

UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE

Sede di Milano

Dottorato di ricerca in Impresa, Lavoro, Istituzioni e Giustizia penale

Ciclo XXXV

S.S.D. IUS/04



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

**FUNZIONE AMMINISTRATIVA
E AUTONOMIA STATUTARIA
NELLA S.R.L.**

Coordinatore:

Ch.mo Prof. Gabrio Forti

Tesi di Dottorato di:

Federico Trotti

N. Matricola: 4912507

Anno Accademico 2021/2022

INDICE-SOMMARIO

pag.

CAPITOLO PRIMO

IL PROBLEMA

1. Autonomia statutaria e amministrazione di s.r.l.....	1
2. Configurazioni della funzione amministrativa.....	15
3. Sul rilievo assunto dal gestore nell'economia del contratto.....	24
4. Sistemi gestori e caratteri tipologici: il caso del cda.....	40
5. Impostazione del lavoro.....	54

CAPITOLO SECONDO

FUNZIONE AMMINISTRATIVA E MODELLO LEGALE

1. Fungibilità del preposto o istanza di gestione personale?.....	57
2. Modello legale.....	61
3. Le regole di produzione dell'azione amministrativa.....	70
4. La qualificazione dell'assetto organizzativo voluto dai soci.....	80
4.1 Sui criteri di interpretazione dell'atto costitutivo di s.r.l.....	81
4.2 La sola indicazione delle "persone cui è affidata l'amministrazione".....	87
4.3 Indicazioni aggiuntive segnaletiche della volontà ricercata.....	89
4.4 Il ricorso al materiale <i>extra</i> -statutario.....	96
4.5 Altri rilievi a supporto e considerazioni conclusive.....	99
5. Disciplina applicabile alla realtà negoziale qualificata.....	101

CAPITOLO TERZO

FUNZIONE AMMINISTRATIVA E LIMITI ALL'AUTONOMIA STATUTARIA

1. Autonomia statutaria illimitata?.....	109
2. Metodo tipologico, norme imperative e principi generali.....	110
3. Il controllo di meritevolezza nel diritto delle società.....	120
4. Funzione amministrativa di s.r.l. e clausole immeritevoli.....	126
4.1 Clausole incoerenti con il disegno organizzativo adottato.....	127
4.2 Clausole irragionevoli alla regola di produzione dell'azione amministrativa prescelta.....	134
5. Configurazioni gestorie «omnicomprensive».....	145
5.1 Sulla meritevolezza delle clausole aperte ai diversi "sistemi amministrativi".....	148
5.2 Durata della carica gestoria aperta e assetti organizzativi variabili: il passaggio dalla «persona» all'«ufficio» e viceversa.....	154

INDICI

Indice delle opere citate.....	159
Indice della giurisprudenza.....	179
Indice dei documenti.....	181

CAPITOLO PRIMO

IL PROBLEMA

SOMMARIO: 1. Autonomia statutaria e amministrazione di s.r.l. – 2. Configurazioni della funzione amministrativa. – 3. Sul rilievo assunto dal gestore nell'economia del contratto. – 4. Sistemi gestori e caratteri tipologici: il caso del cda. – 5. Impostazione del lavoro.

1. Autonomia statutaria e amministrazione di s.r.l.

Recenti dati statistici registrano una larghissima diffusione tra gli operatori economici della società a responsabilità limitata, unico tipo societario il cui andamento è cresciuto persino in piena emergenza covid-19¹. Tale fotografia, in realtà, non è altro che una nuova e nitida conferma di quanto, da tempo, veniva da alcuni studiosi preannunciato e poi da altri rilevato: e cioè del grande successo che la s.r.l. avrebbe presto incontrato nel nostro sistema socioeconomico².

¹ L'ultima fotografia scattata dall'osservatorio delle società e delle imprese della Camera di commercio di Milano rileva, tra i diversi dati, una crescita delle società a responsabilità limitata (di seguito, s.r.l.) del 67% dal 2005 al 2019, a differenza, invece, delle società di persone e delle società per azioni (s.p.a.), per le quali, nello stesso arco temporale, si è registrato un calo, rispettivamente, del 23% e del 38%. Le statistiche mettono, altresì, in luce come anche durante la recente emergenza socio-sanitaria la s.r.l. sia stata l'unica forma societaria a crescere rispetto all'anno precedente, facendo segnare un +1,73%. I dati sono pubblicati nell'articolo *Le imprese italiane abbandonano la Spa*, in *Il Sole 24 Ore*, 21 dicembre 2020, 10, e consultabili sul sito *web* della Camera di commercio di Milano.

² Tra i molti, FORTUNATO, *La società a responsabilità limitata. Lezioni sul modello societario più diffuso*², Torino, Giappichelli, 2020, 14-15 (v. anche ed. 1 pp. 12-13), ove tale aspetto emerge sin dal titolo dell'opera; CACCAVALE, *L'amministrazione e i controlli nella s.r.l.*, in Aa.Vv., *La società: autonomia privata e suoi limiti nella riforma. Atti del Convegno tenutosi a Taormina il 21-22 marzo 2003*, Ipsoa, 2003, 133 e ID., *L'amministrazione, la rappresentanza e i controlli*, in Caccavale, Magliulo, Maltoni, Tassinari, *La riforma della società a responsabilità limitata*², Ipsoa, 2007, 460, il quale, tra l'altro, ascrive proprio alla maggiore autonomia statutaria riservata ai soci nel conformare la funzione amministrativa uno dei motivi alla base di un più ampio ricorso a tale forma societaria; ZANARONE, *Introduzione alla nuova società a responsabilità limitata*, in *Riv. soc.*, 2003, 59; MAGLIULO, TASSINARI, *Evoluzione storica e tipo normativo*, in Caccavale, Magliulo, Maltoni, Tassinari, *La riforma della società a responsabilità limitata*², cit., 10-11; COTTINO, WEIGMANN, *La società di persone*, in Cottino, Sarale, Weigmann, *Società di persone e consorzi*, in *Trattato di diritto commerciale*, diretto da Cottino, vol. III, Padova, Cedam, 2004, 62 ss. spec. 63-64; CAGNASSO, *La società a responsabilità limitata*, in *Trattato di diritto commerciale*, diretto da Cottino, vol. V, 1, Padova, Cedam, 2014, 2-3; PRESTI, *La società a responsabilità limitata dopo la riforma: alcune evidenze empiriche*, in *Società, banche e crisi d'impresa. Liber amicorum Pietro Abbadesse*, vol. 2, Torino, Utet, 2014, 1821 ss. spec. 1823 ss.; LAURINI, *La società a responsabilità limitata post-riforme. Nuovi modelli organizzativi e regole di funzionamento*, Cedam, 2014, XVI; più recentemente, SANTOSUOSSO, *Introduzione alla riforma delle società a responsabilità limitata PMI e qualificazione tipologica della società a responsabilità limitata*, in *RDS*, 2019, 499-500, che riconosce all'introduzione delle s.r.l. P.M.I. "maggiori potenzialità di successo" del tipo in esame; M. CAMPOBASSO, *Il futuro delle società di capitali*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2019, I, 139 e ID., *La società a responsabilità limitata. Un modello "senza qualità"?*, in *La società a responsabilità limitata: un modello transtipico alla prova del Codice della Crisi. Studi in onore di Oreste Cagnasso*, a cura di Irrera, Torino, Giappichelli, 2020, 19, ove, rispettivamente, esamina il generale declino delle società di persone a favore delle società di capitali e prende atto di come, tra queste ultime, "le s.r.l. stanno cannibalizzando ogni altra forma d'impresa"; STELLA RICHTER jr., *Profilo storico*, in *La società a responsabilità limitata*, a cura di Ibba, Marasà, vol. I, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre,

Non v'è dubbio che uno dei fattori critici di questo successo sia da ascrivere agli ampi spazi di autonomia concessi ai soci nel configurare, sotto ogni possibile aspetto, gli assetti dell'organizzazione societaria³. È invero proprio l'autonomia statutaria a rappresentare, da quasi ormai una ventina d'anni, il profilo della s.r.l. maggiormente risaltato e valorizzato dagli operatori del diritto⁴, che la riconoscono così come “uno dei connotati salienti”⁵, se non “la regola aurea di questo tipo di società”⁶.

Esaminando infatti l'ampia letteratura formatasi in materia, si legge di frequente di una “straordinaria autonomia statutaria”⁷; di “trionfo”⁸, “primato”⁹ e “dominio”¹⁰ della libertà privata; di strutture organizzative “quasi totalmente a disposizione dei soci”¹¹ e caratterizzate da una “disciplina massimamente “aperta” alla libertà

2020, 20-21. Nella manualistica, con riferimento alla rilevanza empirica del tipo s.r.l., si segnalano PATRIARCA, BENAZZO, *Diritto delle società*³, Bologna, Zanichelli, 2022, 169; G.F. CAMPOBASSO, *Diritto commerciale. Diritto delle società*¹⁰, a cura di M. Campobasso, vol. 2, Milano, Utet, 2020, 562-564; DACCÒ, *La s.r.l. Caratteristiche tipologiche e struttura formale*, in *Diritto commerciale. Diritto delle società*, ed. 2020, a cura di M. Cian, vol. 3, Torino, Giappichelli, 2020, 668; COTTINO, *Società di capitali: uno sguardo d'insieme*, in *Lineamenti di diritto commerciale*⁴, a cura di Cottino, Bologna, Zanichelli, 2020, 281; MONTALENTI, (CAGNASSO,) *Corporate governance, modelli societari, autonomia statutaria: profili introduttivi*, in *Diritto del governo delle imprese*², diretto da Irrera, Torino, Giappichelli, 2020, 7; STAGNO D'ALCONTRES, DE LUCA, *Le società. Le società in generale. Le società di persone*, vol. I, Torino, Giappichelli, 2015, 19. Già prima della riforma del 2003, dopo soli cinque anni dall'introduzione della s.r.l. in Italia, v. LEFEBVRE-D'OVIDIO, *Prefazione*, in Giuliani, *La società a responsabilità limitata*, Milano, Giuffrè, 1948, 5, ove parla di “enorme sviluppo assunto nella nostra vita economica dall'istituto della società a responsabilità limitata”.

³ M. RESCIGNO, *Osservazioni sul progetto di riforma del diritto societario in tema di società a responsabilità limitata*, in *Il nuovo diritto societario tra società aperte e società private*, a cura di Benazzo, Patriarca, Presti, Milano, Giuffrè, 2003, 40-41.

⁴ L'autonomia statutaria ha rappresentato una delle principali “parole chiave” che hanno accompagnato ed influenzato l'intero processo di riforma delle società di capitali e, in particolare, della s.r.l.: processo, come noto, avviato con la l. 3 ottobre 2001, n. 366 e culminato con il d.lgs. 17 gennaio 2003, n. 6 (ANGELICI, *La riforma delle società di capitali*², Padova, Cedam, 2006, 1 ss. spec. 11 ss.). L'ampia libertà riservata ai soci di s.r.l. viene comunemente ritenuta essere uno dei principali fattori che hanno attirato l'attenzione degli operatori economici su questa figura societaria, facendola così loro preferire rispetto agli altri tipi offerti dall'ordinamento e, *in primis*, rispetto alla società per azioni (SALAFIA, *Il nuovo modello di società a responsabilità limitata*, in *Le Società*, 2003, 5).

⁵ IBBA, *I limiti all'autonomia statutaria (note preliminari)*, in *La nuova s.r.l. Prime letture e proposte interpretative*, a cura di Farina, Ibba, Racugno, Serra, Milano, Giuffrè, 2004, 43.

⁶ RORDORF, *I sistemi di amministrazione e di controllo nella nuova s.r.l.*, in *Le Società*, 2003, 665.

⁷ FUSI, MAZZONE, *La nuova disciplina delle società a responsabilità limitata. Inquadramento sistematico e novità statutarie*, Milano, Ipsoa, 2003, 57.

⁸ F. DI SABATO, *Autonomia privata e tipicità della società*, in *Riv. dir. impr.*, 2003, 506; BALDUSSI, *Autonomia statutaria e governance nella società a responsabilità limitata*, Torino, Giappichelli, 2013, 3.

⁹ BUSANI, *S.r.l. Il nuovo ordinamento dopo il D.lgs. 6/2003*, Milano, Egea, 2003, 41, il quale evidenzia “l'ampissima facoltà degli operatori di creare da sé le regole che disciplinano le proprie procedure societarie” e v. altresì p. 30 ove l'A. parla di “spiccatissima autonomia statutaria”.

¹⁰ ZANARONE, *Quale modello legale per la nuova s.r.l.?*, in *Il nuovo diritto societario fra società aperte e società private*, a cura di Benazzo, Patriarca, Presti, Milano, Giuffrè, 2003, 72; in termini più generali, ROVELLI, *Il contratto nella società: autonomia statutaria e ruolo delle clausole generali*, in *Interferenze*, a cura di Roppo, in Roppo, *Trattato del contratto*, vol. VI, Milano, Giuffrè, 2006, 735.

¹¹ SANTOSUOSSO, *La riforma del diritto societario. Autonomia privata e norme imperative nei DD.Lgs. 17 gennaio 2003, nn. 5 e 6*, Milano, Giuffrè, 2003, 10.

negoziale”¹²; e ancora, che “la riforma del 2003 restituisce alla Libertà la società a responsabilità limitata che il codice del ‘42 aveva configurato nel segno di quell’Autorità che da sempre [...] ha segnato la traiettoria della società per azioni”¹³; che lo “spazio riservato all’autonomia privata è davvero impressionante” e tale da concedere alle parti una “libertà contrattuale tendenzialmente senza limiti”¹⁴; che “nella s.r.l. il socio veste il ruolo di «legislatore concorrente della propria società»”¹⁵ ed “è “regista” pressoché senza vincoli nell’attuazione dell’oggetto sociale”¹⁶; insomma, che in questa figura societaria “l’autonomia è pressoché totale”¹⁷.

Come è noto, in un contesto di così forte autonomia¹⁸ e di crescente espansione degli ambiti ad essa riservati¹⁹, gli studiosi hanno trovato profonde difficoltà ad

¹² PIZZIGATI, *La «struttura personalistica» della «nuova» s.r.l. tra autonomia statutaria e «flessibilità» dell’organizzazione*, in *Nuovo diritto societario, Atti dei seminari tenuti nell’Auditorium della Cassa Forense in Roma, 12 maggio - 10 luglio 2003*, a cura di de Tilla, Alpa, Patti, Milano, ItaliaOggi, 2003, 468 e ID., *L’autonomia statutaria nella s.r.l., «nuovo» modello tra società personali e s.p.a.*, in *Dir. fall.*, 2004, I, 557.

¹³ SPADA, *Classi e tipi di società dopo la riforma organica (guardando alla «nuova» società a responsabilità limitata)*, in *Riv. dir. civ.*, 2003, I, 489, che contrappone la s.r.l., personificata nell’immagine della Libertà, alla società per azioni, ritenuta “figlia piuttosto dell’Autorità”, così riprendendo il saggio ID., *Autorità e libertà nel diritto della società per azioni*, in *Riv. dir. civ.*, 1996, I, 703 ss.

¹⁴ BENAZZO, *L’organizzazione nella nuova s.r.l. fra modelli legali e statutari*, in *Le società*, 2003, 1067 (prima cit.) e 1062 (seconda cit.). L’A. osserva, altresì, come “l’autonomia statutaria goda di un’ampia sovranità” (p. 1068 e v. ancora p. 1072).

¹⁵ RINALDO, *La multiformità della s.r.l.*, in *Riv. soc.*, 2020, 1532.

¹⁶ M.G. PAOLUCCI, *La tutela del socio nella società a responsabilità limitata*, Milano, Giuffrè, 2010, 40, v. anche pp. 2 e 5.

¹⁷ GAMBINO, *Spunti di riflessione sulla riforma: l’autonomia societaria e la risposta legislativa alle esigenze di finanziamento dell’impresa*, in *Giur. comm.*, 2002, I, 652.

¹⁸ All’autonomia statutaria è stato invero assegnato il ruolo di “«stella polare» della riforma” – per adoperare le parole del presidente della Commissione dalla quale ha avuto luogo – essendo stata voluta “«massima» nelle società chiuse”, vale a dire proprio nel tipo oggetto di esame, il quale è stato così costruito “come una sorta di società di persone a responsabilità limitata” (VIETTI, *Introduzione. Le linee generali della riforma*, in Aa.Vv., *Le società: autonomia privata e suoi limiti nella riforma*, (nt. 2), 26). Sull’esaltazione dell’autonomia statutaria avvenuta con la riforma organica del 2003, si rinvia in modo particolare a RIVOLTA, *Autonomia privata e strumenti per l’esercizio delle imprese minori*, in *Riv. soc.*, 2010, 1274 ss. spec. 1279-1282, il quale osserva come, tra i molti richiami all’autonomia e al suo ampliamento contenuti nella relazione di accompagnamento, vi sia pure quello alla “libertà dell’autonomia statutaria” (p. 1281 nota 24).

¹⁹ La crescente espansione degli spazi di autonomia riservati ai soci di s.r.l. ha raggiunto il culmine con l’evoluzione normativa successiva alla riforma del 2003, in particolare con gli interventi intercorsi tra il 2012 e il 2017. Questi, infatti, hanno ancor più dilatato gli ambiti di libertà concessi ai soci attraverso le diverse deroghe apportate al diritto societario comune della s.r.l., inizialmente introdotte, come noto, per le sole *start-up* innovative (d.l. 18 ottobre 2012, n. 179), poi estese alle P.M.I. innovative (d.l. 24 gennaio 2015, n. 3) e, infine, a tutte le s.r.l. P.M.I. (d.l. 24 aprile 2017, n. 50 e poi d.lgs. 3 agosto 2017, n. 129), e cioè alla pressoché totalità delle s.r.l. (cfr. infatti i dati contenuti in DI NARDO, DE LUCA, LUCIDO, SCARDOCCI, *Osservatorio sui bilanci delle Srl 2019 – Trend 2017-2019*, documento di ricerca della Fondazione Nazionale dei Commercialisti, 25 ottobre 2021, reperibile sul sito *web* della Fondazione). In particolare, tali deroghe – consentendo di: (i) emettere categorie di quote standardizzate fornite di diritti diversi; (ii) offrirle al pubblico, anche attraverso canali di *equity-crowdfunding* e (iii) acquistarle in attuazione di piani di incentivazione che ne prevedano l’assegnazione a particolari soggetti (come dipendenti, collaboratori...) – hanno, in definitiva, concesso un’autonomia tale ai soci di s.r.l. da aver reso decisamente più complicata l’identificazione

individuare gli elementi identificanti il «tipo» s.r.l.²⁰, venendo la stessa più facilmente descritta come un’“area di libertà”²¹, “un affare privato”²², un “tipo senza

dei caratteri tipologici di questa figura societaria (sul punto, v. nota seguente). Sulle vicende evolutive che hanno condotto all’introduzione della s.r.l. P.M.I., si rinvia, in luogo di molti, a CAGNASSO, *La s.r.l. piccola e media impresa (P.M.I.)*, in *Le società a responsabilità limitata*, a cura di Ibba, Marasà, vol. I, (nt. 2), 87 ss.

²⁰ Sin dal 1942, anno in cui la s.r.l. è stata introdotta nell’ordinamento italiano, la dottrina ha registrato sensibili difficoltà nell’individuazione dei tratti tipologici essenziali di tale forma societaria. Queste difficoltà si sono acuite, prima, con la riforma del diritto societario del 2003, e cioè con l’“imporre dell’autonomia negoziale” (v. RIVOLTA, *Introduzione a un dibattito sulla nuova società a responsabilità limitata*, in *Le grandi opzioni della riforma del diritto e del processo societario*, a cura di G. Cian, Padova, Cedam, 2004, 298 e cfr. anche SCIUTO, *L’atto costitutivo della società a responsabilità limitata*, in *Riv. soc.*, 2009, 659 ss. spec. 662, che osserva come “«tanta» autonomia può indurre a chiedersi quale debba ritenersi la attuale (o addirittura se residui una qualche) identità tipologica della società a responsabilità limitata, e in particolare quali ne siano, sul versante organizzativo, le caratteristiche indefettibili”), e poi con gli interventi normativi successivi culminati con l’introduzione delle s.r.l. P.M.I. La “destrutturazione” del tipo in esame viene così evidenziata oggi dalla pressoché totalità degli studiosi che si sono dedicati al tema. A questo riguardo, tra i molti, si segnalano, GIORDANO, *Profili tipologici della nuova s.r.l.*, in *Riv. dir. comm.*, 2005, I, 1105 ss., il quale evidenzia l’insufficienza degli elementi individualizzanti il tipo societario in questione già prima della riforma del diritto societario (v. pp. 1119 ss.) ed osserva come, con quest’ultima, “sotto il profilo tipologico, la principale caratteristica del nuovo modello di società a responsabilità limitata va colta proprio nell’assoluta mancanza di un elemento tipologico” (p. 1128) e ID., *Le limitazioni all’autonomia privata nelle società di capitali*, Milano, Giuffrè, 2006, spec. 150 ss.; SPANO, *Prime riflessioni sulla nuova s.r.l.*, in *Le Società*, 2003, 1186, secondo cui “la varietà e la latitudine degli «ambiti di autonomia» è tale da far[...] dubitare se sia ancora possibile sussumere sotto un unico *nomen juris* società statutariamente assai variegate, che stravolgono il concetto stesso di elasticità del tipo. In altri termini se si possa ancora parlare di tipizzazione legislativa, laddove la regolamentazione è stata delegata ai soci”; BALDUSSI, (nt. 8), 111 ss. spec. 114, 116, 120, 130-131 e 139; DOLMETTA, *Sul “tipo” S.r.l.*, in *S.r.l. commentario*, a cura di Dolmetta, Presti, Milano, Giuffrè, 2011, 25; PRESTI, *Vent’anni vissuti pericolosamente. TUF e codice civile: una convivenza difficile*, in *AGE*, 2/2019, 474, secondo cui “i limiti all’autonomia privata sono estremamente ridotti tanto da potersi efficacemente affermare che il tipo srl è ormai detipizzato”; SCANO, *Il “tipo”*, in *Le società a responsabilità limitata*, a cura di Ibba, Marasà, vol. I, (nt. 2), 71-72. Sull’impatto che l’evoluzione normativa successiva, culminata con la disciplina delle s.r.l. P.M.I., ha avuto sul tipo s.r.l., si segnalano, tra i molti, BENAZZO, *Categorie di quote, diritti di voto e governance della “nuovissima” s.r.l.*, in *RDS*, 2019, 632 ss. spec. 639-640; SANTOSUOSSO, (nt. 2), 489 ss.; S. ROSSI, *S.r.l.-P.M.I.: disciplina del capitale e tipologia delle società*, in *RDS*, 2019, 530-532 spec. 536-539, per la quale la “connotazione tipizzante” della s.r.l. “si potrebbe evidenziare [...] proprio nella marcata specialità della sua disciplina, che da un lato fa occasionalmente venire meno alcuni divieti che la distinguono dalla società per azioni (è il caso della s.r.l.-P.M.I.), dall’altro conserva ampie concessioni all’autonomia statutaria già previste dalla disciplina di diritto comune e ancora negate alla società per azioni” (p. 539); PRESTI, (nt. 20), spec. 480 ss.; SCANO, (nt. 20), spec. 79-82, che parla di “dissolvenza finale” del tipo s.r.l. e di “scomparsa dell’identità tipologica della s.r.l.”: “la s.r.l. che sia anche (come è facile che sia) PMI può essere tutto e il suo contrario” (p. 82, corsivo aggiunto); per un tentativo di “ricostruzione del sistema”, si segnalano i contributi di M. CIAN, tra cui *S.r.l. PMI, s.r.l., s.p.a.: schemi argomentativi per una ricostruzione del sistema*, in *Riv. soc.*, 2018, 818 ss. spec. 838 ss.; ID., *Dalla s.r.l. a base personalistica alle quote “finanziarie” e alla destinazione ai mercati: tante s.r.l.?*, in *La società a responsabilità limitata: un modello transtipico alla prova del Codice della Crisi. Studi in onore di Oreste Cagnasso*, (nt. 2), 28 ss. e ID., *Il tipo s.r.l.*, in *Trattato delle società*, diretto da Donativi, t. III, Milano, Utet, 2022, 45 ss.

²¹ DI NANNI, *L’amministrazione e i controlli nella nuova società a responsabilità limitata*, in *La «nuova» società a responsabilità limitata*, Atti del convegno di studi San Leucio, 13 giugno 2003, a cura di Miola, Napoli, Jovene, 2005, 202-203, secondo l’A. “la peculiarità della riforma non va vista nella semplice modifica del tipo «società a responsabilità limitata» ma piuttosto nella completa destrutturazione del modello delineato dal codice del 1942, per farne un’area di libertà, nella quale

qualità”²³: “il regno [si è ancora scritto] della fantasia dei soci e dei loro professionisti”²⁴, “colà dove si puote” «ciò che si vuole»²⁵. La s.r.l. rappresenterebbe così un modello societario “sperimentale” e “polifunzionale”²⁶, un “tipo capitalistico mutante” a “causa mista”²⁷, frutto di una “creazione artificiale” dello stesso

l'autonomia privata può dare all'impresa sociale l'assetto ritenuto più opportuno dai soci” (corsivo aggiunto).

²² SALVATORE, *L'organizzazione corporativa nella nuova s.r.l.: amministrazione, decisioni dei soci e il ruolo dell'autonomia statutaria*, in *Contr. e impr.*, 2003, 1343, secondo cui “in sostanza la s.r.l. viene considerata dal legislatore essenzialmente come un affare privato [...], nel quale le parti possono trovare la regolazione preferita dei loro interessi” e anche ID., sub *art. 2475 c.c.*, in Aa.Vv., *Della società a responsabilità limitata. Art. 2462-2483*, in *Commentario del codice civile e codici collegati Scialoja-Branca-Galgano*, a cura di De Nova, Bologna, Zanichelli, 2014, 450; SCANO, (nt. 20), 68, per il quale “è lecito pensare che il legislatore della s.r.l. – una volta condivisa la premessa che essa è “affare privato dei soci” – abbia affidato la confezione del suo atto costitutivo alla libera contrattazione delle parti, evidentemente nella convinzione che i diretti interessati possano tutelare i propri interessi meglio di quanto possa fare la legge con la predisposizione di un sistema di norme inderogabili”.

²³ CAGNASSO, *La s.r.l.: un tipo societario “senza qualità”?*, in *Il Nuovo dir. soc.*, 2013, n. 5, 7 ss., ed anche in *Il Nuovo dir. soc.*, 2019, n. 8, 1250 ss., un tipo, cioè, contraddistinto dall'attitudine ad “essere ciò che si vuole”. Tale fortunata espressione è stata motivata sia dall'ampissima autonomia che la riforma del 2003 ha concesso ai soci, i quali possono forgiarne il “volto” come ritengono più opportuno, sia dall'utilizzo che ne ha fatto lo stesso legislatore, che, con gli interventi normativi successivi, e in particolare con l'introduzione delle s.r.l. P.M.I., ne ha stravolto i (seppur pochi) caratteri tipizzanti.

²⁴ Così RESCIGNO, (nt. 3), 41 e MANZO, sub *art. 2475 c.c.*, in Aa.Vv., *Società a responsabilità limitata (artt. 2462-2483 c.c.)*, in *La riforma del diritto societario*, a cura di Lo Cascio, Milano, Giuffrè, 2003, 167, in tema di “golden quote”. Si tratta, però, di un orientamento che supera questo specifico settore: è stato, infatti, osservato (tutte le seguenti citazioni sono prese dal primo contributo menzionato e i corsivi sono aggiunti) che “la s.r.l. è *arbitra illimitata* della disciplina” dei titoli di debito (p. 68); che vi è “piena libertà delle parti in ordine alla limitabilità della circolazione delle quote” (p. 42); che la s.r.l. è caratterizzata “da una *flessibilità davvero estrema* fra i due modelli organizzativi personali e corporativi” (p. 37), una flessibilità, su alcuni aspetti, persino maggiore di quella delle società di persone (p. 53); che vi è una “*disponibilità pressoché assoluta* [anche] delle regole organizzative sulla gestione sociale in favore dei soci” (p. 59); che i soci “possono introdurre senza limitazioni una tecnica di gestione societaria del più schietto stampo personalistico” e che “libera è pure la regolamentazione dell'assunzione delle decisioni del consiglio di amministrazione” (p. 45); in definitiva, che si assiste ad un “riconoscimento amplissimo dell'autonomia statutaria nel modellare quasi tutti gli aspetti della costruzione del sistema organizzativo societario” (p. 36). In linea generale, v. ENRIQUES, *Scelte pubbliche e interessi particolari nella riforma delle società di capitali*, in *Mercato Concorrenza Regole*, 1/2005, 180, che osserva come “nell'opinione corrente, la società a responsabilità limitata è il regno dell'autonomia privata”; BOVE, *Comportamento complessivo delle parti ed interpretazione degli statuti societari*, in *Dir. e giur.*, 2004, 219, ove tale affermazione emerge in tema di interpretazione degli statuti societari; D'ALESSANDRO, «*La provincia del diritto societario inderogabile (ri)determinata*». *Ovvero: esiste ancora il diritto societario?*, in *Riv. soc.*, 2003, 34 ss. spec. 38-41; già prima della riforma delle società di capitali, in totale controtendenza rispetto all'orientamento dominante, SPOLIDORO, *Considerazioni generali sulle ragioni della scelta del tipo s.r.l.*, in *Riv. not.*, 1992, I, 1 ss. spec. 17, secondo cui “il «tipo s.r.l.» è quindi, in primo luogo, il tipo di società di capitali caratterizzato dalla derogabilità della disciplina, dalla flessibilità e dalla adattabilità delle soluzioni, *dalla fantasia di chi concretamente redige lo Statuto*” (corsivo aggiunto).

²⁵ V. la rivista AGE n. 2/2003 intitolata *La nuova s.r.l. Colà dove si puote?*, a cura di Presti, Rescigno, Stanghellini, 235 ss.

²⁶ FORTUNATO, (nt. 2), 1-2; secondo LAURINI, (nt. 2), 3, un “tipo sociale *polimorfo*” (corsivo dell'A.).

²⁷ SANTOSUOSSO, (nt. 2), spec. 493-494 e 496, secondo cui “la qualità del tipo [s.r.l.] risiede giustappunto nella sua poliedricità funzionale. E in ciò sta la sua identità” (p. 499).

legislatore²⁸, il quale a partire dal 2003 – sostituendo “a un clima ove tutto quel che non era consentito doveva ritenersi vietato”, “un clima ove *può ritenersi tutto permesso ciò che non sia vietato*”²⁹ – avrebbe così aperto “grandi orizzonti [...] alla creatività dei soci”³⁰ ed allineato il diritto della s.r.l. italiana ai corrispondenti modelli offerti dai principali ordinamenti stranieri³¹.

Non v'è parimenti dubbio che uno degli ambiti della s.r.l., se non *l'*ambito, in cui questa libertà è stata maggiormente enfatizzata sia quello concernente l'organizzazione della funzione amministrativa³². In tale contesto, infatti, molti

²⁸ STELLA RICHTER jr., *La società a responsabilità limitata dalle codificazioni dell'Ottocento al Codice della crisi d'impresa*, in *Riv. soc.*, 2019, 672 e ID., (nt. 2), 27. Sul carattere “artificiale” della s.r.l., v. anche ANGELICI, *Sulle lacune nel diritto delle società*, in *Le Società*, 2015, 1253-1254 e ID., (nt. 4), 17 ss.

²⁹ BUSANI, (nt. 9), 29 (nel testo con corsivo aggiunto); nella stessa direzione DE VINCENZO, *La nuova s.r.l.*, Milano, Giuffrè, 2006, 1, che scrive: “ante riforma, non era consentito inventarsi nulla in omaggio al principio generale secondo cui tutto era stabilito dal legislatore, in maniera vincolante, e, solo poche disposizioni statutarie, erano affidate alla autonomia privata; post riforma, *tutto viene affidato alla fantasia giuridico-creativa dell'autonomia privata* e solo poche disposizioni sono ascrivibili all'interesse pubblico che viene tutelato da norme vincolanti; in definitiva: prima, era proibito tutto tranne quel poco che era permesso, si operava cioè ai limiti del contratto per adesione; oggi, è permesso tutto tranne quel poco che è vincolato a salvaguardia dell'interesse pubblico, si opererà, cioè, ai limiti dell'arbitrio giuridico” (corsivi aggiunti), l'A. osserva, altresì, come sia “estremamente difficile, se non addirittura impossibile, circoscrivere un campo praticamente sconfinato qual è quello dell'autonomia negoziale in tema di costituzione di società a responsabilità limitata” (p. 2). L'idea secondo cui può ritenersi permesso tutto ciò che non sia espressamente vietato emerge anche in BALDUSSI, (nt. 8), 109 e 125, dal parallelismo tra la s.r.l., la L.L.C. americana e la GmbH tedesca; e in alcuni contributi su specifici profili della s.r.l., come, ad es., in ABRIANI, *Controlli e autonomia statutaria: attenuare l'«audit» per abbassare la «voice»?*, in *AGE*, 2/2003, 346, ove si legge come “in assenza di un'esplicita indicazione normativa, la disposizione di carattere organizzativo deve considerarsi in linea di principio suscettibile di una diversa regolamentazione da parte dell'autonomia contrattuale: una generale «presunzione di derogabilità», dunque, che potrà essere superata soltanto ove si ravvisino nel sistema indicazioni che inducano ad assegnare alla norma una valenza metaindividuale tale da farla eccezionalmente assurgere a limite invalicabile dalla libertà statutaria”. In termini analoghi, FERRARO, *La società a responsabilità limitata, fra principio di tipicità e flessibilità modulare*, in *Riv. dir. impr.*, 2003, III, 490, secondo cui “la riforma ha determinato un'inversione del rapporto fra inderogabilità e autonomia privata, divenendo quest'ultima la regola e la prima l'eccezione”; ZANARONE, *La società a responsabilità limitata nel cammino della riforma*, in *Governo dell'impresa e mercato delle regole. Scritti giuridici per Guido Rossi*, vol. I, Milano, Giuffrè, 2002, 119 ss. spec. 130-131 e 176, ove l'A. osserva come la legge delega non abbia previsto per la s.r.l. un “semplice “ampliamento” dell'autonomia statutaria”, bensì abbia voluto che il ruolo della stessa “risulti [...] “ampio” in assoluto, e abbia dunque carattere di rilevanza, se non addirittura di prevalenza, rispetto a quello delle norme inderogabili” (pp. 130-131).

³⁰ CAPO, *Il governo dell'impresa e la nuova era della società a responsabilità limitata*, in *Giur. comm.*, 2003, I, 502 (corsivo dell'A.), inciso riferito proprio all'ambito degli assetti amministrativi.

³¹ ZANARONE, (nt. 2), 68-69, spec. 102 e 109-110; CAGNASSO, (nt. 2), 5-6 e 10-12. A questo riguardo, per un esame comparatistico dei sistemi di amministrazione previsti dai legislatori stranieri per i tipi corrispondenti alla s.r.l. italiana, si segnalano, IOZZO, *La s.r.l. e i modelli di amministrazione*, Torino, Giappichelli, 2010, 5 ss. spec. 36 ss., ove sono esaminate la *Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung*, la *société à responsabilité limitée*, la *private company* e la *sociedad de responsabilidad limitada*; BALDUSSI, (nt. 8), 16 ss. e 96 ss., per una panoramica, rispettivamente, degli ordinamenti europei e della *limited liability company* prevista dal sistema statunitense.

³² Si ritiene, infatti, comunemente come nella s.r.l. l'autonomia statutaria “trova la sua massima estrinsecazione in materia di amministrazione” (in questi termini, DAMIANI, *Introduzione*, in *Aa.Vv.*, *La nuova s.p.a. e la nuova s.r.l. Le novità della riforma e l'adeguamento degli statuti*, a cura di

Bauco, Milano, Giuffrè, 2004, XXV). Tra i molti ad osservarlo, si segnalano AMBROSINI, sub *art. 2475 c.c.*, in *Società di capitali. Commentario*, a cura di Niccolini, Stagno d'Alcontres, Napoli, Jovene, 2004, 1565-1566, secondo cui l'art. 2475 c.c. rappresenta "una delle espressioni più significative (se non addirittura la più significativa) del principio di autonomia statutaria quale sancito, in tema di società a responsabilità limitata, dalla riforma": l'A. osserva, altresì, come si sia di fronte ad una "regolamentazione in cui i soci sono liberi di delineare il modello gestorio in modo flessibile sotto ogni possibile aspetto di tipo organizzativo"; CARCANO, sub *art. 2475 c.c.*, in *Società a responsabilità limitata*, a cura di Bianchi, in *Commentario alla riforma delle società*, diretto da Marchetti, Bianchi, Ghezzi, Notari, Milano, Egea-Giuffrè, 2008, 561, per il quale "l'art. 2475 è norma emblematica di quei principi di libertà e flessibilità delle forme organizzative che caratterizzano la nuova società a responsabilità limitata"; BIANCHINI, *Nomina degli amministratori e cause di ineleggibilità*, in *S.r.l. commentario*, (nt. 20), 524, secondo cui l'amministrazione rappresenta l'ambito in cui i principi di libertà e flessibilità "trovano la più compiuta espressione"; COLOMBO, *Amministrazione e controllo*, in *Aa.Vv., Il nuovo ordinamento delle società. Lezioni sulla riforma e modelli statutari*, Ipsoa, 2003, 202; ACCETTURA, *L'amministrazione nella s.r.l.*, in *La nuova s.p.a. e la nuova s.r.l. Le novità della riforma e l'adeguamento degli statuti*, a cura di Bauco, Milano, Giuffrè, 2004, 171 ss. spec. 171 e 177; BALDUSSI, (nt. 8), 3; RUSSO, sub *art. 2475 c.c.*, in *Codice commentato delle società*, a cura di Abriani, M. Stella Richter, Utet, 2010, 1944 e 1970; SALANITRO, *Profili sistematici della società a responsabilità limitata*, Milano, Giuffrè, 2005, 89, per il quale "la particolare impostazione della disciplina di riforma delle società a responsabilità limitata [...] si realizza soprattutto nella libertà negoziale riconosciuta agli stessi soci nella scelta del sistema di amministrazione della società". Principalmente in questi termini, vale a dire nel segno della massima valorizzazione dell'autonomia statutaria, può essere letto – e può ancor ora leggersi – il dibattito dottrinale in materia di amministrazione di s.r.l. Si osservi, tuttavia, solo per inciso, come tale dibattito abbia subito un'inversione di tendenza con l'emanazione del codice della crisi d'impresa (d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14) e, in particolare, con la previsione (introdotta dall'art. 377) per cui la gestione dell'impresa spetta *esclusivamente* agli amministratori. È stato, infatti, osservato come tale intervento normativo comporti "una appariscente riduzione dell'autonomia statutaria della società a responsabilità limitata, soprattutto con riguardo alla gestione dell'impresa" (così DI CATALDO, S. ROSSI, *Nuove regole generali per l'impresa nel nuovo Codice della crisi e dell'insolvenza*, in *RDS*, 2018, 749 spec. 758-760). A tale riguardo, però, la dottrina maggioritaria ha subito avvertito come tale previsione si ponesse in contrasto con la disciplina della s.r.l. e, in particolare, con il ruolo assegnato all'autonomia statutaria nella distribuzione delle competenze, anche di natura gestoria, tra soci ed amministratori. Così, nel tentativo di coordinare la nuova formulazione del comma 1 dell'art. 2475 c.c. con le altre disposizioni appartenenti all'impianto normativo della s.r.l., gli studiosi si sono domandati se la competenza esclusiva fosse da leggersi in relazione alla sola cura degli assetti previsti dall'art. 2086 c.c. ovvero fosse da riferirsi all'intera amministrazione sociale, con conseguente reinterpretazione (e, per alcuni, persino tacita abrogazione) di buona parte dell'impianto normativo della s.r.l. codificato nel 2003 (soluzione, quest'ultima, che avrebbe comportato una netta compressione degli spazi riservati ai soci in materia di amministrazione). Tale questione ha così sollevato un ampio dibattito in dottrina, attirando in poco tempo l'attenzione di numerosi studiosi (v., solo per citarne alcuni, ABRIANI, A. ROSSI, *Nuova disciplina della crisi d'impresa e modificazioni del codice civile: prime letture*, in *Le Società*, 2019, 393 ss. spec. 397 ss.; RESCIO, *Brevi note sulla "gestione esclusiva dell'impresa" da parte degli amministratori di s.r.l.: distribuzione del potere decisionale e doveri gestori*, in *il Societario*, 16 luglio 2019; CALVOSA, *Gestione dell'impresa e della società alla luce dei nuovi artt. 2086 e 2475 c.c.*, in *Le Società*, 2019, 799 ss.; FRANCO, *Il nuovo art. 2475 c.c.: un tentativo di coordinamento sistematico*, in *Le Società*, 2019, 1063 ss.; CAGNASSO, *Il nuovo art. 2475 c.c.: prime riflessioni*, in *Il Nuovo Dir. Soc.*, 2019, 1579 ss.; MENTI, *L'arrocco gestorio nel riformato comma 1° dell'art. 2475 c.c.*, in *NLCC*, 2020, 112 ss. e cfr. i diversi contributi sul tema in *Aa.Vv., La società a responsabilità limitata: un modello transipico alla prova del Codice della Crisi*, (nt. 2)) e può ritenersi oggi superata dalla successiva nuova riscrittura dello stesso art. 2475 c.c. avvenuta ad opera dell'art. 40, comma 4, d.lgs. 26 ottobre 2020, n. 147, il quale ha definitivamente perimetrato la competenza esclusiva degli amministratori alla sola cura degli assetti previsti dall'art. 2086 c.c. Così, in definitiva, la modifica dell'art. 2475 c.c. non ha comportato "novità sostanziali rispetto a quanto statuito dalla riforma del 2003 nell'ambito della autonomia privata e della possibile regolamentazione pattizia dei rapporti tra amministratori e soci in ambito gestorio [:] gli aspetti legati alla gestione rimangono immutati mentre quelli legati alla organizzazione sono precisati in base alle due norme

hanno descritto lo spazio ad essa riservato come «ampissimo», «massimo», «estremo», «il più ampio possibile»³³ e, secondo alcuni, persino «tendenzialmente illimitato»³⁴. Un campo, questo, contraddistinto da una disciplina che è stata ritenuta

novellate (art. 2086 e art. 2475 del c.c.)”, in questi termini, ATLANTE, MALTONI, RUOTOLO, *Il nuovo articolo 2475 c.c. Prima lettura*, Studio n. 58-2019/I approvato dal CNN il 14 marzo 2019). D’altra parte, il dovere di istituire assetti organizzativi adeguati veniva dalla dottrina già riconosciuto in capo agli amministratori di s.r.l. anche prima che fosse espressamente previsto, perché considerato quale principio di carattere generale (tra i molti, CAGNASSO, (nt. 2), 45-46, 48 e 230-231).

³³ Tra i molti, GUIZZI, *L’amministrazione della s.r.l.*, in *Nuovo diritto societario, Atti dei seminari tenuti nell’Auditorium della Cassa Forense in Roma, 12 maggio - 10 luglio 2003*, a cura di de Tilla, Alpa, Patti, Milano, ItaliaOggi, 2003, 514-515; DE ANGELIS, *Amministrazione e controllo nelle società a responsabilità limitata*, in *Riv. soc.*, 2003, 469 e 489, ove parla rispettivamente di “ampissima autonomia statutaria” e di “estrema libertà”; RORDORF, (nt. 6), 664; CAGNASSO, sub art. 2475 c.c., in *Il nuovo diritto societario*, diretto da Cottino, Bonfante, Cagnasso, Montalenti, Bologna, Zanichelli, 2004, 1851 e 1862; GALGANO, *Le nuove società di capitali e cooperative*, in Galgano, Genghini, *Il nuovo diritto societario*², t. 1, in *Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell’economia*, diretto da Galgano, vol. XXIX, Padova, Cedam, 2004, 485 (e anche ed. 2003 p. 475) che osserva come “per l’intera organizzazione della società è dalla riforma attribuita massima autonomia allo statuto”; SACCHI, *Autonomia statutaria, competenze fra ordinamenti e giurisprudenza comunitaria*, in *Riv. dir. civ.*, 2004, I, 69 ss. spec. 73, ove evidenzia come “lo spazio lasciato alla autonomia statutaria in ordine alla configurazione della *governance* è massimo nella s.r.l. e progressivamente diminuisce nella s.p.a. e nella s.p.a. che ricorre al mercato del capitale di rischio, per divenire minimo [...] nella s.p.a. quotata”; ABRIANI, sub art. 2475 c.c., in *Codice commentato delle s.r.l.*, diretto da Benazzo, Patriarca, Torino, Utet, 2006, 328 e spec. 331, secondo cui “la legge accorda all’autonomia contrattuale il più ampio spazio d’intervento, lasciando una *libertà di scelta pressoché assoluta* in ordine alla configurazione del rapporto di amministrazione, all’individuazione delle persone alle quali l’amministrazione medesima è affidata e alla determinazione del metodo secondo il quale esse sono chiamate a operare” (corsivo aggiunto); RENNA, sub art. 2475 c.c., in *Commentario al codice civile*, a cura di Cendon, Milano, Giuffrè, 2010, 366-367, il quale osserva come la s.r.l. sia stata dotata “di un apparato normativo che consente ai paciscenti di modellare la struttura e l’organizzazione societaria fruendo della massima autonomia statutaria possibile” (p. 366 e v. anche 367); l’A. osserva altresì come non sia “azzardato affermare che la norma in commento rappresenta la testimonianza più viva della volontà del Legislatore del 2003 di tagliare il cordone ombelicale che legava la società a responsabilità limitata alla società per azioni” (p. 365) e come non sia “casuale [...] neppure la scelta legislativa di regolare prima l’amministrazione della società, i controlli sulla stessa e la contabilità e, poi, le scelte decisionali dei soci, ricalcando così lo schema proprio delle società di persone” (p. 366); FERRARO, *Le situazioni soggettive del socio di società a responsabilità limitata*, Milano, Giuffrè, 2012, 127, per il quale “la legge, nel riconoscere ampi spazi all’autonomia contrattuale, concede una libertà pressoché assoluta in ordine alla conformazione del rapporto di amministrazione, alla scelta degli amministratori, all’individuazione delle modalità in base alle quali gli stessi sono chiamati ad operare”; CATANIA, *Nomina, cessazione e sostituzione degli amministratori di società a responsabilità limitata*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2017, 49-50, 99 e v. anche 20 nota 31; per MANZO, (nt. 24), 165, “la volontà dei soci è pressoché sovrana”; anche SALVATORE, *L’organizzazione corporativa nella nuova s.r.l....*, (nt. 22), 1346, osserva come “la principale caratteristica della nuova disciplina dell’amministrazione della società a responsabilità limitata è l’ampiezza dei poteri lasciati all’autonomia statutaria”. Tesi, queste, avvalorate dalla stessa relazione di accompagnamento alla riforma, ove, al par. 11, si legge: “per quanto concerne l’amministrazione propriamente detta, l’art. 2475 consente all’autonomia contrattuale gli spazi più ampi”.

³⁴ Espressamente PEDERZINI, *Amministratori di s.r.l. e poteri di rappresentanza*, in *La governance delle società a responsabilità limitata*, a cura di Pederzini, Guidotti, Milano, Wolters Kluwer Cedam, 2018, 242; ZANARONE, sub art. 2475 c.c., in ID., *Della società a responsabilità limitata*, t. II, in *Il Codice Civile Commentario*, fondato e già diretto da Schlesinger continuato da Busnelli, Milano, Giuffrè, 2010, 973, il quale ritiene “tendenzialmente illimitata” la misura dell’autonomia statutaria nel disciplinare il consiglio di amministrazione di s.r.l. (a questo riguardo, v. anche *infra* par. 4) e ID., (nt. 2), 95, ove afferma che il tipo in esame condivide con le società di persone “uno spazio di autonomia organizzativa pressoché illimitato”; IOZZO, (nt. 31), 31 e 318; LOFFREDO, *La struttura dell’atto*

essere non solo “l’archetipo della valorizzazione dell’autonomia concessa ai soci nella redazione dell’atto costitutivo”³⁵, bensì pure “la massima espressione della deregulation applicata al campo del diritto societario”³⁶.

Ed invero, esaminando la disciplina legislativa in materia – ispirata proprio ai principi generali della “centralità del socio e dei rapporti contrattuali tra i soci”, dell’“ampia autonomia statutaria” e della “libertà di forme organizzative”³⁷ – è risultato immediato constatare come la stessa sia pressoché assente sotto molteplici aspetti³⁸ e, quando presente, in gran parte derogabile³⁹ e di difficile interpretazione⁴⁰.

costitutivo e il sistema delle clausole, in *La nuova s.r.l. Prime letture e proposte interpretative*, a cura di Farina, Ibba, Racugno, Serra, Milano, Giuffrè, 2004, 21, ove osserva come “una libertà pressoché totale, fino al limite della discrezionalità, assiste molte delle clausole organizzative destinate a regolare solo interessi disponibili dei soci. Il contenuto di esse è il riflesso della sola composizione negoziale dei loro interessi. Il limite è soltanto quello della non contraddittorietà con le norme inderogabili [...] e quello, generale, dell’art. 1322, co. 1. Di questo genere [...] sono, ad esempio, le clausole [...] di scelta delle strutture e dei sistemi di amministrazione (art. 2475)...” (corsivo aggiunto). Già dall’esame del progetto di riforma della s.r.l. (il c.d. progetto Mirone, su cui v. *infra* par. 3), ha rilevato come l’autonomia statutaria diventi “massima e, sul piano organizzativo, quasi illimitata, nella «detipizzata» nuova s.r.l.” e come “l’ampliamento (quasi illimitato per la nuova s.r.l.) dell’autonomia statutaria apre così ad una grandiosa “contrattualizzazione” del diritto societario ed esige integrazioni con le disposizioni generali sul contratto”, ROVELLI, *Dalla riforma Draghi al progetto Mirone, e oltre*, in “Progetto Mirone” e modelli organizzativi per la piccola e media impresa, a cura di Afferni, De Angelis, Milano, Giuffrè, 2001, rispettivamente, 126 e 135 (corsivo aggiunto). In giurisprudenza, cfr. Trib. Napoli, 20 ottobre 2005, in *Le Società*, 2006, 625 ss., con nota di DI BITONTO, *Inammissibilità della revoca giudiziale definitiva degli amministratori di s.r.l.*, ove si legge di una “significativa «contrattualizzazione» del diritto societario conseguente alla dilatazione, quasi illimitata per la s.r.l., dei margini dell’autonomia statutaria...” (corsivo aggiunto).

³⁵ BUONOCORE, *L’organizzazione interna della società a responsabilità limitata riformata*, in *Riv. not.*, 2004, I, 598; ID., *La società a responsabilità limitata*, in Bassi, Buonocore, Pescatore, *La riforma del diritto societario*, Torino, Giappichelli, 2003, 163; ZANARDO, *Alcuni spunti sulla disciplina della revoca degli amministratori in società a responsabilità limitata*, in *Contr. e impr.*, 2006, 1595 nota 1.

³⁶ DE ANGELIS, (nt. 33), 488 (nel testo con corsivo aggiunto).

³⁷ Come noto, questi erano i principi guida fissati, per la riforma della s.r.l., dall’art. 3, comma 1, l. 366/2001, rispettivamente, alle lett. a), b) e c). Per quanto concerne quello relativo all’autonomia statutaria, esso viene poi ulteriormente declinato nel medesimo articolo al comma 2, lett. e): disposizione, questa, che prescriveva al legislatore delegato di riconoscere “ampia autonomia statutaria riguardo alle strutture organizzative, ai procedimenti decisionali della società e agli strumenti di tutela degli interessi dei soci”.

³⁸ BARTOLACELLI, *Struttura e funzionamento dell’organo amministrativo*, in *La governance delle società a responsabilità limitata*, a cura di Pederzini, Guidotti, Milano, Wolters Kluwer Cedam, 2018, 175, ove evidenzia altresì come tale mancanza confermi l’ampia autonomia statutaria riservata ai soci; RORDORF, (nt. 6), 666, secondo cui “l’assenza, in questo contesto, di altre e più specifiche disposizioni vale ulteriormente a sottolineare come il legislatore delegante abbia inteso lasciare qui la massima libertà, ovviamente non tanto al legislatore delegato quanto ai soci nell’esplicazione della loro autonomia negoziale”.

³⁹ Tra i molti, RACUGNO, *L’amministrazione della s.r.l. e il controllo legale dei conti*, in *Le Società*, 2004, 13; recentemente, ROMANO, sub art. 2475 c.c., in *Codice civile*, diretto da Di Marzio, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2020, 3192.

⁴⁰ L’impianto normativo della s.r.l. in tema di amministrazione si presenta, nel complesso, decisamente problematico. In particolare, ambiti fondamentali della materia risultano privi di regolamentazione; altri, invece, sono disciplinati da disposizioni la cui interpretazione è contrassegnata da un elevato grado di incertezza. Queste, infatti, hanno un contenuto: (i) di *difficile coordinamento* (emblematico al riguardo il combinato disposto degli artt. 2475, comma 1 e 2479, comma 2, n. 2, c.c.); (ii) di *difficile comprensione* (sul punto, v. i problemi interpretativi che solleva

Tali fattori, oltre ad aver creato tra gli studiosi serie criticità nella ricostruzione del modello legale di amministrazione⁴¹, hanno condotto ad interpretare il complessivo impianto legislativo come un *laissez-faire* a favore dei soci e dei loro professionisti, una sorta di delega in bianco all'autonomia privata di disciplinare liberamente l'assetto, il funzionamento ed ogni altro aspetto del sistema gestorio⁴².

l'espressione «organo amministrativo» contenuta nell'art. 2475, comma 5, c.c. o il comma 4 del medesimo articolo, che consente l'adozione di tecniche referendarie “qualora sia costituito un consiglio di amministrazione”); (iii) *interpretabile in diversi modi, tutti però parimenti sostenibili* (in questo caso il rinvio è all'ampio dibattito che ha sollevato il secondo periodo del comma 3 dell'art. 2475 c.c., il quale rinvia, senza alcuna riserva, agli artt. 2257 e 2258 c.c., lasciando così all'interprete il dubbio se tali disposizioni trovino diretta applicazione pure nella s.r.l. oppure debbano essere interpretate adeguandole al diverso contesto capitalistico); (iv) *impreciso e poco chiaro* (a tal proposito, v. l'art. 2476, comma 3, il cui dispositivo è controverso ed ha diviso, di fatto, la dottrina che ha tentato di interpretarlo). Su questi aspetti si tornerà nel corso del presente lavoro.

⁴¹ Anche l'individuazione del modello di amministrazione che trova applicazione nel silenzio dell'atto costitutivo di s.r.l. ha diviso la dottrina, specialmente nei primi anni successivi alla riforma del 2003. A questo proposito, sono state sostenute le soluzioni più diverse, tra cui: (i) l'assenza dell'organo amministrativo con devoluzione delle relative competenze ai soci (SANTOSUOSSO, (nt. 11), 213; SALANITRO, (nt. 32), 88 nota 1), titolari in via originaria della funzione gestoria (GUIZZI, (nt. 33), 512 e ID., *L'assemblea: ovvero, delle competenze dei soci e del modo di esercitarle nella società a responsabilità limitata riformata (Due esperienze a confronto)*, in RDS, 2007, 34), “riuniti o meno in assemblea” (PARRELLA, sub art. 2475 c.c., in *La riforma delle società. Società a responsabilità limitata – Liquidazione – Gruppi – Trasformazione – Fusione – Scissione. Artt. 2462-2510 cod. civ.*, a cura di Sandulli, Santoro, Torino, Giappichelli, 2003, 104-105) oppure (ii) che compongono il cda (COLOMBO, (nt. 32), 202-203; SANDULLI, *Le decisioni dei soci*, in *La nuova disciplina delle società a responsabilità limitata*, a cura di Santoro, Milano, Giuffrè, 2003, 229), o che agiscono collegialmente (AVAGLIANO, *L'amministrazione disgiuntiva o congiuntiva e il consiglio di amministrazione*, in Aa.Vv., *Il nuovo diritto societario. Prime riflessioni*, in *Studi e materiali*, a cura dell'Ufficio Studi del Congresso Nazionale del Notariato, Roma, 2003, I, 344-345; VIGO, *Decisioni dei soci: competenze*, in *Il nuovo diritto delle società*. Liber amicorum Gian Franco Campobasso, diretto da Abbadessa, Portale, vol. 3, Torino, Utet, 2007, 460); (iii) un'«amministrazione per persone»: persone che compongono il cda e che sono sostituibili con modifica dell'atto costitutivo (MOZZARELLI, *Riflessioni sul regime legale di nomina degli amministratori della s.r.l. alla luce della riforma del diritto societario*, in *Riv. soc.*, 2004, spec. 746 e 753); (iv) un'«amministrazione per uffici» con preposti nominati a tempo indeterminato (tesi maggioritaria in dottrina, v. *infra* oppure ancora (v) con durata della carica annuale (essi, cioè, scadrebbero con l'approvazione del bilancio come per l'amministratore di condominio ex art. 1129, comma 2, c.c., così SALAMONE, *Costituzione: atto costitutivo; procedimento*, in *S.r.l. commentario*, (nt. 20), 80). Inoltre, nel caso in cui l'atto costitutivo ometta di indicare anche il nome degli amministratori, quindi nel totale silenzio dello stesso, si è sostenuto come: (vi) gli amministratori coincidano con ciascun socio, il quale esercita i relativi poteri in via disgiunta (DE ANGELIS, (nt. 33), 474; RICCIARDIELLO, *Il socio amministratore di S.r.l.*, Milano, Giuffrè, 2008, 152 ss. spec. 156 e 191); (vii) l'amministrazione spetti a tutti i soci che costituiscono il cda (IOZZO, (nt. 31), 176; CACCAVALE, *Modelli di amministrazione nella società a responsabilità limitata*, in *Riv. dir. impr.*, 2007, I, 81-82); o ancora come: (viii) sia necessario procedere a nominare gli amministratori con una semplice decisione assunta dalla compagine sociale (tesi maggioritaria in dottrina) oppure (ix) con una modifica dell'atto costitutivo. Detti contrasti, come si vedrà, sono da ascrivere ad un impianto legislativo lacunoso e di incerta interpretazione: essi, tuttavia, si spengono quando dal piano legale si passa a quello negoziale, ove viene pacificamente sancita la pressoché assoluta libertà dei soci in materia.

⁴² In luogo di molti, CAGNASSO, *I «volti» della «nuova» società a responsabilità limitata*, in *La riforma delle società. Profili della nuova disciplina*, a cura di Ambrosini, Torino, Giappichelli, 2003, 27; ID., *Ambiti e limiti dell'autonomia concessa ai soci della «nuova» società a responsabilità limitata*, in *Le Società*, 2003, 369-370 e ID., (nt. 2), 30 e 37; BARTOLACELLI, (nt. 38), 171 ss. spec. 175.

In particolare, il legislatore avrebbe delineato nell'art. 2475 c.c. una pluralità di configurazioni attraverso cui organizzare la funzione amministrativa, senza però prevedere, né tantomeno tracciare, un quadro normativo di riferimento per ciascuna di esse⁴³. Al contrario, come è noto, l'interprete si trova dinanzi ad ambiti fondamentali della materia (si pensi, ad esempio, alle vicende del rapporto di amministrazione) totalmente privi di disciplina; ad istituti, contrassegnati da nomi già noti (come il consiglio di amministrazione) oppure interamente nuovi (quali le tecniche della consultazione scritta e del consenso espresso per iscritto), solamente menzionati; ad opzioni (come quelle per l'amministrazione disgiuntiva e congiuntiva) disciplinate in settori del tutto diversi, a cui però si rinvia senza alcuna riserva; a disposizioni (esemplare quella contenuta nel primo comma dell'articolo citato), già di per sé di incerta interpretazione, anticipate comunque da formule che ne consentono la piena derogabilità⁴⁴.

In questo ambiente normativo, la disciplina legale è apparsa gravemente lacunosa⁴⁵, ma – si è specificato – per volontà dello stesso legislatore che affida direttamente alle parti interessate il compito di predisporla all'interno del proprio atto costitutivo⁴⁶. Il *silenzio* della legge rappresenterebbe allora una consapevole scelta di politica normativa di demandare l'individuazione delle regole societarie alle parti⁴⁷,

⁴³ OLIVERO, *Gli amministratori di s.r.l. L'autonomia statutaria*, Torino, Giappichelli, 2005, 1-2.

⁴⁴ Tra queste espressioni, v. «salvo diversa disposizione dell'atto costitutivo» (art. 2475, comma 1, c.c.), «l'atto costitutivo può tuttavia prevedere» (art. 2475, comma 3, c.c.) oppure ancora «se prevista nell'atto costitutivo» (art. 2479, comma 2, n. 2, c.c.).

⁴⁵ È questo un rilievo comune e ricorrente nella letteratura formatasi dopo la riforma del diritto societario: tra i molti, cfr. RIVOLTA, (nt. 20), 315-316 e ID., *I regimi di amministrazione nella società a responsabilità limitata*, in *Il nuovo diritto delle società*. Liber amicorum Gian Franco Campobasso, diretto da Abbadessa, Portale, vol. 3, Torino, Utet, 2007, 521, ove l'A. considera la disciplina della s.r.l., rispettivamente, “complicata e densa di incognite”, “assai meno organica della precedente e soprattutto non assistita da una visione sistematica della materia societaria” e, soffermandosi su quella inerente all'amministrazione, “scoordinata, in parte oscura e, nonostante la sua ampiezza, gravemente lacunosa” al punto tale da far rimpiangere, “almeno sotto il profilo della chiarezza e della certezza del diritto, [...] la sintetica e più completa disciplina anteriore”.

⁴⁶ SALANITRO, (nt. 32), 91; FORTUNATO, (nt. 2), 6 e 10, ove parla, rispettivamente, di “vuoti normativi “voluti”, proprio perché il legislatore ha inteso dare spazio all'esercizio dell'autonomia statutaria”, e di una “scelta di non scegliere”. Nella manualistica, COTTINO, *Diritto societario*², a cura di Cagnasso, Padova, Cedam, 2011, 653, secondo cui “il legislatore non disciplina il rapporto di amministrazione: con questa scelta viene quindi affidato ai soci il «compito» di regolarlo nell'ambito dell'atto costitutivo, lasciando a essi la più ampia autonomia”. D'altra parte, l'art. 2463, comma 2, n. 7, c.c. richiede ai consocianti di indicare all'interno di tale documento “le norme relative al funzionamento della società, indicando quelle concernenti l'amministrazione”.

⁴⁷ Sul silenzio come volontà del legislatore di demandare la disciplina all'autonomia dei soci, tra i molti, SALVATORE, sub art. 2475 c.c., (nt. 22), 458; CAGNASSO, (nt. 2), 223; IOZZO, (nt. 31), 23; in argomento, v. anche *infra* par. 4. Per uno studio dei silenzi del legislatore nella disciplina della s.r.l. e dei diversi significati che questi possono assumere, cfr., ampiamente, SCANO, *La «parola» e il «silenzio»: contributo allo studio delle lacune nella disciplina delle società a responsabilità limitata*, in *Riv. soc.*, 2021, 1122 ss. e, con specifico riferimento alla funzione amministrativa, ID., *Amministrazione e amministratori*, in *Trattato delle società*, diretto da Donativi, t. III, Milano, Utet, 2022, 477 ss.

esaltando così, al massimo grado, il necessario intervento⁴⁸ e la piena autonomia delle stesse⁴⁹. Di conseguenza, in tema di assetti amministrativi, si ritiene comunemente che “i soci possono in linea di massima *inventare il modello più acconcio alle loro esigenze*”⁵⁰, dato che il legislatore, anche sotto tale profilo, ha loro consegnato “un foglio in bianco”⁵¹.

Limiti alla sua compilazione, limiti cioè all’esercizio dell’autonomia statutaria, vengono generalmente riconosciuti come infondati perché, rilevando solo internamente, e cioè nei rapporti tra i soci, non sono ritenuti giustificati né da ragioni di interesse generale né da istanze di tutela dei terzi⁵². Se la legge nulla dispone – viene spesso affermato – non vi sono limitazioni per i soci, i quali sono allora liberi di inserire nell’atto costitutivo le clausole a loro più gradite senza alcuna restrizione⁵³, potendo persino dotarsi di un’“organizzazione debole, destrutturata o

⁴⁸ Rileva CAGNASSO, (nt. 2), 52, come “l’intervento dei soci appare non solo una possibilità lasciata alle loro scelte, ma, almeno entro certi limiti, una sorta di necessità, al fine di evitare che profili di grande rilievo nella vita della società debbano essere disciplinati con regole che l’interprete e, in caso di contenzioso, il giudice, siano costretti a costruire in mancanza di indicazioni da parte del legislatore”; anche per PRESTI, *Le nuove ricette del diritto societario*, in *Il nuovo diritto societario tra società aperte e società private*, a cura di Benazzo, Patriarca, Presti, Milano, Giuffrè, 2003, 20 e nota 48, “tanti, troppi, appaiono gli aspetti in cui non solo le parti possono scegliere, ma addirittura – in mancanza di una disciplina di *default* – devono preoccuparsi di scegliere per evitare una patologica incompletezza del contratto”.

⁴⁹ È stato, infatti, osservato come il legislatore “tutela l’autonomia privata semplicemente astenendosi dal dettare regole” (MOTTI, *La società a responsabilità limitata: introduzione alla nuova disciplina*, in *La riforma delle società di capitali. Aziendalisti e giuristi a confronto. Atti del convegno di Foggia, 12 e 13 giugno 2003*, a cura di Abriani, Onesti, Milano, Giuffrè, 2004, 105). Nel complesso, si tratta di una scelta “che riafferma il protagonismo dei soci stessi in sede di pianificazione e nell’esercizio dell’attività, e dunque marca il ruolo del contratto di società quale momento centrale nella prospettiva del governo dell’impresa” (CAPO, (nt. 30), 517).

⁵⁰ SANTOSUOSSO, (nt. 11), 213 (nel testo con corsivo aggiunto).

⁵¹ SPANO, (nt. 20), 1186.

⁵² Tra i molti, ABRIANI, MALTONI, *Elasticità organizzativa e riparto di competenze nella nuova disciplina della società a responsabilità limitata*, in *RDS*, 2007, 29, secondo cui “non risulta convincente nell’ambito normativo della s.r.l. ogni tentativo di elevare barriere all’autonomia privata che non sia fondato su ragioni di interesse generale dell’ordinamento o di tutela dei terzi e che sia diretto semplicemente a dirigere la dialettica fra soci, eventualmente segnalando la presenza di diritti individuali impliciti nel sistema, in forza del principio della «rilevanza centrale del socio»”; BUTTURINI, *Rilevanza centrale del socio e autonomia statutaria nella s.r.l.*, in *RDS*, 2011, 924 ss., per il quale il principio della rilevanza centrale del socio non deve essere inteso come limite all’autonomia statutaria, ma come suo rafforzamento, mettendo così in risalto “il fine comune di questi due principi generali, che è la sostanziale eliminazione dei vincoli alla libertà dei soci non derivanti da esigenze di tutela dei terzi” (p. 925): autonomia statutaria e rilevanza centrale del socio, cioè, si conciliano “in un’ottica unitaria di rimozione di tutti i limiti non necessari alla libertà contrattuale” (p. 934); PIZZIGATI, *La «struttura personalistica» della «nuova» s.r.l. tra autonomia statutaria e «flessibilità» dell’organizzazione*, (nt. 12), 464, ove riconosce ampia “libertà di autorganizzazione”, nei limiti però che essa non pregiudichi “la certezza dei rapporti, soprattutto a protezione degli interessi dei creditori sociali e dei terzi in genere”.

⁵³ Del resto, *ubi lex voluit dixit, ubi noluit tacuit*. Si pensi così, ad es., a quanto si è sostenuto in tema di cause di ineleggibilità, decadenza, onorabilità e professionalità: è stato osservato come “su queste materie la nuova legge delle società a responsabilità limitata nulla dispone e quindi non appaiono esservi limitazioni” (BUSANI, (nt. 9), 411). Per altri esempi sull’assenza di disposizioni normative come giustificazione della libertà concessa ai soci, si rinvia *infra* al par. 4.

destrutturabile, addirittura incoerentemente strutturabile”⁵⁴. In questo contesto, l’autonomia statutaria può così spingersi in ogni direzione nel configurare la funzione amministrativa (v. *infra* par. 2), potendo persino sopprimere lo stesso organo amministrativo⁵⁵, replicare i sistemi di *governance* dualistico e monistico⁵⁶, oppure ancora crearne di nuovi⁵⁷. Infatti, tenendo in considerazione che l’autonomia statutaria è principio ispiratore e cardine della disciplina della s.r.l., è stato sostenuto

⁵⁴ M. RESCIGNO, *Le regole organizzative della gestione della s.r.l.*, in *Le grandi opzioni della riforma del diritto e del processo societario*, (nt. 20), 323.

⁵⁵ Con conseguente devoluzione ai soci delle rispettive competenze. Oltre a quegli autori, citati nella nota 41, che ritengono essere questo il sistema legale di amministrazione della s.r.l., tra i molti, sia pure con accenti non sempre coincidenti, BENAZZO, *Competenze di soci e amministratori nelle s.r.l.: dall’assemblea fantasma all’anarchia?*, in *Le Società*, 2004, 811, secondo cui “non dovrebbe esservi alcun ostacolo a che l’autonomia statutaria – nell’ipotesi estrema, e in alternativa antitetica all’amministrazione pluripersonale disgiuntiva – possa prevedere la figura dell’«assemblea amministratrice»”; M.G. PAOLUCCI, (nt. 16), 5, 40 e 43-44; ACCETTURA, (nt. 32), 179; VIGO, (nt. 41), 471; BUSANI, (nt. 9), 48, 103, 408, 429 e 431, ove parla di “totale soppressione dell’organo amministrativo e [di] attribuzione di tutti i poteri gestori all’assemblea”. In questa direzione, CACCAVALE, (nt. 41), 33 nota 9, che ritiene che la gestione possa essere esercitata direttamente dai soci, e ID., *L’amministrazione e i controlli nella s.r.l.*, (nt. 2), 145; LENER, TUCCI, *Decisioni dei soci e responsabilità degli amministratori*, in *AGE*, 2/2003, 282. In argomento, ampiamente, PETROBONI, *Le competenze gestorie dei soci nella società a responsabilità limitata. Regime legale e modelli statutari*, Milano, Cedam, 2011, 319 ss. spec. 327 ss. e 339 ss., il quale giunge ad ammettere la possibilità sia di una *collettività gestrice dei soci*, la quale opera nelle forme previste dall’art. 2479, comma 3, c.c. (pp. 386 ss. spec. 388) sia di un’*assemblea amministratrice*, che funziona *ex art. 2479-bis c.c.* (pp. 390 ss.). Per una ricostruzione del dibattito, si rinvia a CATANIA, (nt. 33), 29 ss.

⁵⁶ DE ANGELIS, (nt. 33), 478, ove l’A. ritiene tali sistemi “sicuramente legittimi per le s.r.l. come per le s.p.a.”. Nella stessa direzione, ONZA, *Appunto preliminare sulla compatibilità del sistema dualistico con la società a responsabilità limitata*, in *Giur. comm.*, 2009, I, 147 ss.; NIGRO, *La società a responsabilità limitata nel nuovo diritto societario: profili generali*, in *La nuova disciplina delle società a responsabilità limitata*, a cura di Santoro, Milano, Giuffrè, 2003, 15; M.G. PAOLUCCI, (nt. 16), 45; BUSANI, (nt. 9), 427; MONTALENTI, (CAGNASSO,) (nt. 2), 6; F. DI SABATO, (nt. 8), 511, secondo cui gli artt. 2475 e 2477 c.c. “aprono all’autonomia statutaria e si può azzardare l’ipotesi che [...] l’atto costitutivo possa, almeno in parte, richiamare i sistemi di amministrazione e controllo previsti ora dagli artt. 2409 *octies* ss., c.c. per la società per azioni”; ACCETTURA, (nt. 32), 180, per la quale “in considerazione all’autonomia concessa ai soci in materia di configurazione dell’assetto dell’organo amministrativo, si potrebbe giustificare anche l’adozione di forme organizzative alternative a quella tradizionale, modellate sulla falsariga del sistema c.d. “dualistico” [...] o di quello c.d. “monistico” previsti in materia di s.p.a.”. Benché con maggiori perplessità e riserve, specialmente per il sistema dualistico, non ne negano l’ammissibilità in linea teorica nemmeno BENAZZO, (nt. 14), 1071; CACCAVALE, (nt. 41), 76-77; PARRELLA, (nt. 41), 107; CAGNASSO, (nt. 33), 1861; AMBROSINI, (nt. 32), 1575-1577; IOZZO, (nt. 31), 27 e 268 ss.; RUSSO, (nt. 32), 1977; a certe condizioni anche A. MIRONI, *Il consiglio di amministrazione: disciplina legale e autonomia statutaria. I sistemi alternativi*, in *S.r.l. commentario*, (nt. 20), 552; con aggiustamenti MOSCO, *Funzione amministrativa e sistemi di amministrazione*, in *Le società a responsabilità limitata*, a cura di Ibba, Marasà, vol. II, (nt. 2), 1676. In giurisprudenza, in merito alla compatibilità del sistema dualistico con la s.r.l., v. Trib. Roma, 24 maggio 2010, in *RDS*, 2011, 143 ss. con nota di GARAVELLI, *La compatibilità del modello di amministrazione e controllo dualistico con il tipo societario della società a responsabilità limitata*; in *Riv. dir. comm.*, 2012, II, 95, con nota di CARIELLO, *Sulla non compatibilità del sistema dualistico (di diritto italiano) con il tipo o modello s.r.l. (di diritto italiano)* e in *Foro it.*, 2012, I, 290 ss., con nota di PERRINO; *contra*, Trib. Roma, 10 dicembre 2010, consultabile nell’ultima rivista citata.

⁵⁷ Come, ad esempio, le configurazioni della funzione amministrativa che, più avanti (v. *infra* par. 2), verranno indicate con i nomi di «ibride» e «omnicomprensive», vale a dire conformazioni gestorie che cumulano, in via tra loro alternativa o complementare, tutti i possibili modelli di amministrazione previsti dal legislatore nella s.r.l. o che disciplinano specifici profili della funzione con clausole che consentono ai soci l’adozione di qualunque soluzione possibile.

come sarebbero “«in controtendenza»” tutte quelle “interpretazioni volte a comprimere anziché a valorizzare tale elemento fondante”, destinato così ad operare “ogniquale volta il legislatore non si sia occupato di un determinato profilo”⁵⁸. D’altra parte, “è abbastanza plausibile ritenere che, ove [quest’ultimo] avesse voluto provvedere in materia, l’avrebbe dovuto fare esplicitamente”⁵⁹. Così, pure nella manualistica, si apprende come “l’accentuata natura negoziale” della figura societaria in esame lascia “alla libera e diretta contrattazione tra i soci, quasi senza limiti legali, l’individuazione concreta delle regole di funzionamento che meglio rispondono alla perfetta tutela dei propri interessi”⁶⁰. In questa direzione e in modo ancor più radicale, si è persino avvertita l’esigenza di “espungere da questo tipo societario tutti i vincoli per l’autonomia statutaria che non siano finalizzati alla tutela dei terzi e dei creditori sociali”⁶¹. D’altro canto, gli unici limiti che vengono in dottrina solitamente menzionati sono solamente quelli contenuti nelle norme inderogabili poste nell’interesse di questi ultimi soggetti⁶².

⁵⁸ AMBROSINI, (nt. 32), 1575.

⁵⁹ BUSANI, (nt. 9), 411-412, in tema di cause di ineleggibilità e decadenza; similmente, in giurisprudenza, v. Cass., 8 agosto 2013, n. 18904, in *Dejure*.

⁶⁰ DI CECCO, *La società a responsabilità limitata*, in *Diritto commerciale*², a cura di De Angelis, Milano, Wolters Kluwer Cedam, 2020, 435 e 467, ove, con specifico riferimento ai modelli di amministrazione e controllo, viene osservato come “il sistema normativo vigente [...] lascia] ai soci la più ampia libertà di modellare a proprio piacimento le “*norme relative al funzionamento della società*” (come espressamente chiarito dall’art. 2463, comma 2°, n. 7)”, corsivo dell’A.

⁶¹ DI NANNI, (nt. 21), 209; v. anche ZANARONE, (nt. 2), 68.

⁶² Si tratta, in sintesi, delle disposizioni relative alla costituzione, ai conferimenti, al capitale sociale, ai finanziamenti dei soci, al bilancio e alla pubblicità: sono queste le norme inderogabili poste nell’interesse dei terzi, riconosciute quali unici limiti all’esercizio dell’autonomia statutaria nella s.r.l. In argomento, tra i molti, CAGNASSO, *I «volti» della «nuova» società a responsabilità limitata*, (nt. 42), 29; ID., *Ambiti e limiti dell’autonomia...*, (nt. 42), 370-372 e ID., (nt. 2), 31-34; NIGRO, (nt. 56), 9-10; SCANO, (nt. 20), 68; IOZZO, (nt. 31), 26-29; LAURINI, (nt. 2), 4-5; RICCIARDIELLO, (nt. 41), 179-181, che conclude come “strutture organizzative e meccanismi decisionali [...] devono essere lasciati integralmente all’autonomia statutaria” (p. 181); v. anche LOFFREDO, (nt. 34), 12, 19-23 e, in tema di amministrazione, 36. Secondo BALDUSSI, (nt. 8), 129-130, “i principali limiti all’autonomia contrattuale dei soci della società a responsabilità limitata ed all’autonomia statutaria della società dovrebbero rinvenirsi nella tutela dei diritti dei terzi, nonché nei limiti tipologici della società a responsabilità limitata”, ravvisando questi ultimi “nell’impossibilità per i soci di incorrere in responsabilità illimitata per le obbligazioni sociali, nell’impossibilità per il socio di sottrarsi alle decisioni dei soci, mediante un generalizzato ricorso al diritto di recesso, nella postergazione del credito alla liquidazione della partecipazione dei soci a quello dei creditori sociali”; anche per CORSARO, *L’amministrazione di società a responsabilità limitata*, Consiglio Nazionale del Notariato, Studio n. 141-2011/I, approvato dalla Commissione studi d’impresa il 14 luglio 2011, 3, “il ruolo dell’autonomia statutaria non può operare su tutti i tratti di disciplina della s.r.l., dovendosi distinguere quelli inderogabili, inerenti alla tutela dei terzi o alla necessità di preservare la distinzione con gli altri tipi societari, mentre nell’ambito dell’organizzazione interna o dei diritti dei soci prevalgono le ragioni dell’autonomia, vertendosi su interessi esclusivi dei soci, ed essendo la s.r.l. un tipo sociale destinato – nelle intenzioni del legislatore storico – ai cc.dd. soci imprenditori, in grado di cogliere il significato e le conseguenze delle clausole da essi sottoscritte”. Prima della riforma della s.r.l. del 2003, v. ZANARONE, (nt. 29), spec. 125-126, il quale osserva come, nonostante non fosse questo l’orientamento che emergeva dal diritto applicato (sul punto v. *infra* nota 104), vincoli all’autonomia statutaria nella s.r.l. avrebbero dovuto riguardare “quasi esclusivamente, da un lato, la tutela dei terzi, dall’altro la necessità di preservare la distinzione fra la s.r.l. e gli altri tipi societari [...] Laddove, invece, si versi in materia di organizzazione interna o di diritti dei soci, ed entrino quindi in gioco interessi esclusivi

2. Configurazioni della funzione amministrativa.

Ampio e diversificato risulta pertanto, secondo le opinioni passate in rassegna, il catalogo delle configurazioni che la funzione amministrativa può assumere nella s.r.l. Esse infatti, sulla base delle considerazioni sopra esposte, sono state ampiamente esplorate e declinate dagli operatori del diritto, la cui attenzione si è principalmente concentrata su tutte le possibili alternative astrattamente concretizzabili per mano dell'autonomia statutaria.

Tali configurazioni vengono frequentemente presentate attraverso espressioni sintetiche di ampia classificazione. Così, al fine di evidenziare la grande libertà concessa ai soci, si suole spesso affermare come gli stessi possono organizzare la funzione gestoria «per uffici», ma anche «per persone»⁶³; oppure si legge di frequente che l'amministrazione può essere configurata «su stampo capitalistico», ma anche «ad impronta personalistica», o persino «in senso misto»⁶⁴. Benché queste espressioni vengano raramente spiegate⁶⁵, si ricorre ad esse sostanzialmente per

di questi ultimi, dovrebbero prevalere nella s.r.l. le ragioni dell'autonomia, trattandosi di società formata pressoché unicamente da “soci imprenditori”, come tali capaci di cogliere appieno significato e conseguenze delle clausole che sottoscrivono”.

⁶³ Tra i diversi autori che ricorrono a queste espressioni, REGOLI, *Durata dell'incarico e cause di cessazione. Il compenso, in S.r.l. commentario*, (nt. 20), 531 ss.; ROMANO, sub *art. 2475 c.c.*, in *Codice delle società*, diretto da Nazzicone, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2018, 1270; MOZZARELLI, (nt. 41), 741 ss.; DOLMETTA, (nt. 20), 24; BALDUSSI, (nt. 8), 118; BARTOLACELLI, (nt. 38), 174 ss.

⁶⁴ Si tratta di una terminologia molto diffusa: v., in luogo di molti, MORANDI, sub *art. 2475 c.c.*, in *Il nuovo diritto delle società*, a cura di Maffei Alberti, Padova, Cedam, 2005, 1928, ove l'A. riconosce come il legislatore abbia rimesso “ai soci il potere di delineare l'assetto organizzativo più confacente alle proprie specifiche esigenze, connotandolo di elementi propri del modello capitalistico o, viceversa, di quello personalistico o di entrambi”; CORSARO, (nt. 62), 6-10. A livello generale, infatti, si è affermato come “possono coesistere più s.r.l.: connotate in senso capitalistico, in senso personalistico, in senso misto, ma anche connotate in senso marcatamente o debolmente capitalistico o personalistico” (BARALIS, *La nuova società a responsabilità limitata: «hic manebimus optime». Spunti di riflessione sul problema delle lacune di disciplina*, in *Riv. not.*, 2004, I, 1100).

⁶⁵ Le espressioni descritte nel testo, infatti, raramente vengono illustrate (essendo probabilmente, il più delle volte, date per scontate) e, quando lo sono, i presupposti sui quali esse sono costruite non sempre sono chiari ed univoci. In particolare, i termini citati ben evidenziano in astratto l'ampiezza degli spazi di autonomia concessi ai soci, ma il significato che essi assumono nei diversi contributi non pare essere sempre il medesimo. In ogni caso, quali siano i criteri operativi da utilizzare per comprendere quale sia l'assetto amministrativo *concretamente* adottato dalle parti (: cosa significhi, cioè, *in concreto*, dalla lettura di un atto costitutivo di s.r.l., amministrazione organizzata «per persone» o «per uffici», ad impronta «capitalistica» o «personalistica»), a quanto consta, è questione non approfondita. Non di rado, infatti, tale questione viene risolta nella scelta del sistema amministrativo, se il consiglio di amministrazione o l'amministratore unico oppure l'amministrazione disgiuntiva o quella congiuntiva: le prime opzioni – si legge spesso – configurano il «modello capitalistico», le seconde quello «personalistico» (tra i molti, v. recentemente APPIO, *La revoca dell'amministratore di s.r.l.: qualche spunto da un lodo arbitrale*, in *Rivista di Corporate Governance*, 2020, I, 140-141, la quale osserva, altresì, come il modello capitalistico si configuri anche nei casi in cui tale scelta non venga compiuta, essendo quello previsto come modello legale di amministrazione; PICCIAU, *Appunti in tema di amministrazione e rappresentanza*, in *La nuova s.r.l. Prime letture e proposte interpretative*, a cura di Farina, Ibba, Racugno, Serra, Milano, Giuffrè, 2004, 243). L'adozione, invece, delle espressioni «amministrazione per uffici» e «per persone» viene spesso accompagnata dal rinvio alla dottrina che

asserire che la funzione amministrativa di s.r.l. può ricalcare tutte le possibili configurazioni presenti nel diritto societario italiano, potendo la stessa essere plasmata alla stregua di quella della società per azioni oppure modellata come nelle società di persone⁶⁶, e, di conseguenza, a seconda della concreta conformazione assunta, per richiamare le disposizioni della prima o delle seconde al fine di integrare eventuali lacune di disciplina⁶⁷.

le ha coniate, rimanendo la stessa, non di rado, all'interno di un piano puramente teorico (e comunque diverso da quello oggetto di esame, essendo quelle espressioni nate nel contesto delle società di persone); altre volte ancora, questi termini (: "per uffici" e "per persone") sembrano essere adoperati quali sinonimi di modello "capitalistico" e "personalistico" (BARTOLACELLI, (nt. 38), 174, v. però 213, ove afferma che l'amministrazione disgiuntiva e congiuntiva sono indici, non assoluti, ma più che rilevanti, per identificare nella s.r.l. una struttura organizzata "per persone" e non "per uffici") e, quindi, nuovamente, per indicare il sistema consiliare e quello dell'amministrazione disgiuntiva e congiuntiva (CETRA, *L'amministrazione delegata nella s.r.l.*, in *Società, banche e crisi d'impresa. Liber amicorum Pietro Abbadessa*, vol. 2, Torino, Utet, 2014, 1680-1681, il quale, nell'evidenziare l'ampia possibilità riservata ai soci di organizzare la funzione gestoria, ritiene possibile non solo derogare al modello di amministrazione «per uffici» in luogo di quello «per persone», ma pure optare per diversi meccanismi decisionali all'interno di ciascuno di questi: così, secondo l'A., "nel primo caso [modello «per uffici»], è possibile sostituire la regola collegiale con quella della consultazione scritta o del consenso espresso per iscritto (art. 2475, 4° co., c.c.); nel secondo caso [modello «per persone»], è possibile scegliere tra amministrazione disgiuntiva e congiuntiva (art. 2475, 3° co., c.c.)". Si osservi, altresì, come tali espressioni rivestano un'importanza particolare perché esse vengono adoperate non solo a fini descrittivi (per evocare quante opzioni i soci abbiano a loro disposizione), ma anche applicativi, quali criteri cioè per colmare eventuali lacune di disciplina (sul punto, v. *infra* nota 67). Nel testo tali locuzioni sono adottate secondo il significato che sembra essere loro attribuito dalla dottrina maggioritaria.

⁶⁶ Tra i molti, SALVATORE, *L'organizzazione corporativa nella nuova s.r.l....*, (nt. 22), 1346-1347, ove l'A. osserva come "da una disciplina fondata sul mero rinvio alle norme sulle società per azioni si è [...] passati ad una regolamentazione tendenzialmente autosufficiente nella quale i soci, attraverso il contratto sociale, sono liberi di delineare il modello gestorio in modo flessibile sotto ogni possibile aspetto organizzativo: dalle modalità di nomina degli amministratori al riparto di competenze gestorie tra soci, assemblea e amministratori, dalla scelta di un modello personalistico o capitalistico dell'amministrazione alle regole di funzionamento dell'organo di gestione. In questo quadro emerge in maniera estremamente chiara la possibilità offerta ai soci di scegliere tra i due sistemi di amministrazione che, nell'intera disciplina delle società, il nostro codice delinea, e cioè tra quello proprio delle società di capitali e quello proprio delle società di persone. Per la precisione, il primo viene addotto come sistema legale mentre l'adozione del secondo deve essere prevista espressamente nell'atto costitutivo"; APPIANI, sub *art. 2475 c.c.*, in *Società a responsabilità limitata. Disciplina, struttura e problemi applicativi*, a cura di Sanzo, in *Il nuovo diritto societario*, a cura di Lo Cascio, Milano, Giuffrè, 2009, 242 nota 1.

⁶⁷ Queste espressioni, infatti, rivestono un'importanza significativa in quanto esse vengono anche adoperate quali criteri guida attraverso cui colmare le lacune di disciplina eventualmente presenti nell'atto costitutivo. È noto, infatti, come proprio tale profilo sia ritenuto essere uno dei più gravi problemi della s.r.l. (v. spec. BARALIS, (nt. 64), 1115), che la riforma del 2003 ha aggravato rispetto al sistema normativo codificato nel 1942 (RIVOLTA, *Profilo della nuova disciplina della società a responsabilità limitata*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2003, I, 685). In questo contesto, pertanto, stante il silenzio della legge in ordine a molteplici aspetti relativi all'amministrazione sociale, in mancanza di disposizioni pattizie, la dottrina prevalente sostiene come l'integrazione della lacuna, una volta accertato che essa sia davvero tale (sul punto, STELLA RICHTER jr., *Di alcune implicazioni sistematiche della introduzione di una nuova disciplina per le società a responsabilità limitata*, in *Giust. civ.*, 2004, 14 ss.), sia da compiersi diversamente a seconda del *concreto assetto amministrativo realizzato dalle parti* (REGOLI, (nt. 63), 531; SALVATORE, sub *art. 2475 c.c.*, (nt. 22), 458; CAGNASSO, (nt. 2), 56): se cioè questo risulti organizzato «per uffici» o «per persone» (così, ad es., REGOLI, (nt. 63), 531 ss.; BARTOLACELLI, (nt. 38), 213; ZANARDO, (nt. 35), 1602 ss.); se cioè questo sia modellato

In particolare, seguendo l'orientamento prevalente, il «modello capitalistico» si concretizzerebbe con la scelta per l'amministratore unico o per il consiglio di amministrazione⁶⁸: vale a dire sia nel silenzio dell'atto costitutivo, essendo questi ritenuti essere i modelli legali di amministrazione mono e pluripersonale del tipo in esame, sia quando questo li preveda espressamente o preveda comunque sistemi gestori simili a quelli della s.p.a., caratterizzati dall'essere la carica di amministratore irrelata alla qualità di socio e subordinata ad un atto formale di investitura all'ufficio gestorio⁶⁹.

Viceversa, l'assetto «personalistico» verrebbe realizzato quando l'atto costitutivo deroghi al modello sopra descritto, optando così per i sistemi di amministrazione disgiuntiva o congiuntiva⁷⁰ oppure, più in generale, per la naturale inerenza della

in senso «capitalistico» o «personalistico» (così, ad es., STELLA RICHTER *jr.*, (nt. 67), 18; MANZO, (nt. 24), 168; MORANDI, (nt. 64), 1929 nota 2; impostazione, questa, seguita anche in relazione a specifici profili di disciplina, come quello della revoca dell'amministratore (PICCIAU, (nt. 65), 232-233), o del compenso ad esso spettante (DE ANGELIS, (nt. 33), 483-484; ROMANO, (nt. 63), 1271), non dovendo l'interprete automaticamente (etero)integrare la disciplina della s.r.l. con quella della s.p.a., pur condividendo entrambi i tipi l'appartenenza alla medesima categoria delle società di capitali.

⁶⁸ Tra i molti, ALLEGRI, *L'amministrazione della società a responsabilità limitata dopo la recente riforma*, in *La nuova disciplina delle società a responsabilità limitata*, a cura di Santoro, Milano, Giuffrè, 2003, 155, secondo cui "amministratore unico ovvero consiglio di amministrazione esprimono una scelta organizzativa di tipo capitalistico".

⁶⁹ Nello specifico, l'orientamento maggioritario sostiene come, se l'atto costitutivo di una s.r.l. si limita ad affidare l'amministrazione ad una o a più persone senza prevedere nulla in merito, la funzione amministrativa risulti *impersonalmente* organizzata su di un organo, rispettivamente, l'amministratore unico o il consiglio di amministrazione, i cui membri vengono ciclicamente scelti tra i componenti della compagine sociale con decisione dei soci stessi (art. 2475, commi 1 e 3, c.c.). In entrambi i casi, le persone designate rimangono in carica a tempo indeterminato, stante l'assenza di un limite legale alla durata della carica gestoria, e per le vicende del loro rapporto, nonché per il funzionamento del sistema consiliare, troverebbe applicazione in via analogica la disciplina contenuta nella s.p.a. (v. *infra* par. 4 spec. nota 133). Tale disciplina troverebbe applicazione anche laddove l'atto costitutivo indichi espressamente – senza però disciplinarli compiutamente – questi sistemi, ritenuti caratterizzati dall'essere la carica di amministratore irrelata alla qualità di socio e subordinata ad un atto formale di nomina per l'espletamento dell'incarico gestorio. Nella s.r.l., tuttavia, diversamente che per la s.p.a., ai soci è riconosciuta un'ampia libertà di disciplinare i diversi profili attinenti all'organo di amministrazione, potendoli regolare con le clausole che ritengono più opportune (su tali profili, v. *infra* par. 4).

⁷⁰ Si tratta di opzioni espressamente consentite dalla riforma organica del 2003 (v. art. 2475, comma 3, secondo periodo, c.c.), in controtendenza rispetto alla previgente posizione di dottrina e giurisprudenza maggioritarie che non ne ammettevano l'adozione nel tipo s.r.l. (sul punto, ampiamente, ZANARONE, *La clausola di amministrazione disgiuntiva nella società a responsabilità limitata*, in *Riv. soc.*, 1979, 90 ss.; MILONE, LOPS, *L'amministrazione disgiuntiva nelle società a responsabilità limitata*, in *Dir. fall.*, 1982, I, 337 ss.; MAROCCO, MORANO, RAYNAUD, *Società a responsabilità limitata*, Milano, Giuffrè, 1992, 368-371; recentemente, per una sintesi della questione, RICCIARDIELLO, (nt. 41), 60 ss. spec. 69 ss.). Secondo dottrina e giurisprudenza dominanti, infatti, il consiglio di amministrazione era ritenuto organo inderogabile tanto nella s.p.a. quanto nella s.r.l. dal momento che l'organizzazione corporativa, con l'annesso metodo collegiale, veniva riconosciuta quale principio di ordine pubblico, necessario correttivo alla responsabilità limitata dei soci per le obbligazioni sociali, e quindi indisponibile all'autonomia statutaria. Ciò anche se la disciplina previgente sull'amministrazione della s.r.l. (l'art. 2487 c.c. prev.), fondata sul rinvio ad una serie continua di articoli o specifici commi della s.p.a., ometteva di richiamare il comma 2 dell'art. 2380 c.c., disposizione che prevedeva la formazione del consiglio di amministrazione. Omissione, questa, ritenuta dall'orientamento prevalente come una semplice "svista" o "difetto di coordinamento" del

carica gestoria allo *status socii*⁷¹. È, tuttavia, da segnalare come la possibilità di conformare la funzione amministrativa in questo modo abbia sollevato, da un lato, diversi problemi applicativi, ormai ampiamente studiati seppur non pacificamente risolti⁷²; dall'altro lato, una serie di critiche⁷³ e di interpretazioni fortemente

legislatore, e quindi insufficiente a facoltizzare il cda, riconosciuto pertanto come sistema pluripersonale obbligatorio anche per la s.r.l. (tra i molti, SANTINI, *Società a responsabilità limitata*³, in *Commentario del Codice Civile*, a cura di Scialoja, Branca, Bologna, Zanichelli, 1984, 215-216, che, di conseguenza, riteneva inammissibile l'adozione di un regime di amministrazione disgiuntiva, v. spec. 231 nota 1; L.F. PAOLUCCI, *Le società a responsabilità limitata*, in *Trattato di diritto privato*, diretto da P. Rescigno, vol. 17, Torino, Utet, 1985, 293). Vi era però, come noto, un orientamento minoritario che riconosceva – sulla base di diverse argomentazioni, tutte, comunque, volte a valorizzare le caratteristiche tipologiche della s.r.l. – questa omissione come una consapevole scelta del legislatore di non gravare i soci di questa società dell'obbligo di adottare il sistema consiliare, consentendo così all'autonomia statutaria di optare anche per il modello di amministrazione disgiuntiva (v., in particolare, RIVOLTA, *La società a responsabilità limitata*, in *Trattato dir. civ. comm.*, già diretto da Cicu, Messineo, continuato da Mengoni, vol. XXX, t. 1, Milano, Giuffrè, 1982, 287 e 316 ss., per il quale il sistema disgiuntivo non solo sarebbe stato ammissibile nella s.r.l., ma ne avrebbe rappresentato il suo modello legale di amministrazione; lo stesso ZANARONE, (nt. 70), 90 ss. spec. 150 e 158; DE MARCHI, *Raffronto tra la disciplina della s.r.l. e quella di altri tipi societari: casi e problemi*, in *Riv. not.*, 1992, I, 53-55; LICHERI, *Società a responsabilità limitata*, in *Le società: ordinamento e variabili. Diritto e realtà*, collana diretta da Zanelli, Torino, Utet, 1994, 15 e 160-162).

⁷¹ Situazione che permetterebbe così di replicare nella s.r.l. il modello di amministrazione previsto suppletivamente dal legislatore nell'art. 2257 c.c. per le società di persone, il quale risulta contraddistinto dalla naturale immedesimazione tra la persona del socio e la funzione gestoria (al riguardo, in luogo di molti, COTTINO, *Le società di persone*, Bologna, Zanichelli, 2019, 136 ss.). Il punto descritto nel testo, tuttavia, non pare essere pacificamente condiviso in dottrina. Alcuni studiosi, infatti, ne negano la possibilità; altri, invece, lo ritengono possibile solo attraverso l'assegnazione di un diritto particolare al singolo, ad alcuni o a tutti i soci (v., a questo proposito, CACCAVALE, (nt. 41), 38 e 42, secondo cui, per avere una riserva ad amministrare nella s.r.l., non sarebbe sufficiente la nomina con l'atto costitutivo, ma sarebbe necessaria l'attribuzione di un diritto particolare al socio o ai soci; IOZZO, (nt. 31), 108-110 e 146, ove, rispettivamente, ritiene che (i) non sarebbe sufficiente la nomina con l'atto costitutivo per riservarsi il diritto ad essere amministratore e (ii) tale diritto si collocherebbe nell'art. 2468, comma 3, c.c., non potendosi escludere la qualificazione come diritto particolare solo perché riconosciuto a tutti i soci; per la stessa soluzione sembrano indirizzati anche SALVATORE, sub art. 2475 c.c., (nt. 22), 444, che prospetta l'attribuzione a tutti i soci, a titolo di diritto particolare, del diritto di amministrare riproducendo così il sistema gestorio delle società di persone (v. anche pp. 452-453); BIANCHINI, (nt. 32), 527; SANTONI, *Sulla nomina di amministratori di s.r.l.*, in *Riv. dir. comm.*, 2005, I, 247 ss. spec. 250-252; SANTUS, DE MARCHI, *Sui «particolari diritti» del socio nella nuova s.r.l.*, in *Riv. not.*, 2004, I, 88-89; RUSSO, (nt. 32), 1956-1957 e 1964). Quest'ultima posizione sembra essere condivisa dalla dottrina maggioritaria, dal momento che tende a circoscrivere l'operatività della revoca per giusta causa – disciplina che, come si vedrà (v. cap. 2), può ritenersi rappresentare la principale conseguenza di un disegno amministrativo organizzato «per persone» – al solo amministratore nominato con diritto particolare (sul punto, v. anche *infra* nota 74).

⁷² Problemi applicativi che derivano in special modo dal mero rinvio, operato dall'art. 2475, comma 3, secondo periodo, c.c., alle disposizioni relative alla società semplice, vale a dire agli artt. 2257 e 2258 c.c. Tale rinvio, infatti, ha generato l'interrogativo se i sistemi di amministrazione contenuti nelle ultime due disposizioni indicate trovino applicazione diretta anche nella s.r.l. o se, al contrario, debbano essere interpretati nei limiti di compatibilità con il contesto capitalistico. I dubbi interpretativi principali che sono stati sollevati attengono alle regole in ordine al calcolo della maggioranza per la decisione di opposizione *ex art.* 2257, comma 2, c.c. e per l'assunzione della decisione in regime congiunto *ex art.* 2258, comma 2, c.c.: in particolare, se pure nella s.r.l., le maggioranze indicate vadano computate in base «alla parte attribuita a ciascun socio negli utili», come prevede lo stesso art. 2257 c.c., oppure alla parte di capitale sociale sottoscritta (opinione, quest'ultima, prevalente in dottrina). In argomento, tra i molti che hanno affrontato tali questioni, si segnalano FUSCO, *I modelli «alternativi» di amministrazione nella società a responsabilità limitata*, Campobasso, AGR, 2009; M.

svalutative degli stessi⁷⁴, benché alcuni studiosi abbiano considerato proprio tali moduli organizzativi come quelli più confacenti all'esercizio di imprese di piccole-

CAMPOBASSO, *Il caso della s.r.l. a gestione personalistica. Innesco botanico o prodotto transgenico?*, in *Riv. dir. civ.*, 2012, I, 69 ss., per il quale “l'opzione statutaria per modelli di gestione personalistica non conduce veramente alla trasposizione nella s.r.l. dei sistemi di gestione propri delle società di persone, ma piuttosto a creare dei *nuovi ed autonomi* modelli di gestione personalistica, risultanti dalla combinazione di profili tipologici eterogenei” (p. 72; corsivi dell'A.); IOZZO, (nt. 31), 217 ss. L'innesto di tali disposizioni sul tessuto normativo della s.r.l. ha però sollevato in dottrina anche altre questioni interpretative: tra queste, ad esempio, è stato da diversi studiosi sostenuto come, in caso di amministrazione disgiunta, la competenza a decidere sull'opposizione non spetti nella s.r.l. ai soci, come è previsto nelle società di persone, ma agli stessi amministratori (così SALAFIA, *L'amministrazione della società a r.l. dopo la riforma*, in *Le Società*, 2017, 449-450; NAZZICONE *L'amministrazione nella nuova società a responsabilità limitata*, in *Foro it.*, 2004, I, 2858; COLOMBO, (nt. 32), 205; DE VINCENZO, (nt. 29), 209; RENNA, (nt. 33), 397).

⁷³ Ne hanno sconsigliato l'adozione o vi hanno mosso delle critiche, PERRINO, *La nuova s.r.l. nella riforma delle società di capitali*, in *Riv. soc.*, 2002, 1132; COLOMBO, (nt. 32), 206; NAZZICONE, (nt. 72), 2858.

⁷⁴ Sebbene i sistemi di amministrazione disgiuntiva e congiuntiva siano ritenuti da alcuni studiosi i più confacenti al tipo reale s.r.l. (v. *infra* nota 75), la dottrina prevalente ne ha interpretato l'opzione in modi che, di fatto, ne hanno profondamente svalutato la portata. Infatti, si è sostenuto che (i) tali regimi non siano altro che peculiari modalità operative di funzionamento del consiglio di amministrazione (ALLEGRI, (nt. 68), 158-159; ampiamente RANIELI, *L'amministrazione disgiuntiva e congiuntiva della società a responsabilità limitata*, in *Riv. dir. impr.*, 2007, I, 113, 119 e 132, secondo cui l'autonomia statutaria può optare tra: “amministratore unico, c.d.a. a funzionamento collegiale, c.d.a. che funzioni tramite consultazioni e votazioni scritte, c.d.a. che funzioni con le regole, inderogabili, di cui all'art. 2257 c.c., c.d.a. che funzioni con le regole, inderogabili, di cui all'art. 2258 c.c.”; SALAFIA, (nt. 72), 448-449; BUSANI, (nt. 9), 429-430, che specifica come “ove sia nominata una pluralità di amministratori che agiscano in base al dettato degli artt. 2257 e 2258 del Codice civile, si è pur sempre in presenza di un consiglio di amministrazione, nel cui ambito tuttavia il metodo collegiale viene “spento” nelle materie indicate nello statuto e affidate all'agire disgiunto o congiunto dei suoi membri, con l'unico limite che la collegialità ritorna invece in tutta la sua pienezza” nelle materie previste nell'art. 2475, comma 5, c.c.; FERRUCCI, FERRENTINO, *Società di capitali, Società cooperative e mutue assicuratrici*, vol. 2, Milano, Giuffrè, 2012, 1565); (ii) che la loro adozione richieda necessariamente lo *status* di socio in capo agli amministratori (GALGANO, (nt. 33), 486; BUONOCORE, *L'organizzazione interna della società a responsabilità limitata riformata*, (nt. 35), 601; LAMBERTINI, *La società a responsabilità limitata. Organizzazione, governo e finanziamento*, Padova, Cedam, 2005, 215; M.G. PAOLUCCI, (nt. 16), 41-42; per ABRIANI, (nt. 33), 342; CARCANO, (nt. 32), 579; LAURINI, (nt. 2), 179 e FERRARO, (nt. 33), 134, lo *status socii* è necessario per l'amministrazione congiuntiva a maggioranza); (iii) che l'amministrazione congiuntiva sia inapplicabile nella s.r.l. (SALAFIA, (nt. 72), 449, secondo cui l'art. 2258 c.c. sarebbe “inapplicabile alla S.r.l., nella quale gli amministratori possono essere anche estranei alla compagine sociale o, sebbene soci, il loro voto in consiglio di amministrazione vale uno per ciascuno dei componenti, in applicazione analogica dell'art. 2388 c.c., dettato per il consiglio di amministrazione della società azionaria”) o quantomeno da escluderne la configurazione quanto essa è a maggioranza (perché ritenuta coincidente con il cda operante con le modalità dell'art. 2475, comma 4, c.c. (COLOMBO, (nt. 32), 205) o perché ritenuta già presente nella scelta del cda (DI NANNI, (nt. 21), 212, che ritiene il richiamo all'art. 2258 circoscritto ai soli commi 1 e 3): configurazione (quella congiuntiva) comunque ritenuta essere un consiglio di amministrazione *sui generis* (SANTOSUOSSO, (nt. 11), 215); (iv) che, a differenza delle società di persone (v. GALGANO, *Le società in genere. Le società di persone*³, in *Trattato dir. civ. e comm.*, diretto da Cicu, Messineo, Mengoni, continuato da Schlesinger, Milano, Giuffrè, 2007, 205-207), gravi su ogni amministratore in regime disgiunto l'obbligo di informare gli altri prima del compimento di ogni operazione gestoria (BARTOLACELLI, (nt. 38), 190; SCANO, *Amministrazione e amministratori*, (nt. 47), 509-510; non lo esclude ZANARONE, (nt. 34), 979 nota 114) e “un obbligo di interpello di ciascun amministratore nella amministrazione congiuntiva a maggioranza” (SCANO, *Amministrazione e amministratori*, (nt. 47), 509-510). Ci si è persino domandato (v) se l'adozione di tali sistemi nella s.r.l. potesse comportare, in capo al socio amministratore, un'assunzione di

responsabilità illimitata come nelle società di persone (BUONOCORE, *L'organizzazione interna della società a responsabilità limitata riformata*, (nt. 35), 608). Il dato, però, maggiormente svalutativo di tali sistemi è da rintracciare (vi) nella posizione, molto condivisa, che considera *sempre necessario* il cda nella s.r.l., anche dopo l'*errata corrige* dell'art. 2475, comma 5, c.c. (tra i molti, ZANARONE, (nt. 34), 973; CAGNASSO, (nt. 33), 1861; CARCANO, (nt. 32), 583-584; RANIELI, (nt. 74), 119; CACCAVALE, (nt. 41), 49-50 e 52-53; MANZO, (nt. 24), 165 e 167; IOZZO, (nt. 31), 176-178, 224 e 235). Come è evidente, tale orientamento, di fatto, non può che disincentivare la scelta per i sistemi personalistici e, unito alle difficoltà ermeneutiche derivanti dal loro inserimento in un tipo capitalistico (v. *supra* nota 72) ed alle altre interpretazioni svalutative degli stessi (sulle quali v. anche *infra*), non può che contribuire a spiegare lo scarso successo che queste opzioni hanno ricevuto nella prassi statutaria (v. *infra* nota 76). D'altra parte, è stato osservato come "il successo o l'insuccesso della s.r.l. dipende in larga misura anche dalle [...] indicazioni" della dottrina (PRESTI, *La nuova disciplina della società a responsabilità limitata: il punto di vista del giurista*, in *La riforma delle società di capitali. Aziendalisti e giuristi a confronto. Atti del convegno di Foggia, 12 e 13 giugno 2003*, a cura di Abriani, Onesti, Milano, Giuffrè, 2004, 121). La svalutazione di questi sistemi gestori si è altresì registrata sul piano dell'integrazione delle lacune di disciplina. Infatti, l'operazione di (etero)integrazione delle lacune con la disciplina delle società di persone è stata, da dottrina e giurisprudenza prevalenti, decisamente ridimensionata, ritenendo le stesse necessario applicare le disposizioni delle società di capitali (in particolare, della s.p.a.) anche quando la conformazione della funzione amministrativa sia organizzata in senso personalistico. In tema di rapporto di amministrazione, il profilo in esame è particolarmente evidente per quanto concerne la revoca dell'amministratore. In dottrina, tra i molti, di recente v. APPIO, (nt. 65), 142, secondo cui, sia nel modello legale di amministrazione, sia nel modello di stampo personalistico, la revoca degli amministratori è sempre libera, anche quando l'amministratore è nominato dal contratto sociale (tra l'altro, si osservi come, nella decisione commentata dall'A., la s.r.l. derivi dalla trasformazione di una società di persone, che – a quanto sembra – aveva mantenuto la stessa organizzazione della funzione amministrativa); SCANO, *Amministrazione e amministratori*, (nt. 47), 492, per il quale la revoca è libera anche quando "la società abbia adottato i sistemi di amministrazione disgiuntiva e congiuntiva oppure si sia organizzata personalisticamente"; tra i primi commentatori, v. CAPO, (nt. 30), 508, il quale ricorda come, nel configurare i sistemi di amministrazione tipici delle società di persone, l'art. 2475, comma 3, c.c. "rinvia sì agli artt. 2257 e 2258 c.c., ma non richiama l'art. 2259 c.c."; in argomento, v. anche M.G. PAOLUCCI, (nt. 16), 83-84; RENNA, (nt. 33), 382, per il quale "la società a responsabilità limitata resta [...] pur sempre una società di tipo capitalistico e dunque, seppure i soci abbiano deciso di dare un aspetto personalistico al regime amministrativo, non si è autorizzati a concludere per l'applicabilità *tout court* della disciplina della revoca degli amministratori di società personali. In questo modo la giusta causa non rileverebbe quale condizione necessaria per la revoca dei soggetti gestori, neppure se gli stessi fossero stati nominati nell'atto costitutivo, ma unicamente ai fini risarcitori"; pure secondo MANZO, (nt. 24), 181-182, PARRELLA, (nt. 41), 103 e CACCAVALE, (nt. 41), 44-45, gli amministratori sono sempre revocabili *ad nutum* anche se nominati con l'atto costitutivo; per PLASMATI, *La revoca degli amministratori nelle s.r.l.*, in *Giur. merito*, 2012, 1842, e CORSARO, (nt. 62), 12-13, quando la s.r.l. è organizzata su stampo personalistico, la revoca è quella dell'amministratore di società di persone nominato con atto separato (e quindi sempre libera e svincolata dalla sussistenza di una giusta causa); secondo BARTALENA, *La revoca degli amministratori di s.r.l.*, in *Amministrazione e controllo nel diritto delle società*. Liber amicorum Antonio Piras, Torino, Giappichelli, 2010, 163-164, "quale che sia la struttura interna in concreto privilegiata, appare preferibile la tesi che – sulla implicita premessa della perdurante appartenenza della s.r.l. alla classe delle società di capitali – propende, in linea di principio, per la revocabilità degli amministratori in qualunque momento, pur in assenza di una giusta causa, salvo, in tal caso, il risarcimento dei danni..."; in questa direzione, v. anche PASETTO, *Amministratore di S.r.l. a tempo indeterminato: il risarcimento del danno per ingiusta revoca*, in *Riv. dott. comm.*, 2015, 648-649, per il quale la revoca è libera anche se la s.r.l. adotta sistemi personalistici: essa "comunque rimane pur sempre una società di capitali"; PEDERZINI, *La governance delle nuove società a responsabilità limitata. Profili generali*, in *La governance delle società a responsabilità limitata*, a cura di Pederzini, Guidotti, Milano, Wolters Kluwer Cedam, 2018, 11; MOZZARELLI, (nt. 41), 757-758, che esclude la necessità di una giusta causa "poiché la s.r.l. appartiene alle società di capitali" e in queste la revoca è sempre libera; secondo CERRATO, *La revoca dell'amministratore di s.r.l. fra norme novellate e clausole statutarie non adeguate: profili problematici*, in *Giur. comm.*, 2010, II, 149, "per quanto

medie dimensioni⁷⁵, cui il tipo in esame risulta principalmente destinato (v. *infra* par. 3). Questi fattori contribuiscono così a spiegare l'insuccesso che l'adozione di tali opzioni ha ricevuto nella prassi⁷⁶: opzioni che, tuttavia, risultano comunque spesso inserite negli atti costitutivi di s.r.l. in combinazione con gli altri sistemi gestori

personalistico sia il «volto» della s.r.l., non sfugge l'ontologica inconciliabilità che permane fra una «vera» società di persone, nella quale l'amministrazione è una componente «naturale», quasi coesistente, della qualità di socio in quanto illimitatamente responsabile ed una società di capitali più o meno «travestita» da società di persone», di conseguenza, indipendentemente dal modello adottato, la revoca sarà sempre libera, trovando applicazione l'art. 2383 c.c., per gli amministratori nominati a tempo determinato, e l'art. 1725, comma 2, c.c., per quelli nominati a tempo indeterminato; anche per ZANARONE, (nt. 34), 964-965, la revoca è sempre libera perché deriverebbe sempre da un atto di nomina (salvo solo il caso del «diritto particolare ad amministrare», p. 966 ss.); sul punto, v. pure PACCOIA, *Società a responsabilità limitata*, Torino, Giappichelli, 2016, 90. In giurisprudenza, si segnala Trib. Cosenza, 23 febbraio 2009, in *Giur. comm.*, 2010, II, 141-143; mentre tra gli orientamenti notarili, v. COMITATO TRIVENETO DEI NOTAI, *Massima I.C.29. Revoca degli amministratori e risarcimento del danno in assenza di giusta causa*. In generale, tra coloro che hanno mostrato resistenze a riconoscere la possibilità del tipo s.r.l. a conformarsi in senso personalistico, v. NIGRO, (nt. 56), 11 ss., secondo cui «l'autonomia statutaria non potrebbe mai arrivare, in realtà, all'abbandono totale della struttura corporativa» (p. 11): la s.r.l. è e resta «tipo societario sostanzialmente affine alla società per azioni, resta cioè riconducibile al modello societario capitalistico» sia «nella configurazione legale» sia «nella configurazione in senso personalistico che i soci, in sede di esercizio degli spazi di autonomia loro espressamente concessi dalla legge, dovessero darle» (pp. 12-13, corsivi dell'A.): per l'A., di conseguenza, «la possibilità di recepire statutariamente nella s.r.l. regole ed istituti propri delle società di persone andrebbe rigidamente circoscritta a quelle regole ed istituti sicuramente compatibili con il modello capitalistico-corporativo [...], per un verso, e, per altro verso, con le esigenze di protezione degli interessi dei terzi che tuttora reggono la regolamentazione delle società di capitali, compresa la s.r.l.» (p. 14 ss.); MONTAGNANI, *La fattispecie costitutiva*, in *La nuova disciplina delle società a responsabilità limitata*, a cura di Santoro, Milano, Giuffrè, 2003, 27 ss., secondo cui la disciplina delle società di persone per colmare le lacune della s.r.l. si rivela «assolutamente inidonea» (p. 30) e non ci sarebbero «grandi spazi nei quali plausibilmente attinger[vi]» (p. 70): la s.r.l. mantiene ancora «uno zoccolo duro capitalistico» (p. 56). Si osservi altresì come recentemente, con l'introduzione delle s.r.l. P.M.I. e con le novità apportate dal codice della crisi, la dottrina abbia registrato un avvicinamento del tipo in esame alla s.p.a., la disciplina della quale potrebbe quindi preferirsi per colmare eventuali lacune della prima (v., tra i molti, CAGNASSO, (nt. 19), spec. 106 e 128).

⁷⁵ DI CATALDO, *Società a responsabilità limitata e autonomia statutaria. Un regalo poco utilizzato, e forse poco utile*, in *RDS*, 2011, 562, per il quale la scelta di prevedere per la s.r.l. come regime dispositivo quello di natura «capitalistica» rappresenterebbe il «difetto maggiore della riforma»; BENAZZO, (nt. 14), 1066 nota 5, secondo cui «il modello di default avrebbe dovuto essere quello delle società personali: optando invece per quello capitalistico, il legislatore avrebbe di fatto moltiplicato (anziché contenere) i «costi di transazione»»; ZANARONE, *Della società a responsabilità limitata*, t. I, (nt. 34), 127 ss.; ID., (nt. 2), 107-109; RICCIARDIELLO, (nt. 41), 166-167.

⁷⁶ Trattasi, in realtà, di un vero e proprio fallimento. In argomento, ne evidenzia la scarsa diffusione FIGÀ-TALAMANCA, *Studi empirici sulle società di capitali*, Padova, Piccin, 2010, 129 ss. spec. 130, ove, da un campione di 200 s.r.l. iscritte nel registro delle imprese di Roma nel 2005, riscontra come nessuna di esse abbia adottato il sistema di amministrazione congiuntiva, mentre solo il 6% abbia scelto il sistema di amministrazione disgiuntiva. Tale risultato è confermato anche dall'ultimo censimento pubblicato nel 2020 dall'osservatorio delle società e delle imprese della Camera di commercio di Milano (per il quale v. *supra* nota 1). Questo, infatti, suddivide i modelli di amministrazione della s.r.l. in «organi monocratici» e «organi collegiali», senza alcuna indicazione dei sistemi di amministrazione pluripersonali non collegiali, quali quelli dell'amministrazione disgiuntiva e congiuntiva. L'insuccesso che l'adozione di tali opzioni ha ricevuto nella prassi statutaria si ritrova altresì segnalato in letteratura (tra i diversi contributi, v. CAGNASSO, (nt. 2), 3 e (MONTALENTI,) CAGNASSO, *Corporate governance, modelli societari, autonomia statutaria: profili introduttivi*, in *Diritto del governo delle imprese*², (nt. 2), 10).

previsti dal legislatore, al fine di consentire ai soci di fruire della massima libertà di scelta possibile circa il concreto assetto amministrativo (v. *infra*).

Limiti all'organizzazione di tali configurazioni paiono non esserci, tanto che viene generalmente riconosciuta la possibilità di disciplinare tale ambito anche in senso «misto», «ibrido» ed «omnicomprensivo»⁷⁷. La funzione amministrativa di s.r.l. è cioè ritenuta essere “*assemblabile*” in qualsiasi modo da parte dei soci.

Questi infatti – viene osservato – possono regolare liberamente qualsiasi aspetto inerente all'amministrazione, con spazi di autonomia perfino maggiori rispetto a quelli presenti nelle società di persone⁷⁸, così modellando il relativo funzionamento o le vicende del rapporto degli amministratori direttamente recependo le regole previste di *default* dal legislatore in tema di s.p.a. o di società personali, ma anche derogandole, oppure ancora *mixandole* tra di loro⁷⁹. Così, pure la disciplina del

⁷⁷ “Tra il polo capitalistico e quello personalistico”, d'altra parte, vi è “una prateria” (DOLMETTA, (nt. 20), 23). In questo contesto, per quanto concerne l'ambito in esame, viene riconosciuta una libertà statutaria così ampia che pare scarsamente utile, se non a fini evocativi, tentare di suddividere e classificare le possibili configurazioni in “modelli”, dato che tale autonomia, in definitiva, è ritenuta poter non solo scegliere uno tra questi *n* “modelli”, bensì pure modificare a tal punto il rispettivo contenuto da ridisegnarne completamente il relativo perimetro (v. *infra* nel testo).

⁷⁸ A titolo esemplificativo, v. A. MIRONE, *Il procedimento deliberativo nelle società di persone*, Torino, Giappichelli, 1998, 179 ss. spec. 187-190, per il quale l'amministrazione congiuntiva a maggioranza richiederebbe, nelle società di persone, il necessario coinvolgimento di tutti gli amministratori in quanto soci illimitatamente e personalmente responsabili per le obbligazioni sociali (salvo il caso in cui i patti sociali prevedano diversamente: introducano, cioè, un sistema di raccolta interna a maggioranza; v. p. 189): coinvolgimento, invece, non ritenuto necessario dallo stesso A. nella s.r.l. stante il beneficio della responsabilità limitata caratterizzante questo tipo di società (sul punto, A. MIRONE, (nt. 56), 546).

⁷⁹ Cfr. S. PESCATORE, BAVETTA, voce *Società a responsabilità limitata*, in *Diritto commerciale*, a cura di Abriani, in *Dizionari del diritto privato*, promossi da Irti, Milano, Giuffrè, 802-803. Così, ad esempio, viene osservato come sia possibile prevedere l'amministratore unico o il consiglio di amministrazione (ritenuti tipici modelli capitalistici) con un sistema che escluda totalmente la nomina degli amministratori (tipico, invece, dei modelli personalistici), oppure come la previsione per l'amministrazione disgiuntiva o congiuntiva (ritenuti tipici modelli personalistici) possa essere accompagnata da un sistema di elezione ciclica dei medesimi (tipico, invece, dei modelli capitalistici) (sul punto, v. MOSCO, (nt. 56), rispettivamente, 1660 nota 168 e 1662-1663). Anche la nomina degli amministratori è ritenuta essere “materia rimessa nei termini più ampi all'autonomia dei soci” (così SANTONI, (nt. 71), 247): “termini” talmente ampi che è stata persino ritenuta possibile una nomina degli amministratori da parte di soggetti terzi, non soci (v. DONATIVI, *I diritti particolari dei soci*, in *Le società a responsabilità limitata*, a cura di Ibba, Marasà, vol. I, (nt. 2), 827 ss. spec. 829; REGOLI, *Gli amministratori*, in *Le società a responsabilità limitata*, vol. II, (nt. 2), 1704-1705; SILVETTI, sub art. 2475 c.c., in *Codice commentato delle società*, a cura di Bonfante, Corapi, De Angelis, Napoleoni, Rordorf, Salafia, Milano, Ipsoa, 2011, 1641; PICCIAU, (nt. 65), 230-231; di recente, SANTONI, (BRIOLINI, ACCETTELLA,) *L'amministrazione*, in Santoni, Briolini, Buta, Accetella, *Le società a responsabilità limitata*, Torino, Giappichelli, 2022, 204). Allo stesso modo, in tema di revoca, è stato osservato come, al di là dell'art. 2476, comma 3, c.c. (: revoca giudiziale), “c'è il vuoto, nel quale tuttavia i redattori dell'atto costitutivo sono liberi di introdurre le regole organizzative che preferiscono” (WEIGMANN, *La revoca degli amministratori di società a responsabilità limitata*, in *Il nuovo diritto delle società*. Liber amicorum Gian Franco Campobasso, diretto da Abbadessa, Portale, vol. 3, Torino, Utet, 2007, 543). Sono inoltre riconosciuti gli spazi più ampi all'autonomia statutaria anche nella regolamentazione dei diversi sistemi di amministrazione. Oltre al consiglio di amministrazione, per il quale si rinvia all'esame condotto *infra* par. 4, è riconosciuta massima libertà organizzativa pure in tema di amministrazione disgiuntiva e congiuntiva: questo ambito, infatti, è

consiglio di amministrazione – tendenzialmente ritenuta inderogabile, come noto, nel tipo azionario in cui trova collocazione – viene comunemente riconosciuta nella s.r.l. totalmente disponibile all'autonomia statutaria (v. *infra* par. 4).

La libertà riservata ai soci è ritenuta tanto ampia da poter persino plasmare conformazioni gestorie «ibride», attraverso cioè clausole statutarie che prevedano la contemporanea coesistenza, in via tra loro complementare, di tutti i modelli di amministrazione possibili (: amministratore unico, cda, amministrazione disgiuntiva, amministrazione congiuntiva, tecniche referendarie), a seconda, ad esempio, della natura dell'atto da stipulare o dell'importo dell'operazione da compiere o ancora del soggetto chiamata a porla in essere⁸⁰.

Non solo, si ritiene che la funzione amministrativa di s.r.l. possa essere organizzata anche in modo «omnicomprensivo», vale a dire tramite la mera previsione di clausole «aperte»: clausole cioè che annoverano tutte le possibili alternative che i soci hanno a loro disposizione, lasciando ad una loro decisione – tipicamente da assumere al momento di nomina dell'amministratore – la scelta di quella che ritengono preferibile. Tali previsioni possono così contemplare tutti i sistemi di amministrazione in via tra loro alternativa, consentire ai soci di nominare gli amministratori a tempo determinato o indeterminato, di retribuirli o meno, oppure

considerato essere “ampiamente derogabile dalle parti”. Così, per la prima, si ritiene che l'autonomia privata possa persino eliminare il meccanismo dell'opposizione previsto dall'art. 2257, comma 2, c.c.; per la seconda, invece, viene concessa ai soci la possibilità di escludere la regola, codificata nell'art. 2258, comma 3, c.c., che consente al singolo amministratore, nei casi di urgenza, di agire individualmente per evitare un danno alla società (SANTARCANGELO, *L'atto costitutivo di società a responsabilità limitata*, Milano, Giuffrè, 2003, 217 e 219; ipotizza l'esclusione, per atto costitutivo, della regola contenuta nel comma 3 dell'art. 2258 c.c. anche PICARDI, *L'amministrazione congiuntiva*, in *S.r.l. commentario*, (nt. 20), 555). In definitiva, si ritiene che i soci possano scegliere tra “una pluralità di modelli di amministrazione ed una pluralità indefinita di opzioni” (IOZZO, (nt. 31), 174).

⁸⁰ ABRIANI, (nt. 33), 342 e anche nota 53; PICARDI, (nt. 79), 559; IOZZO, (nt. 31), 235-236 e 258-259; SCANO, (nt. 20), 62, secondo cui i regimi di amministrazione disgiuntiva e congiuntiva possono anche “affiancarsi” nella s.r.l. ai sistemi di amministrazione tipici della s.p.a. “così contribuendo ulteriormente alla “destrutturazione del tipo” e, di recente, ID., *Amministrazione e amministratori*, (nt. 47), 505 e 511, ove sostiene come sia proprio questa la configurazione che trova applicazione nel caso in cui i soci optassero per i “modelli pattizi di amministrazione”, dato che, secondo l'A., il consiglio di amministrazione è sempre necessario nella s.r.l. (ex art. 2475, comma 5, c.c.); MOSCO, (nt. 56), 1663, per il quale “pure in tal caso “nulla esclude” la legittimità della costruzione contrattuale”; ZANARONE, (nt. 34), 988-989; CACCAVALE, (nt. 41), 71-72 e 75, che ritiene lecito combinare i diversi sistemi di amministrazione stante la “mancanza di una espressa previsione di legge” e “in considerazione dell'ampia libertà che la legge stessa intende riservare ai soci”; ACCETTURA, (nt. 32), 179, per la quale “l'atto costitutivo potrebbe prevedere contemporaneamente i diversi regimi di amministrazione [...] devolvendo l'esercizio di determinate competenze gestionali congiuntamente o disgiuntamente ad uno o più amministratori o ad uno o più soci [...] e riservando altre competenze alla collettività degli amministratori operante in forma collegiale”; S. PESCATORE, BAVETTA, (nt. 79), 804; CATANIA, (nt. 33), 39; CAGNASSO, (nt. 2), 34; prevede la possibilità per lo statuto del “cumulo di più modelli”, GUIZZI, (nt. 33), 513; consentono una loro combinazione anche MANZO, (nt. 24), 167; LAURINI, (nt. 2), 177 e 180; M.G. PAOLUCCI, (nt. 16), 41; RENNA, (nt. 33), 398-399; FERRARO, (nt. 33), 134; FREGONARA, *La struttura ed il funzionamento*, in *Diritto del governo delle imprese*², (nt. 2), 198; così anche PARRELLA, (nt. 41), 107, seppur questo A. motivi tale configurazione sulla base del previgente comma 5 dell'art. 2475 c.c., il quale conteneva l'indicazione di «consiglio di amministrazione» in luogo dell'attuale «organo amministrativo».

ancora di determinare liberamente il loro numero⁸¹. Insomma, si tratta di clausole che non compiono alcuna scelta specifica, se non quella di consentire ai soci l'adozione di qualsiasi soluzione opzionabile e di variarla nel corso del tempo senza che sia a tal fine necessario modificare l'atto costitutivo: in sintesi, di riconoscere loro la massima libertà possibile per tutta la vita della società⁸².

3. Sul rilievo assunto dal gestore nell'economia del contratto.

Proprio quest'ultima tipologia configurativa ha trovato particolare fortuna nella prassi statutaria della figura societaria in esame. Una regolamentazione dell'amministrazione *bonne à tout faire* viene infatti proposta da molti schemi precompilati di atti costitutivi elaborati dalla tecnica professionale⁸³ ed è presente

⁸¹ Tra coloro che ammettono la possibilità di prevedere tutti i sistemi di amministrazione in via loro alternativa, si segnalano BUSANI, (nt. 9), 408; PICARDI, (nt. 79), 559; IOZZO, (nt. 31), 174-176; CATANIA, (nt. 33), 77-78; SANTARCANGELO, (nt. 79), 207 e 223; CACCAVALE, (nt. 41), 80-81 e ID., *L'amministrazione, la rappresentanza e i controlli*, (nt. 2), 507-508, che le ammette, *in primis*, per "le ragioni dell'autonomia privata, che caratterizzano la s.r.l. proprio per l'ampiezza con le quali sono state recepite dalla riforma"; VERBANO, sub art. 2475 c.c., in Cian, Trabucchi, *Commentario breve al codice civile*, a cura di G. Cian, Milano, Wolters Kluwer-Cedam, 2018, 3048; così sembra propenso anche CAGNASSO, (nt. 2), 34; tale possibilità è stata ammessa anche da CONSIGLIO NOTARILE DI MILANO, *Massima n. 17, Varianti organizzative e modifiche dei sistemi di governo societario*, 18 marzo 2004, secondo cui "si reputa conforme alla legge la previsione, nei patti sociali di una s.r.l., di diverse modalità operative dell'organo di amministrazione (amministrazione collegiale, disgiuntiva, congiuntiva), con scelta rimessa a decisione, anche extra-assembleare, dei soci, in quanto ciò non costituisce modifica dell'atto costitutivo". In questa direzione, in dottrina è stata persino riconosciuta la possibilità di affidare *al singolo socio*, attraverso l'assegnazione di un diritto particolare, la scelta del sistema amministrativo che preferisce (PEDERZINI, (nt. 74), 18). Per quanto concerne le altre previsioni indicate nel testo, non si registrano in letteratura dubbi particolari circa la loro ammissibilità: così, tra gli studiosi che riconoscono legittime le clausole che stabiliscono la "facoltatività" del compenso, v., in luogo di molti, SCANO, *Amministrazione e amministratori*, (nt. 47), 496; tra coloro invece che ritengono ammissibili previsioni che consentono di determinare liberamente il numero degli amministratori, v., tra i molti, RORDORF, (nt. 6), 667; AMBROSINI, (nt. 32), 1568; ABRIANI, (nt. 33), 340-341; BARTOLACELLI, (nt. 38), 194; PARRELLA, (nt. 41), 101-102; SCANO, *Amministrazione e amministratori*, (nt. 47), 504; REGOLI, (nt. 79), 1711.

⁸² Al riguardo, v. DOLMETTA, (nt. 20), 25-26, il quale osserva come "nei fatti [...] gli statuti concretamente circolanti sotto il *nomen* «S.r.l.» vengono a realizzare anche strutture organizzative diverse da quelle decisamente personalistica o invece capitalistica. Può capitare, in particolare, che uno statuto venga costruito in modo misto: un pezzo tratto da qua; uno di là; e un pezzo ancora diverso [...] Può altresì avvenire, sempre in concreto, che degli statuti vengano a dare vita a delle strutture (per così dire) confuse: nel senso di tavole costitutive che non compiono scelte, né seguono alternative, bensì cumulano tutto quanto: inserendo così il bianco, come il nero, in specie; e ugualmente accolgono – per eventualità future (*rectius*, futuribili), allo stato neppure prevedibili *secundum rationem* – ogni proposta che il dettato legislativo abbia formulato per le S.r.l. Ipotesi, queste ultime – nominabili, in fondo, quali «statuti *omnibus*» –, che certamente non dovrebbero sussistere [...]: ma che, per contro, l'esperienza indica come tutt'altro che assenti nell'attuale fenomenologia operativa della prassi italiana" e – si aggiunga – che parte della dottrina ritiene lecite (v. SCANO, (nt. 20), 70, per il quale "i privati possono modificare lo statuto legale sia in direzioni opposte (verso un modello accentuatamente capitalistico oppure verso uno spiccatamente personalistico), sia *combinando* fra loro queste opzioni, dando luogo a statuti "compositi" (definiti anche «confusi» o «*omnibus*»)", e per altri riferimenti, v. *supra* nota 81 e *infra* nota seguente).

⁸³ Cfr., ad esempio, i modelli di atti costitutivi di s.r.l. contenuti in GENGHINI, *Gli statuti delle nuove società di capitali*, in Galgano, Genghini, *Il nuovo diritto societario*², t. 2, in *Trattato dir. comm. e dir. pubbl. econ.*, diretto da Galgano, vol. XXIX, Padova, Cedam, 2004, 1013 ss.; GALGANO, GENGHINI, *Gli statuti delle nuove società di capitali*, in Galgano, Genghini, *Il nuovo diritto societario*³, t. 2, (nt.

pure sul mercato più di quanto si possa immaginare⁸⁴: la lettura di alcuni atti costitutivi offre allo studioso la chiara dimostrazione di come la disciplina relativa alla funzione amministrativa di questa società sia prevalentemente composta da previsioni aperte ad ogni soluzione adottabile.

Tuttavia, esaminando attentamente tali documenti, ci si trova di fronte ad una questione particolarmente grave: quella di non riuscire a comprendere *su quale assetto di interessi la compagine sociale abbia voluto informare l'attuazione del rapporto societario*. Dalla loro lettura emerge infatti chiaramente come la prassi contrattuale – antepoendo l'istanza di garantire ai soci la più ampia libertà in astratto possibile alla valutazione concreta degli interessi degli stessi – abbia consegnato al mercato patti sociali sì adatti a soddisfare qualunque esigenza (presente o anche solo futuribile) che potrebbe presentarsi, *ma proprio per questo contenenti assetti gestori organizzati in modo ambiguo*, forieri di problemi interpretativi per gli studiosi e per gli stessi consociati, specialmente quando entrano tra loro in contrasto.

In particolare, dall'esame di alcuni atti costitutivi di s.r.l., si può prendere contezza di come, il più delle volte, la disciplina dedicata all'amministrazione si limiti a replicare il contenuto delle poche disposizioni previste dal legislatore in materia⁸⁵, attraverso però formulazioni che consentono ai soci di optare per tutte le

83), terza edizione (2006), 139 ss.; FACCHIN, *Statuto (oppure Patti sociali) di società a responsabilità limitata*, in *Commentario delle società*, a cura di Grippo, vol. 3, Torino, Utet, 2009, 1726 ss. spec. 1736-1737 e anche ID., *Statuto di società cooperativa a mutualità prevalente disciplinata dalle norme sulla s.r.l.*, in *Commentario delle società*, (nt. 83), 1759 ss. spec. 1767; DE VINCENZO, (nt. 29), 373 ss.; LAURINI, (nt. 2), 275; CACCAVALE, MAGLIULO, MALTONI, TASSINARI, *La riforma della società a responsabilità limitata*², Ipsoa, 2007, 765; e v. altresì *Statuto di società a responsabilità limitata*, pubblicato da FederNotizie per il corso di diritto commerciale della Scuola del Notariato della Lombardia, marzo 2003, reperibile sul *web* (p. 11 del pdf).

⁸⁴ Ciò sembra da ascrivere sia ai vantaggi che una siffatta configurazione garantisce ai soci, sia soprattutto all'ampio utilizzo da parte della prassi di modelli precompilati di atti costitutivi (modelli che propongono appunto questo genere di configurazioni). D'altra parte, il diffuso ricorso a schemi standardizzati è un dato riportato in molti contributi in tema di s.r.l. (v., ad esempio, RIVOLTA, (nt. 18), 1292-1293, il quale osserva come "frequente [sia] il ricorso a moduli preconfezionati, mal adattati al caso specifico, con clausole inadeguate o ambigue ed esiti applicativi imprevedibili" o ALLEGRI, (nt. 68), 168-169). L'esame empirico che ai fini del presente lavoro è stato condotto su alcuni atti costitutivi di s.r.l. ha potuto verificare la portata di tale "successo". Infatti, dalla loro analisi è emerso come il contenuto della maggior parte di tali documenti, per quanto concerne l'ambito amministrativo, sia riconducibile a schemi precompilati elaborati dalla tecnica professionale.

⁸⁵ Ne dà evidenza, in termini generali, anche DI CATALDO, (nt. 75), 562, ove osserva come "gli statuti di oggi [...] ripetono puramente e semplicemente il modello legale, al più variandolo con la previsione di qualche clausola *praeter legem* creata molto tempo fa, sperimentata per decenni, ed entrata da tempo nella prassi". Raramente, infatti, i soci di s.r.l. sfruttano gli spazi ad essi riservati dal legislatore: l'A. imputa tale circostanza sia all'inerzia della prassi, sia ai costi di transazione, sia alla circostanza che nella s.r.l. i soci sono tipicamente tutti amici o familiari e non sentono l'esigenza di formalizzare i rapporti, sia infine alla prassi di molti professionisti di "spingere" verso lo statuto tipo (v. pp. 556 ss. spec. 561-566). Tuttavia, l'A. mette nello stesso tempo in luce come proprio il "modello legale" non sia affatto ben definito e, di conseguenza, "problemi, buchi e lacune, dubbi dello statuto legale sono problemi, buchi, lacune e dubbi dello statuto di più del 90% delle società a responsabilità limitata esistenti in Italia oggi, e verosimilmente nel futuro prevedibile" (p. 569).

soluzioni offerte loro. Ampi ambiti relativi alla funzione amministrativa risultano così regolati solo in parte o sono addirittura privi di una specifica disciplina (si pensi, ad esempio, al regime di nomina o di revoca dell'amministratore), richiedendo allora l'intervento dell'interprete per valutare se tali silenzi siano da considerarsi come lacune in senso tecnico e, in caso affermativo, per individuare criteri idonei a colmarle. Altri profili vengono invece completamente rimessi ad una futura determinazione dei soci (come la materia dei compensi) o sono previsti solo in via provvisoria, permettendo così agli stessi consociati di variarli con la nomina di nuovi preposti (v. il numero degli amministratori, la durata della carica ed il sistema amministrativo). Ciò che colpisce però, in misura ancora maggiore, l'attenzione del lettore è dato dalla difficoltà pratica (se non vera e propria impossibilità) di comprendere, sulla base del contenuto di tali documenti, *quale rilievo le parti abbiano voluto imprimere alla figura del gestore*: se loro stesse, il più delle volte investite della funzione amministrativa, *siano cioè portatrici di un'istanza di attuazione personale del contratto sociale e quindi di un'istanza di infungibilità del soggetto ad essa preposto*.

È questa, d'altra parte, un'istanza che la letteratura economica riscontra, da sempre, come *tipica* proprio nell'esercizio di piccole-medie imprese⁸⁶, e quindi, di

⁸⁶ La letteratura economica ha infatti, da tempo, messo in luce come tale interesse sia particolarmente accentuato proprio tra le imprese italiane, le quali, oltre ad essere in prevalenza chiuse e di piccole-medie dimensioni, appaiono contraddistinte rispetto a quelle straniere non tanto da una *diffusa concentrazione della proprietà* (: dalla proprietà familiare), quanto piuttosto da una significativa *coincidenza tra proprietà e gestione* (: da una gestione di carattere familiare), vale a dire da un'elevata percentuale di soci amministratori ed una ridotta mobilità di questi ultimi. Tra i molti, DRAGHI, *Considerazioni finali*, Banca d'Italia, Assemblea Ordinaria dei Partecipanti, anno 2010, Roma, 31 maggio 2011, 15, il quale osserva come "quando a una nostra impresa si presenta la concreta opportunità d'ingrandirsi, agisce da remora non solo un contesto fiscale, normativo e amministrativo ancora percepito come incerto e costoso, ma anche un assetto aziendale spesso mantenuto impermeabile a soggetti esterni. *Una diffusa proprietà familiare delle imprese non è caratteristica solo italiana; lo è invece il fatto che anche la gestione rimanga nel chiuso della famiglia proprietaria*. Fra le imprese manifatturiere con almeno 10 addetti, quelle in cui sia il controllo sia la gestione sono esclusivamente familiari sono il 60 per cento in Italia, meno del 30 in Francia e in Germania; in queste imprese la propensione a innovare è minore, l'attività di ricerca e sviluppo meno intensa, scarsa la penetrazione nei mercati emergenti" (corsivo aggiunto); FIORI, *Società a responsabilità limitata e costi di transazione*, in *AGE*, 2/2003, 263 ss. spec. 267 e 274, che, nell'esaminare i problemi afferenti alle società chiuse, rileva come "nelle società stabilmente controllate da un nucleo familiare viene del tutto meno la distinzione tra proprietà e gestione: il socio maggioritario (o totalitario) governa l'assemblea e normalmente si «autonomina» amministratore unico o presidente o amministratore delegato. In poche parole, *proprietà ed amministrazione sono assolutamente coincidenti*" (corsivo aggiunto); ID., *La nuova disciplina della società a responsabilità limitata: il punto di vista dell'aziendalista*, in *La riforma delle società di capitali. Aziendalisti e giuristi a confronto. Atti del convegno di Foggia, 12 e 13 giugno 2003*, a cura di Abriani, Onesti, Milano, Giuffrè, 2004, 114. Di recente, sul punto, si segnala la ricerca di BALTRUNAITE, BRODI, MOCETTI, *Aspetti proprietari e di governance delle imprese italiane: nuove evidenze e effetti sulla performance delle imprese*, in *Questioni di Economia e Finanza*, Banca d'Italia, ottobre 2019, 5 ss. spec. 26 ss. e 48, ove viene esaminata la relazione tra proprietà e gestione nelle imprese italiane dalla seconda metà degli anni duemila ad oggi ed evidenziato come le società di capitali continuino "a caratterizzarsi per un'elevata concentrazione della proprietà, una prevalenza dell'impresa familiare, un marcato localismo sia degli imprenditori sia degli amministratori e un contenuto grado di separazione tra proprietà e gestione" (p.

riflesso, che dovrebbe essere *normalmente* presente pure nella scelta per la forma «s.r.l.»⁸⁷: in queste realtà, cioè, risulta *di norma* sovradimensionata alle esigenze della compagine sociale l'adozione di strutture corporative organizzate “per uffici”⁸⁸, le quali trovano invece giustificazione nella *variabilità personale della compagine sociale* e quindi nella *spersonalizzazione e specializzazione delle funzioni decisionali*⁸⁹, vale a dire in contesti caratterizzati dalla presenza di tanti piccoli soci investitori, spesso sconosciuti, i quali affidano ad altri la gestione della società, essendo interessati più al valore delle proprie partecipazioni che all'andamento dell'impresa sociale⁹⁰. Contesti, questi, significativamente diversi da quello in cui

40); gli AA. osservano anche come, nel periodo esaminato, la percentuale di soci che rivestano la carica di amministratore sia cresciuta in modo significativo (v. l'ultimo grafico di figura 17 a p. 27).

⁸⁷ Sin dalla sua prima codificazione, infatti, la figura societaria in esame è stata pensata *principalmente*, seppur non esclusivamente, per l'esercizio di piccole-medie imprese. In argomento, GIULIANI, *Funzione economica della società a responsabilità limitata*, in *Riv. not.*, 1950, I, 123 ss. Per un esame delle dimensioni delle imprese oggi esercitate in forma di s.r.l., v. DI NARDO, DE LUCA, LUCIDO, SCARDOCCI, (nt. 19), 1 ss., ove sono esaminati i dati sui bilanci di un ampio campione di s.r.l.

⁸⁸ D'altro canto, è su questi motivi che si appuntano le critiche avanzate dalla dottrina circa il merito della scelta compiuta dal legislatore in ordine al modello di amministrazione previsto di *default* per la s.r.l. (*rectius*: in ordine a *quello che è ritenuto essere dalla dottrina maggioritaria* il modello legale di amministrazione). La scelta per un'amministrazione organizzata “per uffici” è apparsa invero poco adatta alle tipiche esigenze sottese alla piccola-media impresa. A questo riguardo, seppur riferite alla disciplina previgente, risultano ancora molto interessanti – perché ugualmente replicabili oggi nella misura in cui si ritenga (come, del resto, si tende a ritenere) che la riforma del 2003 non abbia alterato il modello legale di amministrazione della s.r.l. – le considerazioni di ZANARONE, (nt. 70), 146 nota 147. Secondo l'A., infatti, la scelta per un sistema legale modellato su stampo capitalistico, in luogo invece di un'organizzazione della funzione amministrativa incardinata sulla naturale ingerenza dei soci nell'amministrazione, “va probabilmente imputato ad un *errore di prospettiva del legislatore*, il quale, abbandonando nell'ultima fase dei lavori preparatori del codice il modello personalistico della s.r.l., tracciato dai precedenti progetti e disponendosi ad accogliere quello capitalistico della tradizione germanica [...], *prevede come normale un'utilizzazione del tipo da parte degli operatori che invece sarà destinata a rivelarsi eccezionale*: un'utilizzazione, cioè, in funzione di una base sociale sì ristretta, ma rappresentata in prevalenza da meri investitori, non interessati in quanto tali a partecipare direttamente all'amministrazione. Tale schema, pur non essendo del tutto assente nella prassi [...] è tuttavia largamente superato per frequenza da un'altra versione della s.r.l., che vede quest'ultima impiegata allo scopo di consentire l'esercizio, in regime appunto di responsabilità limitata, di una impresa collettiva sostanzialmente personale, con soci, quindi, in posizione di diretti partecipi alla gestione (il rilievo è corrente in dottrina ed è confortato, in un altro ordinamento dove questo tipo societario riceve una disciplina assai simile alla nostra, da un'indagine empirica condotta su un campione di 486 società a responsabilità limitata, dalla quale risulta che ben due terzi delle fattispecie investite dall'indagine appartengono alla versione personalistica del tipo sociale in questione, contrassegnata dalla presenza di pochissimi soci, quasi sempre direttamente impegnati nell'organo amministrativo, legati fra di loro da vincoli di parentela, e così via” (corsivi aggiunti). Per quanto concerne le diverse perplessità sollevate dalla dottrina in merito alla scelta legislativa in questione, si rinvia *supra* alla nota 75.

⁸⁹ SCIUTO, SPADA, *Il tipo della società per azioni*, in *Trattato delle società per azioni*, diretto da Colombo, Portale, vol. I, Torino, Utet, 2004, 3 ss. spec. 49 ss.

⁹⁰ In luogo di molti, evidenzia la diversità dei contesti in cui troverebbe applicazione la s.r.l. rispetto alle altre forme societarie e, *in primis*, rispetto alla s.p.a. (anonima), ASCARELLI, *Le società a responsabilità limitata e la loro introduzione in Italia*, in *Riv. dir. comm.*, 1924, I, 419 ss. spec. 447-449, ove osserva come “le società anonime sono essenzialmente destinate alle grandi società con forti capitali e molti soci”, “esse quindi mal si adattano alle piccole imprese con pochi soci e con scarso capitale”, in cui tutti i soci vogliono “egualmente partecipare alla direzione dell'azienda”: nell'anonima infatti “una sola parte dei capitalisti partecipa attivamente all'impresa della quale dirige

trova *tipicamente* impiego la s.r.l., all'interno della quale infatti i soci sono *di regola* pochi⁹¹, stabili⁹² ed interessati a gestire personalmente l'impresa sociale⁹³.

Proprio tale ultimo elemento – *l'istanza, cioè, di attuazione personale del contratto sociale in regime di limitazione del rischio, vale a dire l'interesse del socio a gestire personalmente l'impresa comune o a farla amministrare stabilmente da specifiche persone di sua stretta fiducia, godendo del beneficio della responsabilità limitata per le obbligazioni sociali assunte* – ha rappresentato un profilo particolarmente importante nelle vicende storiche ed evolutive della figura societaria in esame⁹⁴. Esso infatti lo si ritrova alla base delle primissime proposte, avanzate da alcuni studiosi già nella seconda metà dell'800, per l'istituzione nell'ordinamento italiano di un nuovo tipo di società (la futura s.r.l. appunto) che consentisse di “favorire l'unione dei capitali *coll'opera personale e permanente dei soci* nelle imprese di minor levatura”⁹⁵, “*senza l'onere della responsabilità illimitata e senza i*

l'indirizzo, mentre gli altri si limitano alla riscossione del dividendo”. Per questi motivi l'A. affermava come fosse necessario introdurre nell'ordinamento italiano una nuova figura di società, la futura s.r.l., al fine di soddisfare esigenze peculiari, come quelle di direzione dell'impresa da parte dei soci stessi in regime di limitazione del rischio, non altrimenti soddisfatte né dalla s.n.c. né dalla società anonima.

⁹¹ Anzi, pochissimi: gli ultimi dati statistici pubblicati dall'osservatorio delle società e delle imprese, infatti, rilevano come solo il 4,33% delle s.r.l. abbia più di 5 soci (per una loro consultazione, v. *Il Sole 24 Ore* del 21 dicembre 2020, 10, o il sito *web* della Camera di commercio di Milano).

⁹² La prassi, infatti, fa ampio ricorso a clausole limitative della circolazione delle quote sociali. In argomento, ne esamina la diffusione FIGÀ-TALAMANCA, (nt. 76), 145 ss. spec. 149 e 155, ove, dall'analisi di un campione di 200 s.r.l. iscritte nel registro delle imprese di Roma e di Milano, viene riscontrato come solamente il 16% degli atti costitutivi esaminati preveda la libera trasferibilità delle partecipazioni sociali per atto tra vivi (l'A. evidenzia, inoltre, una riduzione dei trasferimenti di quote per le s.r.l. costituite dopo la riforma del diritto societario del 2003, v. p. 152). Sul punto, v. anche GHIONNI CRIVELLI VISCONTI, *Società a responsabilità limitata a struttura chiusa e intrasferibilità delle quote*, Torino, Giappichelli, 2011, 1-2 e nota 3, a cui si rinvia per altri dati statistici.

⁹³ A questo proposito si segnala l'indagine empirica di BALTRUNAITE, BRODI, MOCETTI, (nt. 86). Si tratta comunque di un'osservazione ricorrente anche in dottrina. Tra i molti, infatti, v. BUSANI, (nt. 9), 18 ss., che scrive: “la realtà pratica insegna che quasi tutti i soci di società a responsabilità limitata rivestono anche il ruolo di amministratori della loro società” e ancora che “il “ceto” dei soci si confonde in ogni momento con il “ceto” degli amministratori e, anzi, è infrequente che tutti i soci non siano anche amministratori” (p. 49); ZANARONE, (nt. 2), 60 e ID., (nt. 29), 122; CARCANO, (nt. 32), 563, che evidenzia, già prima della riforma del 2003, come “la realtà della società a responsabilità limitata, quale emerge dalle scelte degli operatori economici, è caratterizzata dalla partecipazione dei soci alla gestione in qualità di amministratori”; nella manualistica, cfr. CERRATO, *Organizzazione corporativa*, in *Lineamenti di diritto commerciale*⁴, a cura di Cottino, Bologna, Zanichelli, 2020, 398.

⁹⁴ Sebbene possa risultare condivisibile l'affermazione secondo cui alla base dell'introduzione della s.r.l. “non è dato riconoscere una tendenza costante ed uniforme, ispirata ad esigenze ben precise ed omogenee” (così RIVOLTA, (nt. 66), 35), sembrerebbe però potersi rintracciare lungo la sua evoluzione la presenza congiunta di due esigenze: (i) la *limitazione della responsabilità* per le obbligazioni sociali al patrimonio della società e (ii) un'*istanza*, più o meno forte, ma comunque sempre presente, di *attuazione personale del contratto sociale*. Tant'è vero che, pure nella disciplina codicistica del '42, ove tale istanza risulta attenuata, il tipo s.r.l. avrebbe potuto essere adoperato anche per la grande impresa proprio perché – citando l'A. sopra riportato – “l'accentuazione dell'elemento personale nella struttura organizzativa non è incompatibile con fatti associativi di grandi dimensioni” (p. 41).

⁹⁵ ERRERA, *Della società anonima a quote*, in *Temi veneta*, 1883, 33, che riprende un suo scritto del 1869 dal titolo *Limitazione di responsabilità nelle associazioni*, pubblicato in *Eco dei Tribunali di Venezia*.

*vincoli strutturali che appesantivano la società anonima*⁹⁶. Ma la migliore dimostrazione dell'esistenza di tale esigenza e di quanto essa fosse viva in Italia, come all'estero⁹⁷, è data dai movimenti generali di riforma e dai conseguenti progetti nazionali di modifica del codice di commercio che nel tempo si sono susseguiti, all'interno dei quali l'interesse del socio ad una gestione personale dell'impresa sociale in regime di limitazione del rischio si è sempre, in modo più o meno marcato, ripresentato⁹⁸. E così tale istanza compare nella proposta Mancini (1869), anima il progetto Vivante (1922) e il progetto D'Amelio (1925) e, seppur in modo più attenuato, si ripresenta anche nel progetto Asquini (1940) e nel progetto De Gregorio (1966)⁹⁹. Essa tuttavia non trovò per lungo tempo soddisfazione in alcuna forma

⁹⁶ MAROCCO, MORANO, RAYNAUD, (nt. 70), 6 (nel testo con corsivo aggiunto).

⁹⁷ Cfr. ASCARELLI, (nt. 90), 419-420 (v. anche 451), ove osserva come “nel grande sviluppo industriale e commerciale di quest'ultimo cinquantennio, ci si accorse ben presto in Germania, in Austria, in Inghilterra, come molti bisogni, molte situazioni economiche non trovassero una forma giuridica acconcia nei vari tipi di società esistenti: nessuna forma di società era infatti prevista per un ristretto numero di soci *i quali volessero godere del beneficio della responsabilità limitata senza rinunciare ad ingerirsi nell'amministrazione degli affari*. Frutto appunto di queste esigenze fu un movimento di riforma culminante nelle leggi sulla società a responsabilità limitata”, corsivo aggiunto.

⁹⁸ A questo riguardo, risulta particolarmente interessante il contributo di ASQUINI, *La società a garanzia limitata nei progetti legislativi del dopo guerra*, in *Scritti giuridici*, vol. 2, Padova, Cedam, 1939, ove viene spiegato quella che doveva essere la funzione economica propria della società a garanzia limitata proposta dai progetti Vivante e D'Amelio (in argomento, v. *infra* nel testo e nota successiva). Questa funzione, in sintesi, avrebbe dovuto consistere nel garantire ai soci una gestione personale e stabile dell'impresa comune con il beneficio della limitazione di responsabilità per le obbligazioni sociali: di permettere, cioè, “l'associazione di un ristretto numero di soci, *i quali vogliono avere una più o meno larga ingerenza nell'amministrazione della società senza esporsi al rischio della responsabilità illimitata* (come nelle società in nome collettivo) e *senza porsi nelle mani di un gerente*, che può diventare il padrone della società (come nella società in accomandita)” (p. 235). Scrive, infatti, l'A.: “ciò di cui si ha bisogno non è già avere una società a garanzia limitata, che sia un duplicato della società anonima per azioni, con qualche limitazione circa la trasferibilità delle azioni; *ma di una società a garanzia limitata che, per la stabilità degli amministratori e non solo dei soci*, per la collaborazione diretta dei soci all'attività sociale, per la semplicità dei congegni amministrativi, abbia il carattere di società personale, più che di società capitalistica...” (pp. 247-248). A questo fine – continua l'A. – la Commissione di riforma ritenne “sufficiente porre poche norme generali, *lasciando agli statuti la massima libertà*. Una regolamentazione rigida e minuta sull'amministrazione della società ha ragione d'essere per le società per azioni, dove si tratta di organizzare una collettività di azionisti, continuamente mutevole; *non ha ragione d'essere in una società di pochi soci, legati da rapporti di personale fiducia, come è la società a garanzia limitata*” (p. 243; tutti i corsivi sono aggiunti).

⁹⁹ Per un esame delle principali vicende storiche ed evolutive della s.r.l. nell'ordinamento italiano e in quelli stranieri che ne hanno influenzato l'adozione, si segnalano MOSSA, *Trattato del nuovo diritto commerciale. III. Società a responsabilità limitata*, Padova, Cedam, 1953, 70 ss.; CAGNASSO, *Dalla società per azioni alla società a responsabilità limitata: vicende storiche e prospettive di riforma*, in *Riv. soc.*, 1971, 516 ss.; RIVOLTA, *Sulla società a responsabilità limitata: precedenti storici ed orientamenti interpretativi*, in *Riv. dir. civ.*, 1980, I, 477 ss. spec. 480 ss. e ID., (nt. 70), 4 ss. spec. 14 ss.; ZANARONE, *Società a responsabilità limitata*, in *Trattato dir. comm. e dir. pubbl. econ.*, diretto da Galgano, vol. VIII, Padova, Cedam, 1985, 19 ss.; LICHERI, (nt. 70), 3 ss.; STELLA RICHTER jr., *Antecedenti e vicende della società a responsabilità limitata*, in *S.r.l. commentario*, (nt. 20), 1 ss.; ID., (nt. 28), 645 ss. e ID., (nt. 2), 1 ss. In breve, sebbene non sempre riflessa nei progetti di riforma, l'istanza di gestione personale dell'impresa sociale in regime di limitazione del rischio sembra aver rappresentato una delle, se non la principale esigenza a cui l'introduzione di un nuovo tipo societario (la s.r.l.) avrebbe dovuto dare primaria soddisfazione. Essa, infatti, si ritrovava alla base della primissima proposta in materia, la proposta Mancini, all'interno della quale la gestione dell'impresa

sociale veniva affidata direttamente ai soci, esattamente come avviene nelle società di persone. Benché, come è noto, tale proposta non venne accolta, non mancarono tuttavia tentativi di ricostruire, in sede interpretativa, una disciplina diversa da quella prevista per la società anonima al fine di soddisfare queste esigenze (v. RIVOLTA, (nt. 70), 24-25). A tal proposito, ad esempio, in dottrina è stato sostenuto come, con l'introduzione della società anonima per quote (art. 76, n. 3, cod. comm. 1882), da alcuni ritenuta l'antecedente storico della s.r.l. (v. SANTINI, (nt. 70), 7-8), fosse possibile – stante l'assenza di una disciplina ad essa relativa (: tale società era solo enunciata dal legislatore) – derogare alle previsioni della società anonima, come quelle che prescrivevano la temporaneità e la revocabilità dell'incarico gestorio, così da modellare pure in senso personalistico l'organizzazione della funzione gestoria, anche attraverso il diretto affidamento dell'amministrazione ai soci stessi (sul punto, ERRERA, (nt. 95), spec. 32-33, che lo ammetteva nei casi di intrasferibilità delle quote sociali, e v. anche ID., *È ammissibile pel nostro codice una società anonima a quote non trasmissibili?*, in *Dir. comm.*, 1896, 825-826). L'esigenza sopra descritta trovava poi piena ed accentuata traduzione anche nei progetti Vivante e D'Amelio. Infatti, entrambi proponevano l'introduzione di un nuovo tipo societario, la società a garanzia limitata, con una regolamentazione della funzione amministrativa che ricalcava quasi integralmente la disciplina delle società di persone (tra i molti, ZANARONE, (nt. 99), 59). Con il progetto D'Amelio, in particolare, tale istanza raggiungeva la massima intensità dal momento che questa proposta ne accentuava i caratteri personalistici e distintivi rispetto alla società anonima (STELLA RICHTER jr., (nt. 99), 7). Infatti, in tema di amministrazione, tale progetto operava un semplice rinvio alla disciplina delle società di persone, prevedeva un sistema legale di amministrazione disgiuntivo in luogo di quello congiuntivo (ZANARONE, (nt. 70), 103) e, soprattutto, precludeva l'assunzione della carica di amministratore a soggetti che non fossero anche soci della società (: *l'amministrazione poteva essere affidata soltanto ad uno o più soci*), così attribuendo alla figura societaria disciplinata una connotazione marcatamente personalistica (tra i molti, MOSSA, (nt. 99), 78). In questi progetti, in altre parole, "l'amministrazione della s.r.l. era regolata, nelle dichiarazioni dei suoi artefici, come quella della società in nome collettivo [...] Il mutamento degli amministratori era considerato, quindi, un mutamento statutario, ciò che non poteva essere che per gli amministratori soci od amministratori nati" (MOSSA, (nt. 99), 75). Questa disciplina, del resto, si giustificava in base alla funzione che tale tipo di società doveva assolvere, quella, cioè, come si è anticipato (v. *supra* nota 98), "*di associare più persone per l'amministrazione di una società, a prescindere dal rischio della responsabilità illimitata, presente invece nelle società collettive, e dalla subordinazione agli ordini di un amministratore «tiranno», come avveniva nella società in accomandita per azioni*" (MAROCCO, MORANO, RAYNAUD, (nt. 70), 8, corsivo aggiunto; v. anche ASQUINI, (nt. 98), 235, al quale si rinvia per l'esame dei progetti Vivante e d'Amelio, in particolare, per gli aspetti inerenti all'amministrazione, v., rispettivamente, pp. 243-244 e 253). Infatti, "i tipi societari fino a quel momento conosciuti non [potevano] adattarsi alle esigenze di un'impresa in cui fosse combinato il beneficio della responsabilità limitata *con un potere pressoché illimitato dei soci sotto il profilo della gestione*" (RICCIARDIELLO, (nt. 41), 18-19 e nota 25, corsivo aggiunto). Se questi progetti, pertanto, "modellarono la nuova forma di società sulla base di quelle di persone, creando una sorta di «*società di persone a responsabilità limitata*»" (così CAGNASSO, IRRERA, *Società a responsabilità limitata*, in *Società di capitali*², in *Giurisprudenza sistematica di diritto civile e commerciale*, fondata da Bigiavi, Torino, Utet, 1990, 128), con il progetto Asquini, invece, almeno secondo l'opinione dominante, se ne registrava un netto scostamento, venendo la s.r.l. assimilata, forse anche a causa dell'influsso del regime fascista, ad una piccola società per azioni senza azioni (critici al riguardo, CAGNASSO, (nt. 99), 552, secondo cui se ne vanificava "in larga misura l'utilità"; SANTINI, (nt. 70), 9 ss., che parla di "notevole passo indietro"; ZANARONE, (nt. 99), 57, che vi riconosce una "inversione di tendenza"; più recentemente, RICCIARDIELLO, (nt. 41), 24). Tuttavia, questo orientamento non era da tutti condiviso. Alcuni studiosi, infatti, hanno messo in luce come la differenziazione della disciplina della s.r.l. rispetto a quella della s.p.a. appariva, nel progetto Asquini, "altrettanto netta, se non addirittura rafforzata" (RIVOLTA, (nt. 70), 31-35, a cui si rinvia). Ed infatti, in questa direzione, veniva osservato come la stessa relazione al progetto Asquini riconoscesse espressamente alla persona del socio di s.r.l. "una rilevanza che non può avere nella struttura della società per azioni" (v. ZANARONE, (nt. 99), 62), così "salvaguardando la figura del socio amministratore" (MAROCCO, MORANO, RAYNAUD, (nt. 70), 9). Come è noto, la disciplina della s.r.l. contenuta in questo progetto veniva di seguito riprodotta nel progetto preliminare del libro dell'impresa e del lavoro, il cui contenuto avrebbe, con alcune variazioni, trovato definitiva approvazione nel testo del libro separato del lavoro e, poi, con altre modifiche ancora, nel codice

giuridica, rimanendo così solo nei propositi dei riformatori: ma con essi però non

civile (sul punto, RIVOLTA, (nt. 70), 33-35). Non v'è dubbio che dal 1942, anno in cui la s.r.l. venne definitivamente introdotta nell'ordinamento italiano, la prevalente dottrina abbia inteso questa figura societaria come una piccola società per azioni, vale a dire come una "forma sociale in larga misura coincidente con la s.p.a. e che può trovare applicazione, di massima, concorrente con quest'ultima" (CAGNASSO, IRRERA, (nt. 99), 128-129), benché ritenuta contraddistinta da una disciplina più elastica (v., tra i molti, DE MARCO, *Elasticità di struttura e deroghe statutarie nelle società a responsabilità limitata*, in *Giurisprudenza completa della Cassazione civile*, 1953, 5, 374-375; SANTINI, (nt. 70), 11; L.F. PAOLUCCI, (nt. 70), 254-255; MAROCCO, MORANO, RAYNAUD, (nt. 70), 12-13). Ne era chiara dimostrazione la trattazione unitaria che dei due tipi ne faceva la manualistica del tempo (tra i molti, G. FERRI, *Manuale di diritto commerciale*⁷, Torino, Utet, 1989, 306 ss. e, per i profili inerenti all'organizzazione interna, 384 ss. spec. 405 ss.), non risultando, pertanto, così isolata la posizione di chi, in definitiva, ne riduceva la distinzione "alla sola diversità di denominazione" (così GRAZIANI, *Diritto delle società*⁵, Napoli, Morano Editore, 1963, 447). Tuttavia, approfonditi studi successivi hanno nel tempo valorizzato l'autonomia e la netta diversità del tipo s.r.l. rispetto a quello azionario, nonostante la disciplina del primo ricalcasse quella del secondo (sul punto, v. *infra* nota 104), non mancando comunque chi osservava come nella prassi tale figura societaria, pur avendo la funzione di garantire all'imprenditore individuale e alle società di persone il "privilegio della responsabilità limitata senza dover rinunciare al potere gestorio", consentiva molto spesso "il raggiungimento di scopi perversi e fraudolenti" (ARMANNO, *La società a responsabilità limitata tra società di capitali e società di persone*, Padova, Cedam, 1990, 8-9 e 16 ss.). Anche il progetto De Gregorio, unico dei progetti successivi al '42 ad influenzare in modo organico la disciplina della s.r.l., seppur non incise significativamente sui caratteri tipologici né, più in particolare, sui profili inerenti all'amministrazione di quest'ultima, prendeva atto, nella relazione di accompagnamento, "della necessità di una riforma di ben più ampia portata dal momento che la società a responsabilità limitata secondo le linee tracciate durante i lavori preparatori del codice avrebbe dovuto costituire una forma intermedia tra società per azioni e società di persone, combinando il beneficio della responsabilità limitata con l'*intuitus personae*, mentre nella disciplina codicistica i caratteri differenziali tra i due tipi erano apparsi assai modesti" (così, RICCIARDIELLO, (nt. 41), 28-29). Nel complesso, infatti, il progetto De Gregorio rappresentò "un tentativo di ritorno a soluzioni non distanti da quelle propuginate nel primo dopoguerra e segnatamente nel progetto del 1922. L'intendimento era infatti quello di rafforzare il carattere personale della S.r.l. e porre tale tipo in posizione effettivamente intermedia tra società di persone e società azionarie" (STELLA RICHTER jr., (nt. 99), 12; CAGNASSO, (nt. 2), 9). Infine, l'istanza di gestione personale dell'impresa sociale in regime di limitazione del rischio pare potersi rintracciare anche all'interno di singoli provvedimenti normativi. Tra questi deve sicuramente menzionarsi il d.lgs. 3 marzo 1993, n. 88, attraverso il quale si è introdotta in Italia la società a responsabilità limitata unipersonale. Questo modello societario, infatti, nasceva proprio per consentire all'*imprenditore individuale* l'esercizio dell'attività economica in regime di limitazione del rischio (sul punto, v. IBBA, *La società a responsabilità limitata unipersonale*, in *La «nuova» società a responsabilità limitata*, Atti del convegno di studi San Leucio, 13 giugno 2003, a cura di Miola, Napoli, Jovene, 2005, 171). A tale riguardo, la XII direttiva europea metteva chiaramente in evidenza come fosse necessario prevedere "la creazione di uno strumento giuridico che consenta di limitare la responsabilità dell'*imprenditore unico* in tutta la Comunità" (V considerando), permettendo allo Stato membro di non introdurlo solo "quando la sua legislazione preveda, a favore degli imprenditori unici, la possibilità di costituire imprese a responsabilità limitata ad un patrimonio destinato ad una determinata attività" (art. 7). In direzione inversa a quanto si è detto, tuttavia, deve essere segnalato come, negli ultimi tempi, alcuni studiosi abbiano intravisto nei recenti provvedimenti legislativi – in particolare, da un lato, nell'introduzione delle s.r.l. P.M.I. e, dall'altro lato, negli interventi del codice della crisi d'impresa sull'art. 2475 c.c. – "decisivi passi verso il ritorno a una società a responsabilità limitata sempre più vicina alla società per azioni", riprendendo a fare il suo corso "la deriva della società a responsabilità limitata verso "la piccola società per azioni con azioni chiamate quote" (STELLA RICHTER jr., (nt. 2), 30-31). Tale "deriva" non sembra però incidere sul profilo in questione: in altre parole, *l'istanza di attuazione personale del contratto sociale in regime di limitazione dei rischi d'impresa sembra essere uno degli elementi caratterizzanti la scelta per il tipo in esame pur a seguito di tali interventi*, anche cioè dopo le novità introdotte dalla disciplina delle s.r.l. P.M.I. (sul punto, v. nota 118) e dal codice della crisi (ove si richiamano le considerazioni svolte nella seconda parte della nota 32).

morì. Al contrario, infatti, nel corso della storia tale esigenza ha tentato frequentemente di trovare sbocco sia sul piano parasociale¹⁰⁰, sia attraverso la prassi delle c.d. piccole anonime¹⁰¹ (e, in particolare, in “tortuose clausole statutarie”, di dubbia liceità, volte, tra i diversi aspetti, anche a “garantire agli amministratori una semi-inamovibilità”¹⁰²), sia pure nella migrazione verso Trieste di imprese con sedi “nelle più lontane regioni d’Italia”¹⁰³. Tale istanza ha poi continuato a manifestarsi anche dopo la definitiva codificazione della s.r.l. (1942)¹⁰⁴ e lo ha fatto tanto nella

¹⁰⁰ Lo mette in evidenza RICCIARDIELLO, (nt. 41), 17 e 38, il quale sottolinea come, anche dopo la codificazione del 1942, ricorreva la “necessità di apportare in via parasociale alcuni correttivi al modello legale che tenessero in debito conto la naturale appartenenza della s.r.l. ad un *genus* societario diverso dalla società per azioni, in cui i soci, pur volendo conservare il beneficio della responsabilità limitata per le obbligazioni sociali, *desiderano risersarsi un ruolo attivo nella gestione dell’impresa*” (corsivo aggiunto).

¹⁰¹ Vale a dire società anonime “costituite tra pochi soci, e spesso ridotte dopo un breve periodo di tempo ad un solo socio, con piccolo capitale, con una parvenza di assemblee, amministratori, sindaci! Sono la forma giuridica di piccole imprese costituite tra pochi soci per esercitare il commercio con responsabilità limitata; permettono spesso l’esercizio del commercio con responsabilità limitata da parte di un individuo isolato” (ASCARELLI, *Appunti di diritto commerciale*², Roma, Società editrice del Foro Italiano, 1933, 306).

¹⁰² Sul punto, ampiamente, ASCARELLI, (nt. 90), 450, che evidenziava come le società anonime “sono state adottate anche in moltissimi casi per cui erano inadatte”: “nel campo delle anonime non è una rara apparizione quella delle piccole anonime, con scarso capitale e pochissimi soci, che sono contemporaneamente i soci, gli amministratori, e di fatto gli unici impiegati della società. Tortuose clausole statutarie, più o meno lecite mirano a garantire agli amministratori una semi-inamovibilità, impediscono quasi la trasmissione delle azioni, snaturano in mille modi l’anonima, sì da imprimerle un carattere personale cui essa ripugna”. L’A. osservava, altresì, come la società anonima per quote non fosse in grado di soddisfare tali esigenze (pp. 451 e 454). In argomento, anche ASQUINI, (nt. 98), 229 ss. spec. 235 e 247, ove, rispettivamente, rileva come “la pratica alla lacuna dell’ordinamento giuridico [e cioè alla mancanza della forma s.r.l.] ha preso oramai l’abitudine di supplire, ricorrendo alla costituzione di piccole società anonime, vere società famigliari, in cui tutto il capitale azionario si divide nelle mani di quattro o cinque persone, le quali formano insieme l’assemblea, il consiglio di amministrazione e il collegio dei sindaci della società, con una vera parodia dell’ordinamento legale della società anonima” e ancora come “un notevole numero di tali società (società anonime) corrispondono a imprese di proporzioni modeste e di stretto carattere famigliare, se non addirittura personale, le quali hanno dovuto assumere le forme della società per azioni, perché la nostra legislazione non offre altra via per assicurare ai soci la limitazione di responsabilità. Si tratta di società con le azioni nominative, a trasferibilità limitata con simulacri di assemblee, di consigli di amministrazione, di collegi sindacali, *ripartiti tra due o tre persone – sempre le stesse* –; si tratta di società che spendono una buona parte della loro attività a trovare il modo per eludere elegantemente i precetti legislativi sul funzionamento delle società per azioni, superflui e ingombranti per un’impresa di proporzioni modeste” (corsivo aggiunto).

¹⁰³ Osservava, infatti, ASQUINI, (nt. 98), 248, come la “sincerità” dell’esigenza di avere una specifica forma giuridica per l’esercizio di piccole-medie imprese era documentata da un fatto preciso: “talune imprese del Regno, per poter assumere la forma di società a garanzia limitata, hanno già imparato la via di costituirsi a Trieste, pure avendo la sede del proprio esercizio nelle più lontane regioni d’Italia”. Migrazione, questa, che era da ascrivere alla circostanza che, in Italia, solo nelle regioni della Venezia Giulia e della Tridentina era possibile costituire tale forma societaria dal momento che, dopo il primo conflitto mondiale, sui territori annessi rimaneva ancora in vigore la legge austriaca del 1906 che consentiva la costituzione di *GmbH*, la corrispondente tedesca della s.r.l. italiana (sul punto, tra i molti, SANTINI, (nt. 70), 2).

¹⁰⁴ Anche dopo l’emanazione del codice civile del ‘42, infatti, l’orientamento prevalente degli operatori giuridici in tema di s.r.l. negava pressoché qualsiasi spazio all’autonomia statutaria, specialmente per quanto concerne l’organizzazione della funzione amministrativa. Infatti, la posizione di dottrina e (soprattutto) giurisprudenza maggioritarie riconosceva, in sintesi: (i) come inderogabile

l'impianto normativo della s.r.l.; (ii) come questo fosse da integrare, per i diversi aspetti non disciplinati, con la disciplina della s.p.a., salvo casi eccezionali (tra i molti, SANTINI, (nt. 70), 11-12; L.F. PAOLUCCI, (nt. 70), 259) e, conseguentemente, (iii) come fosse, generalmente, da ritenersi vietato tutto ciò che non fosse espressamente consentito (v. BUSANI, (nt. 9), 23 e note). Queste tesi sono state ampiamente esaminate e contrastate da alcuni studiosi: cfr., in luogo di molti, ZANARONE, *L'accentuazione dell'autonomia statutaria nella nuova società a responsabilità limitata*, in "Progetto Mirone" e modelli organizzativi per la piccola e media impresa, a cura di Afferni, De Angelis, Milano, Giuffrè, 2001, 17-18; ID., (nt. 29), 127-128 e ID., (nt. 2), 65-66, ove l'A. elenca una serie di clausole, presenti negli atti costitutivi di s.r.l., che la giurisprudenza, sulla base di "un preteso principio di appartenenza all'ordine pubblico dell'intera disciplina organizzativa delle società dotate di personalità giuridica, non esitava a proclamare l'inderogabilità per contrarietà a norme imperative". Tale orientamento, seppur prevalente, non trovava però alcun saldo fondamento normativo, se non quello costituito da una tecnica redazionale costruita sul rinvio a molte disposizioni della s.p.a. Al contrario, infatti, dalla lettura della stessa relazione ministeriale al codice civile sembrava già allora potesse emergere la volontà legislativa di distinguere nettamente la s.r.l. dalla s.p.a., anche per quanto concerne gli spazi riservati all'autonomia statutaria. Infatti questa precisava (i) come si volesse, attraverso l'introduzione della s.r.l., "assicurare con *legami più stretti l'attività dei soci alla società*, consentendo di riguardare le loro persone non più in funzione del loro apporto di capitali, ma altresì in funzione della fiducia che ispirano i loro nomi e la loro attività, così nei rapporti interni come di fronte ai terzi" (n. 1004); (ii) come certe disposizioni della s.p.a. – ente che "opera il distacco pieno del patrimonio dalle persone mutevoli o, comunque, irrilevanti dei soci" e che è "destinato a presentarsi nel mondo esterno non già in funzione degli individui che lo hanno costituito, ma in virtù di una personalità sua propria" (n. 946) – non potessero trovare ragione di applicazione nella s.r.l., "in cui più intimo è il contatto tra i vari organi e *più diretta la partecipazione dei soci alla gestione della società*" (n. 1019); (iii) come il tipo s.r.l. rispondesse ad un "bisogno" ormai maturo da tempo (n. 1004), bisogno così soddisfatto da una disciplina autonoma riservata "specialmente alle imprese di proporzioni più modeste" (n. 922, v. anche n. 927) in grado di sostituire il moltiplicarsi delle piccole anonime, e cioè di "un fenomeno di deviazione dell'istituto dai suoi scopi naturali" (n. 942, v. anche n. 1004). La stessa relazione, infine, per il tipo in esame, riconosceva come "normale" la coincidenza tra la persona del socio e quella dell'amministratore, ritenendola "garanzia di una corretta amministrazione" (n. 1016). Anche la tecnica redazionale su cui era codificata l'intera disciplina della s.r.l. – fondata, come è noto, specialmente in tema di amministrazione, su precisi rinvii alle disposizioni della s.p.a. – ha indotto a ritenere che i mancati richiami, uniti all'assenza di disposizioni specifiche, non fossero semplici dimenticanze del legislatore (da integrare quindi con la disciplina del tipo azionario), ma rappresentassero i segnali di una sua precisa scelta di lasciare ai soci la libertà di determinare le regole operative che meglio rispondessero alle loro esigenze. Benché l'orientamento dominante tendesse comunque a negare spazi all'autonomia statutaria, riconoscendo come inderogabile, anche nella s.r.l., il modello di amministrazione della s.p.a. – così risolvendosi, in definitiva, la libertà dei soci nella mera possibilità di nominare amministratori non soci (CAPO, (nt. 30), 505) – nel tempo diversi studiosi si sono cimentati nel tentativo di emancipare la s.r.l. dal paradigma azionario. Inizialmente sono stati così valorizzati alcuni dati normativi, quale il richiesto *status* di socio per ricoprire la carica amministrativa (a tale riguardo, MOSSA, (nt. 99), 82) oppure l'abolizione dell'obbligo della cauzione richiesta agli amministratori (v. SANTINI, (nt. 70), 214). Poi, attraverso il ricorso al c.d. metodo tipologico (sul punto, v. oltre nel testo), la differenziazione della s.r.l. dalla s.p.a. ha acquisito caratteri decisamente più marcati. Si vedano, a tal proposito, MOSSA, (nt. 99), in più parti, spec. 195-196 e 320 ss., il quale già negli anni '50 riteneva che la s.r.l. potesse "organizzarsi senza un consiglio di amministrazione separato dal complesso dei soci" (p. 322): l'A. riconosceva così pienamente "ammissibile che la gestione e la rappresentanza della s.r.l. siano sullo schema della società in nome collettivo, e lo statuto sia diretto a semplificare sino al minimo possibile le forme dell'organo di gestione e rappresentanza" (p. 320); in termini meno netti, RIVOLTA, (nt. 70), spec. 39 ss., 286-287 e 316 ss.; SPOLIDORO, (nt. 24), 17-19; DE MARCHI, (nt. 70), 25 ss.; LICHERI, (nt. 70), 13 ss. spec. 15-16; e i diversi contributi di ZANARONE, tra cui *Società a responsabilità limitata*, (nt. 99), 37 ss. spec. 49 ss., 60-64 e 180-181, con specifico riferimento all'ambito dell'amministrazione, *La clausola di amministrazione disgiuntiva nella società a responsabilità limitata*, (nt. 70), 142 ss. spec. 145 ss. e, soprattutto, *S.r.l. contro s.p.a. nella legislazione recente*, in *Giur. comm.*, 1995, I, 391 ss. spec. 409 ss. e 415, ove si legge come la s.r.l., a differenza della s.p.a., possa fare a meno di una rigida struttura corporativa dal momento che "sarebbe perfettamente

prassi quanto nella teoria: nella prima, specialmente, in organi sociali con “un’esistenza soprattutto formale e quasi esclusivamente sulla carta” dal momento che l’impresa sociale veniva esercitata direttamente dai soci secondo le regole delle società di persone, indipendentemente da una formale attribuzione dell’incarico amministrativo¹⁰⁵; nella seconda, invece, nel diffuso ricorso al c.d. metodo tipologico¹⁰⁶ nel difficile tentativo di recuperare, attraverso il c.d. “tipo reale” o “tipo socio-economico”, all’interno di una disciplina legale apparentemente contraddistinta

ammissibile una clausola la quale non solo autorizzasse il superamento del metodo assembleare ma anche riservasse ai soci il potere decisorio in merito alla gestione degli affari sociali eliminando, al limite, lo stesso organo amministrativo e realizzando quindi una conduzione diretta dell’impresa da parte dei soci, senza vincoli procedurali né intermediazione di organi estranei, esattamente come in una società di persone” (p. 415); F. DI SABATO, *La società a responsabilità limitata come tipo intermedio fra società di persone e società di capitali*, in “Progetto Mirone” e modelli organizzativi per la piccola e media impresa, a cura di Afferni, De Angelis, Milano, Giuffrè, 2001, 7. In questa prospettiva, allora, la riforma della s.r.l. compiuta nel 2003 potrebbe considerarsi più come un rilancio del tipo che come una rivoluzione della sua disciplina (così, ampiamente, BENAZZO, *La «nuova» s.r.l. tra rivoluzione e continuità: il ruolo degli interpreti*, in *Riv. soc.*, 2006, 647 ss. spec. 657-658). Rilancio volto, appunto, a liberare la s.r.l. da tutte quelle interpretazioni restrittive che con il tempo ne hanno irrigidito la disciplina e sostanzialmente azzerato gli spazi per l’autonomia statutaria. V’è tuttavia da sottolineare come anche molti di coloro che valorizzavano la flessibilità della disciplina della s.r.l. non ritenevano comunque derogabile l’organizzazione corporativa (v., in luogo di molti, LICHERI, (nt. 70), 13). Essi infatti interpretavano nel segno di una maggiore autonomia i mancati richiami alla disciplina azionaria (: v., ad esempio, l’assenza della previsione del consiglio di amministrazione), ma ritenevano comunque tendenzialmente inderogabili anche nella s.r.l. le norme della s.p.a. a cui la normativa della prima espressamente rinviava (v., ad esempio, le disposizioni in tema di cause di ineleggibilità e decadenza, rapporto gestorio e divieto di concorrenza). Così la disciplina previgente non faceva sorgere dubbi sulla “dissociazione fra qualità di socio e funzione amministrativa” (ZANARONE, (nt. 99), 47; RICCIARDIELLO, (nt. 41), 48) dal momento che affidava l’amministrazione ad uno o più soci nominati dalla stessa compagine sociale (comma 1) e rinviava poi a specifiche disposizioni contenute nella s.p.a. (comma 2), come, ad esempio, quella che consentiva di sostituire in ogni tempo l’amministratore: clausole che avrebbero disciplinato diversamente la materia della revoca sarebbero state allora ritenute nulle (in luogo di molti, v. GIULIANI, *La società a responsabilità limitata*, Milano, Giuffrè, 1948, 34 e 40). Erano, infatti, decisamente isolate le posizioni di coloro che ritenevano derogabili nella s.r.l. le disposizioni della s.p.a. a cui la disciplina della prima rinviava (v. al riguardo, con specifico riferimento all’ambito in esame, MOSSA, (nt. 99), 321, ove osservava come “l’amministrazione è [...] raffigurata per la s.r.l. sul tipo della società per azioni, con norme di rinvio. Non si può, tuttavia, equivocare e considerare come perentorie e inderogabili le norme della società per azioni alle quali si rinvia”; in termini generali, SPOLIDORO, (nt. 24), 17-19, secondo cui la s.r.l. è “in primo luogo, il tipo di società di capitali caratterizzato dalla derogabilità della disciplina, dalla flessibilità e dalla adattabilità delle soluzioni, dalla fantasia di chi concretamente redige lo Statuto”: di conseguenza, “in difetto di una chiara indicazione contraria, le norme in materia di s.p.a. richiamate dalla disciplina delle s.r.l. in linea di massima non potranno ritenersi inderogabili solo perché lo sono nell’ambito dell’ordinamento azionario”).

¹⁰⁵ CABRAS, *La forma d’impresa. Organizzazione della gestione nelle società di capitali*, Torino, Giappichelli, 1995, 56. Riferisce di una pratica collegiale “solo sulla carta” anche BUSANI, (nt. 9), 432.

¹⁰⁶ Sul metodo tipologico, ampiamente, ZANARONE, (nt. 99), 19 ss. e, dopo la riforma del 2003, ID., *Il ruolo del tipo societario dopo la riforma*, in *Il nuovo diritto delle società*. Liber amicorum Gian Franco Campobasso, diretto da Abbadessa, Portale, vol. 1, Torino, Utet, 2007, 87 ss. spec. 90, ove l’A. riconferma le conclusioni a cui è pervenuto pre-riforma, contenute nella prima opera citata, circa la funzione e i limiti del “tipo” normativo nel diritto della s.r.l. In argomento, si segnalano, altresì, SPOLIDORO, (nt. 24), 11; SCANO, (nt. 20), 35-36; SCIUTO, SPADA, (nt. 89), 81 ss.; MAGLIULO, TASSINARI, (nt. 2), 8-10.

dall'irrelevanza del socio, quei connotati originari segnati al contrario dalla sua centralità anche per quanto concerne la sfera dell'amministrazione¹⁰⁷.

L'istanza di partecipazione diretta e stabile alla gestione dell'impresa in forma di s.r.l. si sarebbe poi ritrovata anche nei lavori preparatori e nei progetti di riforma del diritto societario, e cioè nei progetti Mirone (2000) e Veltroni (2000)¹⁰⁸. In

¹⁰⁷ L'applicazione del metodo tipologico ha consentito a diversi studiosi di evidenziare l'autonomia della s.r.l. da ogni altra figura societaria, e specialmente le sue differenze rispetto alla s.p.a., nonostante, come si è visto, la tecnica redazionale utilizzata dal legislatore del '42 per la disciplina della prima rinviasse alle disposizioni della seconda. In particolare e in modo incisivo, MOSSA, (nt. 99), in più parti, secondo il quale la disciplina applicabile alla s.r.l. è ben diversa a seconda che questa sia modellata in senso personalistico o capitalistico: quando il tipo assume un'impronta personalistica, ad esempio, si deve ammettere sia "la possibilità di deliberazione sociale sul modello della società in nome collettivo", cioè senza l'assemblea (p. 348), sia un'organizzazione della funzione amministrativa "senza un consiglio di amministrazione separato dal complesso dei soci" (p. 322). Nello stesso tempo, il diritto di controllo in capo al singolo socio deve essere escluso "se la s.r.l. è improntata sul tipo perfetto della società per azioni, organizzazione che assoggetta il socio alle stesse limitazioni, di fronte ai libri ed alla contabilità sociale, alle quali è vincolato l'azionista" (p. 277). Si osservi come la possibilità di adottare un procedimento decisionale *extra*-assembleare venga consentita dall'A. non tanto attraverso un'espressa clausola statutaria, bensì dalla complessiva impronta personalistica in concreto assunta dalla società. Scrive, infatti, Mossa: "non è proprio necessario che sia lo statuto a dettare forme extra codice civile, per l'assemblea sociale e la sua deliberazione, quando l'elemento e l'intento personalistico sono pregnanti" (p. 348), potendo questi essere rintracciati "per altre clausole che possono essere quelle della nomina ad amministratore per la durata della s.r.l. od a tempo indefinito del socio" (p. 196). Più in generale e ampiamente, ZANARONE, (nt. 99), 19 ss. spec. 179-180, ove, in conclusione, viene affermato come "la ricerca puntuale degli elementi caratterizzanti del «tipo» s.r.l. ha condotto ad individuare differenze con la s.p.a. che risultavano prima occultate dalla generica collocazione di entrambe le figure in una comune matrice capitalistica". Danno evidenza del ricorso al metodo tipologico quale criterio per recuperare i tratti caratterizzanti della s.r.l., RICCIARDIELLO, (nt. 41), 38 ss. spec. 50; F. DI SABATO, (nt. 104), 2 ss., il quale osserva come "a fronte di interventi normativi che hanno penalizzato proprio taluni di quei profili che maggiormente potevano suggerire l'opzione-società a responsabilità limitata in luogo della società per azioni, la giurisprudenza ha cercato di intervenire su questo problema, con l'idea, nobile, di interpretare la realtà in maniera più consona al concetto originario di s.r.l., ma con esiti, purtroppo, non sempre condivisibili".

¹⁰⁸ Tale istanza compare invero in più punti, in modo più o meno diretto, sia nella relazione Mirone sia in quella Veltroni. Infatti, oltre a quanto indicato nel seguito del testo, a titolo esemplificativo, nella prima relazione si legge (i corsivi sono aggiunti) come: (i) "il supporto all'imprenditorialità e alle capacità innovative diviene [...] una componente essenziale delle politiche volte a favorire la crescita di un sistema: l'attenzione si concentra quindi sulle imprese e, al loro interno, *sulla funzione di amministrazione in particolare*" (p. 29); (ii) la s.r.l. sarebbe "la forma giuridica della società «chiusa», (*ove si ha la piena coincidenza tra proprietà e gestione*) per rispondere alle esigenze imprenditoriali di pochi soci legati da forti vincoli personali e indirizzati ad un'attività di piccolo-media impresa, con disciplina fortemente semplificata ed ampia autonomia nel deliberare il proprio modello organizzativo" (p. 30); (iii) come la funzione della s.r.l. sia, oltre che rispondere alle esigenze della piccola-media impresa, quella di "*venire incontro alle esigenze delle imprese ancora dominate dalla personalità di determinati soggetti (imprenditori che in sostanza svolgono o continuano a svolgere attività)*", beneficiando del regime di limitazione del rischio d'impresa (p. 34). Indici nella medesima direzione si leggono anche nella relazione Veltroni, ove, ad esempio, (i) si dice che "nella presente proposta di legge, la forma della Srl è destinata a investire le iniziative a ristretta compagine sociale e con più accentuata presenza dei soci nella gestione aziendale" (p. 109); (ii) più in generale, si propone l'introduzione di un nuovo tipo di società intermedio tra s.p.a. e s.r.l., la società per azioni semplificata (art. 11), "poiché la scelta secca tra una Spa a modello tendenzialmente più rigido e una Srl *caratterizzata dalla massima flessibilità* sarebbe troppo netta per l'universo delle medie imprese, che oggi si organizzano nella forma della Spa ad azionariato ristretto o della Srl" (p. 115); (iii) più

particolare, specialmente nella relazione Mirone veniva evidenziato come fosse opportuno apprestare per la s.r.l. una disciplina che facilitasse “la costituzione e lo sviluppo di imprese collettive caratterizzate dalla presenza di soci-imprenditori, ovvero di soggetti che investono capitali propri in una società *con l'intento di gestire personalmente l'impresa* o comunque di influire direttamente sulla sua gestione”¹⁰⁹. A questo proposito, gli stessi lavori suggerivano per questa figura societaria l'adozione di sistemi di amministrazione come quelli della società in nome collettivo¹¹⁰, ritenuti più confacenti ad un modello empirico normalmente caratterizzato dall'interesse del socio all'attuazione personale del contratto sociale. Seppure tale suggerimento non sia stato pienamente seguito¹¹¹, chiari indici, rilevabili sia nell'impianto normativo della s.r.l.¹¹², sia nella relazione di

nello specifico, si propone di ispirare la riforma della s.r.l. a “ridurre il contenuto minimo dell'atto costitutivo, rendendo obbligatorie le sole indicazioni della denominazione, della sede della società, del nominativo dei soci, dell'oggetto sociale, dell'ammontare del capitale sottoscritto e versato, nonché *dei soggetti che amministrano e che hanno la rappresentanza della società*” (art. 3, comma 1, lett. c, v. p. 92; per una valorizzazione della formulazione di tale ultima espressione, cfr. RICCIARDIELLO, (nt. 41), 34). Lo schema di disegno di legge delega predisposto dalla Commissione Mirone (pp. 13 ss.) e la proposta di legge presentata dai deputati Veltroni e altri (pp. 91 ss.), unite alle relative relazioni illustrative (rispettivamente, pp. 25 ss. e 104 ss.), possono essere consultati in *Riv. soc.*, 2000, 13 ss., ove sono tratti i passi sopra citati. Come noto, i frutti del lavoro della Commissione Mirone sono stati poi raccolti dalla Commissione, presieduta dall'on. Vietti, per la riforma organica del diritto societario (VIETTI, (nt. 18), 24).

¹⁰⁹ Relazione Mirone, (nt. 108), 36. In termini analoghi, già prima della riforma del 2003, MOSSA, (nt. 99), 107-108, secondo cui “la s.r.l. è un tipo d'impresa commerciale nel quale c'è un'attiva partecipazione dei soci non troppo diversa da quella della società in nome collettivo”; CAGNASSO, IRRERA, (nt. 99), 126, ove “la funzione dell'istituto in esame è, fondamentalmente [...] quella di fornire un tipo di società *a responsabilità limitata* idoneo per le *imprese sociali di minori dimensioni*, formate da pochi membri, legati fra di loro da vincoli di parentela o, comunque, di fiducia reciproca, e direttamente interessati alla gestione sociale: mal si adattava infatti, in tale ipotesi, la complessa disciplina della società per azioni e, dall'altra parte, il ricorso alle forme societarie a base personale impediva ai soci (o, almeno, ad un gruppo di soci) di godere del beneficio della responsabilità limitata”. Dopo la riforma, CORAPI, *La riforma italiana delle società di capitali: modelli continentali, modelli di common law, modello comunitario*, in *Le grandi opzioni della riforma del diritto e del processo societario*, (nt. 20), 76 e 96, ove, rispettivamente, riconosce una netta distinzione tra il modello della s.p.a. e quello della s.r.l., “laddove a quest'ultimo è affidato *un ruolo di organizzazione della partecipazione personale dei soci alla gestione dell'impresa*” ed osserva come “il carattere «chiuso» della struttura si è tradotto in una disciplina della società a responsabilità limitata *come rapporto tra soci presenti attivamente nello svolgimento dell'attività sociale*” (corsivi aggiunti).

¹¹⁰ Relazione Mirone, (nt. 108), 39. La stessa relazione prevedeva anche la possibilità di sopprimere l'organo amministrativo e quello assembleare: “la gestione dell'impresa sarebbe in questo caso affidata agli accordi dei soci, assicurando comunque certezza sulla rappresentanza legale e sui poteri dei rappresentanti legali della società” (pp. 37-38).

¹¹¹ Come noto, tale suggerimento non è stato pienamente seguito, nel senso che, da un lato, la legge delega nulla ha previsto in merito, limitandosi a fissare i principi generali dell’“ampia autonomia statutaria”, della “centralità del socio e dei rapporti contrattuali tra soci” e della “flessibilità delle forme organizzative”; dall'altro lato, la legge delegata non ha previsto come modello legale di amministrazione quello tipico delle società di persone, caratterizzato dalla naturale inerenza della carica gestoria allo *status socii*. Certamente, tuttavia, quest'ultima ne ha tenuto conto, facendo infatti salva la possibilità di organizzare in questo modo la funzione amministrativa (art. 2475, comma 1, c.c.) e prevedendo espressamente la possibilità di adottare i sistemi dell'amministrazione disgiuntiva e congiuntiva (art. 2475, comma 3, secondo periodo, c.c.).

¹¹² Pare, infatti, potersi affermare come il complessivo impianto normativo della s.r.l. sia stato costruito dal legislatore concependo la parte contrattuale *quale normale esecutrice del rapporto*

accompagnamento alla riforma¹¹³, così come in successivi interventi legislativi – primo fra tutti, quello che ha introdotto l’opzione per il regime impositivo della trasparenza fiscale¹¹⁴, così equiparando le “s.r.l. personali”¹¹⁵ alle società di

societario (v. spec. artt. 2475, comma 1, e 2476, comma 3, c.c.) e, nei casi in cui la stessa non fosse formalmente investita della funzione amministrativa, *come interessata comunque alla gestione dell’impresa sociale, al corrente del suo andamento e su di questo capace di incidervi* (v. spec. artt. 2476, commi 2 e 8, e 2479, comma 1, c.c.). Il legislatore, infatti, (i) prevede la naturale sussistenza dello *status* di socio in capo all’amministratore di s.r.l. (art. 2475, comma 1, c.c.); (ii) garantisce a tutti i soci, anche non amministratori, il diritto ad avere le informazioni inerenti alla gestione sociale (art. 2476, comma 2, c.c.); (iii) tutela, altresì, l’interesse di tutte le parti ad una corretta gestione anche nei casi in cui l’adesione delle stesse al contratto sociale fosse stata subordinata ad un’istanza di attuazione personale del programma in esso contenuto (: nei casi in cui, cioè, il preposto goda di stabilità reale) permettendo così ad ognuna di loro di adire l’autorità giudiziaria per la revoca del gestore che compia gravi irregolarità (art. 2476, comma 3, c.c.); (iv) legittima inoltre i soci che detengono almeno un terzo del capitale sociale a spostare alla competenza della compagine sociale decisioni anche di natura gestoria (art. 2479, comma 1, c.c.) e (v) disciplina la loro responsabilità, prevedendola solidale a quella degli amministratori, nei casi in cui abbiano “intenzionalmente deciso o autorizzato il compimento di atti dannosi per la società, i soci o i terzi” (art. 2476, comma 8, c.c.): disposizioni, queste, chiaramente giustificate dalla concezione del socio di s.r.l. quale soggetto interessato alla gestione sociale e capace di incidere sul suo andamento anche nei casi in cui non sia investito della carica di amministratore. Il coinvolgimento dei soci nella gestione dell’impresa giustifica, altresì, altre disposizioni presenti nell’impianto normativo del tipo in esame, come, ad esempio, la disciplina dei finanziamenti c.d. anomali o anormali (art. 2467 c.c.).

¹¹³ Diversi sono gli spunti offerti in argomento dalla relazione al d.lgs. 6/2003. In questa, infatti, si può leggere come (i) “la società a responsabilità limitata cessa di presentarsi come una piccola società per azioni ed abbandona la tradizione del nostro ordinamento che ne faceva risalire il più immediato antecedente storico alla anonima per quote. Essa si caratterizza invece come una *società personale* la quale perciò, pur godendo del beneficio della responsabilità limitata [...], può essere sottratta alle rigidità di disciplina richieste per la società per azioni”, non potendosi più ritenere “necessariamente presupporre una rigida struttura organizzativa di tipo corporativo” e (ii) come la riforma “intende offrire agli operatori economici uno strumento [...] *impernato fondamentalmente su una considerazione delle persone dei soci e dei loro rapporti personali*” in cui è accentuata “la *caratterizzazione personalistica* del tipo”, nel quale “il contributo del socio molto spesso si qualifica per le sue qualità personali e professionali, piuttosto che per il valore oggettivo di beni apportati” (paragrafo 11, corsivi aggiunti).

¹¹⁴ Indice significativo di quanto si sta affermando nel testo può rinvenirsi nell’intervento normativo che ha fiscalmente equiparato le s.r.l. a ristretta compagine sociale alle società di persone. Come è noto, infatti, il legislatore ha consentito, in certi casi, ai soci delle prime di optare per il sistema della c.d. trasparenza fiscale previsto per le seconde (artt. 115 e 116, d.p.r. 22 dicembre 1986, n. 917, di seguito *tuir*). Questo regime, in sintesi, sopprime la soggettività giuridica ai fini *ires* della s.r.l. e la sostituisce con l’imposizione *irpef* in capo al singolo socio, come se, in sostanza, ci sia una totale immedesimazione tra quest’ultimo e la società. La norma prevede che possano fruire di tale opzione le s.r.l.: (i) detenute da altre società di capitali in misura non inferiore al 10% e non superiore al 50% (è questo il caso dell’art. 115 *tuir*, su cui, però, non ci si sofferma stante la diversa finalità della disposizione) e (ii) a ristretta compagine sociale, e cioè possedute da persone fisiche in numero non superiore a 10, o a 20 per le società cooperative (fattispecie prevista dall’art. 116 *tuir*). In quest’ultimo caso, l’intento del legislatore è stato quello di rendere fiscalmente neutrale la scelta per la forma sociale s.r.l. o per le società di persone, stante la possibile, se non tipica, identità funzionale che accomuna la prima alle seconde, specialmente nei casi in cui la compagine sociale si presenti ristretta. In questo caso, tuttavia, si segnala come tale opzione sia consentita alle sole s.r.l. «il cui volume di ricavi non supera le soglie previste per l’applicazione degli studi di settore» (art. 116, comma 1, *tuir*). Condizione, questa, la cui *ratio* solleva diverse perplessità, non essendo chiaro “per quale ragione il legislatore fiscale abbia ritenuto opportuno riservare tale facoltà unicamente alle società dimensionalmente più piccole (in contrasto, peraltro, con la tendenza mostrata in ambito civilistico ad accrescere la flessibilità di tale modello societario al fine di «soddisfare esigenze particolarmente presenti nell’ambito del settore delle piccole e medie imprese» (relazione governativa al d. lgs. n.

persone¹¹⁶ – depongono per un generale riconoscimento di tale *intento* quale uno degli elementi caratterizzanti la scelta per il tipo in esame¹¹⁷, anche dopo le significative novità apportate dalla disciplina delle s.r.l. P.M.I.¹¹⁸.

6/2003), ma senza tuttavia precludere l'adozione di tale modello anche per iniziative economiche di maggiori dimensioni)” (in questi termini, L. ROSSI, VILLA, *La tassazione per trasparenza della s.r.l. nella riforma fiscale*, in *AGE*, 2/2003, 444). Infatti, è ben possibile – ed è anzi probabilmente questo il caso più frequente – che anche le s.r.l. che superano le soglie dimensionali sopra indicate siano a ristretta compagine sociale. Esaminando nuovamente gli ultimi dati statistici pubblicati nel 2020 dall'osservatorio delle società e delle imprese della Camera di commercio di Milano (per la consultazione, v. *supra* nota 1), emerge chiaramente come, stando al mero requisito della numerosità della compagine sociale, l'opzione per la trasparenza fiscale sia astrattamente applicabile alla quasi totalità delle s.r.l. I dati, infatti, evidenziano come solo il 4,33% di esse sia posseduto da più di 5 soci: si immagina pertanto che la percentuale di s.r.l. che superano la soglia dei 10 soci (o dei 20 se la società è cooperativa) sia davvero marginale.

¹¹⁵ Tale espressione viene adoperata da L. ROSSI, VILLA, (nt. 114), in più parti, v., ad esempio, 440, 442 e 445, per descrivere la fattispecie della s.r.l. a ristretta compagine sociale contenuta nell'art. 116 *tuir* (sul punto, v. nota precedente).

¹¹⁶ Benché il regime della trasparenza fiscale operi a prescindere dalla materiale percezione del dividendo da parte del socio, i benefici fiscali che lo stesso può ottenere rispetto all'ordinario regime *ires* possono essere anche molto significativi. In generale, infatti, questa opzione risulta essere *sempre più conveniente* quando l'utile viene distribuito e *tanto più vantaggiosa* quanto minori sono le altre fonti di reddito per il socio: circostanze, queste, frequenti in un tipo, come la s.r.l., che rappresenta normalmente per quest'ultimo la sua principale fonte di reddito e la sua principale, se non esclusiva, occupazione, quella di amministratore della società o di suo dipendente. Con tale intervento, il legislatore ha così fiscalmente neutralizzato due alternative (la s.r.l., da un lato, e la società di persone, dall'altro) che possono essere adottate per le stesse esigenze. Infatti, se il socio di s.r.l. ha le medesime caratteristiche del socio di una s.n.c., la mancata previsione del regime della trasparenza fiscale nella prima ne avrebbe decisamente sfavorito, in controtendenza ai propositi dello stesso legislatore, il suo ricorso da parte degli operatori economici.

¹¹⁷ Esaminando il progetto Mirone, ROVELLI, (nt. 34), 130-131, osserva come la definizione della s.r.l. come “società di persone a responsabilità limitata” risulti “efficace perché sottolinea l'*elemento caratterizzante di tale tipo sociale, costituito dalla piena coincidenza tra proprietà e gestione dell'impresa sociale*, dalla rilevanza centrale in essa “del socio” e “dei rapporti contrattuali fra i soci”; e quindi dall'assegnazione di uno spazio di autonomia organizzativa interna molto ampio e tendenzialmente, forse, più prossimo al modello personalistico che a quello capitalistico” (corsivo aggiunto). Questo “elemento caratterizzante” è talmente tipico nella s.r.l. da essere, in un certo senso, dato per presupposto dallo stesso legislatore, che concepisce il socio-contrante come naturale esecutore del contratto sociale (v. SANTOSUOSSO, (nt. 2), 494; e v. *supra* nota 112). In quest'ottica, la disciplina della s.r.l. *post-riforma* 2003 “rappresenta, in qualche misura, un «ritorno al passato», ed, in particolare, alle scelte operate nei progetti di codice di commercio degli anni venti” (CAGNASSO, *Ambiti e limiti dell'autonomia...*, (nt. 42), 368).

¹¹⁸ È, cioè, sempre indefettibile nel tipo s.r.l. la figura del “socio-imprenditore”, anche nei casi in cui siano state emesse categorie di quote prive di diritti partecipativi e siano state collocate sul mercato, aprendo così la struttura societaria all'ingresso di soci meri “finanziatori” o “investitori”. Infatti, l'assetto partecipativo del tipo in esame non potrà mai essere composto esclusivamente da quest'ultima categoria di soci. A tale riguardo, si rinvia, in particolare, a M. CIAN, *S.r.l. PMI, s.r.l., s.p.a.: schemi argomentativi per una ricostruzione del sistema*, (nt. 20), 841 ss. spec. 843-844, ove l'A. valorizza, a sostegno di quanto sopra affermato, il dato normativo costituito dall'art. 100-ter t.u.f., disposizione che assegna alla Consob il compito di prevedere *forme di tutela* a favore dei sottoscrittori non professionisti di quote (: dei soci, cioè, finanziatori) nei casi in cui i *soci di controllo* cedano le proprie partecipazioni successivamente all'offerta (forme che l'art. 24 reg. Consob 18592/2013 ha previsto nei termini di un diritto di recesso o co-vendita a favore dei sottoscrittori nei casi di trasferimento del controllo societario nei tre anni successivi all'offerta). Da un lato, infatti, il riferimento ai *soci di controllo* fa supporre che il collocamento tramite portali possa avvenire solo per quote che, nel loro complesso, siano comunque di minoranza; dall'altro lato, invece, la previsione di

Ma teoria e prassi, orientate dall'istanza di concedere ai soci la massima libertà al minor costo possibile durante tutta la vita della società, sembrano totalmente trascurare la scelta «di fondo» compiuta dagli stessi consociati nella fase di costituzione del vincolo sociale circa l'esecuzione del rapporto che da tale vincolo si origina. Esaminando infatti, come si è anticipato, alcuni atti costitutivi di s.r.l., appare sempre problematico comprendere come la funzione amministrativa sia stata organizzata e, in particolare, capire se gli stessi documenti contengano o meno la sopra descritta istanza di infungibilità del preposto, risultando totalmente incerto il rilievo assunto da quest'ultimo nell'economia del contenuto del contratto¹¹⁹. Risulta, in altre parole, il più delle volte complicato comprendere se le parti contrattuali abbiano voluto conferire l'amministrazione impersonalmente ad un ufficio gestorio, all'organo «consiglio di amministrazione», oppure abbiano voluto affidarla personalmente e stabilmente ad un gruppo preciso di persone, e quindi ad uno specifico «collegio di amministratori»¹²⁰.

La questione emerge così, con tutta evidenza, quando un socio lamenta di essere stato revocato dalla carica gestoria, recriminando il proprio interesse a gestire l'impresa sociale insieme agli altri soci-amministratori, nonostante l'organizzazione

forme di protezione a favore dei soci finanziatori evidenzia la *logica fiduciaria* sottesa a tale investimento. Scrive, infatti, l'A.: “l'operazione finanziaria è realizzata all'interno di un contesto proprietario in cui preesistono e sono identificati uno o più soci di riferimento, tant'è che l'operazione stessa presenta una componente di tipo fiduciario (di affidamento sulle capacità imprenditoriali di detti soci), che impone all'atto costitutivo di introdurre forme di protezione dei soci-investitori per il caso in cui, con la cessione delle partecipazioni di controllo, tale componente venga compromessa”. La disposizione citata è, pertanto, una “norma coerente con un assetto proprietario in cui soci-investitori coesistono con uno o più soci operativi e dunque con un assetto in cui le partecipazioni finanziarie si integrino con partecipazioni immancabilmente connotate dalla predetta socialità; e incoerente, viceversa, con un ipotetico assetto in cui le prime sostituiscano interamente le seconde”. Nella stessa direzione, v. SPERANZIN, *S.r.l. piccole-medie imprese tra autonomia e ibridazione dei tipi (con particolare riferimento alle partecipazioni prive del diritto di voto)*, in *Riv. soc.*, 2018, 347; più recentemente, RINALDO, (nt. 15), 1529-1530 e spec. 1533-1535.

¹¹⁹ Nella maggior parte degli atti costitutivi esaminati, infatti, l'amministrazione risulta configurata in modo omnicomprendivo (v. *supra* par. 2) e, nello specifico, nel modo seguente: (i) vengono previsti, in via alternativa tra loro, tutti i possibili sistemi di amministrazione citati dal legislatore nell'art. 2475 c.c. con scelta rimessa ad una decisione dei soci al momento di nomina del gestore; (ii) in caso di pluripersonalità, viene previsto il consiglio di amministrazione quando tale scelta non sia compiuta (in sintonia con il dispositivo dell'art. 2475, comma 3, c.c.); (iii) in tema di rapporto di amministrazione, si prevede che gli amministratori possano essere nominati a tempo determinato oppure fino a revoca o dimissioni: la scelta, nuovamente, è subordinata ad una decisione dei soci da assumere al momento della nomina; (iv) ai soci viene riconosciuta anche la possibilità di assegnare o meno un compenso all'amministratore per l'attività svolta; (v) vengono, infine, previste una serie di regole applicabili al momento di cessazione dalla carica gestoria e al funzionamento dell'organo amministrativo.

¹²⁰ Tale problema sembra invero essere acuito dalla molteplicità delle configurazioni gestorie che la dottrina ritiene possano in concreto realizzarsi nella s.r.l. attraverso l'adozione di un consiglio di amministrazione. Come infatti verrà esaminato nel paragrafo successivo, nella fenomenologia statutaria della s.r.l., il termine «cda» pare poter sottendere una multiforme gamma di soluzioni organizzative a disposizione dei soci, molte delle quali, in concreto, sembrano decisamente distanti non solo da quella *specifica* conformazione gestoria che nel capo dedicato alla s.p.a. porta lo stesso nome, ma pure da una *qualsivoglia* ipotetica configurazione “a stampo capitalistico”, cui il *nomen* «cda», secondo i più, farebbe comunque sempre sottendere.

della funzione amministrativa prevista nell'atto costitutivo non riflettesse adeguatamente (benché nemmeno però escludesse) tale suo interesse¹²¹.

4. Sistemi gestori e caratteri tipologici: il caso del cda.

Accanto alla questione appena esaminata, la predisposizione di atti costitutivi in concreto suscettibili di plasmare l'assetto gestorio in qualunque modo possibile pone poi il problema relativo ai limiti che in tale contesto l'autonomia statutaria incontra nel disciplinare la funzione amministrativa. Non si tratta, in particolare, *solo* di verificare se i diversi sistemi gestori possano essere combinati tra loro, in via complementare (con le configurazioni ibride) o in modo alternativo (con quelle omnicomprendenti), *bensì prima ancora* di esaminare *se* esistano – e in caso affermativo, *quali* siano – le limitazioni che la compagine sociale trova nel regolamentare *ciascuno di questi sistemi*.

Ritenere infatti che in questa figura societaria la funzione amministrativa sia “assemblabile” in qualunque modo; che i soci siano completamente liberi di regolare ogni singolo aspetto del sistema amministrativo prescelto; che consiglio di amministrazione, tecniche referendarie, amministrazione disgiuntiva e congiuntiva possano essere conformate senza alcuna restrizione; *insomma che non vi sia alcuna limitazione alla predisposizione delle relative discipline*, sembra in definitiva condurre ad una sostanziale «deformalizzazione tipologica» degli stessi modelli gestori, vale a dire ad un'integrale perdita del significato tecnico-giuridico sotteso ad ognuno di questi e, di conseguenza, dell'utilità stessa di una loro alternativa previsione.

Questo processo può essere colto, in modo speciale, con riferimento al sistema del consiglio di amministrazione¹²². Si tratta sia del modello legale pluripersonale del tipo in esame¹²³, sia della configurazione gestoria empiricamente più diffusa¹²⁴, sia di

¹²¹ È quanto sembra di constatare, ad esempio, dalla lettura di Trib. Milano, 12 agosto 2003, in *Le Società*, 2004, 333 ss., con nota di FABRIZIO, *Revoca di amministratore di s.r.l. e risarcimento del danno*, ove il socio ricorrente impugna la delibera assembleare “di nomina di nuovo consiglio di amministrazione, non più ricomprendente la sua persona” e lamenta il pregiudizio subito “a seguito della propria mancata inclusione nel consiglio rinnovato”.

¹²² Di seguito anche cda. Per quanto concerne l'amministrazione disgiuntiva e congiuntiva, v. *supra* nota 79, ove si è osservato come pure questi sistemi siano ritenuti essere ampiamente derogabili.

¹²³ Vale a dire operante, oltre che nei casi di espressa previsione statutaria, anche ogniquale volta in cui il regolamento pattizio si limiti ad affidare l'amministrazione a più persone senza prevedere nulla in merito. Tra i molti, PARRELLA, (nt. 41), 105, per il quale la regola “secondo cui la pluralità di amministratori dà luogo al consiglio di amministrazione, indurrebbe a ritenere che l'atto costitutivo possa limitarsi ad indicare le persone degli amministratori; se queste sono più, il regime consiliare discenderebbe automaticamente dalla legge”; SANTOSUOSSO, (nt. 11), 216, secondo cui “nel silenzio dell'atto costitutivo la semplice pluripersonalità darà luogo ad un consiglio di amministrazione che sarà disciplinato dalle norme delle società per azioni in quanto applicabili [...], le uniche che appunto prevedono un consiglio di amministrazione in società di capitali”; CORSARO, (nt. 62), 7, “ove nulla sia previsto all'interno dell'atto costitutivo e siano nominati più persone amministratori, automaticamente sorgerà il consiglio di amministrazione, il quale sarà titolare della funzione gestoria, analogamente a quanto previsto nella s.p.a. (ma senza la riserva esclusiva di competenza di cui all'art. 2380-bis c.c.)”.

un sistema caratterizzato, nell'unico tipo societario in cui riceve completa regolamentazione, da una disciplina tendenzialmente indisponibile alle parti¹²⁵.

A questo riguardo, giova inizialmente premettere come, sebbene nel capo dedicato alla s.r.l. il consiglio di amministrazione non venga né definito né puntualmente disciplinato, non sembrano esserci motivi per dubitare che tale espressione assuma nella figura societaria in esame lo stesso significato che essa ha nel contesto azionario¹²⁶: quello, cioè, di una *specificata configurazione della funzione amministrativa organizzata "per uffici"*¹²⁷. D'altra parte, tale sistema viene

¹²⁴ Ne dà evidenza FIGÀ-TALAMANCA, (nt. 76), 130, oltre ad essere un rilievo comune in dottrina (tra i molti, ABRIANI, (nt. 33), 342). Sul punto, si rinvia altresì alla nota 76, ove viene osservato il totale insuccesso dei sistemi di amministrazione pluripersonali alternativi a quello consiliare.

¹²⁵ Lo osserva, tra i molti, ZANARONE, (nt. 34), 973.

¹²⁶ Il legislatore ha previsto che «quando l'amministrazione è affidata a più persone, queste costituiscono il consiglio di amministrazione» (art. 2475, comma 3, c.c.). Ma quale è il significato di tale dispositivo? Cosa significa cioè consiglio di amministrazione? La domanda risulta preliminare ad ogni altra questione dal momento che lo spazio riconoscibile all'autonomia statutaria nel disciplinare tale sistema non può che dipendere, prima di tutto, da come lo stesso venga definito. Ora, come noto, nel capo dedicato alla s.r.l. il cda è stato, inizialmente, solo menzionato dal legislatore all'interno dell'art. 2475 c.c., non avendolo lo stesso correlato né di una definizione né della relativa disciplina. Tale situazione – che solo con l'emanazione del codice della crisi ha ricevuto una parziale risposta (: rinvio all'art. 2381 c.c. in quanto compatibile; v. *infra* nota 133) – non ha destato serie criticità tra gli interpreti. Infatti, come verrà di seguito illustrato, proprio sul presupposto che la previsione del cda assuma nella s.r.l. lo stesso valore precettivo che ha nella s.p.a., si è osservato come il legislatore abbia omesso di disciplinare tale sistema nel capo VII (: quello cioè sulla s.r.l.) *sia perché* la sua regolamentazione già la si ritrova nel capo V (: quello relativo alla s.p.a.), *sia per concedere* ai soci maggiore autonomia organizzativa nel disciplinarne i vari profili (v. *infra* nel testo e note 134 e 136).

¹²⁷ È, del resto, insegnamento comune quello che equipara il modello legale di amministrazione della s.r.l. (: il sistema che troverebbe cioè applicazione nel silenzio dell'atto costitutivo) a quello previsto dal legislatore per la s.p.a., risultando il primo composto da almeno due organi: l'assemblea e l'organo amministrativo (tra i molti, si segnalano, AULETTA, SALANITRO, *Diritto commerciale*¹⁹, a cura di A. Mirone, Giuffrè, Milano, 2012, 297, secondo cui “se i soci nell'atto costitutivo non hanno disposto diversamente, l'organizzazione della società a responsabilità limitata ricalca il sistema di amministrazione tradizionale della società per azioni, articolato sulla presenza di un organo assembleare e di un organo amministrativo”; M. CIAN, *La s.r.l.: la struttura organizzativa*, in *Diritto commerciale. Diritto delle società*, ed. 2020, a cura di M. Cian, (nt. 2), 724 e 743, per il quale se l'atto costitutivo non dispone diversamente, il modello legale della s.r.l. è analogo a quello della s.p.a. (p. 724): il cda è l'organo amministrativo pluripersonale a cui viene affidata la gestione (p. 743); CERRATO, (nt. 93), 397, secondo cui “il modello legale – cioè quello che si applica di *default* – è infatti in larga misura costruito sulla matrice delle regole della società per azioni”; BUONOCORE, ROSAPEPE, *La società a responsabilità limitata*, in *Manuale di diritto commerciale*¹⁴, ideato da Buonocore, Torino, Giappichelli, 2020, 535; G.F. CAMPOBASSO, *Diritto commerciale. Diritto delle società*¹⁰, (nt. 2), 583 e 591, ove emerge come il consiglio di amministrazione rappresenti “un'organizzazione di tipo corporativo”; GRAZIANI, MINERVINI, BELVISO, SANTORO, *Manuale di diritto commerciale*¹⁸, Milano, Wolters Kluwer, Cedam, 2020, 335-336 e, per il cda, 340; DI CECCO, (nt. 60), 434-435, per il quale “il modello organizzativo “di *default*” (che trova, cioè, applicazione in assenza di diversa scelta statutaria) è quello corporativo, ossia il meno lontano dalla tradizione legislativa previgente. Nel silenzio dello statuto, infatti, la società a responsabilità limitata è una società “tendenzialmente” ad organizzazione capitalistica (con la tradizionale tripartizione tra consiglio di amministrazione, assemblea e, in alcuni casi, organo di controllo) del tutto identica a quella propria delle società per azioni...”; PATRIARCA, BENAZZO, (nt. 2), 171). L'organizzazione interna della s.r.l. è quindi articolata in un complesso di organi, ciascuno titolare di una specifica sfera di competenze e di particolari funzioni (G. FERRI, *Manuale di diritto commerciale*¹⁵, a cura di Angelici, G.B. Ferri, Milano, Utet, 2016, 298-300). In letteratura, tra i molti che hanno evidenziato

presentato in entrambe queste società con la medesima formulazione lessicale (: l'art. 2475, comma 3, primo periodo, c.c. riproduce in modo identico il dispositivo dell'art. 2380-*bis*, comma 4, c.c.)¹²⁸ ed era quello ritenuto applicabile alla s.r.l. già nell'ordinamento previgente¹²⁹, pur in assenza di una disposizione che lo prevedesse e, soprattutto, di un rinvio alla norma che lo prevedeva nella s.p.a.¹³⁰. Inoltre, tale significato non sembra nemmeno essere smentito dall'impianto normativo della s.r.l., ma da questo trovare diverse conferme: nelle poche disposizioni che lo compongono, infatti, il legislatore sembra tracciare anche per questa società un disegno della funzione gestoria organizzato "per uffici" (comb. disp. artt. 2475, comma 1 e 2479, comma 2, n. 2, c.c.)¹³¹, adoperando espressioni, prima fra tutte quella di «organo» amministrativo (art. 2475, comma 5, c.c.), che nel linguaggio giuscommerciale richiamano proprio un titolare impersonale di un complesso di competenze decisionali e/o dichiarative (: un «ufficio» appunto)¹³². In questa direzione, pure il

come anche il modello legale della s.r.l. sia strutturato "per uffici" ed abbia un'organizzazione corporativa propria del tipo azionario, ZANARONE, (nt. 34), 927-928 e ID., (nt. 10), 74; CAGNASSO, (nt. 2), 52, per il quale "la mancanza di una scelta esplicita da parte dei soci comporta ugualmente una precisa opzione e cioè l'adesione al «volto» che il legislatore ha plasmato per la società in esame, sostanzialmente affine, almeno nella sua struttura interna, a quello della società per azioni"; RACUGNO, *La struttura personalistica della s.r.l.*, in *Riv. dir. impr.*, 2004, 397 ss., ove in termini generali osserva come "il modello legale, che è stato dettato dal legislatore della riforma, è in larga parte analogo al modello legale che lo ha preceduto": "l'impianto capitalistico della nuova società a responsabilità limitata rimane fermo"; BENAZZO, (nt. 55), 809-810, che rileva come "il modello legale della nuova s.r.l. presenterebbe, almeno in via *naturale* (cioè *suppletiva*) e sia pure «*in sedicesimo*» un sistema di tipo corporativo-capitalistico, ovverosia organizzato per uffici e fondato sulla irrelazione tra qualità di socio e direzione dell'impresa" e anche ID., (nt. 14), 1066; BUONOCORE, *L'organizzazione interna della società a responsabilità limitata riformata*, (nt. 35), 593 e 595, secondo cui "l'organizzazione interna, ipotizzata dal riformatore come organizzazione da adottarsi se lo statuto non dispone diversamente, ricalca, sia pure non fedelmente, quella di tipo corporativo propria delle società per azioni" (p. 595); SCIUTO, (nt. 20), 662, per il quale "lo statuto legale, ancorché ampiamente derogabile dall'autonomia statutaria, traccia un modello organizzativo non dissimile da quello tradizionale ed «imposto» prima della riforma; e quindi ancora un modello «corporativo», benché ora [...] soltanto in via residuale ed attenuata"; PEDERZINI, (nt. 74), 26; CACCAVALE, (nt. 41), 32-33; RANIELI, (nt. 74), 108-109; CARCANO, (nt. 32), 565-566; BERTACCHINI, sub *art. 2475 c.c.*, in *Commentario delle società*, a cura di Grippo, vol. I, Torino, Utet, 2009, 1051; G. DI SABATO, *La nuova s.r.l.: profili tipologici e normativi*, in *Studium Iuris*, 2003, 1035-1036; CAPO, (nt. 30), 509; BALDUSSI, (nt. 8), 137; BARTALENA, (nt. 74), 161; M. RESCIGNO, (nt. 3), 58; RENNA, (nt. 33), 362.

¹²⁸ Lo rileva anche ZANARONE, (nt. 34), 969.

¹²⁹ Per questo motivo, secondo BALDUSSI, (nt. 8), 57, le previsioni dell'amministratore unico e del consiglio di amministrazione "non presentano particolari novità, visto che già in precedenza erano ammissibili nella società a responsabilità limitata".

¹³⁰ L'intera disciplina della s.r.l. era infatti costruita su una serie di rinvii alla disciplina della s.p.a. Tra questi, però, mancava quello che prevedeva il consiglio di amministrazione. Ciononostante, la dottrina maggioritaria ha comunque ritenuto essere questo il sistema (inderogabilmente) operante anche nella s.r.l. in caso di più preposti investiti della funzione gestoria (in argomento, v. *supra* nota 70).

¹³¹ Al riguardo, si rinvia alla dottrina prevalente e, in luogo di molti, a PELLEGRINO, *Sulla competenza dei soci per la nomina e la revoca degli amministratori di s.r.l.*, in *RDS*, 2018, I, 559 ss. spec. 562 ss. Nella prospettiva sopra delineata, il cda rappresenterebbe allora quella specifica configurazione che tale organizzazione (: quella "per uffici") assume nel caso in cui siano nominati più amministratori.

¹³² In argomento, cfr. RANIELI, (nt. 74), 116, secondo la quale "organo amministrativo è, del resto, sicuramente espressione che rimanda ad un'organizzazione per uffici che non può ritenersi incarnata dai sistemi di amministrazione personalistici"; MARCHISIO, *La «deliberazione presa per iscritto» nell'amministrazione della s.r.l.: riflettendo su amministrazione congiuntiva e amministrazione*

recente (e parziale) rinvio all'art. 2381 c.c. (art. 2475, comma 6, c.c.) pare, da un lato, chiarire che anche il cda di s.r.l. possa ricorrere all'istituto della delega gestoria previsto per il cda di s.p.a.; dall'altro lato, indirizzare l'interprete verso la disciplina di quest'ultimo per ricostruire quella del primo¹³³.

collegiale, in *Riv. dir. priv.*, 2004, 96-97, che evidenzia come “in termini generalissimi, organo è ogni ufficio al quale siano attribuite – da legge o da statuto – funzioni decisionali e/o dichiarative”; SPADA, (nt. 13), 499 nota 17, il quale, esaminando l'art. 2475, comma 5, c.c. e, in particolare, la sostituzione del termine “consiglio di amministrazione” con quello di “organo amministrativo”, osserva come quest'ultimo sintagma o “equivale ad «amministratori» ed allora il nuovo testo è privo di valenza precettiva” oppure “indica una particolare conformazione della figura che amministra, insomma: un ufficio, come complesso di competenze preconstituito al personale che ad esso viene preposto; ed allora, dal testo affiorerebbe un vincolo all'autonomia dell'atto costitutivo nella conformazione della spettanza e delle modalità di esercizio della funzione amministrativa, con una implicita limitazione dell'accesso a forme personalistiche di amministrazione”.

¹³³ In merito al primo profilo, v. IRRERA, SPIOTTA, (CAVANNA,) *L'articolazione*, in *Diritto del governo delle imprese*², (nt. 2), 227, per i quali “grazie a tale rinvio, oggi è pacifica la possibilità di nominare un amministratore (o consigliere) delegato e/o un comitato esecutivo”; SCANO, *Amministrazione e amministratori*, (nt. 47), 510, secondo cui, con il richiamo all'art. 2381 c.c., “nessuno oggi può più dubitare dell'ammissibilità nella s.r.l. di organi delegati (i.e. amministratore delegato o comitato esecutivo)”. Si tratta, infatti, di un risultato a cui perveniva, già prima di tale intervento, la dottrina maggioritaria (in luogo di molti, v. CAGNASSO, (nt. 2), 46) seppur non unanime (cfr., ad es., SALANITRO, (nt. 32), 90 nota 2). In merito al secondo aspetto segnalato nel testo, v. M. CIAN, (nt. 127), 743, ove osserva come “la disciplina dell'amministrazione consiliare è praticamente assente e pertanto va ricostruita applicando la disciplina della s.p.a. (verso cui indirizza anche il pur assai parziale richiamo all'art. 2381, ad opera dell'art. 2475, ult. co.)”. D'altra parte, che in dottrina il significato sotteso all'espressione di “cda” assuma nella s.r.l. lo stesso valore che ha nella s.p.a. sembra essere confermato proprio dal comune rilievo secondo cui l'interprete deve attingere in via analogica alla disciplina di quest'ultima ogniqualvolta si trovi dinnanzi al silenzio dell'atto costitutivo della prima o questo preveda il cda, senza però regolarlo compiutamente: dal rilievo secondo cui, cioè, “l'integrazione legale non potrebbe arrestarsi alla scelta del consiglio di amministrazione, ma dovrebbe estendersi anche alle norme che ne disciplinano il funzionamento, le quali si trovano dettate esclusivamente in materia di s.p.a.” (PARRELLA, (nt. 41), 105). In argomento, tra i molti, si segnalano RANIELI, (nt. 74), 111, per la quale il cda “pur non essendo dotato, nel tipo s.r.l., di una dettagliata disciplina, può giovare dell'applicazione analogica delle norme dettate per il c.d.a. nella disciplina della s.p.a. In tal caso, la mancata previsione di norme disciplinanti il funzionamento e l'articolazione del consiglio di amministrazione nella nuova s.r.l. potrebbe essere letta come una constatazione, da parte del legislatore, della non necessità di un'autonoma disciplina la quale avrebbe finito con il replicare i contenuti già dettati per la s.p.a.”; G. DI SABATO, (nt. 128), 1046, secondo cui “per gli amministratori nulla è stabilito in merito ai compensi, alla cessazione dalla carica, alle deliberazioni, alle sostituzioni e cooptazioni, al funzionamento del consiglio di amministrazione, [...] ecc... È possibile però giustificare l'applicazione analogica delle norme in tema di amministrazione e amministratori dettate per la società azionaria, laddove i soci abbiano optato per il modello di amministrazione legale o non abbiano compiutamente attuato l'autonomia negoziale”; SALVATORE, sub *art. 2475 c.c.*, (nt. 22), 453-454, per il quale “se ricorre l'ipotesi di amministrazione pluripersonale, si applicano, salva diversa disposizione dell'atto costitutivo, le regole capitalistiche proprie del consiglio di amministrazione”; MONTAGNANI, (nt. 74), 60; DI NANNI, (nt. 21), 204; BENAZZO, (nt. 14), 1073-1074; SALAFIA, *Il C.d.A. della società a responsabilità limitata*, in *Le Società*, 2013, 1096 ss., secondo cui le lacune in tema di costituzione e funzionamento del cda di s.r.l. sono da colmare con la disciplina della s.p.a.; CAGNASSO, (nt. 33), 1858-1859, ove “il silenzio del legislatore in ordine alla disciplina delle deliberazioni consiliari e di gran parte del rapporto di amministrazione pare legittimare l'applicazione analogica delle norme in tema di società per azioni, qualora i soci abbiano adottato il regime di amministrazione collegiale (o qualora lo stesso venga in considerazione quale regola imposta dal legislatore, in assenza di una scelta differente). Infatti in tal caso il modello della società a responsabilità limitata, almeno sotto il profilo del regime di amministrazione, viene configurato in senso capitalistico”; CACCAVALE, (nt. 41), 34-35, 53 e 60; ID.,

In questa prospettiva, l'assenza di disposizioni su diversi ambiti del cda di s.r.l. è stata motivata sia dalla circostanza che la regolamentazione di tale sistema già la si ritrova nel capo dedicato alla s.p.a.¹³⁴, sia dalla maggiore libertà organizzativa riconosciuta in capo ai soci della prima. Infatti, tenuto anche conto della dichiarata autonomia ed organicità della disciplina di questa figura societaria¹³⁵, si è spiegata la mancanza di regole in materia come una specifica conferma della grande libertà di cui le parti negoziali possono disporre¹³⁶. Il legislatore, non prevedendo praticamente

L'amministrazione e i controlli nella s.r.l., (nt. 2), 138, secondo cui "in mancanza di un'apposita disciplina pattizia si renderà applicabile, in via analogica, la disciplina legale della società per azioni (articoli 2381 e 2388), che infatti si preoccupa di regolamentare il funzionamento dell'organo consiliare". Specificano che le norme del cda della s.p.a. trovano applicazione nei limiti di compatibilità con il tipo s.r.l., AMBROSINI, (nt. 32), 1566 e anche 1573, secondo il quale "nel silenzio dell'atto costitutivo, così come trovano applicazione il metodo collegiale ed il principio maggioritario propri del tipo azionario (c.d. modello di *default*), allo stesso modo debbono valere le altre regole in tema di consiglio di amministrazione di società per azioni, ovviamente nella misura in cui esse non risultino incompatibili con il tipo società a responsabilità limitata; soluzione, questa, che sembra altresì coerente rispetto all'orientamento in senso capitalistico dato dai soci alla società"; MORANDI, (nt. 64), 1941; CARCANO, (nt. 32), 576; BARTOLACELLI, (nt. 38), 193; SANTOSUOSSO, (nt. 11), 216; MANZO, (nt. 24), 169. Al riguardo, la dottrina prevalente ritiene applicabile al cda di s.r.l. la maggior parte delle disposizioni sul cda di s.p.a.: praticamente tutte, ad eccezione, secondo l'orientamento maggioritario, dell'istituto della cooptazione (questione però non pacifica, v. ad es. G. DI SABATO, (nt. 128), 1046, che lo ritiene ammesso ed anche operativo nel regime di *default*). Parimenti, diversi studiosi ritengono che l'interprete debba volgere la propria attenzione alle norme sulla s.p.a. anche nei casi in cui l'atto costitutivo preveda l'amministratore unico (SALVATORE, sub art. 2475 c.c., (nt. 22), 454, ove "se si tratta invece di amministrazione unipersonale, sono applicabili all'amministratore unico le tradizionali regole proprie dei modelli capitalistici"; ID., *L'organizzazione corporativa...*, (nt. 22), 1347; RACUGNO, (nt. 39), 14, per il quale "nel silenzio dell'atto costitutivo, l'affidamento dell'amministrazione ad una sola persona determina in capo alla stessa l'assunzione della qualifica di amministratore unico, con conseguente applicabilità delle regole in tema di società per azioni"; ALLEGRI, (nt. 68), 155, per la relativa citazione v. *supra* nota 68).

¹³⁴ È noto infatti che nel diritto societario italiano il cda già compare nel capo V (: sulla s.p.a.) e in questo riceve una puntuale regolamentazione negli artt. 2380-*bis* ss. c.c. La presenza di queste disposizioni – si sostiene – ha così indotto il legislatore, forse per semplice economia di lavoro, a non riproporle più nel successivo capo VII (: sulla s.r.l.), consapevole che l'utilizzo della locuzione «consiglio di amministrazione» potesse essere in grado di richiamarle tutte (in dottrina, tra i molti, DI NANNI, (nt. 21), 204, secondo cui "se le parti hanno previsto nello statuto un consiglio di amministrazione, questo richiamo basta a rendere applicabile l'intera disciplina dettata nella sede propria, in cui quella disciplina è collocata – cioè, nella specie, nella s.p.a. – senza necessità di dovere riprodurre singolarmente tutte le norme"; BARTOLACELLI, (nt. 38), 193, per il quale "evidentemente, l'intenzione del legislatore sul punto è nel senso di limitarsi alla semplice menzione dell'istituto, probabilmente intendendo ciò come sufficiente in ragione della presenza di regole dettagliate e di prassi interpretative e applicative consolidate volte a disciplinare il funzionamento del consiglio di amministrazione nelle società azionarie"; RANIELI, (nt. 74), 111; in giurisprudenza, Trib. Terni, 15 novembre 2004, in *Corriere merito*, 2005, 639 ss. con nota di CARBONETTI, *Impugnazione di delibere consiliari*, ove si legge come "nel caso in cui la s.r.l. segua il modello costituito dalla istituzione del Consiglio di amministrazione, si deve ritenere applicabile, al riguardo, il relativo regime, dovendosi valutare che l'omessa disciplina analitica delle attività dell'organo è stata dovuta alla circostanza che il legislatore ha inteso, implicitamente, rinviare alle norme poste in tema di s.p.a.", corsivo aggiunto).

¹³⁵ Il legislatore delegante, infatti, aveva fissato, quale primo principio direttivo generale che il legislatore delegato avrebbe dovuto seguire nel declinare la disciplina della s.r.l., quello di prevedere "un autonomo ed organico complesso di norme, anche suppletive" (art. 3, comma 1, lett. a), l. 3 ottobre 2001, n. 366).

¹³⁶ Sono, ad esempio, comuni le osservazioni secondo cui "essendo venuti meno il richiamo che il codice faceva al funzionamento del consiglio in materia di società per azioni, si deve concludere che i

nulla, avrebbe così permesso ai soci di s.r.l. di regolare nell'atto costitutivo il sistema «cda» nei modi che meglio possano soddisfare le loro esigenze. Il silenzio normativo testimonierebbe così, nel modo più eloquente, il «trionfo dell'autonomia statutaria» *anche* nella configurazione del sistema di amministrazione consiliare.

Date queste premesse, ci si domanda allora in che misura i soci di s.r.l. possano spingersi nel derogare una disciplina – contenuta nella s.p.a. ed ivi segnata da un elevato tasso di indisponibilità – senza pregiudicare la qualificazione del sistema come «cda»; quali limiti cioè essi incontrano nel configurare il cda nella s.r.l.: limiti, oltre ai quali, il sistema realizzato non potrebbe più definirsi come tale.

Secondo uno dei maggiori studiosi della s.r.l., la misura di tale libertà sarebbe da ritenersi “tendenzialmente illimitata”¹³⁷. Non si tratta però di una posizione isolata: essa, al contrario, sembra essere condivisa pure dalla dottrina dominante¹³⁸. Esaminando infatti la letteratura in materia, è possibile rilevare come la valorizzazione dell'autonomia statutaria nella configurazione del sistema consiliare abbia condotto a sostenere che:

- a) *il cda di s.r.l. può prescindere dal quorum costitutivo*. Dalla possibilità di prevedere l'amministrazione disgiuntiva, e quindi un modello che consente al singolo amministratore di compiere in via autonoma ogni atto gestorio, così come dall'assenza di una disposizione analoga all'art. 2388 c.c., si è affermato che il cda di s.r.l. possa non avere un *quorum* costitutivo¹³⁹. Secondo alcuni studiosi, questa assenza opererebbe già di *default*, potendo l'atto costitutivo solamente introdurlo¹⁴⁰;
- b) *il cda di s.r.l. può deliberare all'unanimità*. Dall'espressa possibilità di optare per l'amministrazione congiuntiva all'unanimità, così come dalla mancanza di disposizioni normative in materia, si è dedotta la compatibilità con la s.r.l. dell'adozione di un *quorum* unanimistico per l'assunzione delle decisioni gestorie e, di conseguenza, si è riconosciuto come pienamente disponibile il

soci abbiano la più ampia autonomia contrattuale nel disciplinare termini e modalità di convocazione e riunione del consiglio” (SANTARCANGELO, (nt. 79), 224) e che “il silenzio del legislatore sulle modalità di formazione della volontà collegiale costituisce sicuramente una sorta di «delega» ai soci stessi, in sede di redazione dell'atto costitutivo, a costruire liberamente il procedimento” (CAGNASSO, (nt. 33), 1859; MORANDI, (nt. 64), 1936; nella manualistica, M. CIAN, (nt. 127), 743).

¹³⁷ ZANARONE, (nt. 34), 973, il quale si è precisamente domandato “fino a che punto il sistema consiliare mutuato dalla s.p.a., in quest'ultima tendenzialmente inderogabile, sia aperto nella s.r.l. a interventi correttivi da parte dell'atto costitutivo”.

¹³⁸ L'affermazione contenuta nel virgolettato non rappresenta infatti solo la risposta che un autorevole studioso ha espressamente fornito al medesimo interrogativo, ma – come emerge dall'esame delle tesi esposte *infra* nel testo alle lett. da a) a j) – sembra ben sintetizzare pure la posizione della dottrina prevalente in argomento.

¹³⁹ MANZO, (nt. 24), 174; MORANDI, (nt. 64), 1942; ABRIANI, (nt. 33), 342; A. MIRONE, (nt. 56), 548; CACCAVALE, (nt. 41), 58; ROMANO, (nt. 63), 1277; IOZZO, (nt. 31), 184; AMBROSINI, (nt. 32), 1573; RUSSO, (nt. 32), 1973.

¹⁴⁰ BARTOLACELLI, (nt. 38), 198; MOSCO, (nt. 56), 1673.

quorum deliberativo del cda¹⁴¹, potendo questo deliberare anche all'unanimità per tutte le decisioni di sua competenza¹⁴²;

- c) *il cda di s.r.l. può deliberare senza maggioranza*. Si è pure sostenuta la possibilità di adottare le decisioni consiliari senza dover necessariamente raggiungere la maggioranza dei consensi dei suoi membri, potendo essere sufficiente la metà delle loro adesioni¹⁴³;
- d) *il cda di s.r.l. può deliberare per quote di interesse*. L'espressa possibilità di optare per l'amministrazione congiuntiva a maggioranza ha condotto a ritenere che il cda possa deliberare non solo per teste, ma anche con il criterio plutocratico basato sulla partecipazione agli utili o al capitale sociale dei suoi componenti¹⁴⁴;
- e) *il cda di s.r.l. può delegare tutti i suoi componenti in via generale e disgiunta*. L'assenza di un divieto legislativo, unito all'espressa previsione dell'amministrazione disgiuntiva, ha altresì consentito di ritenere lecito l'utilizzo di una delega plurima generale a tutti i componenti del cda¹⁴⁵. In questo caso, viene riconosciuto in capo a ciascun consigliere il potere di

¹⁴¹ Hanno affermato la piena libertà di definire il *quorum* deliberativo, oltre agli autori citati nella nota successiva, ABRIANI, (nt. 33), 343; MORANDI, (nt. 64), 1942; RUSSO, (nt. 32), 1973.

¹⁴² PICCIAU, (nt. 65), 236, secondo cui "sarebbe contraddittorio ed immotivato escludere per il cda il principio di funzionamento all'unanimità"; CACCAVALE, (nt. 41), 59; PARRELLA, (nt. 41), 106; CARCANO, (nt. 32), 576 nota 52; ZANARONE, (nt. 34), 972 nota 103; CAGNASSO, (nt. 33), 1859; BARTOLACELLI, (nt. 38), 199 nota 78; BUSANI, (nt. 9), 435, che ipotizza la predisposizione di clausole statutarie che prevedano quali *quorum* deliberativi sia l'unanimità dei presenti sia "addirittura l'unanimità di coloro che compongono il consiglio stesso"; ROMANO, (nt. 63), 1277; MOSCO, (nt. 56), 1674; RICCIARDIELLO, (nt. 41), 184; AMBROSINI, (nt. 32), 1573; SANTARCANGELO, (nt. 79), 222; SALAFIA, *Deliberazioni a maggioranza e all'unanimità del c.d.a.*, in *Le Società*, 2016, 665-666, che lo ritiene ammissibile per estensione analogica delle regole contenute nell'art. 2388 c.c. riguardanti il cda di s.p.a.; CONSIGLIO NOTARILE DI MILANO, *Massima n. 195, Voto "determinante" e deliberazioni unanimi nel consiglio di amministrazione*, 17 novembre 2020. Tra queste posizioni, alcuni precisano che l'unanimità sarebbe però preclusa per le materie previste nel comma 5 dell'art. 2475 c.c. (v., ad es., IOZZO, (nt. 31), 185; COMITATO TRIVENETO DEI NOTAI, *Orientamento I.C.6, Decisioni dell'organo amministrativo adottabili all'unanimità*, settembre 2004) o solo per l'approvazione dei progetti di bilancio, fusione e scissione (A. MIRONE, (nt. 56), 548-549).

¹⁴³ PARRELLA, (nt. 41), 106.

¹⁴⁴ CACCAVALE, (nt. 41), 71; PICCIAU, (nt. 65), 242 nota 30; A. MIRONE, (nt. 56), 549; ROMANO, (nt. 63), 1277; IOZZO, (nt. 31), 185; RESCIO, *La nuova disciplina della s.r.l.: l'autonomia statutaria e le decisioni dei soci*, in *La riforma del diritto societario. Atti delle giornate di studio 10-31 maggio 2003*, a cura di Di Cagno, Bari, Cacucci, 2004, 172. Secondo RICCIARDIELLO, (nt. 41), 184, "proprio alla luce della presenza, sempre a livello legale, di elementi che accentuano la sovranità del socio appare quantomeno discutibile ritenere che la maggioranza, anche nell'ipotesi di organizzazione di tipo corporativo, debba essere calcolata per teste e non per quote di interesse anche se la maggioranza per quote di interesse sottende la realtà normale ma non unica di coincidenza soggettiva tra soci e amministratori".

¹⁴⁵ In giurisprudenza, Cass., 7 dicembre 2016, n. 25085, in *Le Società*, 2017, 433 ss. e in *Giur. it.*, 2017, 886 ss., che esamina il caso di un cda composto da tre membri ai quali viene attribuito "il compimento di tutti gli atti di ordinaria e straordinaria amministrazione della società spettanti al Consiglio di amministrazione, senza limitazioni od esclusioni" e "la rappresentanza della società per il compimento degli atti rientranti nelle rispettive deleghe [...] con firma libera e disgiunta"; in dottrina, CAGNASSO, *La delega di potere gestorio e la s.r.l.*, in *Giur. it.*, 2017, 888-889; DI BITONTO, *Anche nella S.r.l. è valida la delega consiliare soggettivamente plurima a carattere generale e disgiunto*, in *Le Società*, 2017, 438 ss. spec. 446-448; SALAFIA, (nt. 72), 448-450; IOZZO, (nt. 31), 231, 236 e 262.

opposizione alle operazioni che gli altri vogliono compiere¹⁴⁶. Potere che è stato comunque ritenuto opportuno riconoscere per statuto anche in capo ai deleganti nei confronti delle decisioni, non ancora attuate, dei delegati e del presidente¹⁴⁷. In questo ambito, è stata pure ammessa la subdelega di funzioni¹⁴⁸ e la delega del potere gestorio “a favore di un soggetto estraneo all’organo amministrativo, purché socio”¹⁴⁹;

- f) *il cda di s.r.l. può fare a meno del presidente e del segretario*. A conferma dell’inessenzialità della prima figura, è stato sostenuto che, essendo l’amministrazione congiuntiva ammessa nella s.r.l. ed essendo questa priva del presidente, questo possa non essere nominato nemmeno nel cda¹⁵⁰. A supporto della seconda tesi, invece, è stato addotto il più stretto legame di familiarità che intercorre tra i consiglieri di s.r.l.¹⁵¹;
- g) *il cda di s.r.l. può avere componenti interdetti, inabilitati, falliti o rappresentati se assenti*. La mancata previsione – di recente però colmata¹⁵² – di una disposizione contenente cause di ineleggibilità e di decadenza alla carica di amministratore, così come l’assenza del divieto che preclude il voto per rappresentanza, hanno condotto alcuni interpreti a ritenere che i componenti del cda di s.r.l. possano non soffrire delle limitazioni presenti, invece, nella disciplina della s.p.a.¹⁵³;

¹⁴⁶ Cass., 7 dicembre 2016, n. 25085, (nt. 145), la quale ha ritenuto che, in questi casi, spetti a ciascun componente del cda il potere di veto previsto nell’amministrazione disgiuntiva *ex art. 2257, comma 2, c.c.*, e che, in caso di esercizio dell’opposizione, spetti al consiglio di amministrazione, la relativa decisione; tesi a cui aderisce SALAFIA, (nt. 72), 448-450, mentre se ne discosta DI BITONTO, (nt. 145), 438 ss. spec. 446-448, il quale ritiene che la decisione sull’opposizione sia di competenza dei soci, e non del cda, salvo diversa previsione statutaria; in tema anche CAGNASSO, (nt. 145), 888-889 e IOZZO, (nt. 31), 266.

¹⁴⁷ GIRELLO, *La nuova s.r.l.: un modello statutario*, in *Le Società*, 2003, 164 e 172, l’A. propone così l’inserimento negli atti costitutivi di s.r.l. della seguente clausola: “ciascun amministratore può chiedere agli organi delegati che siano fornite al consiglio informazioni relative alla gestione della società e può opporsi all’operazione che il Presidente e/o gli amministratori delegati vogliono compiere prima che sia compiuta; sull’opposizione deciderà il consiglio di amministrazione”.

¹⁴⁸ La delega, cioè, da parte del delegato delle materie allo stesso delegate: v. IOZZO, (nt. 31), 255.

¹⁴⁹ IRRERA, SPIOTTA, (CAVANNA,) (nt. 133), 229, i quali ritengono ammissibile la previsione di “una clausola che – anche al di fuori del diritto particolare [...] – attribuisca la delega a favore di uno o più soci che non rivestano anche la qualifica di amministratore. A differenza di quanto accade nella s.p.a., infatti, nella s.r.l. non sembra potersi escludere il conferimento di una delega a favore di un soggetto estraneo all’organo amministrativo, purché socio, come tale responsabile dell’attività gestoria in concreto svolta *ex art. 2476, comma 7, c.c.*”.

¹⁵⁰ SALANITRO, (nt. 32), 92 (si segnala, per inciso, che tale tesi è stata sostenuta prima dell’aggiunta del comma 6 all’art. 2475 c.c.: disposizione che rinvia, in quanto compatibile, all’art. 2381; v. *supra*).

¹⁵¹ CACCAVALE, (nt. 41), 56 e ID., *L’amministrazione, la rappresentanza e i controlli*, (nt. 2), 479-480.

¹⁵² L’art. 6, comma 1, lett. a), d.lgs. 8 novembre 2021, n. 183 ha novellato l’art. 2475, comma 1, c.c., rendendo applicabile anche alla s.r.l. le cause di ineleggibilità e di decadenza previste per il tipo azionario nell’art. 2382 c.c.

¹⁵³ In tema di cause di ineleggibilità e di decadenza, RORDORF, (nt. 6), 667, secondo cui “quanto ai requisiti soggettivi degli amministratori, la libertà sarà massima. Infatti, non essendo più richiamate le disposizioni dell’art. 2382, in tema di ineleggibilità e decadenza degli amministratori di s.p.a., nessuna specifica normativa risulta in proposito applicabile alla società a responsabilità limitata, salvo che a ciò provveda l’atto costitutivo della singola società”; BUSANI, (nt. 9), 411, ove scrive come “su queste materie la nuova legge delle società a responsabilità limitata nulla dispone e quindi non appaiono

- h) *il cda di s.r.l. può avere componenti nominati a tempo indeterminato, ma anche designati a vita o revocabili solo in presenza di una giusta causa.* Dall'assenza di un limite legale alla durata della carica di amministratore e dall'inesistenza di motivazioni a sostegno di una siffatta limitazione, si è dedotta la possibilità di amministratori nominati per un tempo anche lunghissimo o a tempo indeterminato. Invero proprio quest'ultima soluzione è pacificamente ritenuta quella di *default*, vale a dire operante in assenza di diversa disposizione dell'atto costitutivo¹⁵⁴. Inoltre, si ritiene pure che i membri del cda possano essere designati con clausola c.d. bloccata, vale a

esservi limitazioni”; RICCIARDIELLO, (nt. 41), 186, per il quale “anche la mancata previsione di cause di ineleggibilità e di decadenza legate a fatti a rilevanza esterna quali il fallimento, o l’incapacità o l’indegnità derivante dalla condanna ad una pena di tipo interdittivo potrebbe avvalorare l’impressione che la s.r.l. sia una vicenda privata in cui non esiste la necessità di tutela di investitori e/o di interessi terzi con la conseguenza che saranno i soci a dover regolare contrattualmente eventuali ipotesi (subordinate a speciali diritti di *exit*) al verificarsi della quali i soggetti che svolgono funzioni gestorie debbano cessarne l’esercizio o possano essere revocati”; ACCETTURA, (nt. 32), 174, secondo cui “con riferimento ai requisiti soggettivi degli amministratori, la loro individuazione è affidata all’autonomia statutaria. Infatti, non essendo più richiamate le norme relative alla ineleggibilità e alla decadenza degli amministratori di s.p.a. (art. 2382), nessuna specifica norma risulta più applicabile alle s.r.l., salvo che non sia previsto dall’atto costitutivo”; FERRUCCI, FERRENTINO, (nt. 74), 1562; BALDUSSI, (nt. 8), 55, che le ritiene rimesse al contratto sociale, non essendo previste dalla legge; di recente, SCANO, *Amministrazione e amministratori*, (nt. 47), 487-488; spunti per non ritenere operante l’art. 2382 c.c. anche in ROMANO, (nt. 63), 1274. In giurisprudenza, Cass., 8 agosto 2013, n. 18904, (nt. 59), secondo cui “la disciplina delle società a responsabilità limitata, a seguito della novella di cui al d.lgs. 17 gennaio 2003, n. 6, non regolamenta le cause di ineleggibilità e di decadenza degli amministratori, sicché, riguardo ad essi, non trovano più applicazione, neppure per analogia, le norme dettate, per la società per azioni, dall’art. 2382 cod. civ., con la conseguenza che – salva diversa previsione statutaria – il fallimento dell’amministratore di società a responsabilità limitata non ne determina l’incapacità alla carica sociale” (al riguardo, v. anche G. PESCATORE, C. RUPERTO, S. RUPERTO, V. PESCATORE, *Codice civile annotato con la giurisprudenza della Corte costituzionale, della Corte di Cassazione e delle giurisdizioni amministrative superiori*, vol. 2, Milano, Giuffrè, 2015, 5194): orientamento riconfermato, recentemente, da Trib. Vicenza, 7 agosto 2020, e da Cass., 16 settembre 2021, n. 25050, in *Dejure*, secondo cui “per quanto criptico possa apparire il silenzio tenuto dal legislatore in proposito (ma non si deve dimenticare che molte volte i silenzi del legislatore della riforma della s.r.l. esprimono l’indicazione di lasciare “mano aperta” all’autonomia statutaria), nel detto transito [riforma del 2003] sembra corretto leggere, comunque, una volontà legislativa intesa a non ricalcare più – di certo a non ripeterlo in modo pedissequo, in ogni caso – lo schema normativo adottato per la s.p.a.: a differenziare (anche) per questo aspetto l’un tipo dall’altro, insomma”. In tema di voto per rappresentanza, si segnalano RACUGNO, (nt. 39), 14, secondo cui gli atti costitutivi di s.r.l. possono contenere clausole “forse anche che consentono il voto per rappresentanza, considerato che nella s.r.l. non è riprodotto il divieto di cui al terzo comma dell’art. 2388”; OLIVERO, (nt. 43), 83-84, che, pur ritenendo operante analogicamente tale divieto, osserva come, a favore di una clausola statutaria permissiva, si potrebbe addurre l’art. 1717, comma 1, c.c. in tema di sostituto del mandatario (sconsigliando, però, l’inserimento di simili previsioni).

¹⁵⁴ Tra i molti, IOZZO, (nt. 31), 120-121; CACCAVALE, (nt. 41), 43; G. DI SABATO, (nt. 128), 1047; DE ANGELIS, (nt. 33), 472; MORANDI, (nt. 64), 1937; ABRIANI, (nt. 33), 335; CARCANO, (nt. 32), 567 e 574; CAGNASSO, (nt. 33), 1863 e ID., (nt. 2), 232; SILVETTI, (nt. 79), 1642; LOFFREDO, (nt. 34), 35; SANTONI, (nt. 71), 251; BARTOLACELLI, (nt. 38), 176-177; ROMANO, (nt. 63), 1273; RUSSO, (nt. 32), 1959; RENNA, (nt. 33), 378; FERRUCCI, FERRENTINO, (nt. 74), 1562; SCANO, *Amministrazione e amministratori*, (nt. 47), 489. Secondo REGOLI, (nt. 63), 531-532, PICCIAU, (nt. 65), 231-232, CATANIA, (nt. 33), 100 ss., la durata della carica di amministratore deve, in questi casi, essere determinata *per relationem* rispetto a quella della società: se quest’ultima è contratta a tempo indeterminato, tale è la durata anche della prima.

dire con un'espressa previsione generale che riserva l'amministrazione nominativamente a specifiche persone oppure, in alternativa, attraverso l'assegnazione di diritti particolari in capo ad uno, ad alcuni o a tutti i soci¹⁵⁵ (possibilità riconosciuta anche per la designazione dell'amministratore delegato e del presidente¹⁵⁶). L'assenza di disposizioni sul rapporto gestorio ha condotto altresì a ritenere che pure tale ambito sia delegato all'autonomia statutaria e liberamente disciplinabile dalla stessa. Questa può così anche subordinare l'efficacia della revoca dei componenti del cda alla sussistenza di una giusta causa¹⁵⁷. In linea generale, d'altra parte, lo studio delle vicende del rapporto di amministrazione viene tipicamente condotto a parte da quello relativo ai diversi sistemi gestori¹⁵⁸.

Sulla base di queste posizioni, si potrebbe allora ritenere che nella s.r.l. la valenza precettiva della previsione del cda non coincida tanto con quella della s.p.a.¹⁵⁹, ma si

¹⁵⁵ Cfr. PETROBONI, (nt. 55), 369 nota 109, ove scrive: "nessuno dubita [...] che la disposizione in discussione [l'art. 2475, comma 3, c.c.] abbia effetto anche nel caso in cui l'atto costitutivo conferisca nominativamente a tutti i soci di una s.r.l., ai sensi dell'art. 2468, co. 3, c.c., il diritto particolare di essere amministratore". Sulla possibilità di configurare diritti particolari ad essere amministratore, in luogo di molti, DONATIVI, (nt. 79), 833 ss. (v. nota 97 a p. 834 per ampi richiami bibliografici). Per una clausola statutaria che riservi al socio la nomina di uno, di più o anche di tutti gli amministratori, FACCHIN, (nt. 83), 1736 e nota 112.

¹⁵⁶ M. CIAN, (nt. 127), 743 nota 52, secondo cui "lo stesso atto costitutivo potrebbe indicare nominativamente il socio beneficiario della delega, come diritto particolare ex art. 2468; il consiglio resterebbe libero di esercitare tutti i poteri di cui all'art. 2381, nell'interesse della società, salvo la revoca della delega"; DONATIVI, (nt. 79), 833 ss. spec. 838, ove ritiene non potersi escludere, "data l'enfasi attribuita all'autonomia statutaria e l'assenza assoluta di norme di legge (vuoi imperative, vuoi quand'anche meramente dispositive) in argomento, che il diritto di essere amministratore della società possa essere ulteriormente arricchito sulla falsariga delle più tipiche previsioni parasociali in materia: così, ad esempio, stabilendo che il socio abbia diritto di essere presidente del consiglio di amministrazione o amministratore delegato".

¹⁵⁷ È questa una posizione pacifica in dottrina. Tra i molti, si segnalano, ABRIANI, (nt. 33), 337; CAGNASSO, (nt. 33), 1863; IOZZO, (nt. 31), 139; tra gli orientamenti notarili, v. COMITATO TRIVENETO DEI NOTAI, *Massima I.C.29.*, (nt. 74). Tale soluzione (: revoca per giusta causa) è persino ritenuta, da alcuni studiosi, operante già di *default* nel caso di amministratori nominati a tempo determinato: v. IOZZO, (nt. 31), 139 ss. spec. 141, per il quale "se è vero che l'amministratore nominato a tempo determinato può essere revocato solo in presenza di giusta causa, stante – è da ritenere – l'inapplicabilità dell'art. 2383, 3° co., alla s.r.l., si sostiene tuttavia che la revoca possa avvenire senza giusta causa se la nomina è a tempo indeterminato, posto che in tale evenienza (come pure nell'ipotesi in cui la nomina abbia una durata assai lunga) sembra coerente con le pattuizioni dei soci ritenere naturale un avvicendamento nella gestione della società"; FERRUCCI, FERRENTINO, (nt. 74), 1586, che ritengono come "gli amministratori siano revocabili in qualunque tempo solo se nominati a tempo indeterminato, e con congruo preavviso. Altrimenti gli amministratori sono revocabili in presenza di giusta causa, salvo il risarcimento dei danni".

¹⁵⁸ Nella manualistica, in luogo di molti, cfr. G.F. CAMPOBASSO, *Diritto commerciale. Diritto delle società*¹⁰, (nt. 2), 587 ss., ove sono prima esaminate le modalità di nomina (p. 587) e le cause di cessazione del rapporto gestorio (p. 588), poi i diversi modelli alternativi di amministrazione (pp. 588-589).

¹⁵⁹ Potrebbe un cda, così conformabile, considerarsi ancora una configurazione "capitalistica" della funzione amministrativa? L'esito a cui conducono le tesi sopra esposte (: lett. da a) a i)) pare già contraddire la premessa da cui esse tipicamente muovono: e cioè che il sistema «consiglio di amministrazione» configuri tanto nella s.p.a. quanto nella s.r.l. una specifica configurazione gestoria organizzata "per uffici". Ai soci, infatti, secondo le tesi esaminate, viene riconosciuta una libertà tanto

identifichi *nel solo procedimento decisionale tipico di tale sistema*, ovvero nel metodo collegiale, vale a dire in quella sequenza ordinata di fasi tipizzante il funzionamento degli organi collegiali e, in particolare, di quello a cui è demandata l'amministrazione nel tipo azionario¹⁶⁰. In altre parole, le tesi sopra esposte sembrano sottendere che nella s.r.l. il contenuto essenziale (: e quindi indisponibile alle parti) insito all'espressione «cda» non consista tanto in una specifica configurazione organizzativa della funzione amministrativa (: cda come «organo», vale a dire come titolare impersonale di un complesso di competenze), quanto in un *mero* procedimento deliberativo informato ai canoni della collegialità (: cda come «codice comportamentale»)¹⁶¹.

grande nella s.r.l. da rendere tale sistema compatibile anche con assetti gestori organizzati sulla permanenza e sull'infungibilità del soggetto preposto alla funzione.

¹⁶⁰ Quali siano le fasi insopprimibili di un procedimento decisionale affinché possa dirsi collegiale è questione da sempre discussa in dottrina. A questo riguardo, sebbene la collegialità sia argomento oggetto di numerosi studi in vari contesti e discipline, si segnala, in luogo di molti, VALENTINI, *La collegialità nella teoria dell'organizzazione*, Milano, Giuffrè, 1966. Da tale studio, infatti, emerge chiaramente come la nozione di collegialità abbia una natura neutra e non astrattamente preconfigurabile in un determinato modo, vale a dire quale costante riproposizione di una serie predefinita di regole precostituite. Al contrario, in assenza di definizioni normative, l'interprete è chiamato a ricostruire il procedimento collegiale a seconda del contesto in cui esso si cala, avendo particolare riguardo alla funzione che lo stesso è chiamato ad assolvere. In astratto, infatti, la nozione di collegialità risulta compatibile sia con il principio maggioritario che con quello unanimitario (p. 288 ss.), sia con pochi che con molti componenti il collegio (p. 123 ss.), sia che al suo interno la loro posizione sia paritaria che diseguale (p. 129 ss.); sia che manchi la fase della discussione (p. 266 ss.) o quella della votazione (p. 274) o ancora il momento della verbalizzazione (p. 313 ss.). Di conseguenza, se possono essere individuati dei limiti alla configurazione di un procedimento collegiale, questi non possono che derivare dalla concreta *funzione* che tale metodo è chiamato ad assolvere (p. 128 e 186). Nel diritto delle società, come è noto, “nessuna norma di diritto scritto fissa, una volta per tutte, le condizioni d'uso del termine in esame” (SCIUTO, SPADA, (nt. 89), 67). La ricerca della funzione della collegialità è stata, pertanto, oggetto di un ampio dibattito tra gli studiosi della materia, i quali hanno assunto posizioni non sempre convergenti. Infatti, tra le sue funzioni sono state tipicamente annoverate: (i) la ponderazione nelle decisioni; (ii) la composizione degli interessi, non sempre omogenei e spesso conflittuali, dei soci; (iii) la tutela dei terzi; (iv) la solidarietà nella responsabilità gestoria; (v) la garanzia dell'unità nella gestione; (vi) la coerenza di decisioni collettive; (vii) l'affiatamento dei preposti e (viii) la buona ed efficiente gestione come sintesi di una pluralità di funzioni. Ad ogni modo, nella materia in esame, si tende oggi a riconoscere una “nozione forte” di collegialità (e, cioè, quale procedimento “a cui siano necessarie tutte le fasi degli esemplari più ricchi offerti dal diritto positivo: convocazione, riunione, discussione, votazione, proclamazione, come decisione collettiva, dell'alternativa più votata, verbalizzazione”) ed una “nozione debole” (vale a dire di collegialità come decisione collettiva “che implica (le possibilità di) un *dibattito* – quali che ne siano le modalità”; v. SCIUTO, SPADA, (nt. 89), 67 ss. spec. 68-72). Sul metodo collegiale nel diritto delle società, si segnalano anche, tra i molti, CALANDRA BUONAURO, *Amministrazione disgiuntiva e società di capitali*, Milano, Giuffrè, 1984, 9 ss.; CAGNASSO, *Consiglio di amministrazione e metodo collegiale*, in *Trattato delle società per azioni*, diretto da Colombo, Portale, vol. 4, Torino, Utet, 1994, 243 ss.; STELLA RICHTER jr., *La collegialità del consiglio di amministrazione tra ponderazione dell'interesse sociale e composizione degli interessi sociali*, in *Amministrazione e amministratori di società per azioni*, a cura di Libonati, Milano, Giuffrè, 1995, 277 ss.; di recente, SPADA, *Profili tipologici e articolazioni del modello*, in *Trattato delle società*, diretto da Donativi, t. II, Milano, Utet, 2022, 22 ss.

¹⁶¹ Tale risultato sembrerebbe invero essere altresì confermato dalla frequente assimilazione dei termini «cda» e «collegialità», espressioni spesso adoperate come sinonimi nei contributi in tema di amministrazione di s.r.l. In questa figura societaria, infatti, vengono non di rado illustrate le differenze

Tuttavia, anche tale risultato è destinato a venir meno con i successivi passaggi interpretativi, che sembrano neutralizzare la presenza di qualsiasi elemento tipologico intrinseco al cda di s.r.l. È stato invero osservato che:

- i) *il cda di s.r.l. può fare a meno della collegialità*. Viene infatti sostenuto come sia lo stesso legislatore a consentire, proprio «qualora sia costituito un consiglio di amministrazione», l'adozione di decisioni mediante consultazione scritta o sulla base del consenso espresso per iscritto (art. 2475, comma 4, c.c.), quindi, «senza la necessità di una riunione»¹⁶². Sebbene, secondo alcuni studiosi, la collegialità venga in questi casi solo attenuata e non eliminata¹⁶³, in realtà, questi sono metodi tecnicamente non collegiali: opzioni, cioè, finalizzate proprio a derogare il procedimento collegiale¹⁶⁴. Si

tra i diversi sistemi amministrativi come differenze di modalità di funzionamento dell'amministrazione, come se «consiglio di amministrazione» significasse (soltanto) «adozione delle decisioni secondo il metodo collegiale». Ciò può forse anche essere vero, *tuttavia tale uguaglianza non risulta essere dimostrata*, ma semmai smentita (v. *infra* nel testo spec. la tesi esposta nella lett. i): possibilità di disciplinare il cda di s.r.l. con metodi referendari). D'altra parte, seguendo la posizione maggioritaria sostenuta dalla dottrina, si dovrebbe pervenire a ritenere che il cda di s.r.l. sia qualcosa di diverso dalla mera collegialità: che «cda» sia, cioè, come nella s.p.a., un «organo» *prima di tutto* (v. note precedenti). Del resto, già dagli '50 del Novecento (cfr. VENDITTI, *Collegialità e maggioranza nelle società di persone*, Napoli, Jovene, 1955) ad oggi (recentemente, COTTINO, (nt. 71), 145-146), diversi studiosi hanno sostenuto, così attirando nel tempo sempre maggiori consensi, come i procedimenti decisionali delle società di persone (ivi incluso il sistema dell'amministrazione congiuntiva) *debbono* operare secondo i canoni della collegialità, senza però giungere a ritenere obbligatoria la formazione di un consiglio di amministrazione: la collegialità infatti è una modalità di funzionamento dell'amministrazione, il consiglio di amministrazione invece è (sulla base della disciplina dell'unico tipo societario che lo regola in modo completo), *in primis*, un sistema di organizzazione dell'amministrazione (sistema all'interno del quale il metodo collegiale è componente necessaria, ma non sufficiente, per la sua configurazione).

¹⁶² Così la relazione governativa di accompagnamento alla riforma organica del 2003 (par. 11).

¹⁶³ Diversi autori ritengono, infatti, che il procedimento possa comunque definirsi collegiale anche se svolto con le modalità previste nell'art. 2475, comma 4, c.c., seppur queste ne comportino un affievolimento. In argomento, ZANARONE, (nt. 34), 977; AMBROSINI, (nt. 32), 1574; CORSARO, (nt. 62), 7; MARCHISIO, (nt. 132), 105, secondo cui «il quarto comma dell'art. 2475 costituisc[e] non già deroga alla tradizionale nozione di collegialità, bensì elemento di conformazione della nozione della medesima all'interno della disciplina (dell'amministrazione) della s.r.l. [Tale] disposizione [...] non contraddice alcuna nozione – storicamente attestata – di collegialità, infatti, ma ne modifica solo una frazione, quella relativa al modo di adozione della decisione. L'elemento caratterizzante la collegialità, quello della «decisione preceduta da (lla possibilità di) un dibattito», dovrebbe, al contrario, essere mantenuto. La nozione di collegialità (nel contesto dell'art. 2475), allora, sarebbe *morfologicamente* più debole rispetto a quella tradizionalmente nota quanto alla fase del «dibattito» [...]; ma apparirebbe *funzionalmente* invariata» (corsivi dell'A.).

¹⁶⁴ Tra i molti, MANZO, (nt. 24), 167 e 174-175; BUONOCORE, *L'organizzazione interna della società a responsabilità limitata riformata*, (nt. 35), 598, che parla di «vistosa deroga alla regola della collegialità» e ancora di «alternativa al metodo collegiale»; COLOMBO, (nt. 32), 204, secondo cui «vi è un consiglio di amministrazione (tale espressamente qualificato dall'art. 2475, quarto comma) che può operare non col metodo collegiale»; RORDORF, (nt. 6), 668; RACUGNO, (nt. 39), 14, ove si legge di «assenza di un contesto collegiale, cioè senza l'osservanza di particolari procedure e di una riunione formalmente convocata»; MORANDI, (nt. 64), 1939 e 1940, ove lo considera, rispettivamente, una rinuncia «al metodo collegiale tradizionale» e un «procedimento decisionale di tipo non collegiale»; CACCAVALE, (nt. 41), 62, ove afferma come la «collegialità non svanisce del tutto, ma semplicemente si affievolisce nella semplice obbligatorietà di consultazione dei suoi membri»; PICCIAU, (nt. 65), 235 e anche 237, per il quale «si tratta di un vero e proprio abbandono delle regole della collegialità»; BENAZZO, (nt. 14), 1068, secondo cui la collegialità del cda non è più inderogabile; GIANNELLI,

tratterebbe, infatti, di metodi c.d. referendari¹⁶⁵. Con questo *step* – non resta allora che rilevare – l'unico limite all'autonomia statutaria nella configurazione del cda riguarderebbe la necessaria partecipazione di tutti i suoi membri al processo decisionale¹⁶⁶;

- j) *il cda di s.r.l. può non coinvolgere tutti i propri componenti nel procedimento decisionale*. E però anche quest'ultimo limite sembra cadere sotto la posizione di una parte della dottrina che ritiene come l'adozione delle modalità contenute nell'art. 2475, comma 4, c.c. consentirebbe al cda di attuare decisioni una volta raggiunti i consensi necessari, senza dover per forza coinvolgere tutti gli amministratori o attendere il loro consenso, essendo sufficiente la manifestazione di volontà di quelli utili per formare il *quorum* deliberativo richiesto¹⁶⁷.

Amministrazione e controllo nella s.r.l., in *La riforma del diritto societario. Atti delle giornate di studio 10-31 maggio 2003*, a cura di Di Cagno, Bari, Cacucci, 2004, 203, che parla di “consiglio di amministrazione senza metodo collegiale”; BUSANI, (nt. 9), 432 ss. e 443; FUSI, MAZZONE, (nt. 7), 58; SILVETTI, (nt. 79), 1643; FERRUCCI, FERRENTINO, (nt. 74), 1564-1565; di recente, SANTONI, (BRIOLINI, ACCETTELLA,) *L'amministrazione*, (nt. 79), 200 nota 16, che osserva come “parlare di consiglio di amministrazione, e dunque di un collegio, che decide non collegialmente, vale a dire senza riunioni – neppure in telecomunicazione –, appare una contraddizione in termini, e corrisponde piuttosto all'attribuzione di un potere congiunto a maggioranza ad una pluralità di amministratori”.

¹⁶⁵ RORDORF, (nt. 6), 668, ove lo definisce “metodo (non propriamente collegiale, bensì) referendario”; MORANDI, (nt. 64), 1939-1940; BALDUSSI, (nt. 8), 92-93; A. MIRONE, (nt. 56), 549-550, secondo cui il procedimento previsto dall'art. 2475, comma 4, c.c. “non [può] essere inquadrato all'interno dei modelli a collegialità attenuata, fra i quali rientrano lo svolgimento della riunione per mezzi di telecomunicazione e il voto per corrispondenza, ma [deve] essere inquadrato fra i sistemi di tipo referendario, caratterizzati dalla totale assenza della fase relativa alla riunione comune”.

¹⁶⁶ ZANARONE, (nt. 34), 974; COLOMBO, (nt. 32), 204; CACCAVALE, *L'amministrazione, la rappresentanza e i controlli*, (nt. 2), 481-482, secondo cui “la collegialità, senza svanir del tutto, viene declassata adesso nella obbligatorietà della consultazione di tutte le persone costituenti l'organo deliberante”.

¹⁶⁷ PARRELLA, (nt. 41), 108; nella stessa direzione si collocano altri studiosi, i quali hanno spiegato la differenza tra la tecnica della consultazione scritta e quella del consenso espresso per iscritto sulla base del necessario (per la prima, *ma non per la seconda*) coinvolgimento di tutti i componenti dell'organo amministrativo, così PICCIAU, (nt. 65), 238; APPIANI, (nt. 66), 257; VERBANO, (nt. 81), 3047; MORANDI, (nt. 64), 1941, che scrive: “potendosi perfezionare tale procedura a prescindere dal coinvolgimento o dalla consultazione di tutti i gestori, sembra necessario assicurare ai *componenti dell'organo di amministrazione che sono stati esclusi da simile iniziativa* un'adeguata conoscenza delle decisioni adottate sulla base del consenso espresso per iscritto dalla maggioranza dei consiglieri, non solo in virtù del principio di correttezza e buona fede, ma anche in forza dell'art. 2476 c.c., che sembrerebbe imporre, anche attraverso la trascrizione di tali decisioni nel libro di cui all'art. 2478, comma 1°, n. 3), c.c., un minimo di trasparenza delle deliberazioni adottate tramite il ricorso a procedure non collegiali a favore degli amministratori *che sono rimasti all'oscuro* di quanto deciso dagli altri membri dell'organo direttivo” (corsivo aggiunto); della medesima opinione pare anche BERTACCHINI, (nt. 127), 1053; su questa posizione sembra orientato anche FACCHIN, *Statuto (oppure Patti sociali) di società a responsabilità limitata*, (nt. 83), 1737-1738 (v. art. 25), 1733-1734 (v. artt. 17 e 18) e nota 106, il quale, per quanto concerne la regolamentazione di queste due procedure, rinvia alla disciplina prevista per i soci (rispettivamente, artt. 17 e 18), dal cui esame emerge come, nel caso di decisione assunta per consultazione scritta (v. art. 17, comma 3), “la decisione si perfeziona validamente quando tutti i soci siano stati interpellati e almeno la maggioranza prescritta abbia espresso e comunicato alla società, nelle forme e nei termini prescritti, il proprio consenso”; mentre nel caso di decisione assunta sulla base del consenso espresso per iscritto (v. art. 18, comma 3), “la

È immediato notare come, secondo il complessivo quadro sopra sintetizzato, si arrivi sostanzialmente a svuotare di ogni significato tecnico-giuridico il termine «consiglio di amministrazione»: in definitiva, l'unico requisito indefettibile che lo stesso richiede sembra essere rappresentato dalla sola *pluripersonalità*.

Ora, è senza dubbio vero che, a differenza del primo gruppo di punti (: lett. da *a* a *h*)), l'ultimo (: lett. *j*)) è stato sostenuto da pochi autori ed è stato respinto dalla dottrina prevalente. Tuttavia, anche le motivazioni alla base dell'opinione contraria risultano spesso confermare il generale riconoscimento di uno spazio pressoché illimitato all'autonomia statutaria in materia¹⁶⁸. Infatti, alcune critiche alla posizione descritta nella lett. *j*) muovono proprio dal presupposto della sua sostenibilità: se si ammettesse – è stato osservato – che il cda di s.r.l. possa deliberare senza il necessario coinvolgimento di tutti i propri componenti, non si comprenderebbe la previsione dell'amministrazione congiuntiva a maggioranza stante l'identico funzionamento che si verrebbe a creare tra i due sistemi¹⁶⁹. In altre parole, l'opzione contenuta nella lett.

decisione si perfeziona validamente quando almeno la maggioranza prescritta abbia espresso e comunicato, nei modi previsti dal 2° co., il proprio consenso sul medesimo testo di decisione”. Tale posizione sembra poi confermata dalle osservazioni contenute in nota 106 (p. 1734), ove riconduce tali tecniche, nell'ordine, agli “schemi del metodo referendario (consultazione scritta) e del procedimento consensuale puro (consenso espresso per iscritto)” (l'A. sembra comunque richiedere per i soci, ma non per gli amministratori, la loro previa informazione sull'argomento oggetto della decisione). In tema di decisione dei soci, cfr. MAGLIULO, *Le decisioni dei soci*, in Caccavale, Magliulo, Maltoni, Tassinari, *La riforma della società a responsabilità limitata*², Ipsos, 2007, 338 ss., secondo cui l'opzione per la consultazione scritta, ma non quella per il consenso espresso per iscritto, richiederebbe il necessario coinvolgimento di tutti i soci nel procedimento decisionale.

¹⁶⁸ In realtà, anche le possibili motivazioni a favore della tesi indicata nella lettera *j*) risultano coerenti, se non coincidenti, alla logica di base delle altre argomentazioni sopra riportate: ammesse queste, dovrebbe pertanto essere parimenti sostenibile anche l'altra. Infatti, il ragionamento contenuto nelle lett. *a*), *b*), *d*), *e*) e *f*) potrebbe essere così sviluppato: (i) è ammesso nella s.r.l. un modello di amministrazione che prevede un determinato tipo di funzionamento; (ii) il legislatore ha ritenuto pertanto compatibile questo tipo di funzionamento con la s.r.l.; (iii) il cda può di conseguenza adottare questo tipo di funzionamento. Anche l'argomentazione contenuta nelle lett. *g*) e *h*), che comunque è presente più o meno esplicitamente anche nelle altre, può così svilupparsi: (iv) non essendo previsto nulla dal legislatore... (v) è consentito... A questo punto dovrebbero essere ritenute pienamente condivisibili anche le affermazioni contenute nelle lett. *i*) e *j*). Prendendo in esame proprio quest'ultima, la più estrema, l'applicazione della logica indicata sarebbe la seguente: (i) essendo ammessa nella s.r.l. l'amministrazione congiuntiva a maggioranza, (ii) il legislatore ha ritenuto compatibile il suo funzionamento – che prescinde dal coinvolgimento di tutti gli amministratori – con il tipo s.r.l.; (iii) di conseguenza, anche il cda può non richiedere la necessaria partecipazione di tutti i suoi componenti. Del resto, (iv) la disciplina del cda di s.r.l. non contiene un divieto al riguardo né tantomeno regola tale profilo, (v) quindi è consentito un funzionamento dello stesso senza il necessario coinvolgimento di tutti i suoi membri.

¹⁶⁹ ZANARONE, (nt. 34), 975-976, secondo cui un consiglio di amministrazione che non preveda il necessario coinvolgimento di tutti i suoi componenti non si differenzerebbe dall'amministrazione congiuntiva a maggioranza: di conseguenza, tale possibilità sarebbe da escludere “pena altrimenti la perfetta inutilità [di quest'ultima previsione] da parte del legislatore”; CACCAVALE, (nt. 41), 52 nota 78, 62 e nota 112, ove ritiene, rispettivamente, che (i) l'amministrazione congiuntiva – per differenziarsi dal cda – non debba prevedere il regime collegiale e (ii) stante la possibilità per il cda di adottare metodi di funzionamento non collegiali (art. 2475, comma 4, c.c.), la differenza del cda con l'amministrazione congiuntiva sarebbe, in definitiva, da ascrivere al necessario coinvolgimento di tutti i preposti; nella stessa direzione sembra essere orientato anche OLIVERO, (nt. 43), 136, secondo cui l'amministrazione congiuntiva a maggioranza per teste non è un consiglio di amministrazione “a

j) (: possibilità di non coinvolgere tutti i membri del cda) non è stata criticata perché ritenuta *incompatibile con il sistema di amministrazione chiamato «consiglio di amministrazione»*, ma – *proprio perché questo risulta essere compatibile con qualsiasi manifestazione volitiva delle parti* – solamente per trovare un elemento che permettesse di distinguerlo dagli altri sistemi gestori previsti per la s.r.l. dal legislatore¹⁷⁰. “Elemento” che, secondo alcuni, potrebbe non esistere nemmeno¹⁷¹.

5. Impostazione del lavoro.

Alla luce dell'esame condotto, è allora possibile raggruppare in due ordini principali i problemi che il riconoscimento di una libertà statutaria pressoché illimitata tende a sollevare nella configurazione della funzione amministrativa di s.r.l. Questi problemi trovano nella prassi solitamente emersione in assetti gestori “omnicomprensivi”, *ma affondano in realtà le loro radici in questioni generali di portata ben più ampia e profonda*: in questioni, cioè, che riguardano *ogni* società a responsabilità limitata.

- i) La prima classe di problemi attiene invero *alla totale incertezza che nella pratica si registra in relazione al rilievo assunto dal gestore nell'economia del contenuto del contratto di s.r.l.* Si è in particolare osservato come molti atti costitutivi consentano ai soci di configurare l'amministrazione cumulando tutte le possibilità offerte loro dalla legge. In questo contesto, si è così riscontrato il problema di comprendere se il documento esaminato contenga o meno *un'istanza di gestione personale dell'impresa sociale e, quindi, un'istanza di infungibilità del preposto* (v. *supra* par. 3). Più in generale, tale questione concerne allora l'individuazione di criteri attraverso cui sia possibile determinare *come i soci abbiano voluto organizzare in concreto la*

condizione che si utilizzi il sistema referendario puro, consentito nella fattispecie in esame ma non negli organi a collegialità piena o ridotta”. Tra coloro che riconoscono tale aspetto come quello distintivo di questi sistemi gestori, v. A. MIRONE, (nt. 56), 546, per il quale “tratto distintivo del sistema consiliare, rispetto all'amministrazione congiuntiva a maggioranza, è infatti costituito nelle S.r.l. [...] proprio dal diritto di partecipazione alle decisioni che spetta ad ogni consigliere”.

¹⁷⁰ Verrebbe da chiedersi per quale motivo tale questione non sia stata sollevata anche con riferimento all'amministrazione congiuntiva all'unanimità, dal momento che il consiglio di amministrazione – essendo ritenuto compatibile con il *quorum* dell'unanimità (v. lett. b) ed operante pure senza il necessario rispetto di un procedimento collegiale (v. lett. j) – è sostanzialmente ritenuto essere configurabile anche come un'amministrazione congiuntiva all'unanimità.

¹⁷¹ In luogo di molti e di recente, v. SCANO, *Amministrazione e amministratori*, (nt. 47), 505-506, ove scrive come la possibilità di adottare il cda con tecniche referendarie “rende assai labile (fin quasi cancellarla) la linea di confine tra amministrazione collegiale (cui eventualmente acceda la modalità statutaria della consultazione scritta e/o del consenso espresso per iscritto) e il regime di amministrazione congiuntiva a maggioranza...” (v. anche pp. 509-510); SANTONI, (BRIOLINI, ACCETELLA,) (nt. 79), 202, per il quale quando l'amministrazione congiuntiva a maggioranza funziona per teste “non sembra [...] che sia concretamente possibile distinguere le regole di un simile modello da quelle di un c.d.a. cui sia consentito di funzionare non collegialmente” (e v. anche p. 201 nota 16, ove si legge come “è da ritenere del tutto impercettibile la differenza tra consiglio di amministrazione funzionante senza collegialità e l'amministrazione congiunta a maggioranza attribuita ad una pluralità di amministratori, specie ove si sostenga che il voto degli amministratori debba comunque calcolarsi per teste e non per quote di interessi”).

funzione amministrativa della loro società. È questa invero una questione «di fondo», dal momento che dalla sua soluzione dipende sia la ricostruzione della disciplina applicabile al campo dell'amministrazione sociale, sia lo studio che verrà condotto sulla seconda questione emersa, quella attinente cioè alle limitazioni dell'autonomia privata.

- ii) Il secondo ordine di problemi riguarda infatti *i limiti che l'esercizio dell'autonomia statutaria incontra nella predisposizione delle regole pattizie relative alla funzione amministrativa di questa figura societaria*. Si è infatti riscontrato come la mancanza di disposizioni normative, l'assenza di ragioni a fondamento di eventuali limiti, la possibilità di optare per tutti i sistemi amministrativi, nonché il ruolo cardine riconosciuto alla stessa autonomia nella s.r.l. abbiano condotto a ritenere *assemblabile in qualsiasi modo ciascuna configurazione della funzione gestoria* (v. *supra* par. 1). Emblematico, nella prassi, è il fenomeno di assetti organizzativi *bons à tout faire* (v. *supra* par. 2); in letteratura, invece, il caso del consiglio di amministrazione (v. *supra* par. 4). Così, le diverse configurazioni gestorie paiono potersi, da un lato, avvicinare al punto tale da divenire sfuocati persino i rispettivi tratti distintivi; dall'altro lato, fondersi tra di loro, dando anche vita a nuovi sistemi amministrativi, come quelli "ibridi" e quelli "omnicomprensivi".

Tali questioni verranno affrontate nel corso, rispettivamente, del secondo e del terzo capitolo del presente lavoro (di seguito, cap. 2 e cap. 3).

Il loro studio, tuttavia, prima di essere intrapreso, richiede di esaminare la disciplina prevista dal legislatore per la s.r.l. e, in particolare, di ricostruire quale sia il suo modello legale di amministrazione: *quale sia* cioè – *sempre ammesso che vi sia* – la conformazione della funzione amministrativa che trova applicazione nel silenzio del regolamento pattizio¹⁷². L'esame del modello legale, infatti, risulta anzitutto necessario proprio perché la prassi statutaria – confezionando, come si è visto, patti

¹⁷² L'esame dell'impianto normativo si pone infatti in termini pregiudiziali allo studio di entrambe le questioni sopra esposte: solo una volta che il primo sia stato condotto, è possibile avviare lo studio delle seconde. In particolare, la ricostruzione del modello legale di amministrazione di s.r.l. risulta indispensabile *sia* per affrontare la questione di vertice riguardante la difficoltà pratica di comprendere come la funzione amministrativa sia stata in concreto organizzata da parte dei soci (: ordine di problemi *sub i*)), in quanto, una volta compiuta, fornisce gli elementi necessari per intraprenderne lo studio e per determinare il rilievo conferito al gestore nel caso in cui le parti abbiano espressamente omesso di rifletterlo nel regolamento pattizio; *sia* per la ricerca dei possibili limiti che l'autonomia statutaria incontra in tale ambito (ordine di problemi *sub ii*)), dato che l'effettivo spazio ad essa riconoscibile dipende, in sostanza, dalla corretta interpretazione della disciplina legale (: lo spazio riservato all'intervento dei soci nella personalizzazione di un sistema gestorio, legale o opzionale che sia, non è altro che una variabile dipendente da come tale sistema venga in concreto definito). Si noti, tuttavia, come già solo tale aspetto (: la corretta ricostruzione della disciplina legale in tema di amministrazione di s.r.l.) abbia rappresentato – e rappresenti tuttora – una questione complessa stante un dettato codicistico di difficile interpretazione: questione, come si è anticipato, che ha ricevuto, specialmente nei primi anni successivi alla riforma, le soluzioni più diverse da parte della dottrina che si è dedicata al suo studio.

sociali sostanzialmente idonei a plasmare tale ambito in ogni modo possibile – sembra non di rado omettere di riflettere al loro interno *il rilievo* (: *reale o solo personale*) *che i soci hanno voluto attribuire all'amministratore nell'espletamento della relativa funzione.*

Individuato pertanto il rilievo che tale figura assume di *default* nel tipo societario in questione, vale a dire *l'organizzazione legale dell'amministrazione di s.r.l.* (v. cap. 2 par. 2 e 3), l'indagine relativa al primo ordine di problemi emerso sarà quindi centrata a comprendere in che modo (: attraverso cioè quali criteri operativi) si possa rintracciare, all'interno di un singolo atto costitutivo, la composizione di interessi sulla quale i soci abbiano voluto informare l'attuazione del rapporto societario ovvero *il concreto assetto organizzativo da loro adottato* (v. cap. 2 par. 4). Trattasi di un profilo di vertice nello studio della funzione gestoria di s.r.l. (e, più in generale, di tutte quelle altre società in cui la struttura amministrativa è disponibile alle parti): infatti, solo una volta che si sia determinato l'assetto organizzativo sotteso a detta funzione, diviene possibile, *da una parte*, accertare e colmare in modo coerente a siffatto assetto eventuali lacune presenti nell'atto costitutivo (v. cap. 2 par. 5); *dall'altra parte*, sviluppare lo studio dei limiti relativi all'esercizio dell'autonomia statutaria e, in particolare, compiere una serie di valutazioni (sulla disciplina pattizia attinente a tale ambito) richieste dall'ordinamento (v. cap. 3 par. 4 e 5).

Con riferimento a quest'ultimo aspetto, si avrà così modo di affrontare il secondo ordine di problemi rilevato, verificando (prima di arrivare a compiere tali valutazioni) *se vi siano e, nell'affermativa, quali* siano le limitazioni che la libertà dei soci incontra nella configurazione della funzione amministrativa di s.r.l. Tale questione non è affatto di agile soluzione dal momento che, come si vedrà, la rassegna dei classici criteri adoperati da dottrina e giurisprudenza per enucleare limiti all'autonomia statutaria non dà esiti soddisfacenti, risultando gli stessi inapplicabili (o comunque poco applicabili) al contesto oggetto di studio, così corroborando le tesi che riconoscono come massimo lo spazio concesso ai soci in materia (v. cap. 3 par. 2). Questo risultato sarà tuttavia insufficiente a giustificare tale orientamento: esso, cioè, non può fondare l'assenza di vincoli all'autonomia negoziale. Principi generali dell'ordinamento giuridico negano infatti che il suo esercizio, anche in assenza di espresse limitazioni legali, possa esorbitare nel totale arbitrio dei privati (v. cap. 3 par. 3). Se così non fosse, d'altra parte, la libertà riservata ai soci rischierebbe di essere più dannosa che utile perché capace, in definitiva, di dare vita a società munite di regolamenti facilmente destinati ad alimentare il futuro contenzioso.

CAPITOLO SECONDO

FUNZIONE AMMINISTRATIVA E MODELLO LEGALE

SOMMARIO: 1. Fungibilità del preposto o istanza di gestione personale? – 2. Modello legale. – 3. Le regole di produzione dell'azione amministrativa. – 4. La qualificazione dell'assetto organizzativo voluto dai soci. – 4.1 Sui criteri di interpretazione dell'atto costitutivo di s.r.l. – 4.2 La sola indicazione delle "persone cui è affidata l'amministrazione". – 4.3 Indicazioni aggiuntive segnaletiche della volontà ricercata. – 4.4 Il ricorso al materiale *extra*-statutario. – 4.5 Altri rilievi a supporto e considerazioni conclusive. – 5. Disciplina applicabile alla realtà negoziale qualificata.

1. Fungibilità del preposto o istanza di gestione personale?

È insegnamento comune come la disciplina della s.r.l. si caratterizzi per lo spazio particolarmente ampio assegnato all'autonomia statutaria, specie nella configurazione della funzione amministrativa¹. È noto infatti come la riforma organica del 2003 abbia riconosciuto in capo a coloro che intendono adottare tale forma societaria piena libertà in ordine all'articolazione degli assetti amministrativi, non essendo più quest'ultima inderogabilmente preselezionata dallo stesso legislatore², il quale ha così reso l'organizzazione corporativa – una volta ritenuta

¹ In termini generali, nella manualistica, cfr. PATRIARCA, BENAZZO, *Diritto delle società*³, Bologna, Zanichelli, 2022, 169 ss. spec. 195; PRESTI, M. RESCIGNO, *Corso di diritto commerciale*¹⁰, Bologna, Zanichelli, 2021, 557; G.F. CAMPOBASSO, *Diritto commerciale. Diritto delle società*¹⁰, a cura di M. Campobasso, vol. 2, Milano, Utet, 2020, 563; DACCÒ, *La s.r.l. Caratteristiche tipologiche e struttura formale*, in *Diritto commerciale. Diritto delle società*, ed. 2020, a cura di M. Cian, vol. 3, Torino, Giappichelli, 2020, 668; CERRATO, *Organizzazione corporativa*, in *Lineamenti di diritto commerciale*⁴, a cura di Cottino, Bologna, Zanichelli, 2020, 397; DI CECCO, *La società a responsabilità limitata*, in *Diritto commerciale*², a cura di De Angelis, Milano, Wolters Kluwer Cedam, 2020, 433-435; JAEGER, DENOZZA, TOFFOLETTO, *Appunti di diritto commerciale*⁸, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019, 640. Per quanto concerne l'ambito dell'amministrazione, v. i riferimenti contenuti in cap. 1 par. 1 spec. note 32 ss.

² L'organizzazione degli assetti amministrativi risulta inderogabilmente preselezionata dal legislatore nelle società azionarie a causa delle caratteristiche tipologiche di queste forme giuridiche (sull'inderogabilità organizzativa nella s.p.a., cfr. di recente SANTOSUOSSO, *La società per azioni*, Torino, Giappichelli, 2021, 109). Quantomeno sulla base dell'interpretazione di dottrina e giurisprudenza dominanti, tale poteva considerarsi la situazione anche per la s.r.l. codificata nel 1942, il cui impianto legislativo non consentiva di ritenere compatibile con tale figura societaria un'amministrazione organizzata su un'istanza di attuazione personale del contratto sociale, sebbene tale impostazione non risultasse giustificata né motivata da particolari esigenze tipologiche (v. così LICHERI, *Società a responsabilità limitata*, in *Le società: ordinamento e variabili. Diritto e realtà*, collana diretta da Zanelli, Torino, Utet, 1994, 13, che, pur riconoscendo "la flessibilità dell'assetto organizzativo" quale "carattere fondamentale dell'intera disciplina della società a responsabilità limitata" (p. 15), osservava comunque come "la struttura organizzativa della s.r.l. è ordinata secondo il metodo capitalistico-corporativo fondato sulla ripartizione interorganica delle competenze: l'assetto della nostra società è così caratterizzato dalla presenza necessaria di due organi, l'assemblea dei soci [...] e l'organo amministrativo [...], nonché dalla presenza eventuale di un organo di controllo, il collegio sindacale..."). L'art. 2487 c.c. prev. rinviava infatti alla maggior parte delle disposizioni sulla s.p.a.: in dottrina, si è così dibattuto sulle possibili modalità di funzionamento dell'amministrazione, ma non sull'inderogabilità dell'organizzazione corporativa, la quale, salvo rare eccezioni, non veniva messa in dubbio (al riguardo, v. cap. 1 par. 3 nota 104 parte finale).

requisito indefettibile della struttura interna di tutte le società di capitali³ – componente solo eventuale nella scelta del tipo «società a responsabilità limitata»⁴.

In questo contesto normativo, diviene allora disponibile ai consocianti *la scelta dell'assetto di interessi sul quale informare l'attuazione del rapporto societario*. In particolare, essendo l'amministrazione l'attività di esecuzione del contratto sociale⁵, essi possono optare per un'attuazione personale del programma in esso contenuto, affidando così stabilmente la gestione dell'impresa comune a determinati soggetti⁶ in

³ In luogo di molti, SPADA, *La tipicità delle società*, Padova, Cedam, 1974, 462 ss. spec. 463.

⁴ In letteratura, tra i molti, M. RESCIGNO, *Le regole organizzative della gestione della s.r.l.*, in *Le grandi opzioni della riforma del diritto e del processo societario*, a cura di G. Cian, Padova, Cedam, 2004, 323, per il quale “esiste, certo, una struttura organizzativa delineata dalle norme, ma altrettanto certamente il legislatore consente, tramite l'autonomia statutaria, di oscillare tra l'archetipo personalistico e quello corporativo [...] o tra persone e uffici”; SPADA, *Classi e tipi di società dopo la riforma organica (guardando alla «nuova» società a responsabilità limitata)*, in *Riv. dir. civ.*, 2003, I, 496 ss., ove osserva come si sia “passati da una società a rischio limitato alla quale erano essenziali (i) l'organizzazione corporativa e [...] (ii) la commisurazione del potere, dei vantaggi e dei carichi del socio alla grandezza monetaria delle risorse apportate (dell'investimento), ad una società a rischio limitato nella quale l'organizzazione corporativa è solo residuale e pure residuale è la commisurazione del potere alla ricchezza investita” (corsivo dell'A.); ID., *L'amministrazione nella “nuova” società a responsabilità limitata*, in *Nuovo diritto societario, Atti dei seminari tenuti nell'Auditorium della Cassa Forense in Roma, 12 maggio - 10 luglio 2003*, a cura di de Tilla, Alpa, Patti, Milano, ItaliaOggi, 2003, 461 e ID., *C'era una volta la società...*, in *Riv. not.*, 2004, I, 12; SCIUTO, SPADA, *Il tipo della società per azioni*, in *Trattato delle società per azioni*, diretto da Colombo, Portale, vol. I, Torino, Utet, 2004, 54-55, ove viene osservato come “l'organizzazione corporativa non è più [...] una componente necessariamente condivisa da tutti i membri della famiglia delle società di capitali, se è vero – come è certamente vero – che nella società a responsabilità limitata l'autonomia statutaria può spingersi fino al punto di organizzare «per persone», anziché «per uffici» la funzione amministrativa”; ZANARONE, *Introduzione alla nuova società a responsabilità limitata*, in *Riv. soc.*, 2003, spec. 68, 88 e 96; GUIZZI, *L'assemblea: ovvero, delle competenze dei soci e del modo di esercitarle nella società a responsabilità limitata riformata (Due esperienze a confronto)*, in *RDS*, 2007, 28, secondo cui “nell'approccio del legislatore del 2003 ciò che entra in crisi, e viene messo in discussione, è proprio l'idea dell'essenzialità dell'organizzazione corporativa, venendo la società ad atteggiarsi piuttosto come una collettività organizzata, nella quale i rapporti interni rimangono rapporti intersoggettivi tra soci, ed in cui la rigida articolazione interna per uffici finisce per assumere un ruolo eventuale, inidonea a caratterizzarla su di un terreno tipologico”; PETROBONI, *Le competenze gestorie dei soci nella società a responsabilità limitata. Regime legale e modelli statutari*, Milano, Cedam, 2011, 244 ss. spec. 249 ss.; cfr. altresì par. 11 della relazione di accompagnamento al d.lgs. 6/2003 (: il beneficio della responsabilità limitata “non può più ritenersi necessariamente presupporre una rigida struttura organizzativa di tipo corporativo”); *contra* – ma si tratta di posizione, a quanto consta, isolata – NIGRO, *La società a responsabilità limitata nel nuovo diritto societario: profili generali*, in *La nuova disciplina delle società a responsabilità limitata*, a cura di Santoro, Milano, Giuffrè, 2003, 11, secondo cui l'autonomia delle parti non potrebbe mai arrivare ad abbandonare la struttura corporativa.

⁵ GALGANO, *Le società in genere. Le società di persone*³, in *Trattato di diritto civile e commerciale*, già diretto da Cicu, Messineo, Mengoni, continuato da Schlesinger, Milano, Giuffrè, 2007, 203. Sulla nozione di amministrazione, in luogo di molti, v. CORSI, *Il concetto di amministrazione nel diritto privato*, Milano, Giuffrè, 1974, 1-6, 110 ss. (per un esame generale) e 240 ss. (per un'analisi dell'argomento e delle sue vicende evolutive nel diritto delle società di capitali).

⁶ Soci o terzi che siano: in ogni caso, proprio a questi soggetti e non ad altri. Tale questione si presenta così in termini analoghi – se non più ampi ancora – a come si è posta e si pone tutt'ora nelle società di persone (su questo punto, v. *infra* nota 8). In queste ultime, infatti, si discute se sia possibile la nomina di un amministratore non socio, negandone parte consistente della dottrina l'ammissibilità (cfr., in luogo di molti, recentemente, COTTINO, *Le società di persone*, Bologna, Zanichelli, 2019, 152 ss.;

ragione della loro *personale identità* (: opzione per un modello c.d. “per persone”); oppure, *in alternativa*, possono conferire tale funzione *impersonalmente* ad un «ufficio»⁷, i cui preposti vengono *ciclicamente* nominati tra i soggetti di tempo in tempo ritenuti migliori per l’espletamento dell’incarico, subordinando l’eventuale loro permanenza all’esito della valutazione dei risultati dagli stessi conseguiti (: opzione per un modello c.d. “per uffici”)⁸. Si tratta di una scelta tra due assetti

nella manualistica, PATRIARCA, BENAZZO, (nt. 1), 42). Il motivo di tale limitazione viene, in sintesi, ascritto al regime di responsabilità illimitata del socio per le obbligazioni sociali. Indipendentemente dalla posizione che si può assumere al riguardo, si deve tuttavia rilevare come tale ragione sia assente nella s.r.l.: in questa figura societaria “per le obbligazioni sociali risponde soltanto la società con il suo patrimonio” (art. 2462, comma 1, c.c.). Non si intravede, pertanto, alcun motivo per escludere che l’atto costitutivo di s.r.l. possa *personalmente* investire della funzione amministrativa anche soggetti diversi dagli stessi consocianti: che, cioè, l’amministrazione possa essere – secondo la terminologia che verrà di seguito adoperata – organizzata anche “per persone-terze”, ovvero non socie.

⁷ Il termine «ufficio» viene di norma adoperato dalla dottrina giuscommercialistica come «personificazione» o «ipostasi» (: vale a dire rappresentazione concreta di un concetto astratto o di una realtà ideale) per indicare un titolare impersonale (: che prescinde dalle persone di tempo in tempo preposte) di un complesso di competenze (nel caso di specie, quelle che attengono alla sfera dell’amministrazione della società). In altri termini, nel contesto in esame, il vocabolo «ufficio» sottenderebbe la volontà dei soci di dare rilievo solo personale (e non reale) alle persone investite della funzione gestoria, la volontà cioè di separare i preposti alla funzione – le cui identità non hanno rappresentato un elemento essenziale ai fini della costituzione della società – dalla funzione stessa: di “isolare – come è stato scritto – l’ufficio dalla persona del titolare rendendo il titolare una variabile rispetto ad una costante ravvisata nel complesso di competenze, complesso pensato, per ipostasi, come ufficio” (così SCIUTO, SPADA, (nt. 4), 51; di recente, v. anche SPADA, *Profili tipologici e articolazioni del modello*, in *Trattato delle società*, diretto da Donativi, t. II, Milano, Utet, 2022, 15).

⁸ Come noto, la classificazione tra amministrazione organizzata “per persone” e “per uffici” è di SPADA, (nt. 3), 312 ss. L’A., infatti, esaminando la disciplina delle società di persone, ha dimostrato come, a seconda dell’interesse dei soci a dare o meno attuazione personale al contratto sociale, l’incarico amministrativo possa essere dato alla *persona*, la cui identità assurge allora ad elemento essenziale del contratto sociale (: “essenziale, non (necessariamente) nel senso di condizionante la possibilità «fisica» o «economica» dell’oggetto sociale, ma in quello di determinante e comune a tutti i soci, di essenziale al contenuto dell’atto”, p. 313), oppure possa essere affidato ad un *ufficio*, al cui interno i preposti vengono ciclicamente reclutati a seconda delle esigenze dei consociati. Questa classificazione, in particolare, è stata presentata muovendo dal differente regime di revoca degli amministratori di società di persone e cioè dall’art. 2259, commi 1 e 2, c.c. (disposizione contenuta nella disciplina della società semplice, ma applicabile anche alla società in nome collettivo e alla società in accomandita semplice a sensi degli artt. 2293 e 2315 c.c.). Infatti, è stato rilevato come la diversità della regolamentazione della revoca dell’amministratore “nominato con il contratto sociale” e di quello “nominato con atto separato” assumerebbe pieno significato solo se inquadrata in due differenti disegni organizzativi della funzione amministrativa, rappresentando la relativa disciplina la diretta conseguenza dell’assetto di interessi sotteso a ciascuno di essi. In particolare, la giusta causa di revoca (art. 2259, comma 1, c.c.) garantirebbe al preposto l’inamovibilità e la stabilità reale nella carica gestoria e deriverebbe dall’interesse, essenziale ai fini della costituzione della società, che i consocianti ripongono nella scelta della *persona* dell’amministratore (: disegno amministrativo organizzato “per persone”); la possibilità, invece, di revocare in ogni tempo il preposto alla funzione (art. 2259, comma 2, c.c.) sottenderebbe, invece, un’opposta configurazione di interessi dei soci orientata esclusivamente ai risultati della gestione, ove l’amministratore gode di stabilità solo personale (: amministrazione “per uffici” o “per funzioni”). In argomento, SPADA, (nt. 3), 312 ss. e 366 ss. e ID., *Diritto commerciale. II. Elementi*², Padova, Cedam, 2009, 29 ss. spec. 31-33. Sul punto, si segnalano anche GALGANO, *Il principio di maggioranza nelle società personali*, Padova, Cedam, 1960, 92 ss. spec. 93 e nota 79, ove l’A. scrive: “se fosse lecito parlare di presunzioni legali della volontà dei privati, direi che l’art. 2259 presume che i soci, designando la persona degli amministratori con il contratto di società, *abbiano considerato tale designazione come ragione*

organizzativi incentrati su un'opposta composizione di interessi delle parti negoziali. Nel primo, infatti, la persona dell'amministratore assume un'importanza essenziale ai fini della formazione del contratto sociale, rappresentando uno degli elementi costitutivi dello stesso: in questo, *l'identità del gestore viene prima della sua stessa funzione*. Il vincolo societario cristallizza così un'*istanza di gestione personale dell'impresa sociale* e quindi un'*istanza di infungibilità del soggetto ad essa preposto*⁹. Nella seconda alternativa organizzativa, viceversa, l'amministratore è designato *in base all'esito atteso dalla sua performance*: il contratto formalizza allora un'*istanza di fungibilità del preposto e di efficienza nella gestione*, dato che questa è assegnata ad un organo al cui interno il personale viene preposto *in funzione del miglior perseguimento dell'oggetto sociale*.

Nonostante sia questa una scelta di vertice sul quale trova fondamento l'intero rapporto societario¹⁰, l'esame complessivo di un *normale* atto costitutivo di s.r.l. non

determinante la loro adesione al contratto: e, perciò, valuta la destituzione di tali amministratori alla stregua d'una modificazione del contratto sociale. Per l'ipotesi di nomina con atto separato, l'art. 2259 fissa, invece, la presunzione contraria: presume, cioè, che *non sia ragione determinante l'adesione al contratto sociale l'attribuzione dei poteri d'amministrazione ad un socio, anziché ad un altro*" (corsivo aggiunto) e ID., (nt. 5), 263-264, ove viene osservato come la disciplina della revoca dell'amministratore nominato con il contratto sociale tutelerebbe sia l'interesse dell'amministratore stesso sia quello degli altri soci: "il primo si fa riservare, con il contratto sociale, la carica di amministratore *perché considera la riserva di tale carica a suo favore come condizione determinante della sua partecipazione alla società*; gli altri accettano, dal canto loro, di partecipare alla società *solo in quanto quel dato socio, che riscuote la loro fiducia, ne sia l'amministratore*" (corsivo aggiunto), in altre parole, la sua irrevocabilità è giustificata "perché la sua nomina partecipa dell'efficacia stessa di questo contratto"; SERRA, *Unanimità e maggioranza nelle società di persone*, Milano, Giuffrè, 1980, 200 ss. spec. 206 ss.; DI SABATO, *La società semplice*, in *Trattato di diritto privato*, diretto da P. Rescigno, vol. 16, Torino, Utet, 1985, 83 e ID., *Diritto delle società*², Milano, Giuffrè, 2005, 118; BELVISO, *Contratto di società e contratto di amministrazione nelle società di persone*, in *Riv. soc.*, 2001, 743 ss. spec. 743-744, ove afferma come possa "ricorrere l'ipotesi di organizzazione «per persone» tutte le volte in cui i soci abbiano voluto affidare, in maniera stabile, il compito gestorio ad uno o più soggetti nominativamente indicati, esprimendo così, nei loro confronti, un'opzione di infungibilità: ed è quanto si verifica nel caso [...] in cui la designazione dei deputati alla gestione dell'impresa sia comunque fatta in modo permanente nel contratto sociale o in una sua successiva modifica. Può dirsi, invece, ricorrere il modello di organizzazione «per uffici» [...] ogni qual volta i soci abbiano soddisfatto le esigenze organizzativo-gestionali dell'impresa predisponendo un «organo» gestorio il cui funzionamento sia regolato dalle norme previste nello stesso contratto sociale...".

⁹ Istanza tipica, come si è rilevato, nell'esercizio di piccole e medie imprese e, quindi, di riflesso tipica pure nella scelta per la s.r.l. (v. cap. 1 par. 3 spec. note 86 e 87). Si osservi così come, attraverso la possibilità di optare per un assetto gestorio organizzato "per persone", venga consentito all'autonomia privata di adottare configurazioni della funzione amministrativa più confacenti al tipo socio-economico maggiormente diffuso, ove l'amministrazione viene normalmente affidata stabilmente ad uno o più soci, spesso anche a tutti, o a persone di loro stretta fiducia, tipicamente legate da vincoli di parentela o di amicizia, piuttosto che a professionisti del settore: realtà, queste, dove la scelta dell'amministratore è di norma fatta *sulla base dell'identità personale dello stesso* e a prescindere dalle sue effettive capacità gestionali.

¹⁰ Tale scelta disvela infatti *l'assetto di interessi ontologicamente sotteso alla funzione amministrativa*: quello sul quale, cioè, i consociati intendono *informare l'attuazione del rapporto societario*. Si tratta di una scelta che viene sempre compiuta dai soci al momento fondativo del vincolo sociale, dato che quando costituiscono una s.r.l. (o un altro tipo di società in cui sia loro riconosciuta piena libertà in ordine all'organizzazione degli assetti amministrativi), essi o sono interessati ad un'attuazione personale del programma societario *oppure* non lo sono, *esauendosi in*

consente all'operatore economico e giuridico di poterla cogliere: non permette cioè di capire se i soci abbiano voluto organizzare l'amministrazione "per persone" o "per uffici", *risultando totalmente incerto il rilievo assunto dal gestore nell'economia del contenuto del contratto esaminato.*

Questo aspetto rappresenta però una questione di fondo nello studio della funzione amministrativa di s.r.l.: dall'assetto organizzativo in concreto adottato da quest'ultima dipende invero sia la ricostruzione della disciplina applicabile al campo dell'amministrazione, sia lo studio dei limiti che l'autonomia statutaria incontra nella predisposizione delle regole pattizie ad essa relative. Infatti, solo una volta che si sia compreso se i soci abbiano voluto affidare l'incarico gestorio alla *persona* piuttosto che ad un *ufficio* o viceversa (v. *infra* par. 2, 3 e 4), è possibile, da un lato, accertare e colmare in modo coerente a tale scelta le lacune presenti nell'atto costitutivo (v. *infra* par. 5); dall'altro lato, compiere una serie di valutazioni sul contenuto di tale documento che l'ordinamento, come si vedrà, impone all'interprete (v. cap. 3 spec. par. 3 e 4).

2. Modello legale.

Tale questione potrebbe in realtà essere risolta (o quantomeno trovare un primo tentativo di soluzione) attraverso l'esame dell'impianto normativo. Infatti, anche qualora la scelta di configurare l'amministrazione "per persone" o "per uffici" sia disponibile alle parti, il legislatore potrebbe comunque averla compiuta in anticipo, così da offrire loro una specifica soluzione organizzativa nel caso concreto in cui omettessero di regolare tale materia all'interno del regolamento pattizio¹¹. In questa eventualità, la legge predispone un modello legale di amministrazione o, più in

queste due sole alternative tutte le possibilità al riguardo offerte all'autonomia statutaria. Infatti, benché coloro i quali adottino tale forma giuridica possano godere degli spazi più ampi nel modellare la funzione gestoria sotto svariati e molteplici profili (si pensi così, a titolo esemplificativo, alle modalità di esercizio dei poteri gestori o al riparto inter-organico di competenze tra soci e amministratori), a livello organizzativo, gli stessi o sono portatori di un'istanza di infungibilità del preposto *oppure* non lo sono. In questo senso, allora, può affermarsi come i consocianti daranno sempre vita al rapporto societario *sul fondamento* di una di queste alternative organizzative.

¹¹ Anche nel caso in cui sia alle parti riconosciuta piena libertà in materia, il legislatore – presumendo la volontà che queste tipicamente hanno quando adottano un certo tipo normativo o cercando di orientare la loro azione verso determinate soluzioni organizzative – potrebbe comunque prevedere, in via suppletiva o dispositiva, una determinata organizzazione della funzione amministrativa. In luogo di molti e in tema di s.r.l., cfr. ZANARONE, (nt. 4), 70 e 73-74, il quale riconnette al modello legale (e più in generale alla natura suppletiva e dispositiva delle norme che lo configurano) una duplice funzione. Da un lato, *quella di anticipare la volontà delle parti*: anticipare cioè le soluzioni che i consocianti di norma adotterebbero se si trovasse di fronte a questa scelta, facendo così risparmiare loro i costi (c.d. di negoziazione o di transazione) necessari per compierla, vale a dire per predisporre la soluzione decisa all'interno dell'atto costitutivo (in questo senso, la scelta compiuta dal legislatore dovrebbe ricadere sull'*id quod plerumque accidit*, e cioè su quella specifica soluzione che verrebbe adottata dal tipo socio-economico più diffuso); dall'altro lato, *quella di incentivare l'adozione di un determinato assetto di interessi, così promuovendola*: di orientare cioè le parti alla soluzione che lo stesso legislatore ritiene preferibile, richiedendo così necessariamente il loro espresso intervento nel caso volessero disattenderla per un assetto differente.

particolare, un'organizzazione legale dell'amministrazione¹²: una conformazione cioè prelezionata della funzione gestoria contenente in via suppletiva o dispositiva l'interesse delle parti circa l'attuazione del contratto sociale, assegnando a queste la facoltà di derogarvi nell'evenienza in cui fossero portatrici di istanze diverse da quelle ad esso sottese¹³. Ricostruito l'assetto organizzativo previsto di *default* dal legislatore, sarebbe allora possibile determinare *a priori* la composizione di interessi sottesa alla funzione amministrativa in tutti i casi in cui l'autonomia statutaria non disciplini la materia dell'amministrazione o, seppur regolandola, non deroghi *espressamente* alla conformazione legale prelezionata, così disattivandola.

In questa prospettiva, si tratta allora di verificare quale sia l'assetto organizzativo previsto in via residuale dal legislatore per la società a responsabilità limitata e, in particolare, di appurare se questo risulti organizzato "per persone" o "per uffici".

Al riguardo, è inizialmente riscontrabile in modo agevole come l'impianto normativo della figura societaria in esame non realizzi la prima alternativa indicata. Un'organizzazione suppletiva "per persone" può infatti concretizzarsi solo in presenza di una regola che, proprio nel silenzio dell'atto costitutivo, permetta di individuare il referente soggettivo della funzione, vale a dire *chi* sia la persona investita dell'amministrazione nell'eventualità in cui le parti omettano di individuarla¹⁴. L'impianto normativo della s.r.l., tuttavia, difetta di una regola del

¹² In dottrina, con la locuzione di «modello legale di amministrazione» ci si riferisce al sistema di amministrazione che, sulla base della disciplina legale, trova applicazione di *default*, vale a dire nel silenzio del regolamento pattizio, quando le parti contrattuali omettano cioè di disciplinare la materia dell'amministrazione nei patti sociali (a livello generale, in luogo di molti e sempre in tema di s.r.l., v. RACUGNO, *La struttura personalistica della s.r.l.*, in *Riv. dir. impr.*, 2004, 397 ss. spec. 398, che si riferisce al "modello legale" come quello "che trova applicazione in mancanza di qualunque intervento negoziale da parte dei soci"). Con l'espressione di «organizzazione legale dell'amministrazione» ci si intende riferire invece all'assetto organizzativo ("per persone" o "per uffici") previsto in via suppletiva o dispositiva dal legislatore: la legge potrebbe infatti prelezionare, seppur in via derogabile, l'interesse ad un'attuazione personale del contratto sociale (è ciò quanto accade, ad esempio, per le società di persone) oppure potrebbe prefigurare un ufficio gestorio (come avviene invece per la s.p.a.). Nel testo queste espressioni verranno comunque tendenzialmente adoperate come sinonimi per indicare la disciplina che in tale ambito troverebbe applicazione nel silenzio del regolamento pattizio. L'esame di tali aspetti rappresenta invero uno degli argomenti più dibattuti nella letteratura formatasi sulla figura societaria in esame (sul punto, v. cap. 1 par. 1 spec. nota 41, dove sono state esposte le principali tesi in argomento).

¹³ Così, ad esempio, per la società semplice il legislatore prevede un modello legale di amministrazione (art. 2257 c.c.: ogni socio è amministratore) che riflette la scelta che in quelle realtà verrebbe tipicamente compiuta dalle parti stesse (: esecuzione personale del contratto sociale da parte del socio). Tale regola trova così sempre applicazione, salvo i casi in cui le stesse parti la derogano in modo espresso, prevedendo diversamente.

¹⁴ In particolare, a seconda di come sia strutturata, tale regola (c.d. selettiva) può individuare l'amministratore nelle persone dei soci oppure in persone terze. È tuttavia ragionevole immaginare che questa scelta venga fatta all'interno del gruppo degli stessi contraenti: tale regola, cioè, o li seleziona tutti (come avviene, ad esempio, per la s.s. ex art. 2257 e la s.n.c. ex art. 2293 c.c.) o ne individua una parte (come avviene, invece, per la s.a.s. ex artt. 2315 e 2318, comma 2, c.c.), rappresentando invece un caso di scuola l'affidamento dell'incarico gestorio a soggetti estranei alla compagine sociale (: è difficile pensare che il legislatore affidi di *default* l'amministrazione della società a persone diverse da coloro che la costituiscono).

genere. Al riguardo, l'art. 2463, comma 2, n. 8, c.c. *impone* alle parti di indicare nell'atto costitutivo "le persone cui è affidata l'amministrazione" e, quindi, richiede il loro necessario intervento in materia. L'assenza di una tale indicazione preclude invero il regolare perfezionamento dell'atto costitutivo e la sua conseguente iscrizione nel registro delle imprese: circostanza che, se dovesse comunque concretizzarsi, comporterebbe il necessario intervento dei soci per la designazione degli amministratori (artt. 2479, comma 1 e comma 2, nn. 2 o 4, c.c.), pena il verificarsi di una causa di scioglimento della società per impossibilità di conseguimento dell'oggetto sociale (art. 2484, comma 1, n. 2, c.c.)¹⁵.

¹⁵ Nello specifico, nel caso in cui i soci omettessero di indicare le persone degli amministratori nell'atto costitutivo, il notaio non potrebbe depositare tale documento presso il registro delle imprese e, se anche ciò avvenisse, l'ufficio del registro non potrebbe comunque procedere alla sua iscrizione. Se anche quest'ultimo passaggio fosse però compiuto, seppur l'assenza di tale indicazione non configuri una causa di nullità della società *ex art. 2332 c.c.*, i soci dovrebbero comunque procedere a convocare l'assemblea *ex art. 2479, comma 1, c.c.* per designare i soggetti a cui affidare la funzione amministrativa (sulla valenza anche procedimentale di tale norma, cfr. in luogo di molti A. MIRONE, *Le competenze gestionali dei soci nella s.r.l. tra regime legale e autonomia statutaria: profili ricostruttivi*, in *Impresa e mercato. Studi dedicati a Mario Libertini*, a cura di Di Cataldo, Meli, Pennisi, vol. 1, Milano, Giuffrè, 2015, 468): operazione, come si vedrà, caratterizzata da un procedimento differente a seconda dell'assetto organizzativo in concreto adottato dalla società (in argomento, v. *infra* par. 5). Se ciò non dovesse verificarsi, la società andrebbe incontro a scioglimento per impossibilità di conseguimento dell'oggetto sociale *ex art. 2484, comma 1, n. 2, c.c.* Infatti, essendo l'amministrazione l'attività di esecuzione del contratto sociale, in assenza di regole suppletive finalizzate ad individuare i destinatari di tale attività, la loro mancata designazione non può che precludere la stessa possibilità di attuare il programma societario e quindi di conseguire l'oggetto. Si noti, tuttavia, come il rimedio alla mancata indicazione delle "persone cui è affidata l'amministrazione" nell'atto costitutivo di s.r.l. risulti essere una questione dibattuta in dottrina, prevalendo tra gli studiosi l'orientamento secondo cui gli amministratori debbano essere, in ogni caso, nominati con decisione dei soci *ex art. 2479, comma 2, n. 2, c.c.* (tra i molti, SANTONI, *Sulla nomina di amministratori di s.r.l.*, in *Riv. dir. comm.*, 2005, I, 250-251; MOSCO, *Funzione amministrativa e sistemi di amministrazione*, in *Le società a responsabilità limitata*, a cura di Ibba, Marasà, vol. II, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2020, 1559; PICCIAU, *Appunti in tema di amministrazione e rappresentanza*, in *La nuova s.r.l. Prime letture e proposte interpretative*, a cura di Farina, Ibba, Racugno, Serra, Milano, Giuffrè, 2004, 228; CATANIA, *Nomina, cessazione e sostituzione degli amministratori di società a responsabilità limitata*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2017, 51-52, CAGNASSO, *La società a responsabilità limitata*, in *Trattato di diritto commerciale*, diretto da Cottino, vol. V, 1, Padova, Cedam, 2014, 67). Altri interpreti, invece, hanno precisato come la nomina degli amministratori debba avvenire con decisione dei soci ai sensi dell'art. 2479, comma 2, n. 2 o n. 4, c.c. a seconda dell'assetto organizzativo (: "per uffici" o "per persone") dagli stessi adottato (MOZZARELLI, *Riflessioni sul regime legale di nomina degli amministratori della s.r.l. alla luce della riforma del diritto societario*, in *Riv. soc.*, 2004, 754-755; così sembrerebbe orientato anche IOZZO, *La s.r.l. e i modelli di amministrazione*, Torino, Giappichelli, 2010, 104-105, anche se più avanti (p. 176) afferma come la mancata indicazione del nome degli amministratori conduca all'applicazione della norma della società semplice che affida l'amministrazione a tutti i soci). Altri ancora hanno ritenuto che nel silenzio dell'atto costitutivo siano i soci i titolari della funzione amministrativa (RICCIARDIELLO, *Il socio amministratore di S.r.l.*, Milano, Giuffrè, 2008, 156; SALANITRO, *Profili sistematici della società a responsabilità limitata*, Milano, Giuffrè, 2005, 88, nota 1; per ulteriori riferimenti, cfr. cap. 1 par. 1 nota 41). Sostengono invece che l'assenza dell'indicazione del nome degli amministratori configuri una causa di scioglimento della società, BARTALENA, *La revoca degli amministratori di s.r.l.*, in *Amministrazione e controllo nel diritto delle società*. Liber amicorum Antonio Piras, Torino, Giappichelli, 2010, 153 ss., PELLEGRINO, *Sulla competenza dei soci per la nomina e la revoca degli amministratori di s.r.l.*, in *RDS*, 2018, I, 568 ss.; SPIOTTA, (CAVANNA,) *La nomina*, in *Diritto del governo delle imprese*², diretto da Irrera, Torino, Giappichelli, 2020, 44.

Inoltre, esaminando le poche disposizioni della s.r.l. che compongono la sezione dedicata all'amministrazione, se ne rinvencono alcune che *sembrano* tracciare un assetto organizzativo esattamente opposto a quello "per persone". Ciò sembra così apparire, in modo particolare, quando il legislatore subordina la carica di amministratore ad un atto di investitura da parte dei soci (art. 2475, comma 1, c.c.), riserva certe materie gestorie all'«organo amministrativo» (art. 2475, comma 5, c.c.), oppure ancora laddove prevede, in caso di pluripersonalità, la formazione di un consiglio di amministrazione (art. 2475, comma 3, c.c.)¹⁶: previsioni, tutte queste, che sembrano disegnare per la s.r.l. un'organizzazione legale analoga a quella del tipo azionario, fondata cioè sulla presenza di un titolare impersonale di un complesso di competenze al cui interno viene ciclicamente preposto del personale¹⁷.

Analizzando attentamente l'intero impianto normativo, tuttavia, ci si accorge come il legislatore non predisponga in via residuale per la s.r.l. nemmeno un'amministrazione organizzata "per uffici". La legge infatti *indica* ai soci una particolare configurazione della funzione amministrativa, quella sì organizzata sulla fungibilità del preposto, ma senza prevederla di *default*, lasciando così la relativa adozione al loro necessario intervento¹⁸.

È questo invero quanto emerge da un'interpretazione complessiva della disciplina legale della società a responsabilità limitata e, *in primo luogo*, dal dato testuale degli artt. 2475, comma 1 e 2479, comma 2, n. 2, c.c., essendo pure tale tesi l'unica soluzione interpretativa che permette di sciogliere il contrasto che dal loro combinato

¹⁶ In questa direzione, tra gli elementi che possono deporre a favore di un assetto organizzato "per uffici", può anche evidenziarsi – come da più parti è stato rilevato – che "l'impiego della espressione linguistica «l'amministrazione è affidata a uno o più soci» ad opera dell'art. 2475, comma 1, c.c. non [sia] allora frutto del caso, sibbene improntata alla massima consapevolezza, volendo con essa il legislatore rimarcare una differenza di impostazione rispetto al sistema delle società di persone in cui, invece, «l'amministrazione spetta a ciascuno dei soci» (art. 2257 c.c.)" (così, di recente, SCANO, *Amministrazione e amministratori*, in *Trattato delle società*, diretto da Donativi, t. III, Milano, Utet, 2022, 500).

¹⁷ In argomento, v. cap. 1 par. 4 anche per i riferimenti a dottrina e giurisprudenza.

¹⁸ Solo in questo modo, d'altro canto, il legislatore avrebbe potuto esprimere – *coerentemente alla libertà organizzativa concessa ai soci* (: che possono optare per assetti gestori articolati sia "per persone" che "per uffici"), *alle caratteristiche di tali assetti organizzativi* (: concretizzandosi quello "per persone", all'interno di un atto costitutivo, in modo più semplice rispetto all'altro; v. *infra*) e a *quelle della figura societaria in esame* (: normalmente destinata, come noto, all'esercizio di piccole-medie imprese, e cioè di realtà tipicamente caratterizzate da un'istanza di infungibilità del preposto) – la sua preferenza per tale tipologia organizzativa (: quella "per uffici"). Seppur a livello generale e con accezioni diverse da quella del testo, si osservi come in dottrina si sia riconosciuta, all'interno dell'impianto normativo della s.r.l., la presenza di norme "di natura propositiva" piuttosto che di carattere dispositivo o suppletivo (v. DOLMETTA, *Sul "tipo" S.r.l.*, in *S.r.l. commentario*, a cura di Dolmetta, Presti, Milano, Giuffrè, 2011, 23-24, secondo cui "la normativa di legge sembra aprirsi – indistinta – verso entrambi i versanti [il modello capitalistico e quello personalistico]. E talora aprirsi con norme (non dispositive o residuali, ma) di natura propriamente propositiva (cfr., così, la norma dell'art. 2483...)"; BUSANI, *S.r.l. Il nuovo ordinamento dopo il D.lgs. 6/2003*, Milano, Egea, 2003, 43, che osserva come con la riforma del diritto delle società si sia passati, per il tipo s.r.l., da un insieme di disposizioni tendenzialmente inderogabili "a un sistema di norme che ora si presentano nei termini di una "proposta" che il legislatore offre come *default* all'impresa medio-piccola...").

disposto sembra originarsi, *senza però privare di significato gli incisi in essi contenuti*. Come noto, infatti, la prima disposizione rimette ai soci la nomina degli amministratori «salvo diversa disposizione dell'atto costitutivo»; la seconda invece riserva loro «in ogni caso» tale competenza solo «se prevista nell'atto costitutivo»¹⁹. Ora, l'apparente contraddittorietà di questi dispositivi si risolve in realtà *sul presupposto che* il modello di amministrazione *indicato* dal legislatore (all'interno dell'art. 2475) possa trovare applicazione (nella s.r.l. *post-riforma* 2003) *solo se regolamentato dalle parti* (come specifica l'art. 2479), perché l'assenza di tale regolamentazione, lungi dal segnare una lacuna di disciplina, *ne integrerebbe una deroga: concretizzerebbe, cioè, un diverso assetto organizzativo*²⁰.

¹⁹ Come noto, il combinato disposto degli artt. 2475, comma 1 e 2479, comma 2, n. 2, c.c. ha sollevato in dottrina diversi problemi interpretativi. Queste disposizioni, infatti, sono state ritenute inconciliabili: la formulazione della prima è apparsa contraddittoria e difficilmente coordinabile con la disciplina prevista dalla seconda. Nel tentativo di una ricostruzione sistematica del loro combinato disposto, sono così state proposte diverse soluzioni interpretative. In argomento, tra i molti, si segnalano, DE ANGELIS, *Amministrazione e controllo nelle società a responsabilità limitata*, in *Riv. soc.*, 2003, 473-474; RORDORF, *I sistemi di amministrazione e di controllo nella nuova s.r.l.*, in *Le Società*, 2003, 667; MOZZARELLI, (nt. 15), 726 ss.; PICCIAU, (nt. 15), 228-229; SANTONI, (nt. 15), 247 ss.; CARCANO, sub *art. 2475 c.c.*, in *Società a responsabilità limitata*, a cura di Bianchi, in *Commentario alla riforma delle società*, diretto da Marchetti, Bianchi, Ghezzi, Notari, Milano, Egea-Giuffrè, 2008, 573-574; IOZZO, (nt. 15), 103 ss.; ZANARONE, sub *art. 2475 c.c.*, in *Della società a responsabilità limitata*, t. II, in *Il Codice Civile Commentario*, fondato e già diretto da Schlesinger continuato da Busnelli, Milano, Giuffrè, 2010, 939 ss.; BIANCHINI, *Nomina degli amministratori e cause di ineleggibilità*, in *S.r.l. commentario*, (nt. 18), 526; CAGNASSO, (nt. 15), 220; CATANIA, (nt. 15), 53 ss.; SPIOTTA, (CAVANNA,) (nt. 15), 45; PEDERZINI, *La governance delle nuove società a responsabilità limitata. Profili generali*, in *La governance delle società a responsabilità limitata*, a cura di Pederzini, Guidotti, Milano, Wolters Kluwer Cedam, 2018, 4 ss.; G. ROMANO, sub *art. 2475 c.c.*, in *Codice delle società*, diretto da Nazzicone, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2018, 1272; MOSCO, (nt. 15), 1657-1658; SCANO, (nt. 16), 482 ss.

²⁰ Diversi studiosi risolvono il contrasto tra queste disposizioni alla luce dell'art. 2468, comma 3, c.c.: viene infatti affermato da più parti come tale contrasto sia solo apparente dal momento che gli incisi contenuti nell'art. 2475, comma 1 e 2479, comma 2, n. 2, c.c. vanno posti in relazione alla possibilità di affidare ad uno, a più o persino a tutti i soci il diritto particolare di nominare gli amministratori o quello di essere amministratore. Da questa possibilità, infatti, “si desume che la nomina degli amministratori può non spettare a tutti i soci (e quindi non essere adottata ai sensi dell'art. 2479), ma essere attribuita a singoli – o a gruppi di – soci o a uno solo di loro” (SPIOTTA, (CAVANNA,) (nt. 15), 45). Ora, *ammesso che l'art. 2468, comma 3, c.c. consenta anche queste possibilità* (: nomina degli amministratori e diritto ad essere amministratore), si deve però riscontrare come tale lettura interpretativa non tenga comunque conto del dato testuale contenuto nell'art. 2479, comma 2, n. 2, c.c.: questo infatti riserva la nomina degli amministratori «in ogni caso» ai soci e la riserva loro «se prevista nell'atto costitutivo». Questi incisi assumono invece pieno significato se posti in relazione i) *alla possibilità di adottare un modello organizzativo (quello “per persone”) che esclude la nomina (ciclica) degli amministratori*, ii) *alla circostanza pratica che tale modello si concretizza all'interno di un atto costitutivo “in modo più semplice” rispetto a quello che si basa sul loro periodico reclutamento e iii) al fatto che quest'ultimo modello (quello “per uffici”) non trova automatica applicazione nel silenzio dell'atto costitutivo di s.r.l. e che quindi, per concretizzarsi, richiede l'espresso intervento delle parti* (sul punto, v. *infra* nel testo). Pertanto, se si può anche condividere la posizione di coloro che ritengono che l'art. 2475, comma 1, c.c. “ricalca sostanzialmente l'art. 2487 c. 1 prev., esplicitando nel contempo che la nomina degli amministratori avvenga con decisione dei soci assunta ai sensi dell'art. 2479” (SILVETTI, sub *art. 2475 c.c.*, in *Codice commentato delle società*, a cura di Bonfante, Corapi, De Angelis, Napoleoni, Rordorf, Salafia, Milano, Ipsoa, 2011, 1640), deve però altrettanto evidenziarsi come tale disposizione si trovi *in un contesto normativo totalmente*

L'art. 2479, comma 2, n. 2, c.c., infatti, disciplina le competenze dei soci in materia di sostituzione ciclica degli amministratori *tenendo conto* della complessità del modello amministrativo indicato nell'art. 2475, comma 1, c.c. (o meglio, delle caratteristiche tipologiche del disegno organizzativo ad esso sotteso) e della sua espressa derogabilità. Nello specifico, il legislatore “propone” alle parti un modello “per uffici”, dove i preposti vengono ciclicamente scelti tra i soci e nominati con decisione della stessa compagine sociale (art. 2475, comma 1, c.c.); in caso di loro pluralità, il legislatore “propone” altresì che tale organizzazione assuma la configurazione di un «consiglio di amministrazione» (art. 2475, comma 3, c.c.), così riproponendo per la s.r.l. quella specifica organizzazione pluripersonale della funzione gestoria prevista per la s.p.a. nel sistema di *governance* tradizionale. Si tratta, anche in quest'ultimo caso, di una semplice *indicazione* perché nella s.r.l. il consiglio di amministrazione – *inteso alla stregua di quello presente nel tipo azionario* – è concretizzabile *se e solo se l'autonomia statutaria interviene per disciplinarlo*. Il significato di tale espressione, infatti, assume nell'impianto normativo in esame una portata precettiva propria, diversa cioè da quella che ha nella s.p.a. (sul punto, v. *infra* par. 3).

Pertanto, tenendo conto delle “proposte” formulate dall'art. 2475, l'art. 2479, comma 2, n. 2, c.c. riserva ai soci la competenza alla nomina degli amministratori successivi ai primi *opportunitamente specificando* “se prevista nell'atto costitutivo”²¹. Infatti, i soci di s.r.l. potrebbero anche fare a meno di nuovi amministratori²² (o addirittura non volerli affatto) e ne faranno a meno (o non li vorranno) *tutte le volte in cui l'atto costitutivo formalizzi un'istanza di attuazione personale del contratto sociale*: eventualità, questa, che si concretizza *proprio nell'assenza di clausole relative a “futuri” amministratori*²³. In questa prospettiva, l'inciso contenuto nella

differente rispetto a quello previgente: l'attuale disciplina infatti, a differenza della precedente, consente ai soci di organizzare la funzione amministrativa anche “per persone”, precisa come il modello “per uffici” possa concretizzarsi solo attraverso il loro espresso intervento e, sempre a differenza del passato, non contiene più alcuna disposizione relativa al rapporto di amministrazione (in argomento, v. *infra* nel testo).

²¹ È un dato pacifico in dottrina come entrambe le disposizioni in esame si riferiscano agli amministratori successivi ai primi: tra i molti, v. G. ROMANO, sub *art. 2475 c.c.*, in *Codice civile*, diretto da Di Marzio, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2020, 3193. Infatti, come si è visto, i primi amministratori devono essere designati dall'atto costitutivo *ex art. 2463, comma 2, n. 8, c.c.*

²² Osserva MOZZARELLI, (nt. 15), 737-738, come “di questi «nuovi» amministratori la s.r.l. riformata [...] può anche fare a meno, poiché, una volta che il gruppo dei soci fondatori ha nominato con l'atto costitutivo i primi amministratori, essa può (teoricamente) andare avanti per tutta la sua durata senza bisogno di ulteriori nomine”.

²³ A questo riguardo, si osservi come l'impianto normativo della s.r.l. non contenga più, a differenza del sistema previgente e di quello attualmente vigente per la s.p.a. e per le società cooperative, alcuna indicazione ai “*primi* amministratori”: locuzione, questa, che ben richiama configurazioni gestorie “per uffici”, organizzate cioè sulla ciclicità del preposto alla funzione. In particolare, l'art. 2463, comma 2, n. 8, c.c. richiede per la s.r.l. l'indicazione delle “persone cui è affidata l'amministrazione” e non più “la nomina dei *primi* amministratori”: indicazione, quest'ultima, richiesta sia dalla disciplina della s.r.l. pre-riforma 2003 (art. 2463 c.c. prev.) sia, tutt'oggi, per l'atto costitutivo di s.p.a. (art. 2328, comma 2, n. 11, c.c.) e delle società cooperative (art. 2521, comma 3, n. 12, c.c.). Si aggiunga inoltre come il legislatore della riforma non abbia nemmeno replicato per la s.r.l. il dispositivo

disposizione in esame (: “se prevista nell’atto costitutivo”) può essere letto come se dicesse: «se i soci adottano il modello organizzativo indicato nell’art. 2475, comma 1, c.c.» dal momento che tale scelta richiede il necessario intervento dell’autonomia statutaria, vale a dire la previsione nell’atto costitutivo di un sistema di nomina degli amministratori successivi *che renda primi – e quindi variabili stesse del sistema – quelli designati ex art. 2463, comma 2, n. 8, c.c.*

Ai fini dell’art. 2479, comma 2, n. 2, c.c., l’atto costitutivo non dovrà, però, *espressamente* prevedere la nomina degli amministratori (avverbio, del resto, assente anche nel testo di legge), bensì configurare un sistema che la presupponga: *dovrà, cioè, prefigurare l’ufficio gestorio*, ovvero prevedere delle regole, aggiuntive al nome degli amministratori, necessarie a separare l’identità di questi dalla funzione amministrativa. In questo senso, allora, il valore dell’inciso contenuto in questa disposizione non dipende tanto da una mera previsione statutaria che letteralmente contempra la nomina degli amministratori, bensì *da un’interpretazione complessiva dell’atto costitutivo* (per la quale v. *infra* par. 4) *in ordine al rilievo assunto dal gestore nell’economia del contenuto del contratto sociale: alla volontà, cioè, delle parti di organizzare la funzione amministrativa “per persone” piuttosto che “per uffici” o viceversa*²⁴.

L’art. 2475, comma 1, c.c. consente così ai soci di adottare *entrambe le soluzioni organizzative*, mostrando però una preferenza per quella “per uffici”; l’art. 2479, comma 2, n. 2, c.c. precisa che *tale opzione può concretizzarsi solo attraverso un intervento statutario*: prende, cioè, atto della complessità del modello “legale” indicato e della circostanza *che esso non trova automatica applicazione nel silenzio*

dell’art. 2383, comma 1, c.c. – prima invece richiamato dalla disciplina previgente dall’art. 2487 c.c. – che assegna all’assemblea la competenza alla nomina dei gestori, “fatta eccezione per i *primi* amministratori, che sono nominati nell’atto costitutivo”. Si segnali tuttavia come solo recentemente, con il d.lgs. 183/2021, il legislatore, novellando il secondo comma dell’art. 2475, vi abbia incluso il rinvio all’art. 2383, comma 1, c.c.: rinvio che si giustifica però alla luce del nuovo contenuto di quest’ultima disposizione (: inserimento di un secondo periodo relativo alla presentazione da parte del soggetto nominato amministratore “di una dichiarazione circa l’inesistenza a suo carico delle cause di ineleggibilità previste dall’art. 2382 c.c. e di interdizioni dall’ufficio di amministratore adottate nei suoi confronti in uno Stato membro dell’Unione europea”).

²⁴ Secondo SPADA, *Classi e tipi di società dopo la riforma organica...*, (nt. 4), 496-497 nota 11, la riserva sottesa all’inciso “se prevista nell’atto costitutivo” contenuto nell’art. 2479, comma 2, n. 2, c.c. “allude – se integrata nel sistema e non fatta oggetto di un’interpretazione meramente testuale – all’eventualità che l’atto costitutivo opti per un’organizzazione «per persone» che escluda cariche sociali (cioè uffici, propriamente detti) e rinnovi delle cariche sociali (dica, per esempio, che la società è amministrata dai soci Rossi e Verdi)”. Su questo aspetto, v. anche MOZZARELLI, (nt. 15), 745, il quale propone una rilettura dell’art. 2479, comma 2, n. 2, c.c. all’interno della quale “l’interpretazione dell’inciso [“se prevista nell’atto costitutivo”] viene a basarsi, piuttosto che su fragili criteri di natura letterale (qual è il contenuto minimo una clausola «di nomina»? quale è il valore di una clausola che regola parzialmente la materia?), sulla interpretazione in un’ottica sistematica dell’atto costitutivo. In tal modo si supera il mero dato letterale, privilegiando la manifestazione dell’autonomia privata nel momento della costituzione della società: alla luce di tale criterio la previsione di cui al n. 2 sembrerebbe poter essere integrata da ogni disposto che evidenzia nell’atto costitutivo che «i soci non hanno inteso commettere l’amministrazione ad uno di loro, ma solo nominare il primo titolare di un ufficio prefigurato»”.

del regolamento pattizio (: che quella “per uffici” non concretizza cioè l’organizzazione legale nel tipo s.r.l.)²⁵. Si comprende, in questa prospettiva, come il legislatore abbia imposto alle parti di indicare nell’atto costitutivo non solo le *persone investite della funzione amministrativa* (art. 2463, comma 2, n. 8, c.c.), bensì anche le *norme relative al funzionamento stesso dell’amministrazione* (art. 2463, comma 2, n. 7, c.c.)²⁶. È infatti solo attraverso questa indicazione (: e quindi solo attraverso l’intervento delle parti) che il modello organizzativo disegnato dalla disciplina codicistica può trovare realizzazione²⁷.

²⁵ Il modello “per uffici” non concretizza l’organizzazione legale (: quella cioè che trova, per definizione, applicazione nel silenzio dell’atto costitutivo) perché, affinché tale assetto possa perfezionarsi, è richiesto il necessario intervento dell’autonomia statutaria. In altre parole, nel contesto in esame, il silenzio dell’atto costitutivo – ma il punto dovrà ancora essere oggetto di studio (v. *infra* par. 4 spec. 4.2) – non configura una lacuna di tale documento, bensì realizza un assetto organizzativo diverso da quello “proposto” dal legislatore. L’inciso contenuto nell’art. 2479, comma 2, n. 2 c.c. evidenzia invero chiaramente questi aspetti: dimostra, cioè, come il legislatore sia consapevole che il sistema “proposto” possa concretizzarsi solo attraverso l’intervento delle parti stesse. Si osservi infine nuovamente come l’intero impianto normativo della s.r.l. difetti di qualsiasi regola di natura suppletiva o dispositiva in ordine al rapporto di amministrazione: come più avanti verrà approfondito (v. *infra* par. 4.3), è questo l’ambito in cui il legislatore – se avesse voluto prevedere un’organizzazione suppletiva “per uffici” – avrebbe dovuto legiferare: è questo, cioè, il settore in cui l’ufficio può essere prefigurato.

²⁶ A questo riguardo, risultano condivisibili le osservazioni di DI CATALDO, *Società a responsabilità limitata e autonomia statutaria. Un regalo poco utilizzato, e forse poco utile*, in *RDS*, 2011, 560, secondo cui gli artt. 2328 e 2463 c.c. (: disposizioni che elencano le informazioni che deve contenere l’atto costitutivo, nell’ordine, di s.p.a. e di s.r.l.) sono costruiti in parallelo (: la seconda disposizione ricalca infatti – e, in alcuni punti, persino coincide con – il contenuto della prima) e la loro principale discontinuità è da individuare proprio nel contenuto del n. 7 dell’art. 2463 c.c., attraverso il quale – scrive l’A. – “sembra quasi che il legislatore avverta il redattore dello statuto della società a responsabilità limitata della necessità di esplicitare le regole della struttura interna, quasi che la società (a differenza della società per azioni!) non possa “funzionare” senza una loro espressa previsione nello statuto, quasi che, quindi, lo statuto normativo non sia in grado di svolgere un ruolo integrativo o suppletivo adeguato” (corsivo aggiunto).

²⁷ Alla luce di quanto sostenuto nel testo, non si ritengono pertanto condivisibili le posizioni secondo cui nel silenzio dell’atto costitutivo supplisce la “regola di doverosa designazione periodica da parte dei soci” e che “all’inciso di cui al n. 2 dell’art. 2479, comma 2°, c.c. sarebbe riconducibile esclusivamente la mancata previsione di una espressa deroga statutaria alle modalità di nomina, non affidata a singoli soci in guisa di diritto particolare, ma implicitamente rimessa alle determinazioni assembleari o extrassembleari della collettività, in attuazione della riserva legale di competenza” (PEDERZINI, (nt. 19), 7 e 8); o ancora che l’inciso in questione sia da interpretarsi “in negativo come riferito all’ipotesi in cui l’atto costitutivo non abbia previsto un sistema diverso dalla nomina” (ZANARONE, (nt. 19), 948 nota 49), “come se dicesse: “se l’atto costitutivo non prevede un diverso modo di designazione” (SCANO, (nt. 16), 482), o ancora che esso sia dovuto “ad una svista del legislatore” (SANTONI, (nt. 15), 247 ss. spec. 248-249; che non si tratti di una “svista”, v. MOZZARELLI, (nt. 15), 727), oppure che “nella s.r.l. l’opzione per un modello personalistico di amministrazione richiede al contratto di escludere la nomina e di riservare la carica ai componenti – tutti, alcuni, uno solo – della compagine sociale” (MOSCO, (nt. 15), 1660, corsivo aggiunto) e che quindi “nel caso in cui nulla statuisca sul punto l’atto costitutivo, la nomina degli amministratori sarà di esclusiva spettanza dei soci che adotteranno la relativa decisione a maggioranza ai sensi dell’art. 2479, 2° co., n. 2, c.c.” (RENNA, sub art. 2475 c.c., in *Commentario al codice civile*, a cura di Cendon, Milano, Giuffrè, 2010, 374). Più in particolare, non si condivide l’orientamento secondo cui, nel silenzio dell’atto costitutivo, l’assetto organizzativo della s.r.l. ricalca quella della s.p.a., risultando la funzione gestoria strutturata “per uffici” (cfr. cap. 1 par. 4 spec. nota 127 per i riferimenti): il legislatore richiede infatti espressamente (: art. 2479, comma 2, n. 2, c.c.) l’intervento delle parti

Ne discende così come per la s.r.l. la legge non preveda di *default* un assetto amministrativo organizzato “per persone”, al contrario ne traccia uno esattamente opposto, senza però prefigurarlo in via suppletiva o dispositiva: essa *delega infatti direttamente alle parti la scelta della configurazione organizzativa dalle stesse ritenuta migliore*. Il legislatore tuttavia non rimette tale materia *neutralmente* alla libertà statutaria, ma esprime una speciale preferenza per la soluzione organizzativa “per uffici”. Tra *ufficio* e *persona*, la legge *indica* il primo, ma – *alla luce degli elementi tipologici di tali configurazioni organizzative e dei connotati caratterizzanti la figura societaria in esame* – non lo prevede di *default*, così consentendo alle parti di optare anche per la seconda alternativa in modo coerente alla sua complessità configurativa e al tipo empirico più diffuso²⁸.

affinché tale assetto possa realizzarsi nel tipo societario in esame. *Se*, tuttavia, si ritenesse che il modello legale di s.r.l. sia suppletivamente organizzato “per uffici”, si potrebbe comunque sostenere che tale modello verrebbe derogato (così integrando la “diversa disposizione dell’atto costitutivo” prevista in apertura dell’art. 2475, comma 1, c.c.) *sia* da clausole espressamente derogatorie, *sia* da indicazioni che – stante la pregnanza dell’intento personalistico ad esse sotteso – *risultino incompatibili con una configurazione impersonale della funzione gestoria, sia*, più in generale, da una lettura complessiva del contratto sociale dalla quale emerga *una volontà di organizzare l’amministrazione in modo diverso dal modello (supposto) legale* (: l’inciso contenuto nell’art. 2479, comma 2, n. 2, c.c. potrebbe allora indicare la derogabilità del modello (per ipotesi) legale anche in assenza di espresse clausole statutarie). In altre parole, l’organizzazione “per uffici” troverebbe applicazione *a condizione, però, che i soci non abbiano manifestato una volontà non compatibile con tale configurazione*, come, ad esempio, quella di attuare personalmente il contratto sociale. Si osservi, tuttavia, come in questa eventualità *sarebbe tecnicamente improprio parlare di modello legale di amministrazione* (: di sistema cioè che per definizione trova applicazione nel silenzio dell’atto costitutivo), perché proprio il silenzio del regolamento pattizio configura un modello diverso da quello (supposto) legale (sul punto, v. *infra* par. 4 spec. 4.2). Sembrerebbe infatti contraddittorio ritenere che il modello legale di s.r.l. sia quello “per uffici” e, nello stesso tempo, sostenere che il silenzio dell’atto costitutivo deroghi a tale modello: che “lo schema legale di s.r.l. descriva un’organizzazione di tipo corporativo, sia pure attenuato, contrassegnata da «una distribuzione dei compiti decisionali e dichiarativi tra uffici specializzati ai quali viene ciclicamente preposto personale nominato dalla compagine sociale nella composizione soggettiva che la stessa presenta al momento del reclutamento ciclico» e, quindi, da un’amministrazione «per uffici»” e, nello stesso tempo, sostenere che “di amministrazione «per persone» potrà parlarsi, quando nulla sia detto, nell’atto costitutivo, circa la sostituzione degli amministratori...” (BARTALENA, (nt. 15), 161-162, corsivo dell’A.). Per questi motivi, si è quindi preferito sostenere che un modello legale di amministrazione (: un modello organizzativo – si ripete – che trova applicazione nel silenzio dell’atto costitutivo) *non esista nel tipo s.r.l.*, essendo tale materia interamente devoluta alle parti. Del resto, sin dai primi commenti successivi alla riforma organica del 2003, è stato osservato come la regolamentazione della figura societaria in esame sia rimessa in gran parte all’autonomia statutaria e come molti ambiti della sua disciplina siano privi di norme suppletive o dispositive (tra i molti, cfr. PRESTI, *La nuova disciplina della società a responsabilità limitata: il punto di vista del giurista*, in *La riforma delle società di capitali. Aziendalisti e giuristi a confronto. Atti del convegno di Foggia, 12 e 13 giugno 2003*, a cura di Abriani, Onesti, Milano, Giuffrè, 2004, 123, che rileva come “la disciplina della nuova s.r.l. è quasi completamente destrutturata, rimessa all’autonomia privata, talvolta senza neanche l’appoggio di norme dispositive”; MONTAGNANI, *La fattispecie costitutiva*, in *La nuova disciplina delle società a responsabilità limitata*, a cura di Santoro, Milano, Giuffrè, 2003, 29).

²⁸ Beninteso, il legislatore avrebbe potuto anche prevedere un’organizzazione “per uffici” in via suppletiva, operante quindi nel silenzio del regolamento pattizio. In questo caso, avrebbe però dovuto prefigurare in via suppletiva l’ufficio stesso. Si osservi però come questa soluzione sia da evitare nei casi (come quello della s.r.l.) in cui tale organizzazione (i) sia derogabile e (ii) non risulti essere quella adottata dal tipo empirico più diffuso. Infatti, se fosse previsto di *default* un assetto gestorio organizzato “per uffici”, i consocianti che volessero adottare la configurazione organizzativa più

3. Le regole di produzione dell'azione amministrativa.

Quanto si è sostenuto trova poi diverse altre conferme nel dettato normativo della s.r.l., benché alcune disposizioni in esso contenute possano sembrare contraddirlo.

Se infatti, *a prima vista*, l'espreso riferimento all'«organo amministrativo» (art. 2475, comma 5, c.c.) e, più nello specifico, al «consiglio di amministrazione» (art. 2475, comma 3) possano condurre a ritenere che nella figura societaria in questione l'organizzazione legale sia articolata “per uffici” come nella s.p.a.²⁹, un esame più approfondito dimostra in realtà come queste previsioni siano collocate in un contesto normativo totalmente differente rispetto a quello azionario: esse *assumono cioè una valenza precettiva diversa a seconda dell'impianto legale all'interno del quale sono oggetto di interpretazione*³⁰.

semplice (: “più semplice” perché, come si vedrà, per concretizzarsi necessita di un intervento statutario minore), quella “per persone”, dovrebbero sostenere elevati costi di transazione per “smantellare” l'ufficio, ovvero per disapplicare, attraverso opportune clausole statutarie, quelle regole legali che altrimenti lo prefigurerebbero in via suppletiva. Tale soluzione (: configurazione legale “per uffici”), anche se derogabile, potrebbe essere opportuna solo nell'eventualità in cui rappresenti l'organizzazione adottata dal tipo socio-economico più diffuso. Si osservi, però, come non sia certamente questo il caso del tipo societario in esame. La s.r.l. è infatti principalmente, seppur non esclusivamente, destinata all'esercizio di imprese di piccole-medie dimensioni (v. Relazione Mirone, in *Riv. soc.*, 2000, 36, ove si legge come il “modello della società a responsabilità limitata appare il più congeniale all'esercizio e allo sviluppo delle imprese piccole e medie”) e, come è stato esaminato (v. cap. 1 par. 3), queste realtà risultano normalmente caratterizzate proprio dalla presenza di un'istanza di attuazione personale del contratto sociale: e, cioè, da un'amministrazione organizzata “per persone”.

²⁹ Ad esempio, si potrebbe ritenere – come da più parti, invero, si sostiene – che la funzione amministrativa sia, nella s.r.l. come nella s.p.a., organizzata “per uffici” dato che, nella prima come nella seconda, viene previsto il medesimo sistema di amministrazione pluripersonale. La legge infatti, con identica formulazione lessicale, dispone in entrambi i tipi che “quando l'amministrazione è affidata a più persone, queste costituiscono il consiglio di amministrazione” (artt. 2380-*bis*, comma 4 e 2475, comma 3, primo periodo, c.c.). Il legislatore avrebbe così suppletivamente previsto nella s.r.l. la stessa soluzione inderogabilmente adottata nel sistema di *governance* tradizionale della s.p.a., evitando però di dettarvi nella prima una specifica disciplina, dal momento che la stessa è rimessa all'autonomia privata e, comunque, già la si ritrova nel capo dedicato alla seconda. Inoltre, anche il vocabolo «organo» richiama nel linguaggio giuscommerciale un'organizzazione corporativa, e in particolare proprio un «ufficio» nel senso sopra attribuito a tale vocabolo (v. *supra* nota 7). Non sembrerebbe pertanto esserci alcuna ragione per dubitare che anche nella s.r.l. il legislatore abbia prefigurato un'organizzazione “per uffici” della funzione gestoria (in argomento, v. cap. 1 par. 4).

³⁰ In letteratura, una questione in un certo senso analoga – ma, come si vedrà, di origine diversa e di portata precettiva più circoscritta – si è registrata in relazione all'applicazione nella s.r.l. dei sistemi di amministrazione disgiuntiva e congiuntiva. Come noto, infatti, l'art. 2475, comma 3, nel rinviare senza alcuna riserva agli artt. 2257 e 2258 c.c., ha sollevato in dottrina diversi dubbi interpretativi, specialmente in relazione alle modalità di computo delle maggioranze necessarie per l'adozione della decisione di opposizione e per il funzionamento dell'amministrazione congiuntiva, in particolare quando titolare della funzione sia un soggetto estraneo alla compagine sociale (sul punto, v. cap. 1 par. 2 nota 72). Al riguardo, si è osservato come queste incertezze interpretative siano da ascrivere al differente contesto normativo all'interno del quale questi modelli di amministrazione trovano concretizzazione: da un lato, quello “capitalistico” della s.r.l., a cui l'art. 2475 c.c. appartiene; dall'altro, quello delle società di persone in cui si ritrovano gli artt. 2257 e 2258 c.c. Si è così sostenuto che, pur in assenza di riserve, l'innesto di queste ultime disposizioni nell'impianto normativo della s.r.l. non si tradurrebbe nella mera trasposizione delle rispettive discipline, bensì nella

Infatti, analizzando sistematicamente la disciplina della s.r.l., può osservarsi come in tema di funzione amministrativa il legislatore non preveda alcuna disposizione relativa al rapporto gestorio, ma dedichi invece speciale attenzione alle modalità operative che possono informare l'azione amministrativa di *più persone*. In particolare, la legge prevede in via dispositiva il consiglio di amministrazione (art. 2475, comma 3, primo periodo, c.c.), ma consente altresì l'adozione di tecniche referendarie (art. 2475, comma 4, c.c.) e la possibilità di riservare “ad esse”³¹ l'amministrazione anche in via disgiunta o congiunta (art. 2475, comma 3, secondo periodo, c.c.). Nello stesso tempo, però, vieta espressamente l'impiego di queste ultime due opzioni per *qualsiasi s.r.l.*, quando si tratta di decidere su alcune specifiche materie, benché questo divieto possa ritenersi ad esse implicito (comb. disp. art. 2475, commi 3 e 5, c.c.; v. *infra*); per *tutte le s.r.l.-semplificate*, stante l'inderogabilità delle clausole contenute nel modello standard (art. 2463-bis, comma 3, c.c.), il quale prevede il cda in caso di pluripersonalità (artt. 6 e 8 del modello

“creazione” di differenti sistemi di amministrazione, derivanti in sintesi dalla combinazione degli elementi tipici di tali modelli con quelli del contesto normativo in cui trovano applicazione. L'amministrazione disgiuntiva e congiuntiva della s.r.l. sarebbero, cioè, diverse dall'amministrazione disgiuntiva e congiuntiva della s.s., s.n.c. e s.a.s. Dà evidenza dell'origine di tali problemi, MARCHISIO, *La «deliberazione presa per iscritto» nell'amministrazione della s.r.l.: riflettendo su amministrazione congiuntiva e amministrazione collegiale*, in *Riv. dir. priv.*, 2004, 99, per il quale non vi sono dubbi che le perplessità interpretative dei sistemi di amministrazione disgiuntiva e congiuntiva “siano la conseguenza di un fenomeno di de-contestualizzazione e ri-contestualizzazione delle proposizioni normative di cui si discute; in altri termini, lo stesso *enunciato* si presta a legittimare *norme* differenti in relazione ai diversi contesti significanti che ne costituiscono lo sfondo, almeno quando si faccia riferimento agli statuti legali dei tipi societari in cui tale disposizione è prevista o richiamata” (corsivi dell'A.); affrontano tali problemi, in luogo di molti, FUSCO, *I modelli «alternativi» di amministrazione nella società a responsabilità limitata*, Campobasso, AGR, 2009, 1 ss.; M. CAMPOBASSO, *Il caso della s.r.l. a gestione personalistica. Innesco botanico o prodotto transgenico?*, in *Riv. dir. civ.*, 2012, I, 69 ss. spec. 72. A questo proposito, si ritiene che la questione inerente alla “de-contestualizzazione e ri-contestualizzazione” di enunciati normativi nel tessuto normativo della s.r.l. si presenti in termini ben più ampi di quelli sopra delineati. Le osservazioni sopra esposte, infatti, sorgono dalla difficoltà pratica e dall'inadeguatezza di applicare nel «contesto s.r.l.» sistemi disciplinati in ambienti normativi totalmente differenti: con la ragionevole conseguenza di subordinare la loro applicazione ad una preventiva operazione di adattamento. Tale adattamento, tuttavia, presuppone che l'amministrazione disgiuntiva e quella congiuntiva abbiano nel «contesto s.r.l.» il medesimo significato di quello che assumono nelle società di persone: da qui appunto l'operazione di adattamento. A questo riguardo, esaminando l'intero impianto normativo della s.r.l., si ritiene che il processo di “de-contestualizzazione e ri-contestualizzazione” abbia conseguenze più incisive e in particolare: (i) da un lato, non impatti solamente su singoli profili di disciplina relativi alle modalità operative dell'«amministrazione disgiuntiva» e di quella «congiuntiva», *ma incida in modo più generale sul significato di queste stesse espressioni* (: tale processo, cioè, non si origina dalla mera inadeguatezza della disciplina dei sistemi regolati dagli artt. 2257 e 2258 c.c. nel «contesto s.r.l.», bensì – *prima di tutto* – dall'interpretazione che tali “sistemi” assumono nell'impianto legale del tipo in questione); (ii) dall'altro lato, non riguardi solamente i modelli di amministrazione mutuati dalle società di persone, *ma concerna pure il consiglio di amministrazione*, benché la disciplina dello stesso contenuta nella s.p.a. risulti completamente trasponibile anche nella s.r.l. (sul punto, v. *infra* nel testo).

³¹ Valorizza tale locuzione, DE ANGELIS, (nt. 19), 477-478, il quale ritiene come non sia casuale che la previsione dei sistemi di amministrazione mutuati dalle società di persone “sia retta dalla preposizione «Quando l'amministrazione è affidata a più persone»; e che l'eventuale affidamento dell'amministrazione disgiuntiva o congiuntiva sia consentito «ad esse», cioè alle suddette persone incaricate di tale funzione, e non unicamente ai soci”.

contenuto nella Tabella A allegata al D.M. 23 giugno 2012, n. 138)³² e per *tutte le s.r.l. a controllo pubblico* (comb. disp. art. 11, commi 3 e 5, d.lgs. 19 agosto 2016, n. 175)³³.

Dalla lettura complessiva di queste disposizioni sembra allora emergere chiaramente come il legislatore abbia inteso, attraverso di esse, disciplinare *non tanto diversi sistemi di amministrazione* (: «sistema» inteso come insieme completo degli elementi che compongono la funzione amministrativa), come farebbe pensare, ad esempio, l'indicazione di «consiglio di amministrazione» o di «amministrazione disgiuntiva», *quanto piuttosto le sole modalità operative con cui questi possono funzionare*. In questo modo, nel silenzio del regolamento pattizio, quando l'amministrazione è affidata a più persone, queste costituiscono «il consiglio di amministrazione», con ciò intendendosi cioè che esse «assumono le decisioni *come nel consiglio di amministrazione*», identificando tale termine – adoperato in questo tipo con un significato diverso da quello che complessivamente assume nell'impianto normativo della s.p.a. – un mero *codice comportamentale* e cioè una semplice modalità decisionale: quella appunto tipizzante il sistema consigliare³⁴. L'espressione «consiglio di amministrazione» rappresenterebbe allora nell'impianto normativo della s.r.l. *una specifica regola di produzione dell'azione amministrativa: regola di carattere neutro rispetto alla composizione di interessi sottesa alla funzione*, ovvero compatibile sia con un assetto gestorio articolato “per uffici” che organizzato “per persone”³⁵.

³² La disciplina contenuta nel modello standard di s.r.l.-semplificate ha sollevato in dottrina diverse perplessità anche in relazione all'ambito dell'amministrazione della società. Al riguardo, infatti, è stato osservato come risulti “poco comprensibile la scelta di privare le s.r.l. semplificate, che già in ragione della loro stessa denominazione dovrebbero senz'altro risultare, tra le società a responsabilità limitata, quelle maggiormente caratterizzate da una minimizzazione della struttura organizzativa, della possibilità di scegliere una forma amministrativa congiuntiva o disgiuntiva, ove si ritenga il modello di atto costitutivo di origine ministeriale non solamente inderogabile, ma anche immodificabile” (così, BARTOLACELLI, *Struttura e funzionamento dell'organo amministrativo*, in *La governance delle società a responsabilità limitata*, a cura di Pederzini, Guidotti, Wolters Kluwer Cedam, 2018, 214 nota 133).

³³ In particolare, il d.lgs. n. 175 del 2016 prevede che, a prescindere dal tipo societario prescelto, “l'organo amministrativo delle società a controllo pubblico è costituito, di norma, da un amministratore unico” (art. 11, comma 2). Tuttavia l'assemblea, per specifiche ragioni di adeguatezza organizzativa o in base ad esigenze di contenimento dei costi, può deliberare che “la società sia amministrata da un consiglio di amministrazione composto da tre o cinque membri, ovvero che sia adottato uno dei sistemi alternativi di amministrazione e controllo” dualistico o monistico (art. 11, comma 3). In questa eventualità (: nel caso, cioè, l'assemblea opti per una gestione pluripersonale), viene però precisato come “quando la società a controllo pubblico sia costituita in forma di società a responsabilità limitata, non è consentito, in deroga all'art. 2475, terzo comma, del codice civile, prevedere che l'amministrazione sia affidata, disgiuntamente o congiuntamente, a due o più soci” (art. 11, comma 5).

³⁴ In cosa consista tale modalità decisionale è questione che verrà affrontata nel corso del prossimo capitolo, all'interno del quale si tenterà di esaminare quali limiti l'autonomia statutaria incontra nel disciplinare i diversi codici comportamentali, muovendo appunto dai tratti indefettibili che li caratterizzano (v. cap. 3 par. 2 e spec. 4.2). Per un accenno sul cda, v. però nota successiva.

³⁵ A questo riguardo, si osservi come il ricorso all'espressione «consiglio di amministrazione» possa comunque trovare giustificazione sulla base di un mero dato pratico: l'alternativa avrebbe dovuto

Tale rilievo trova poi conferma anche alla luce di un dato storico e di uno empirico. Per quanto concerne il primo, si deve infatti osservare come il legislatore delegante avesse fissato quale criterio direttivo per riformare la s.r.l. il riconoscimento di un'ampia autonomia statutaria con specifico riguardo ai "procedimenti decisionali della società"³⁶. Si può pertanto ritenere che il legislatore delegato avrebbe precipuamente perseguito tale obiettivo, tra l'altro in parallelo per soci e amministratori³⁷, dedicando l'art. 2475 c.c. principalmente alle diverse alternative a cui l'autonomia privata può informare, appunto, il *procedimento decisionale* di questi ultimi³⁸. Così, la disposizione citata prevede che "quando l'amministrazione è affidata a più persone, queste costituiscono il consiglio di amministrazione": queste, cioè, decidono secondo la regola di produzione dell'azione amministrativa tipica del diritto azionario. In alternativa, "l'atto costitutivo può prevedere che le decisioni siano adottate mediante consultazione scritta o sulla base del consenso espresso per iscritto": le parti possono, cioè, privare la regola residuale della fase della riunione, così sostituendola con una regola semplificata di natura

infatti articolarsi in una formulazione, indiscutibilmente più complicata da impiegare, che ricalcasse il procedimento collegiale tipico del cda di s.p.a. (stante l'astratta possibilità di configurare un procedimento qualificabile come collegiale anche in assenza di alcune fasi che invece caratterizzano la collegialità del cda di s.p.a.) e che prevedesse che le decisioni vengano assunte sulla base del principio maggioritario e per teste (il procedimento collegiale sarebbe in teoria compatibile anche con la regola dell'unanimità e con l'adozione di criteri plutocratici; sulla natura neutra della nozione di collegialità e sull'impossibilità di pre-configurare in astratto il relativo procedimento, per tutti, VALENTINI, *La collegialità nella teoria dell'organizzazione*, Milano, Giuffrè, 1966, 1 ss.). È allora evidente come quella di «consiglio di amministrazione» sia espressione di utilizzo decisamente più agevole e – si aggiunga anche – non così inadeguata nel(l'autonomo) contesto della s.r.l.: essa cioè può "suonare" impropria *solo se letta alla luce del complessivo significato che la stessa assume nella s.p.a.*, vale a dire solo attribuendole quel valore che si ricostruisce attraverso un'interpretazione sistematica degli artt. 2380-bis e ss., i quali disegnano nel tipo azionario il sistema sotteso al *nomen* in questione: disposizioni però che non sono né riprodotte né tantomeno richiamate nel diverso ambiente normativo della s.r.l. Inoltre, si osservi anche come il vocabolo «consiglio» (o la locuzione «procedimento consigliare») venga non di rado impiegato, tanto in letteratura (e pure in specifici contributi sulla s.p.a.) quanto nella prassi, quale mero sinonimo di «collegio» o di «sistema collegiale»: quale formula, cioè, per riferirsi alle sole modalità di funzionamento di un sistema, piuttosto che all'intero sistema.

³⁶ Art. 3, comma 2, lett. e), l. 3 ottobre 2001, n. 366.

³⁷ Vengono infatti previste, per entrambi i soggetti, le medesime regole decisionali e cioè: (i) il metodo collegiale come regime dispositivo, vale a dire il consiglio di amministrazione (art. 2475, comma 3, c.c.) e l'assemblea (art. 2479, comma 4, c.c.); (ii) la possibilità di derogarlo con metodi alternativi, ovvero con la consultazione scritta ed il consenso espresso per iscritto; (iii) in quest'ultimo caso, sia per gli amministratori (art. 2475, comma 4, c.c.) che per i soci (art. 2479, comma 3, c.c.), dai documenti sottoscritti "devono risultare con chiarezza l'argomento oggetto della decisione ed il consenso alla stessa". Vi è, tuttavia, da segnalare come tale disciplina sia stata formulata in modo impreciso per l'ambito dell'amministrazione, dal momento che i metodi alternativi sarebbero opzionabili "qualora sia costituito un consiglio di amministrazione" (sul punto, v. *infra* nel testo).

³⁸ Ciò risulterebbe altresì confermato da un passo della stessa relazione di accompagnamento al d.lgs. 6/2003, ove si legge come "per quanto concerne l'amministrazione propriamente detta, l'art. 2475 consente all'autonomia contrattuale gli spazi più ampi. Esso infatti lascia sia libertà di scelta per quanto concerne l'individuazione delle persone cui l'amministrazione medesima è affidata *sia con riferimento al metodo secondo il quale dovranno agire*: permette così [...] forme di amministrazione disgiuntiva oppure congiuntiva [...] e permette inoltre che, anche in caso di amministrazione di tipo collegiale, la decisione sia adottata [...] senza la necessità di una riunione" (par. 11; corsivo aggiunto).

referendaria³⁹. È allora possibile adottare *qualunque regola decisionale* per la produzione dell'azione amministrativa a condizione però che risulti con chiarezza e per iscritto "l'argomento oggetto della decisione ed il consenso alla stessa". "L'atto costitutivo può tuttavia prevedere [salvo per alcune materie gestorie, v. *infra*], che l'amministrazione sia *ad esse affidata* disgiuntamente oppure congiuntamente". Il legislatore consente così alle parti di sostituire una *regola operativa decisionale*, una regola quindi *mediata* in quanto bifasica, con una *regola operativa diretta* perché *immediata*: gli amministratori, cioè, al posto di doversi ogni volta riunire (: cda) o comunque sentire (: tecniche referendarie) per approvare una determinata operazione (fase 1) e procedere poi con l'esecuzione della decisione assunta (fase 2), possono *direttamente* agire, singolarmente (: amministrazione disgiuntiva) oppure in gruppo (: amministrazione congiuntiva), sia tutti insieme (: congiuntiva all'unanimità) sia in sottogruppi qualificati (: congiuntiva a maggioranza).

La lettura sopra fornita è corroborata pure da un dato empirico, e cioè che il requisito legale dello *status socii* previsto dall'art. 2475, comma 1, c.c. per l'assunzione della carica di amministratore in società, quali la s.r.l., tipicamente costituite da pochissimi soci⁴⁰, potrebbe rendere difficilmente realizzabile persino un'organizzazione "per uffici", stante la non infrequente impossibilità di eleggere persone diverse da quelle che già ricoprono l'incarico amministrativo. Anche in questa prospettiva, allora, il termine «consiglio di amministrazione» non

³⁹ La previsione normativa delle tecniche della consultazione scritta e del consenso espresso per iscritto rappresenta, in sostanza, la legalizzazione di una prassi societaria, già ampiamente seguita di fatto, finalizzata a semplificare il procedimento decisionale collegiale attraverso la rimozione della fase della riunione (in argomento, cfr. ALLEGRI, *L'amministrazione della società a responsabilità limitata dopo la recente riforma*, in *La nuova disciplina delle società a responsabilità limitata*, a cura di Santoro, Milano, Giuffrè, 2003, 155). Già da tempo, invero, veniva osservato come nelle "piccole società con un ristretto numero di soci, le assemblee con le loro norme complicate sono spesso un inutile ingombro: i soci sono il più delle volte quasi quotidianamente al corrente degli affari sociali onde non è necessario che ne vengano informati per mezzo dell'assemblea, che finisce per servire solamente a raccogliere i voti" (così, in tema di voto per corrispondenza, ASCARELLI, *Le società a responsabilità limitata e la loro introduzione in Italia*, in *Riv. dir. comm.*, 1924, I, 463). In particolare, si è constatato come nell'esercizio di piccole-medie imprese l'adozione della regola collegiale può rivelarsi "del tutto sovrabbondante": "in un contesto come quello della "normale" società a responsabilità limitata [...], "costringere" i soci a riunirsi collegialmente significa, da un lato, non ottenere alcuna conseguenza "virtuosa", e, anzi, dall'altro, assistere alla stessa scena che quasi sempre si verifica nella pratica [...] e cioè assistere a riunioni esistenti solo nella fantasia del commercialista "costretto" a verbalizzare ciò che mai è accaduto nei fatti o a scene di personaggi sbuffanti ragioni di noia e di inutilità, ben espressive della (poca) "sopportazione" verso la (ritenuta) vuota formalità rappresentata da quelle assemblee (come le "straordinarie" del vecchio sistema) delle quali proprio non si può fare a meno, non potendole *bypassare* mediante la stesura, sull'apposito libro, di un verbale "creato" dal commercialista stesso, avvertito per telefono [...] della necessità di formalizzare (inventandola "di sana pianta") una data decisione assunta da un dato organo" (BUSANI, (nt. 18), rispettivamente, 432 e 50). Per un esame delle tecniche in questione si rinvia, in luogo di molti, a CAGNASSO, *Le decisioni degli amministratori e dei soci di s.r.l. adottate mediante consultazione scritta o consenso espresso per iscritto: una semplificazione?*, in *Riv. soc.*, 2005, 149 ss.

⁴⁰ A tale riguardo si richiamano i dati pubblicati dall'osservatorio delle società e delle imprese della Camera di commercio di Milano che indicano come solo il 4% delle s.r.l. sia costituito da più di 5 soci (v. cap. 1 par. 1 nota 1 per le fonti).

indicherebbe, come nella s.p.a., una specifica configurazione della funzione amministrativa organizzata “per uffici”, ma solo quel codice comportamentale a cui saranno sottoposte le persone investite della funzione gestoria, anche se tale investitura sia caratterizzata dalla loro infungibilità⁴¹.

⁴¹ Si potrebbe, a questo punto, osservare come il termine «consiglio di amministrazione» possa assumere nel tipo s.r.l. due significati differenti: (i) il primo potrebbe essere definito “tecnico” (: cioè coincidente con il significato tecnico-giuridico che tale termine assume nell’unico tipo di società in cui riceve completa regolamentazione, la s.p.a.) e, con questa accezione, tale significato viene dal legislatore adoperato nel contesto della s.r.l. *nei termini di una mera “proposta”*: il legislatore, infatti, quando gli amministratori sono più di uno, “propone” ai soci di s.r.l. *l’adozione della medesima configurazione organizzativa che lo stesso prevede nel sistema di governance tradizionale di s.p.a.*; (ii) il secondo significato (per contrapposizione, definibile “a-tecnico”) viene invece adoperato nel contesto della s.r.l. *nei termini di una regola suppletiva*: il legislatore, quando gli amministratori sono più di uno, *prevede che l’esercizio dei loro poteri debba rispettare la regola di produzione dell’azione amministrativa tipica del diritto azionario*. In particolare, infatti, esaminando le uniche disposizioni che regolano in modo completo il consiglio di amministrazione nel nostro ordinamento (art. 2380-bis ss. c.c.), pare potersi sostenere come, *nel complesso*, tale termine designi nell’impianto normativo della s.p.a. una *specifica configurazione della funzione amministrativa organizzata “per uffici”*. A tale proposito, riprendendo la definizione del codice di commercio del 1882, si potrebbe definire il consiglio di amministrazione, *prima di tutto*, come un *consiglio di amministratori temporanei e revocabili* (v. l’art. 121 cod. comm. 1882: “la società anonima è amministrata da uno o più mandatari temporanei, rivocabili, socii o non soci”), cioè come un titolare impersonale della funzione gestoria, destinatario del complesso di competenze che ad essa attengono. Tale definizione si completa poi con le specifiche modalità operative che ne caratterizzano il funzionamento (: v., in particolare, il procedimento collegiale ed il principio maggioritario). In quest’ottica, nel tipo azionario l’espressione «consiglio di amministrazione» *non designa soltanto una specifica modalità di esercizio dei poteri gestori* (: non si sostanzia, cioè, in una mera regola comportamentale), *ma sottende, prima di tutto, una specifica organizzazione della funzione gestoria* (: quella organizzata per “uffici”). Inteso in questo senso, *il consiglio di amministrazione trova applicazione nella s.p.a. in via inderogabile* (: nel senso che, se l’atto costitutivo non lo prevedesse o prevedesse una diversa configurazione della funzione amministrativa, troverebbe comunque sempre applicazione la disciplina legale) e *nella s.r.l. in via derogabile, a condizione che i soci non abbiano manifestato una volontà ad esso non compatibile, come quella di attuare personalmente il contratto sociale o di affidare stabilmente l’amministrazione a terzi*. In altre parole, nel tipo azionario la pluripersonalità è *condizione necessaria e sufficiente* per avere un cda (“in senso tecnico”); nella s.r.l., invece, è *condizione necessaria ma non sufficiente*, stante la piena derogabilità di tale configurazione amministrativa. Con questa accezione, allora, tale termine viene adoperato nel contesto della s.r.l. nei soli termini di una “proposta”: proposta che, per essere accettata, necessita l’intervento dei soci stessi dal momento che, come si è osservato (v. *supra* par. 2), il legislatore non preseleziona di *default* un assetto gestorio organizzato “per uffici”. Il legislatore, tuttavia, prevedendo che “quando l’amministrazione è affidata a più persone, queste costituiscono il consiglio di amministrazione” (art. 2475, comma 3, c.c.), ha voluto – così passando al secondo significato di tale termine – prevedere non tanto una specifica configurazione della funzione amministrativa organizzata per “uffici”, ma una mera *regola operativa di esercizio dei poteri gestori* (sul punto, v. nel testo). In altre parole, al di fuori della proposta fatta dal legislatore (che si inserisce nella proposta più ampia di un’organizzazione della funzione gestoria strutturata “per uffici”, v. *supra* par. 2), l’espressione «cda» assume nella s.r.l. un significato diverso da quello che complessivamente ha nel tipo azionario: tale significato coincide con la (sola) specifica regola di produzione dell’azione amministrativa che ne informa il funzionamento. In questo contesto, spetterà allora all’operatore economico e giuridico comprendere (e sul punto, v. *infra* par. 4) se con tale previsione i soci abbiano voluto recepire la proposta del legislatore (caso *sub* i) oppure abbiano voluto disciplinare le sole modalità di esercizio dei poteri gestori (caso *sub* ii): più in generale, se il consiglio di amministrazione prefiguri, come nella s.p.a., un assetto gestorio organizzato “per uffici” (: sia cioè cda “in senso tecnico”) oppure “per persone” (: sia cioè cda “in senso a-tecnico”, ossia più propriamente un collegio di amministratori). Come verrà evidenziato anche nel testo, pure le espressioni di «amministrazione disgiuntiva» e di «amministrazione congiuntiva» assumono nell’impianto normativo della s.r.l. una

In quest'ottica, pare allora potersi affermare come i riferimenti al «consiglio di amministrazione», all'«amministrazione disgiuntiva» e all'«amministrazione congiuntiva» abbiano nella s.r.l. un significato non coincidente con quello che assumono negli altri tipi di società. Nella s.s. o nella s.p.a., infatti, tali espressioni sintetizzano veri e propri *sistemi di amministrazione* (: «sistema», si ripete, inteso come insieme completo degli elementi che compongono la funzione gestoria): la loro adozione racchiude, cioè, *anche* una specifica organizzazione della funzione amministrativa. Nell'impianto normativo della s.r.l., invece, queste espressioni sottendono *solamente* delle regole comportamentali, vale a dire delle mere *modalità* operative di esercizio dei poteri gestori, quelle tipiche di tali sistemi (: «modalità» costituente *una* delle componenti del sistema e avente carattere neutrale rispetto all'*altra* componente costituita dall'assetto organizzativo adottato dai soci). In questa prospettiva, la legge predispone per la s.r.l. *diverse regole di produzione dell'azione amministrativa, piuttosto che diversi modelli di organizzazione della rispettiva funzione*. Risulta così confermato come nel tipo in esame non possa parlarsi di un'organizzazione legale dell'amministrazione, ma solo di un *regime residuale di adozione delle decisioni gestorie*: questo, alla luce dell'esame condotto, è rappresentato dallo specifico procedimento del cda di s.p.a., anche se la funzione amministrativa non sia organizzata «per uffici», ma incardinata su specifiche identità.

Quanto sostenuto può poi trovare ulteriore riscontro (e non smentita) nella disposizione che assegna «in ogni caso» alla competenza dell'«organo amministrativo» la redazione del bilancio, dei progetti di fusione e scissione e le decisioni di aumento di capitale delegato (art. 2475, comma 5, c.c.)⁴². Come noto,

valenza precettiva propria, diversa cioè da quella che ricevono nei tipi personali: esse si riferiscono, ancora una volta, a delle *mere* regole di produzione dell'azione, piuttosto che a modelli di organizzazione della funzione amministrativa.

⁴² Si tratta invero di una delle disposizioni più controverse e fuorvianti presenti nell'impianto normativo della s.r.l., la cui interpretazione ha sollevato in dottrina un ampio dibattito: gli studiosi sono tutt'oggi divisi circa il significato da attribuire a tale dispositivo, avendo gli stessi sostenuto tutte le possibili letture che dallo stesso possono astrattamente ricavarsi, molte delle quali hanno finito per ridimensionare fortemente lo spazio concesso all'autonomia statutaria nella configurazione della funzione amministrativa di s.r.l. In particolare, con riferimento alle posizioni formatesi dopo l'avviso di rettifica (che ha sostituito l'espressione di «organo amministrativo» con quella di «consiglio di amministrazione»; v. *infra* nota 48), si osservi come la dottrina prevalente ritenga che per «organo amministrativo» si debba ancora intendere il consiglio di amministrazione (tra i molti, RANIELI, *L'amministrazione disgiuntiva e congiuntiva della società a responsabilità limitata*, in *Riv. dir. impr.*, 2007, I, spec. 118 e 131-132; MANZO, sub *art. 2475 c.c.*, in *Aa.Vv.*, *Società a responsabilità limitata (artt. 2462-2483 c.c.)*, in *La riforma del diritto societario*, a cura di Lo Cascio, Milano, Giuffrè, 2003, 165 e 167; CACCAVALE, *Modelli di amministrazione nella società a responsabilità limitata*, in *Riv. dir. impr.*, 2007, I, 49 ss.; ZANARONE, (nt. 19), spec. 973 e 984; CAGNASSO, (nt. 15), 216 e 224-225). Secondo alcuni, infatti, il cda sarebbe necessario per garantire maggiore ponderazione in fase decisionale (RANIELI, (nt. 42), spec. 119 e 126) e la *ratio* della modifica di questo termine con quello di «organo amministrativo» sarebbe da ascrivere alla volontà di includervi anche l'amministratore unico (RANIELI, (nt. 42), 119; CARCANO, (nt. 19), 583, che esclude l'amministrazione disgiuntiva e congiuntiva perché esse non costituiscono un «organo»). Ammesso che questa sia una posizione diversa dalla precedente, altri interpreti hanno sostenuto che il termine «organo amministrativo» debba leggersi quale sinonimo di collegialità (v. BUSANI, (nt. 18), 428; BERTACCHINI, sub *art. 2475*

tale disposizione deve essere letta alla luce del terzo comma del medesimo articolo, il quale la richiama espressamente, precludendo per le materie in essa contenute l'adozione del regime disgiunto e di quello congiunto.

Ancora una volta, la lettura combinata di queste disposizioni depone a sostegno della particolare attenzione dedicata dal legislatore alle *sole* modalità di funzionamento dell'amministrazione: nell'impianto normativo della s.r.l. l'espressione «organo» amministrativo non indica infatti un titolare impersonale di un complesso di competenze, ma è formula, rapida e concisa, valevole a prescindere dal sistema di amministrazione adottato dai soci, attraverso cui il legislatore ha voluto riferirsi alla “*persona, o insieme di persone, attraverso cui si esplica una determinata funzione*” (Enciclopedia Treccani), indipendentemente da come questa funzione sia in concreto organizzata (: «organo» inteso cioè alla stregua di quello contenuto nell'art. 1332 c.c.⁴³ piuttosto che secondo la comune accezione tecnica

c.c., in *Commentario delle società*, a cura di Grippo, vol. I, Torino, Utet, 2009, 1053; TEDESCHI, *L'amministrazione disgiuntiva*, in *S.r.l. commentario*, (nt. 18), 562; PICARDI, *L'amministrazione congiuntiva*, in *S.r.l. commentario*, (nt. 18), 558, che ritiene pertanto preclusa l'adozione dell'amministrazione congiunta e di quella disgiunta; nella stessa direzione anche COMITATO TRIVENETO DEI NOTAI, *Orientamento I.C.8, Coamministrazione e decisioni da adottare in forma collegiale*, settembre 2004). Si deve, infatti, evidenziare come sia la prima che la seconda interpretazione potrebbero risultare coincidenti (v., ad esempio, ZANARONE, (nt. 19), 973, che definisce l'organo di amministrazione come cda in quanto ritiene che le materie indicate “prevedano, in connessione con la loro ritenuta maggiore importanza, un momento di riflessione collegiale”). Tuttavia, altri studiosi hanno sostenuto come tale norma non imponga alcun limite alla scelta del modello gestorio, ma richieda semplicemente che le materie indicate siano riservate agli amministratori, non potendo essere spostate ai soci o ad altri organi, né delegate a singoli amministratori (PICCIAU, (nt. 15), spec. 226-227 e 244; BARTOLACELLI, (nt. 32), 185 ss. spec. 188-190; SILVETTI, (nt. 20), 1644, il quale parla di “una riserva di competenza a favore dell'organo amministrativo, con conseguente sottrazione di tali materie all'eventuale competenza dei soci”). Altri ancora hanno ritenuto che le materie indicate nel comma 5 non possano essere deliberate all'unanimità, ma solo a maggioranza per “scongiurare pericoli di paralisi decisionali” (così CARCANO, (nt. 19), 576 nota 52; per altri autori che escludono l'unanimità si rinvia a cap. 1 par. 4 nota 142). Infine, alcuni studiosi hanno sostenuto come la norma in questione sia da leggersi come necessario coinvolgimento di tutti i preposti alla funzione amministrativa (tra questi, v. AMBROSINI, sub art. 2475 c.c., in *Società di capitali. Commentario*, a cura di Niccolini, Stagno d'Alcontres, Napoli, Jovene, 2004, 1573; G. ROMANO, (nt. 19), 1279; RIVOLTA, *I regimi di amministrazione nella società a responsabilità limitata*, in *Il nuovo diritto delle società. Liber amicorum Gian Franco Campobasso*, diretto da Abbadessa, Portale, vol. 3, Torino, Utet, 2007, 536-537) e che la modifica dell'art. 2475, comma 5, c.c. sia avvenuta per scongiurare che l'adozione dell'amministrazione congiuntiva e disgiuntiva “potesse rimanere su un piano puramente teorico o virtuale” (MORANDI, sub art. 2475 c.c., in *Il nuovo diritto delle società*, a cura di Maffei Alberti, Padova, Cedam, 2005, 1944). Alla luce di queste posizioni, è allora evidente come l'interpretazione del comma in esame abbia importanti ricadute sistematiche. Infatti, ritenere sempre necessario il cda nella s.r.l. (v. *supra*) implica porre (oltre che un disincentivo anche) un limite all'adozione dei sistemi gestori mutuati dalle società di persone: limite che, in concreto, dipende da come venga definito il cda, ma che in ogni caso ridimensiona lo spazio concesso all'autonomia statutaria in materia. Non è mancato nemmeno chi ha ritenuto come l'art. 2475, comma 5, c.c. richieda “una pur minima organizzazione corporativa della società” (SALVATORE, sub art. 2475 c.c., in Aa.Vv., *Della società a responsabilità limitata. Art. 2462-2483*, in *Commentario del codice civile e codici collegati Scialoja-Branca-Galgano*, a cura di De Nova, Bologna, Zanichelli, 2014, 457).

⁴³ L'art. 1332 c.c., contenuto nel titolo II “Dei contratti in generale” del libro quarto, dispone che “se ad un contratto possono aderire altre parti e non sono determinate le modalità dell'adesione, questa

attribuitagli dagli interpreti del diritto commerciale⁴⁴). La disposizione in esame richiede infatti, per le materie in essa indicate, *modalità operative idonee a coinvolgere tutti gli amministratori* dal momento che la disciplina della società a responsabilità limitata consente ai soci di adottare anche regole di produzione dell'azione amministrativa *ontologicamente incompatibili con tale esigenza*⁴⁵.

deve essere diretta all'*organo* che sia stato costituito per l'attuazione del contratto o, in mancanza di esso, a tutti i contraenti originari". E un «*organo* che sia stato costituito per l'attuazione del contratto» è certamente presente in tutti i tipi societari, dal momento che «la mancanza di qualunque soggetto che gestisca la società, renderebbe, di fatto, impossibile l'attuazione dello stesso contratto di società ed il raggiungimento dello scopo che i soci, tramite quel contratto, si erano prefissati di raggiungere» (BELVISO, nt. 8), 728).

⁴⁴ Secondo la comune accezione riconosciuta dalla dottrina giuscommerciale, con «organo» (di società) si intende infatti un titolare impersonale di un complesso di competenze decisionali e/o dichiarative (v. cap. I par. 4 spec. nota 132). Attribuendogli tale significato, si può affermare come l'espressione di «organo amministrativo» contenuta nel comma 5 dell'art. 2475 c.c. sia da interpretare in senso a-tecnico, in quanto, come si è visto, un titolare impersonale del complesso di competenze attinenti all'area dell'amministrazione *può anche non esservi nel tipo s.r.l.*, essendo consentito ai soci di organizzare la funzione amministrativa anche «per persone». Con ciò, ovviamente, non si intende sostenere che questa figura societaria possa anche fare a meno degli amministratori: al contrario, essi sono indispensabili nella s.r.l. come in ogni altro tipo di società. Infatti, «l'amministrazione è una funzione imprescindibile e chi l'esercita, quale che sia il sistema della sua investitura, acquisisce la qualifica di amministratore» (CORSI, *Le nuove società di capitali*, Milano, Giuffrè, 2003, 236). Con ciò, infatti, si vuole solo precisare che, se le parti sono portatrici di un'istanza di attuazione personale del contratto sociale e, quindi, di un'istanza di infungibilità del preposto, il titolare della funzione gestoria non sarebbe, secondo la comune accezione tecnica riconosciuta dagli interpreti, un organo, ma una precisa persona: quella determinata identità e non un'altra. A questo riguardo, si deve però considerare come l'espressione di organo amministrativo: (i) al pari di quella di cda (v. *supra* nota 35), sia per il legislatore decisamente più agevole da utilizzare: l'alternativa avrebbe infatti dovuto articolarsi in una formulazione più complicata da impiegare (v., ad esempio, quella indicata nel testo); (ii) possa comunque essere correttamente intesa secondo una comune accezione linguistica (v. l'Enciclopedia Treccani che, a seconda del contesto, fornisce numerose definizioni di organo, tra le quali si legge pure quella, riportata sopra nel testo, di «persona, o insieme di persone, attraverso cui si esplica una determinata funzione»); (iii) venga comunque adoperata dallo stesso legislatore, seppur in altri contesti, con un'accezione diversa da quella che le viene attribuita dagli esperti del diritto delle società (v. l'art. 1332 c.c. e nota precedente). Evidenziano come l'espressione di «organo amministrativo» contenuta nell'art. 2475, comma 5, c.c. sia da interpretarsi in senso a-tecnico, CETRA, *L'amministrazione delegata nella s.r.l.*, in *Società, banche e crisi d'impresa. Liber amicorum Pietro Abbadessa*, vol. 2, Torino, Utet, 2014, 1691 nota 40, secondo cui «se alla disposizione richiamata si vuole [...] dare una qualche valenza precettiva, se ne deve dedurre che essa contiene un'espressione brachiológica e, in quanto tale, solo parzialmente espressiva della realtà che vuole prefigurare. Infatti, tale espressione è da intendersi riferita agli amministratori come gruppo, a prescindere poi se quel gruppo si configuri o meno come organo», l'A. specifica, altresì, come «nel caso in cui si sia adottato il modello di amministrazione disgiuntiva, le decisioni menzionate nel testo devono essere assunte da tutti gli amministratori, senza doversi a tale fine costituire un organo e men che meno un organo informato alla regola collegiale (= un consiglio di amministrazione)»; MARCHISIO, (nt. 30), 100-101, per il quale «il rischio insito in tale operazione consiste nell'attribuire portata precettiva a formule come quella di «organo», portata cui consegue l'applicazione di regole che non trovano fondamento nella disciplina dettata dalla legge, ma piuttosto nelle costruzioni degli interpreti. Nell'ottica qui preferita, pertanto, «organo» non sembra essere una *cosa che si ha*, bensì un *metodo che si adotta*; nel caso specifico, per disciplinare le procedure decisionali di uno o più soggetti titolari dei poteri di amministrazione della società» (corsivo dell'A).

⁴⁵ L'art. 2475, comma 5, c.c. contiene così un limite all'esercizio dell'autonomia statutaria nella scelta delle modalità di esercizio dei poteri gestori in relazione alle materie in esso contenute. A questo riguardo, si rinvia al capitolo successivo e, in particolare, al par. 2, ove tale aspetto viene esaminato.

Tuttavia, la regola prevista dal combinato disposto dei commi 3 e 5 dell'art. 2475 c.c., sebbene possa sembrare prevedere un limite specifico della s.r.l., contiene in realtà *un limite generale all'adozione di queste regole di funzionamento*: un limite cioè valevole a prescindere dal tipo sociale in cui trovano applicazione, in tutti quei casi in cui l'azione amministrativa non garantisca, per certe materie, forme partecipative di tutti gli amministratori (: sarebbe invero inconcepibile una redazione "disgiunta" dei progetti di bilancio, fusione e scissione pure in una società semplice, in una società in nome collettivo o in una società in accomandita semplice⁴⁶). Tale rilievo può così consolidare le argomentazioni sopra svolte: *il legislatore dedica queste disposizioni alle sole modalità di esercizio dei poteri gestori*, mostrando nella s.r.l. un chiaro *sfavor* per l'adozione dei codici comportamentali mutuati dalle società di persone perché in questa prevede *espressamente* una regola limitativa degli stessi *benché implicita al loro stesso impiego*⁴⁷.

Infine, lo stesso comma 5 dell'art. 2475 c.c. può essere utile anche per suffragare il significato che è stato attribuito al termine «consiglio di amministrazione» nell'impianto normativo della s.r.l. Infatti, si è sostenuto come la *ratio* del comma 5 si identifichi con il necessario coinvolgimento di tutti gli amministratori nelle materie indicate. Si deve, tuttavia, ricordare come originariamente questa disposizione contenesse l'indicazione di «consiglio di amministrazione» in luogo di quella di «organo amministrativo»⁴⁸. In chiave storica, allora, potrebbe sostenersi che con il termine «cda», inizialmente adoperato dal legislatore *sia* nei commi 3 e 4 *che* nel comma 5, *lo stesso avesse voluto semplicemente prevedere una regola decisionale* in via, rispettivamente, dispositiva (per il comma 3), opzionale (per il comma 4) e imperativa (per il comma 5) capace di coinvolgere tutti i preposti alla funzione gestoria, delegando poi all'autonomia statutaria la disciplina delle singole fasi che

⁴⁶ Anche nelle società di persone la redazione del rendiconto degli affari sociali prescritto dall'art. 2261 c.c. richiede infatti necessariamente la partecipazione di tutti coloro che a tali affari hanno preso parte, specialmente se in via disgiunta, pena l'incompletezza di tale documento, o forse meglio l'impossibilità stessa di redigerlo. Lo stesso vale anche per la redazione dei progetti di fusione e di scissione, la quale sembra inconcepibile se posta in essere "in modo disgiunto", ovvero da una pluralità di amministratori operanti senza alcuna forma di coordinamento.

⁴⁷ In questa prospettiva, è possibile affermare come, a prescindere dal tipo sociale in cui si calano, l'amministrazione disgiuntiva e quella congiuntiva (sia che funzioni a maggioranza che all'unanimità), non potranno trovare applicazione *in forma pura*, quale unica modalità di agire plurimo (: solo una o solo l'altra), *ma in forma mista*. Infatti, l'adozione dell'amministrazione disgiuntiva richiede per certi atti gestori (v. *supra*) forme di coinvolgimento di tutti gli amministratori (i quali dovranno così agire in via congiunta) e questo vale anche per l'amministrazione congiuntiva a maggioranza (la quale, almeno secondo un orientamento dottrinale che raccoglie diverse adesioni, è ritenuta funzionare senza il necessario coinvolgimento di tutti i preposti, ma con la semplice raccolta interna della maggioranza); pure l'adozione dell'amministrazione congiuntiva all'unanimità e di quella a maggioranza è sempre accompagnata (v. cap. 3 par. 2) dalla possibilità, concessa ai singoli amministratori, di agire da soli nell'eventualità in cui "vi sia urgenza di evitare un danno alla società" (art. 2258, comma 3, c.c.): trattasi, chiaramente, di un caso di azione disgiunta in regime congiunto (sul punto, PERLINGIERI, *Amministrazione congiuntiva e azione disgiunta. L'ultimo comma dell'art. 2258 codice civile*, in *Riv. dir. impr.*, 2006, II, 216).

⁴⁸ Tale sostituzione è avvenuta con avviso di rettifica al d.lgs. 6/2003 pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 4 luglio 2003, n. 153 (in argomento, in luogo di molti, MARCHISIO, (nt. 30), 95 ss.).

avrebbero dovuto caratterizzarne il procedimento. Tale lettura, infatti, può essere avvalorata dal dispositivo del comma 4, ove l'indicazione di «consiglio di amministrazione» “suona” tecnicamente impropria: l'opzione per i metodi referendari, infatti, non andrebbe interpretata letteralmente, come possibilità cioè per il cda di assumere decisioni non collegiali, bensì letta come *alternativa* allo stesso cda, selezionabile cioè quale metodo alternativo a quello collegiale per coinvolgere tutti coloro che sono stati designati amministratori. In altre parole, la correzione del comma 5 avrebbe dovuto estendersi anche al comma 4: il primo (: il comma 5) infatti dispone che, in certe materie, *devono essere coinvolti tutti gli amministratori* (: l'«organo amministrativo»); il secondo (: il comma 4) invece prevede che, *qualora si ricorra ad un sistema che richiede il necessario coinvolgimento di tutti gli amministratori*, si possano adottare metodi diversi da quello collegiale (: dando così vita ad un «organo amministrativo» a funzionamento referendario). Come nella prima disposizione *così anche* nella seconda, pertanto, risulta improprio il riferimento al consiglio di amministrazione per indicare *solamente* l'insieme delle persone attraverso cui *si deve* (per la prima) o *si può* (per la seconda) esplicare la funzione amministrativa di s.r.l.

4. La qualificazione dell'assetto organizzativo voluto dai soci.

Dall'esame condotto appare allora chiaro, a questo punto, come nel contesto normativo in questione l'unico metodo per poter intercettare l'assetto di interessi sul quale i soci abbiano voluto informare l'attuazione del rapporto societario sia quello di intraprendere un'operazione di interpretazione dell'atto costitutivo al fine di capire come questi abbiano inteso, in concreto, organizzare la funzione amministrativa⁴⁹. Una volta pertanto delineati i criteri ermeneutici da applicare in tale operazione (v. *infra* par. 4.1), l'indagine che segue è così diretta a comprendere da quali elementi statutari possa rintracciarsi la presenza o meno di un'istanza di gestione personale dell'impresa sociale o, in altre parole, si possa comprendere se la scelta della persona dell'amministratore abbia rappresentato per le parti stesse un elemento essenziale ai fini della loro adesione al vincolo societario (v. *infra* par. 4.2-4.5). È questa un'operazione fondamentale perché, come si è anticipato, dal suo esito derivano significative conseguenze sia sul piano della disciplina applicabile al campo

⁴⁹ I risultati ottenuti nei paragrafi precedenti forniscono così le basi per dare inizio all'esame di tale questione. Essi, tuttavia, non sono sufficienti a risolverla nemmeno nell'eventualità in cui la compagine sociale abbia completamente omesso di disciplinare all'interno dell'atto costitutivo la materia dell'amministrazione. È stato, infatti, osservato come nella figura societaria in esame l'organizzazione della funzione amministrativa sia dal legislatore delegata ai soci, non avendo il primo previsto una specifica configurazione di *default* (: nel silenzio del regolamento pattizio, non si può cioè riconoscere *a priori* una determinata configurazione organizzativa della funzione gestoria). Anche in questa eventualità, pertanto, sarà allora necessario intraprendere un'operazione di interpretazione dell'atto costitutivo al fine di comprendere quale sia l'assetto organizzativo che i soci abbiano voluto configurare “non disciplinando” tale materia (: che significato abbia cioè questo silenzio nella realtà statutaria oggetto di analisi).

dell'amministrazione (v. *infra* par. 5), sia in relazione allo studio dei limiti che l'autonomia statutaria incontra in tale ambito (v. cap. 3 spec. par. 4.1).

4.1 Sui criteri di interpretazione dell'atto costitutivo di s.r.l.

A questo riguardo, trattandosi di attività ermeneutica, risulta preliminare l'individuazione dei criteri da adoperare per l'interpretazione dell'atto costitutivo di società a responsabilità limitata. In particolare, come è noto, ricondotta all'area contrattuale la natura giuridica del rapporto societario⁵⁰, si tratta di stabilire se l'interprete debba limitarsi al mero senso letterale delle parole contenute nelle clausole statutarie ed applicare così solo quei criteri interpretativi generalmente definiti come «oggettivi», o se, invece, possa ricorrere pure all'utilizzo di parametri «soggettivi»⁵¹, volti a ricercare la comune intenzione delle parti anche attraverso il ricorso a materiali *extra*-statutari⁵², al fine di attribuire un significato al testo oggetto di interpretazione⁵³.

⁵⁰ In luogo di molti, ABBADESSA, *Le disposizioni generali sulla società*, in *Trattato di diritto privato*, diretto da P. Rescigno, vol. 16, Torino, Utet, 1985, 5 ss.; MARASÀ, *Le società*², in *Trattato di diritto privato*, a cura di Iudica, Zatti, Milano, Giuffrè, 2000, 9 ss.

⁵¹ I criteri c.d. oggettivi vengono generalmente ricondotti agli artt. 1367-1371 c.c., mentre quelli c.d. soggettivi agli artt. 1362-1366 c.c. In argomento, tra i molti, SCALISI, *La comune intenzione dei contraenti. Dall'interpretazione letterale del contratto all'interpretazione secondo buona fede*, Milano, Giuffrè, 2003, 5 ss. spec. 11 ss. Si osservi, tuttavia, come sia stato da tempo segnalato, a livello generale, come “i metodi, prescritti dall'art. 1362 (l'indagine della comune intenzione e la ricognizione del senso letterale), non vanno contrapposti come oggettivo e soggettivo. Essi si riferiscono sempre a *dati oggettivi*: oggettiva è la lettera delle parole; oggettivo, il comportamento tenuto dalle parti. Lo sguardo dell'interprete cade sull'*agire dell'uomo*, non già su sentimenti e propositi e volontà interiori” (così IRTI, *Testo e contesto*, Padova, Cedam, 1996, 16 ss., corsivi dell'A.).

⁵² Materiali, cioè, diversi dal testo oggetto di interpretazione, come, ad esempio, eventuali accordi tra soci o le modalità di attuazione delle clausole statutarie.

⁵³ In tema di interpretazione di atti costitutivi e statuti di società, si segnalano AULETTA, *Il contratto di società commerciale*, Milano, Giuffrè, 1937, 40-43; GORLA, *In tema di interpretazione degli statuti sociali*, in *Temi*, 1946, 143 ss.; MOSSA, *Trattato del nuovo diritto commerciale. III. Società a responsabilità limitata*, Padova, Cedam, 1953, 180; FERRO-LUZZI, *I contratti associativi*, Milano, Giuffrè, 1971, 380 ss. spec. 383-386; SANTINI, *Società a responsabilità limitata*³, Bologna, Zanichelli, 1984, 56-57; CAGNASSO, IRRERA, *Società a responsabilità limitata*, in *Società di capitali*², in *Giurisprudenza sistematica di diritto civile e commerciale*, fondata da Bigiavi, Torino, Utet, 1990, 160; ANGELICI, *Sulle clausole statutarie di «dubbia interpretazione»*, in *Riv. not.*, 1992, II, 1279 ss.; ID., *Appunti sull'interpretazione degli statuti di società per azioni*, in *Riv. dir. comm.*, 1993, I, 797 ss. (e anche in Ferri, Angelici, *Studi sull'autonomia dei privati*, Torino, Utet, 1997, 337 ss. e in Angelici, *Attività e organizzazione. Studi di diritto delle società*, Torino, Giappichelli, 2007, 3 ss.); ID., *Le basi contrattuali della società per azioni*, in *Trattato delle società per azioni*, diretto da Colombo, Portale, I, Torino, Utet, 2004, 101 ss. spec. 155 ss.; IBBA, *L'interpretazione degli statuti societari fra criteri oggettivi e criteri soggettivi*, in *Riv. dir. civ.*, 1995, I, 525 ss.; SANNINO, *In tema di interpretazione del contratto di società*, in *Vita not.*, 2000, III, 76 ss.; TOMBARI, *L'interpretazione degli statuti delle società. Profili di ermeneutica giuridica*, in *Diritto privato 2001-2002. L'interpretazione e il giurista*, a cura di Furguele, Padova, Cedam, 2003, 477 ss.; BOVE, *Comportamento complessivo delle parti ed interpretazione degli statuti societari*, in *Dir. e giur.*, 2004, 170 ss.; SCIUTO, *L'interpretazione dell'atto costitutivo di società a responsabilità limitata*, in *Riv. dir. civ.*, 2004, I, 277 ss.; ID., *L'atto costitutivo della società a responsabilità limitata*, in *Riv. soc.*, 2009, 659 ss. spec. 688 ss.; GALGANO, ZANELLI, sub art. 2328 c.c., in *Della società per azioni*, in *Commentario del codice civile Scialoja-Branca*, a cura di Galgano, Bologna, Zanichelli, 2006, 101-103; GIORDANO, *Le limitazioni*

A tale proposito, sebbene l'impiego di questi ultimi criteri sia stato dalla dottrina decisamente ridimensionato nell'interpretazione degli atti costitutivi e degli statuti di società di capitali⁵⁴, sembra comunque doversi ritenere ingiustificata una loro automatica esclusione⁵⁵, indipendentemente cioè dal “contesto situazionale”⁵⁶ in cui

all'autonomia privata nelle società di capitali, Milano, Giuffrè, 2006, 168-169 nota 120; DOLMETTA, (nt. 18), 40-43; TARANTINO, *L'interpretazione dello statuto societario: criteri oggettivi e criteri soggettivi*, in *Contr.*, 2012, 148 ss. spec. 152 ss.; MARCHETTI, *L'interpretazione degli statuti societari: la giurisprudenza italiana nel quadro del diritto comparato*, in *Riv. soc.*, 2016, 833 ss.; DE LUCA, NAPOLITANO, *Maggioranze rafforzate e principio di “autoprotezione”. Note sull'interpretazione degli statuti secondo comune intenzione e buona fede*, in *Le Società*, 2016, 685 ss. spec. 687-690; PEDERZINI, *Variazioni in tema di modifica delle “clausole di salvaguardia” e interpretazione degli statuti di società*, in *Giur. comm.*, 2017, I, 523 ss. spec. 538 ss.; GILOTTA, *Clausole statutarie “di salvaguardia” e principi di interpretazione dello statuto*, in *Giur. comm.*, 2017, II, 532 ss. spec. 541 ss.; CERRATO, *Quanto vale la voluntas sociorum? Esercizi giudiziari di ermeneusi dei contratti associativi*, in *Giur. it.*, 2017, 1150-1151; PENNASILICO, *Contratto e interpretazione. Lineamenti di ermeneutica contrattuale*³, Torino, Giappichelli, 2018, 61-63; CONFORTINI, *Interpretazione dello statuto di società di capitali*, in Orlandi, *Del significare. Saggi sulla interpretazione giuridica*, Torino, Giappichelli, 2020, 103 ss.; VIGGIANI, *L'atto costitutivo*, in *Le società a responsabilità limitata*, a cura di Ibba, Marasà, vol. I, (nt. 15), 287-289; ID., *Costituzione, atto costitutivo, s.r.l. semplificata*, in *Trattato delle società*, diretto da Donativi, t. III, Milano, Utet, 2022, 103-104; SANFILIPPO, *L'atto costitutivo e lo statuto*, in *Trattato delle società*, t. II, cit., 81 ss. spec. 83. In giurisprudenza, v. Lodo arbitrale, 29 luglio 2008, Arbitro unico Mazzoni, in *Banca borsa tit. cred.*, 2009, II, 498 ss.

⁵⁴ Ciò è messo in evidenza da molti autori, tra cui IBBA, (nt. 53), 527, “leggendo le non moltissime pagine che la dottrina ha dedicato all'argomento [...] ci si rende conto che più che di un *coordinamento* si è trattato di una vera e propria *subordinazione* dei criteri soggettivi rispetto a quelli oggettivi, o meglio ancora di un totale *esautoramento* dei primi a favore dei secondi. Si ripete costantemente, infatti, che l'indubbia rilevanza degli statuti per i terzi deve indurre l'interprete a prescindere dai moventi soggettivi delle parti, affidandosi integralmente, appunto, a canoni d'interpretazione oggettiva” (corsivi dell'A.); più recentemente, BOVE, (nt. 53), 186, “la dottrina risulta (quasi) unanimemente orientata a riconoscere la applicabilità agli statuti societari, oltre che del criterio letterale, dei soli canoni ermeneutici dettati dagli articoli 1367 ss. c.c.”; in giurisprudenza, Lodo arbitrale, 29 luglio 2008, (nt. 53), 499, “in passato è stato probabilmente maggioritario in diritto italiano il favor per una interpretazione fortemente o esclusivamente oggettiva degli statuti di società di capitali, con conseguente, tendenziale uniformità di valutazione, in punto di ammissibilità o inammissibilità di certe clausole e/o di contenuto precettivo assegnabile alle stesse, a prescindere dal contesto reale di riferimento in cui fossero collocate”. Sulla preferenza dei criteri oggettivi rispetto a quelli soggettivi, v. anche CONSIGLIO NOTARILE DI MILANO, *Massima n. 91. Clausola statutaria di rinvio a disposizioni di legge successivamente modificate*, 18 maggio 2007, nella cui motivazione si legge come, tanto per la s.p.a. quanto per la s.r.l., sia necessario che “l'interpretazione della clausola statutaria sia condotta sempre con criteri oggettivi, avendo come termine di riferimento il testo statutario nella sua interezza, testo al quale lo stesso legislatore concede assoluta prevalenza persino rispetto all'atto costitutivo (cfr. art. 2328, ult. comma, in tema di s.p.a., con disposizione suscettibile di essere estesa ad ogni altro tipo capitalistico e alle cooperative, data la identità dei presupposti), a dimostrazione che su ogni considerazione di ordine storico-soggettivo deve prevalere per ragioni di certezza e generale affidamento quanto risulta dal documento statutario quale complesso delle regole tempo per tempo vigenti e facilmente accertabili”.

⁵⁵ Un'automatica esclusione dei parametri c.d. soggettivi sembra da ritenersi ingiustificata perché sostanzialmente infondata. In particolare, applicando tali criteri all'ambito oggetto di studio, si può riscontare come: (i) a livello generale, i criteri di interpretazione soggettiva siano applicabili ad ogni contratto, inclusi quelli di natura associativa; (ii) essi sono generalmente considerati al vertice della gerarchia dei canoni di interpretazione, nel senso che all'interprete sarebbe consentito il ricorso ai parametri oggettivi a condizione che quelli soggettivi non abbiano risolto tutte le incertezze sul significato da attribuire alla dichiarazione oggetto di interpretazione (v. IBBA, (nt. 53), 527 e BOVE, (nt. 53), 174 e nota 14); (iii) in particolare, nella s.r.l. possano non sussistere i presupposti che ne giustificano una loro esclusione (a riguardo, SCIUTO, *L'atto costitutivo...*, (nt. 53), 690-691 e 695): la

questi metodi potrebbero trovare applicazione, e ciò *a fortiori* per la s.r.l. *post-riforma* 2003⁵⁷.

s.r.l., infatti, è tipicamente una società chiusa, a forte caratterizzazione personalistica, il cui contratto non è destinato a valere su una pluralità indistinta di soggetti; (iv) come il legislatore, con la riforma del 2003, abbia messo in rilievo proprio la valenza della componente contrattualistica nel tipo s.r.l., sia quale principio guida della stessa riforma (v. la “rilevanza centrale del socio *e dei rapporti contrattuali tra i soci*” ex art. 3, comma 1, lett. a), l. 366/2001), sia nella terminologia adoperata nella relativa disciplina, la quale propende per una conformazione personalistica del tipo (v., ad esempio, l’utilizzo del termine «atto costitutivo» e non di «statuto»), sul punto v. anche *infra*, e (v) più nello specifico, come l’ambito oggetto di studio (: l’organizzazione della funzione amministrativa) abbia un rilievo meramente interno, non incidendo su interessi di terzi, ma solo su quelli dei soci stessi.

⁵⁶ In argomento, IRTI, (nt. 51), 1 ss., 124 e 169; in tema di interpretazione degli statuti societari, TOMBARI, (nt. 53), 484 ss. spec. 492 ss.

⁵⁷ A questo riguardo, si ritengono particolarmente interessanti le considerazioni in Lodo arbitrale, 29 luglio 2008, (nt. 53), 499-450, ove si legge come “la questione – controversa anche in passato, pur dovendosi dar atto di una propensione maggioritaria per le tesi “oggettive” – debba oggi essere risolta, recuperando interamente la gerarchia codicistica dei criteri ermeneutici previsti per il contratto in generale; e dunque privilegiando, se e fin quando possibile, l’interpretazione fondata sulla comune intenzione soggettiva dei paciscenti, anziché la diretta applicazione “per salto” di criteri ermeneutici meramente oggettivi. A sostegno di questa convinzione sta il rispetto per una scelta di fondo, che si ritiene desumibile inequivocabilmente dalla recente riforma del nostro diritto delle società di capitali e cooperative. La riforma, invero, ha certamente perseguito, tra i suoi obiettivi fondamentali e qualificanti, quello di ampliare il ruolo e i margini riconosciuti all’autonomia statutaria; il che postula, tra l’altro, una sottesa *voluntas legis* di privilegiare, fino al massimo grado consentito dalle norme imperative, il contenuto concreto stipulato tra i soci, anziché la prosecuzione dell’antico *favor* per una interpretazione strettamente oggettiva, mirante essenzialmente a mettere in luce la coerenza o la non coerenza con le norme implicite (ora suppletive, ora proibitive), ritenute intrinseche alla logica del tipo societario prescelto. Ciò è del tutto evidente in riferimento alla disciplina della nuova s.r.l., che è espressamente dichiarata fondarsi sulla centralità del contratto in concreto stipulato fra i soci; ma ciò vale in larghissima misura anche per le s.p.a. e, in particolare, per quelle tra le s.p.a. che non fanno ricorso al mercato del capitale di rischio”. Sull’impatto della riforma del diritto delle società di capitali sui criteri di interpretazione dell’atto costitutivo di s.r.l., cfr. anche BOVE, (nt. 53), 217 ss. e SCIUTO, *L’interpretazione...*, (nt. 53), 279-281. In questa direzione, diversi studiosi hanno evidenziato come, attraverso tale riforma, la fonte contrattuale sia stata fortemente valorizzata nel tipo s.r.l. In particolare, tra i molti, v. STELLA RICHTER jr., *Di alcune implicazioni sistematiche della introduzione di una nuova disciplina per le società a responsabilità limitata*, in *Giust. civ.*, 2004, 15, che osserva come il legislatore, dettando una disciplina autonoma e sobria per la s.r.l., abbia inteso “enfaticamente anche con la tecnica legislativa l’accentuata distanza che si è voluto porre rispetto ai tipi societari azionari e, soprattutto, *la natura essenzialmente contrattuale del rapporto sociale e la centralità del ruolo dell’atto costitutivo nella disciplina di tale rapporto; con l’ulteriore conseguenza di rendere più immediatamente applicabili i generali principi propri del diritto dei contratti*” (corsivo aggiunto), l’A. specifica, altresì, come l’atto costitutivo sia stato “non a caso chiamato «contratto» nelle prime bozze di articolato proposte in seno alla commissione ministeriale incaricata dello studio del testo dei decreti legislativi delegati” (nota 13 p. 15); ZANARONE, (nt. 4), spec. 84-85, che spiega come la fonte contrattuale sia stata valorizzata rispetto a quella legale sia in senso formale che sostanziale; SANTOSUOSSO, *La riforma del diritto societario. Autonomia privata e norme imperative nei DD.Lgs. 17 gennaio 2003, nn. 5 e 6*, Milano, Giuffrè, 2003, 189, che, evidenziando la differente terminologia adoperata (: statuto vs. atto costitutivo), osserva come nella s.p.a. “prevalgono norme e principi speciali dell’ordinamento azionario”, mentre nella s.r.l. “la normativa è permeata anche da principi contrattualistici”; nella stessa direzione FACCHIN, *Statuto (oppure Patti sociali) di società a responsabilità limitata*, in *Commentario delle società*, a cura di Grippo, vol. 3, Torino, Utet, 2009, 1726 nota 84, il quale sottolinea come la scelta della sola dizione di «atto costitutivo» sia “verosimilmente ispirata dall’intento di valorizzare il momento contrattuale della società e con esso la volontà dispositiva dei soci, che trovi compiuta espressione in un unico documento, che gode della piena garanzia della forma notarile (si rammenti che dalla *lettura* dell’allegato il notaio può – e

Al contrario, infatti, oltre alla possibile assenza delle ragioni su cui viene tradizionalmente fondata la loro inammissibilità⁵⁸, proprio il ricorso a parametri soggettivi potrebbe rivelarsi prezioso se adoperato quale criterio selettivo dei significati testuali⁵⁹, vale a dire per eliminare le incertezze interpretative, chiarendo il senso che una determinata clausola statutaria ha nei casi di ambiguità o polisemia delle parole, e, di conseguenza, per indirizzare l'interprete alla sua selezione tra i molteplici significati che essa può assumere⁶⁰.

Nei limiti del loro utilizzo⁶¹, peraltro, l'impiego di materiali *extra*-statutari potrebbe essere altresì opportuno: non solo perché l'atto costitutivo è redatto da un

normalmente è – dispensato dalle parti: art. 51, 2° co., n. 8, l. 16.2.1913, n. 89): in aderenza all'impronta «personalistica» che la riforma viene a conferire alla nuova s.r.l.”; mette in luce tale aspetto (: l'impiego, cioè, della locuzione di «atto costitutivo» in luogo di quella di «statuto») “proprio a significare la caratterizzazione in senso personalistico di tale tipo societario” così consentendo “il ricorso anche ai criteri *soggettivi* di interpretazione, quanto meno fintanto che non siano coinvolti interessi di terzi”, BARTALENA, (nt. 15), 161 nota 49; in argomento, v. anche TEDESCHI, (nt. 42), 561; secondo LOFFREDO, *La struttura dell'atto costitutivo e il sistema delle clausole*, in *La nuova s.r.l. Prime letture e proposte interpretative*, a cura di Farina, Ibba, Racugno, Serra, Milano, Giuffrè, 2004, 18, “la contrattualizzazione della s.r.l. suggerisce una riesplorazione, o una maggiore attivabilità, delle comuni regole ermeneutiche del contratto, conformemente alla volontà delle parti. In particolare, non sembra che sia più del tutto da escludersi, un – sia pure cauto – ricorso al criterio soggettivo, risultando ora indebolite alcune delle obiezioni che in passato lo rendevano incontrovertibilmente inapplicabile al contratto di società”. Non esclude l'applicazione dei criteri soggettivi per l'interpretazione dell'atto costitutivo di s.r.l. anche WEIGMANN, *La revoca degli amministratori di società a responsabilità limitata*, in *Il nuovo diritto delle società*. Liber amicorum Gian Franco Campobasso, diretto da Abbadessa, Portale, vol. 3, Torino, Utet, 2007, 553, che ritiene come “nel modello a responsabilità limitata, in cui risaltano i rapporti contrattuali fra i soci e la loro identità personale, la ricostruzione della comune intenzione delle parti riacquisti la sua priorità e che alle cc.dd. regole oggettive di interpretazione (artt. 1366 ss. c.c.) sia possibile far ricorso soltanto in via suppletiva, ove permangano dubbi. Ciò almeno dovrebbe valere nelle controversie fra i soci...”.

⁵⁸ Sulla possibile – ed altresì frequente nella s.r.l. – assenza delle circostanze che hanno condotto ad escludere il ricorso ai criteri soggettivi, o, il che è lo stesso, al materiale *extra*-statutario, si rinvia a SCIUTO, *L'interpretazione...*, (nt. 53), spec. 289 ss. e ID., *L'atto costitutivo...*, (nt. 53), 690-691 e 695. Per una sintesi, v. anche *supra* spec. nota 55.

⁵⁹ Sulla funzione della comune intenzione quale “selettore dei significati attribuibili alle parole”, vale a dire quale “*criterio selettivo all'interno di una pluralità di sensi*”, ampiamente, IRTI, (nt. 51), in più parti, v. pp. 8, 44, 52, 76, 117-118, 140-141 e 167, il quale osserva come “*le parole*, usate dalle parti, formano il testo dell'accordo: esse tracciano l'orizzonte, entro cui rifluiscono i risultati di ogni altra indagine. La comune intenzione – quale si lascia argomentare dal contegno delle parti – *non è in grado di sovrapporsi al testo linguistico*, ma deve piegarsi al servizio di esso. Desunta dal contegno anteriore e posteriore, la comune intenzione si trova bensì *all'esterno dell'accordo*, ma serve a scegliere il senso delle parole usate *per l'accordo*” (p. 14). In altre parole, “la comune intenzione non attribuisce il senso alle parole usate, rendendole veicolo di qualsiasi contenuto, ma *serve a scegliere uno dei sensi, oggettivamente offerti dalle parole*” (p. 47): ci permette, cioè, “*di sciogliere la polisemia*” (p. 48). Infatti, “entro la polisemia – ossia, *entro le possibilità espressive della stessa parola* – è chiamata ad agire la comune intenzione: essa adempie una *funzione selettiva*, scegliendo il senso conforme agli scopi, insieme perseguiti dalle parti” (p. 47): essa cioè “*è messa al servizio del senso delle parole*, e chiamata a scegliere entro la pluralità dei significati oggettivamente possibili” (p. 150), corsivi dell'A. In argomento, recentemente, si segnala CONFORTINI, (nt. 53), 111 e 118-119.

⁶⁰ In questo senso, IRTI, (nt. 51), 1 ss.; SCIUTO, *L'interpretazione...*, (nt. 53), spec. 294 e ID., *L'atto costitutivo...*, (nt. 53), spec. 691-692; BOVE, (nt. 53), spec. 198 ss.; CONFORTINI, (nt. 53), 119 ss.

⁶¹ In linea generale, è stato osservato come gli unici limiti al ricorso ai criteri soggettivi siano rappresentati “dalla inopponibilità ai terzi (di buona fede) di un significato della clausola statutaria diverso da quello obiettivamente ricavabile dalla sua formulazione e da essi riconoscibile” e “dalla

terzo, il notaio, estraneo alle parti, le quali potrebbero allora non comprendere appieno la formulazione letterale ed il significato complessivo delle singole clausole in esso contenute⁶², ma anche in quanto il suo testo potrebbe presentarsi – e per le s.r.l. frequentemente si presenta – interamente standardizzato e con diverse incompletezze. Non di rado, infatti, l’atto costitutivo di s.r.l. contiene un dato letterale tipizzato, vuoi dalla prassi, attraverso un diffusissimo ricorso a statuti precompilati⁶³, vuoi dal legislatore, attraverso l’obbligo di adozione di modelli standard⁶⁴, il cui contenuto letterale non è adattato al caso specifico (e quindi alla

inammissibilità di una modifica di fatto del regolamento statutario” (così BOVE, (nt. 53), 204). In altre parole, “la comune intenzione rimane *dentro* e non *oltre* le potenzialità espressive del testo” (CONFORTINI, (nt. 53), 111), potendo l’interprete fare ricorso al materiale *extra*-statutario nei limiti in cui esso risulti *compatibile* con il testo da interpretare (SCIUTO, *L’interpretazione...*, (nt. 53), 295).

⁶² Scrive, a riguardo, SCIUTO, *L’interpretazione...*, (nt. 53), 292, “non bisogna ignorare neppure il rilievo pratico che una possibile, parziale discordanza fra «comune intenzione dei contraenti» e testo statutario possa dipendere non solo dal classico caso della *falsa demonstratio*, bensì dal fatto che l’atto costitutivo è pur sempre un contratto redatto da un terzo, il notaio, secondo una formulazione che in certi casi può non risultare pienamente intelligibile dai contraenti, soprattutto quanto alla esatta corrispondenza alle loro intenzioni”.

⁶³ Come si è anticipato, durante lo studio di questo argomento sono stati esaminati alcuni atti costitutivi di s.r.l. Ciò che colpisce in modo particolare l’attenzione del lettore è che questi documenti: (a) siano pressoché identici (: traggano, cioè, la propria fonte da un modello standard) e (b) siano, specialmente in tema di amministrazione, principalmente composti da clausole aperte: clausole, cioè, che indicano tutte le soluzioni possibili lasciando ai soci la facoltà di: (i) scegliere quella che ritengono preferibile e (ii) modificarla nel corso del tempo con una semplice decisione degli stessi. Al riguardo, si deve però segnalare come l’ampio utilizzo di modelli standardizzati non possa che rendere più complicata l’attività interpretativa dell’atto costitutivo, specialmente se risultano così strutturati. È stato, infatti, osservato come la predisposizione di statuti-tipo rappresenti “un ulteriore elemento di possibile ostacolo alla desiderata coincidenza fra voluto e scritto” (così SCIUTO, *L’interpretazione...*, (nt. 53), 292 nota 43). Anche DOLMETTA, (nt. 18), 43, ha evidenziato “l’eventualità che, in concreto, gli statuti predisposti dal ceto notarile vengano a riportare (pure) clausole ultronee all’effettiva volontà dei contraenti. Sì che l’ipotesi di individuare delle clausole di stile sembra profilarsi come tutt’altro che marginale”. Sul punto anche CERRATO, (nt. 53), 1151, secondo cui “frequentemente la formulazione della clausola è frutto (anche) di una determinata prassi redazionale del notaio, e far dipendere la decisione soltanto dal dato letterale accentuerebbe in modo sinceramente eccessivo il “peso” di questa variante, del tutto estranea alle capacità cognitive e volitive dei soci”.

⁶⁴ Si prenda, ad esempio, il caso delle *s.r.l. semplificate* (art. 2463-bis c.c.). Come è noto, il legislatore ha previsto un “modello standard tipizzato” di atto costitutivo (comma 2), le cui clausole sono inderogabili a pena di nullità (comma 3). Prestando particolare attenzione al tema oggetto di approfondimento, da questo modello non è affatto possibile desumere – attraverso una mera interpretazione obiettiva del testo – su quale assetto organizzativo la compagine sociale abbia voluto informare la funzione amministrativa: se i soci, cioè, vogliono conferire l’amministrazione stabilmente e personalmente ai soggetti in esso indicati (al punto 6 del modello), ovvero se questi rappresentino soltanto i primi funzionari che ricoprono l’ufficio gestorio. In materia di organizzazione della funzione amministrativa, infatti, il modello standardizzato della s.r.l. semplificata (d.m. 23 giugno 2012, n. 138) prevede solo (i) che l’amministrazione della società sia affidata ad uno o più soci con decisione dei soci (punto 5) e (ii) l’indicazione degli amministratori nominati (con “eventuale specificazione del ruolo svolto nell’ambito del consiglio d’amministrazione”) (punto 6). Da quest’ultima indicazione si desume che i soci possano optare solo per l’amministratore unico o, in caso di pluripersonalità, per il consiglio di amministrazione (: cioè per una modalità decisionale informata ai canoni della collegialità e alla regola maggioritaria; sul punto, v. *supra* par. 3). Il modello standardizzato, però, non contiene alcuna indicazione sul rapporto di amministrazione (: quale disciplina si applica in caso di revoca, sostituzione, durata dell’incarico gestorio, compenso...?). È vero che, per quanto non disciplinato, trovano applicazione le disposizioni sulla s.r.l. in quanto compatibili (art. 2462-bis, comma 5, c.c.). È, tuttavia, altrettanto noto come tale ambito non sia regolato nemmeno dal legislatore per la s.r.l., ma

comune intenzione delle parti che lo sottoscrivono), presentandosi il più delle volte *bon à tout faire* perché risulta (specialmente per quanto concerne la funzione amministrativa), per certi profili, composto da clausole “aperte” a qualsiasi soluzione possibile; per altri aspetti, totalmente assente di indicazioni.

In questo contesto, si ritiene allora che il ricorso a materiali *extra*-statutari possa essere utile, se non persino indispensabile. Come si avrà modo di esaminare nel prosieguo, infatti, la qualificazione dell’assetto organizzativo adottato dai soci operata attraverso una mera interpretazione del dato testuale, seppur sistematicamente condotta, pone *di norma* l’interprete dinanzi ad un dubbio: dubbio che deve essere sciolto, e che può essere sciolto solo *fuori dal testo*.

delegato direttamente alle parti stesse (sul punto, v. *supra* par. 2). In questo contesto, pertanto, il ricorso ad elementi *extra*-statutari potrebbe rendersi indispensabile per comprendere se l’atto costitutivo oggetto di interpretazione contenga o meno un’istanza di attuazione personale del programma sociale, formalizzi cioè un’istanza di infungibilità del preposto, e quindi per ricostruire la disciplina applicabile al rapporto di amministrazione. Si osservi, infine, come quello delle s.r.l. semplificate non sia un fenomeno marginale: il loro numero è, infatti, cresciuto in modo significativo nel tempo, rappresentando oggi una quota importante sul totale delle s.r.l. (a questo riguardo, cfr. i diversi articoli dedicati dalla stampa specializzata, come *Società semplificate: metà delle Srl avviate nel 2017 è «a un euro»*, in *Il Sole 24 Ore*, 15 maggio 2018, ove si riscontra come “quasi una su due delle Srl avviate nel 2017 è «a un euro»”, passando queste dalle 4.035 nel 2012 alle 174.581 nel 2017 e, per i dati aggiornati sulla loro diffusione, l’osservatorio società e imprese della Camera di commercio di Milano). I casi in cui il legislatore ha previsto un modello tipizzato di atto costitutivo non si esauriscono, tuttavia, a quello appena esaminato. Infatti, come è noto, anche per le *s.r.l. start-up innovative* (art. 25, d.l. 18 ottobre 2012, n. 179) è stato previsto un modello uniforme di atto costitutivo (art. 4, comma 10-bis, d.l. 24 gennaio 2015, n. 3, aggiunto con l. di conv. 24 marzo 2015, n. 33), il quale è stato adottato con successivo decreto del Ministero dello sviluppo economico (d.m. 17 febbraio 2016, allegato A). Benché tale modalità di costituzione sia stata recentemente sospesa dal Consiglio di Stato (sentenza 29 marzo 2021, n. 02643), si osservi come questo modello, a differenza di quello sopra esaminato, contenga una disciplina dell’amministrazione della società, la quale risulta composta da un insieme di “clausole a crocette”, ovvero da una serie di soluzioni alternative tra le quali i soci devono optare. In particolare, questo modello risulta suddiviso in due parti: la prima è composta dall’atto costitutivo, la seconda dallo statuto. Nella prima sezione (v. il punto 21) si consente ai soci di nominare: i) un amministratore unico; ii) un cda; iii) più amministratori che operano congiuntamente e iv) più amministratori che operano disgiuntamente; successivamente, si permette loro di decidere se l’organo amministrativo così nominato rimanga in carica: i) a tempo indeterminato; ii) fino alla data del [...]; oppure iii) fino alla data di approvazione del bilancio chiuso al [...]. La disciplina dell’amministrazione prevista, invece, nello statuto si apre con la clausola che consente ai soci l’adozione, in via tra loro alternativa, di qualsiasi sistema di amministrazione possibile (v. punto 19.1): l’amministrazione, cioè, risulta configurata, sotto questo profilo, in modo omnicomprensivo (sul punto, v. cap. 1 par. 2) potendo i soci, nel corso del tempo, passare da un sistema, quello scelto nell’atto costitutivo, ad un altro senza dover modificare il contenuto di tale documento; procede con l’assegnazione della competenza alla nomina degli amministratori ed alla scelta del sistema gestorio in capo ai soci che rappresentano la maggioranza assoluta del capitale sociale (punto 19.3); seguono poi disposizioni in ordine al rapporto di amministrazione (punti 19.6 ss.); alle modalità di funzionamento dell’amministrazione disgiunta e congiunta (punto 20) e di quella consigliare (punto 21). L’esame che verrà condotto nei paragrafi successivi tenta di individuare dei criteri attraverso cui comprendere in che direzione i soci abbiano scelto di organizzare la funzione amministrativa. Tale studio si ritiene possa valere – ed *a fortiori* – anche per i modelli di atti costitutivi sopra indicati: i criteri, cioè, che verranno enucleati possono essere applicati anche per intercettare, all’interno di un atto costitutivo di s.r.l. semplificata (significativamente incompleto) o di s.r.l. start-up innovativa (strutturato a crocette), il rilievo che i soci hanno voluto attribuire alla figura del gestore nell’economia del contenuto del contratto di società.

4.2 La sola indicazione delle “persone cui è affidata l’amministrazione”.

Così delineati i criteri adoperabili in questa operazione, si tratta ora di applicarli allo specifico ambito oggetto di studio. Al riguardo, si ritiene utile prendere le mosse dal dato normativo costituito dall’art. 2463, comma 2, n. 8, c.c., il quale, come si è osservato, impone alle parti di indicare nell’atto costitutivo “le persone cui è affidata l’amministrazione”, e muovere così dall’esame della fattispecie più semplice, vale a dire dal caso, forse più teorico che pratico, in cui l’atto costitutivo contenga *solamente* tale indicazione (: nome e generalità degli amministratori)⁶⁵.

In questa eventualità, l’interpretazione dell’atto costitutivo condotta attraverso criteri obiettivi sembra fornire conclusioni sicure, senza necessitare del ricorso a eventuali materiali *extra*-statutari (: conclusioni che sono state, in parte, già svelate; v. *supra* par. 2). Infatti, ponendo attenzione all’intero contenuto del regolamento pattizio, si riscontra in sostanza come lo stesso: (a) si limiti ad identificare gli amministratori e (b) null’altro preveda. Un’interpretazione sistematica ed obiettiva del documento statutario conduce allora a ritenere che i soci, attraverso la mera indicazione dei dati relativi agli amministratori, *abbiano voluto investire stabilmente le loro persone della funzione amministrativa*⁶⁶. A questo riguardo, infatti, l’esegesi

⁶⁵ È questa un’indicazione che l’atto costitutivo di s.r.l. deve sempre fornire al fine della regolare costituzione della società (in argomento, v. *supra* par. 2 spec. nota 15). Ciò non esclude tuttavia che – pur in assenza dell’indicazione delle “persone cui è affidata l’amministrazione” – sia comunque possibile intercettare la volontà dei soci di organizzare la funzione amministrativa “per persone” o “per uffici”. Tale volontà potrebbe infatti essere comunque intercettabile anche in tale circostanza *a condizione però che l’atto costitutivo contenga altre informazioni*: informazioni appunto idonee a desumere il rilievo che i soci hanno voluto attribuire al gestore nell’economia del contenuto del contratto (: si pensi così ad un regolamento pattizio che prefigura un ufficio gestorio senza però indicare chi siano i primi funzionari: si converrà agevolmente come in questo caso, pur in assenza dell’indicazione delle “persone cui è affidata l’amministrazione”, sia comunque inequivocabile la volontà sociale di dare rilievo solo personale (e non reale) alla figura del gestore; sulle indicazioni testuali idonee a prefigurare un ufficio, v. *infra* spec. par. 4.3). Se il documento oggetto di esame fosse invece totalmente privo di qualunque informazione in materia (: vale a dire nell’eventualità in cui tale documento *non disciplini in alcun modo la funzione amministrativa né tantomeno identifichi chi siano gli amministratori*), si converrà come l’interprete sia praticamente impossibilitato ad intercettare la volontà dei soci di organizzare l’amministrazione “per persone” o “per uffici”. L’assenza di un’organizzazione legale dell’amministrazione (: di una configurazione organizzativa cioè suppletiva o dispositiva; v. *supra* par. 2 e 3) e la mancanza di qualsivoglia informazione statutaria in materia sembrano infatti precludere all’interprete la possibilità di svolgere tale indagine.

⁶⁶ A tal proposito, si deve respingere la tesi (da più parti sostenuta; v. cap. 1 par. 2 nota 71) secondo cui sia solo con l’attribuzione di un diritto particolare *ex art.* 2468, comma 3, c.c. che si possa realizzare, nel tipo s.r.l., un assetto amministrativo organizzato “per persone” e che, quindi, un’istanza di attuazione personale del contratto sociale possa rinvenirsi nei soli casi in cui l’atto costitutivo attribuisca ad uno, a più od anche a tutti i soci il diritto (particolare) di essere amministratore. Ammesso che l’istituto in esame consenta anche tale possibilità (la esclude, condivisibilmente, BLANDINI, *Categorie di quote, categorie di soci*, Milano, Giuffrè, 2009, 63 e 97 spec. 116; *contra* però la dottrina dominante: v., in luogo di molti, DACCÒ, *I diritti particolari del socio nelle s.r.l.*, in *Il nuovo diritto delle società*. Liber amicorum Gian Franco Campobasso, diretto da Abbadessa, Portale, vol. 3, Torino, Utet, 2007, 403; DONATIVI, *I diritti particolari dei soci*, in *Le società a responsabilità limitata*, a cura di Ibba, Marasà, vol. I, (nt. 15), 833 ss. e 913 ss. spec. 838 e 933-934), si tratta, comunque, di una posizione che non si ritiene condivisibile. Al contrario, infatti, l’attribuzione di

del testo – non limitata alle singole clausole atomisticamente considerate, ma compiuta attraverso una lettura complessiva del contratto sociale – permette di ricostruire, in modo inequivoco, la comune intenzione delle parti proprio su un’istanza di attuazione personale del programma in esso contenuto. In questa prospettiva, l’interprete può verificare che il significato attribuito al testo e la comune intenzione così ricostruita *siano coerenti con le restanti parti del contratto*. Infatti, l’assenza di qualsiasi indicazione statutaria in tema di amministrazione, e specialmente in relazione al rapporto gestorio, non segna alcuna lacuna di disciplina nel regolamento contrattuale oggetto di esame, *bensì rappresenta la conferma che l’assetto amministrativo voluto dai soci sia incardinato sull’infungibilità delle persone in esso indicate*⁶⁷: essa esprime, cioè, la volontà dei soci di conferire l’amministrazione proprio a questi soggetti e non ad altri, così rifiutando la “proposta” del legislatore di articolare l’organizzazione “per uffici”⁶⁸.

diritti particolari si pone su un piano diverso da quello ora in esame, rappresentando essa una *riserva eccezionale* (cfr. BLANDINI, (nt. 66), 31 ss. spec. 46 ss. e 50, ove l’A. scrive come “l’art. 2468, co. 3, c.c., dovrebbe [...] essere considerato quale previsione «eccezionale»”, e, in quanto tale, da interpretare in modo rigorosamente restrittivo), come tale astrattamente irrilevante rispetto all’assetto organizzativo adottato dai soci e, quindi, inidonea ad incidere sull’operazione di qualificazione dello stesso (sul carattere eccezionale del diritto particolare, cfr. MOZZARELLI, (nt. 15), 745 nota 66 e 754, il quale riconosce a tale istituto una natura eccezionale, ritenendo che “l’attribuzione di tale diritto è [...] irrilevante rispetto alla volontà dei soci di disciplinare l’amministrazione per persone o per funzioni” (p. 745 nota 66) e, pertanto, inidonea “a fornire indicazioni in relazione al disegno amministrativo prescelto dai soci” (p. 754). La funzione amministrativa può cioè essere organizzata “per persone” anche senza l’attribuzione di diritti particolari: ed è sempre così, d’altra parte, quando *queste persone* non siano componenti della compagine sociale o, più in generale, quando il legislatore riconosca ai soci la massima autonomia organizzativa possibile senza però disciplinare eventuali “diritti particolari” (come avviene nelle società di persone).

⁶⁷ D’altro canto, la mera indicazione statutaria delle persone degli amministratori è *in grado di esaurire la disciplina del rapporto di amministrazione nel tipo s.r.l., stante il carattere solo eventuale di una disciplina attinente alle loro vicende*: l’identificazione del gestore, in altre parole, rappresenta *condizione necessaria e sufficiente* per investire *la sua persona* della funzione amministrativa. È stato osservato come lo stesso legislatore non abbia previsto norme suppletive o dispositive in ordine all’intero rapporto di amministrazione: regole, cioè, che troverebbero applicazione proprio nel silenzio del regolamento pattizio. Tale omissione, d’altra parte, è *coerente con la volontà di concedere alle parti la più ampia libertà organizzativa possibile in un tipo normativo e socio-economico destinato principalmente all’esercizio di piccole e medie imprese*. Infatti, le esigenze che la disciplina del rapporto di amministrazione tende soddisfare non si pongono *normalmente* nel tipo in esame: il socio di s.r.l. è *di regola* interessato a gestire stabilmente e personalmente l’impresa sociale (o comunque a farla così gestire a persone di sua stretta fiducia) e, quindi, *di norma* nella s.r.l. non c’è “sostituzione dell’amministratore” o, più in generale, “cessazione del rapporto gestorio” (: quand’anche poi dovesse esserci, sarà compito delle stesse parti interessate a regolarla nell’atto costitutivo). Il socio di s.r.l. infatti è *tipicamente* portatore di un’istanza di attuazione personale del contratto sociale: istanza che trova perfetta concretizzazione con l’indicazione del nome di colui che è chiamato a darvi personale attuazione. In questo contesto, pertanto, l’omissione di una disciplina pattizia in ordine al rapporto di amministrazione manifesta la volontà della compagine sociale di sottrarre la sostituzione del gestore al governo della maggioranza, così garantendo allo stesso la stabilità nella carica.

⁶⁸ In questa realtà statutaria, l’interpretazione sistematica dell’atto costitutivo conduce a leggere la totale assenza di una disciplina circa il rapporto di amministrazione quale realizzazione di un assetto amministrativo organizzato sulle identità in esso indicate: il loro nome non è quello dei *primi* funzionari, ma piuttosto quello degli *unici* esecutori del programma societario. Tale soluzione organizzativa è, d’altra parte, implicitamente prevista pure dalla stessa disciplina legale. Come è stato

In questo contesto negoziale, pertanto, la funzione amministrativa risulta organizzata “per persone” e, in particolare, su un *collegio di amministratori*: collegio che decide secondo le regole di produzione dell’azione amministrativa tipiche del diritto azionario (art. 2475, comma 3, c.c.) e che è composto dalle identità individuate dai nomi contenuti nell’atto costitutivo (art. 2463, comma 2, n. 8, c.c.), ciascuna delle quali è di *default* abilitata a dare attuazione alle deliberazioni assunte (art. 2475-*bis*, comma 1, c.c.).

4.3 Indicazioni aggiuntive segnaletiche della volontà ricercata.

Alla luce dei risultati sinora ottenuti, occorre allora domandarsi quali siano le indicazioni minime dell’atto costitutivo dalle quali possa invece rintracciarsi una comune intenzione dei soci di organizzare l’amministrazione “per uffici”, dato che l’assenza di ogni informazione aggiuntiva alla clausola che individua il titolare della funzione concretizza una conformazione gestoria incardinata personalmente sulla sua identità⁶⁹. Più in generale, ci si chiede da quali previsioni statutarie si possa dedurre se la scelta dell’amministratore abbia o meno rappresentato per i soci ragione determinante la loro partecipazione alla s.r.l.

In questa indagine, possono così essere individuati una serie di indici, *ciascuno dotato di un differente valore pregnante*, la cui ricorrenza, soprattutto se contestuale, sembra essere segnaletica della volontà dei soci oggetto di ricerca.

Procedendo allora gradualmente, secondo un ordine espositivo “a valore pregnante crescente”, un primo indizio può essere individuato nelle previsioni statutarie relative alla materia dei compensi gestori. Infatti, se l’atto costitutivo

osservato (v. *supra* par. 2), infatti, l’impianto codicistico traccia *chiaramente* un’organizzazione “per uffici” della funzione gestoria e, nello stesso tempo, richiede *espressamente* l’intervento delle parti affinché tale assetto possa realizzarsi. Intervento necessario proprio al fine di evitare che si configuri una funzione amministrativa organizzata “per persone”: il modello di amministrazione indicato dal legislatore può trovare applicazione *solo se dalle parti viene regolamentato* (: *l’ufficio è un’organizzazione complessa e le regole necessarie a prefigurarla non sono – coerentemente ai tratti tipologici della s.r.l. – dalla legge contemplate*), perché l’assenza di tale regolamentazione conduce *inequivocabilmente a leggere il nome degli amministratori indicato nel contratto sociale come elemento costitutivo delle relative basi*.

⁶⁹ I soci potrebbero, infatti, aver voluto costituire la società nominando nell’atto costitutivo i *primi* amministratori e subordinando il loro rinnovo alla valutazione dei risultati dagli stessi conseguiti: essi, cioè, potrebbero aver optato per un’organizzazione “per uffici” della funzione gestoria. A questo proposito, se è corretto quanto si è affermato, si può osservare come in linea generale *l’affidamento dell’amministrazione ad un ufficio richieda sempre* (: in ogni tipo di società) *un intervento* – sia esso del legislatore (come, ad es., avviene nella s.p.a.), sia esso delle stesse parti contrattuali (come si ritiene avvenga nella s.r.l. e nelle società di persone) – *diretto a prefigurare l’ufficio medesimo*, vale a dire un titolare della funzione gestoria, referente soggettivo della rispettiva disciplina, che prescindendo totalmente dall’identità delle persone che vi sono di tempo in tempo preposte. Solo prefigurando l’ufficio, infatti, è possibile interpretare il nome delle persone degli amministratori contenuto nell’atto costitutivo come nome dei primi preposti alla funzione. Così, se la mera individuazione della persona dell’amministratore è sufficiente per organizzare stabilmente la funzione amministrativa su di essa, ci si chiede allora quale sia la *regolamentazione aggiuntiva al criterio per individuarla* (: nella s.r.l., al suo nome indicato nell’atto costitutivo) *idonea a renderla una variabile del sistema e, quindi, a prefigurare l’ufficio gestorio*.

prevedesse la gratuità dell'incarico o non disciplinasse tale materia, si potrebbe dedurre che la compagine sociale abbia voluto organizzare l'amministrazione "per persone": che cioè il gestore non sia tale in ragione della sua professionalità, ma a motivo della sua personale identità. Viceversa, se tale documento contemplasse una retribuzione per l'attività svolta dall'amministratore, si potrebbe desumere la volontà dei soci di organizzare la funzione "per uffici": in questo contesto, le parti affidano l'incarico al soggetto ritenuto migliore per assolverlo, il quale lo accetta solo se adeguatamente retribuito.

Si osservi tuttavia come tale valutazione vada condotta con molta cautela. Da un lato, infatti, si deve evidenziare come *la previsione statutaria di un compenso* per l'attività gestoria sia compatibile con un'amministrazione organizzata tanto "per uffici" quanto "per persone" (i soci potrebbero decidere di remunerare la figura dell'amministratore *a prescindere dal rilievo ad esso attribuito*: tale eventualità, anzi, non è affatto remota nei casi in cui gli amministratori non coincidano con l'intera compagine sociale o siano terzi non soci); dall'altro lato, si deve osservare come la sua *mancata previsione* sia compatibile con un'amministrazione organizzata tanto "per persone" quanto "per uffici" (l'assenza di clausole relative al compenso, infatti, potrebbe semplicemente rappresentare una *lacuna dell'atto costitutivo piuttosto che un indice per un'organizzazione "per persone"*: i soci potrebbero cioè aver voluto organizzare la funzione amministrativa "per uffici", dimenticandosi però di disciplinare il compenso spettante al gestore⁷⁰). Il ricorso a tale criterio può pertanto fornire indizi attendibili *solo se è accompagnato da altri elementi indiziari che lo supportino*⁷¹.

⁷⁰ Tanto è vero che in dottrina la materia del compenso dell'amministratore di s.r.l. viene principalmente esaminata proprio quale possibile lacuna dell'atto costitutivo (sul punto, si rinvia *infra* par. 5 spec. nota 109, ove tale argomento è approfondito). Ci si limiti qui ad osservare come – benché l'orientamento prevalente ritenga sempre onerosa la carica di amministratore di s.r.l. – alcuni autori ritengano preferibile valutare l'assenza di tale disciplina alla luce dell'assetto organizzativo in concreto adottato dai soci. In questa prospettiva, risulta allora fondamentale comprendere quando un assetto gestorio è qualificabile "per uffici" e quando "per persone": perché, solo una volta che tale operazione sia compiuta (: solo una volta che l'organizzazione sia stata qualificata), è possibile risolvere correttamente la questione relativa alle lacune della disciplina dei compensi (e, come si vedrà, di tutti quegli altri ambiti che, come i compensi, sono correlati all'assetto di interessi a cui i soci hanno inteso informare l'attuazione del rapporto societario).

⁷¹ Si osservi inoltre come alle difficoltà teoriche esposte nel testo *si sommino quelle derivanti dalla prassi statutaria, la quale di frequente regola questa materia con clausole aperte ad una futura decisione dei soci*. Infatti, gli atti costitutivi ed i modelli standardizzati esaminati né escludono né tantomeno prevedono un compenso per l'attività gestoria: essi *si limitano soltanto a prevederne la possibilità*. In particolare, i documenti esaminati riconoscono in capo all'amministratore il rimborso delle spese sostenute per l'esecuzione dell'incarico ed assegnano ai soci la *facoltà* di riconoscere allo stesso anche un compenso, in misura fissa o variabile, e un'indennità per la cessazione del rapporto, prevedendo altresì la *possibilità*, in capo al consiglio di amministrazione, di stabilire l'*eventuale* compenso per gli amministratori delegati o per i membri del comitato esecutivo. Eventualità allora che preclude totalmente, *attraverso una mera interpretazione letterale dell'atto costitutivo*, di ottenere dalla disciplina dei compensi degli amministratori qualsivoglia elemento utile per desumere quale organizzazione della funzione gestoria le parti abbiano voluto adottare (sul punto, v. però *infra* spec. par. 4.5).

Tra questi, potrebbe invero indicarsi quello relativo alla regola di produzione dell'azione amministrativa adottata dai soci e, in particolare, all'indicazione statutaria che preveda il consiglio di amministrazione oppure l'adozione dell'amministrazione disgiuntiva o di quella congiuntiva. Il codice consiliare, infatti, riflettendo un procedimento di produzione dell'azione spersonalizzato (: quello tipico del diritto azionario), potrebbe manifestare la volontà dei soci di affidare l'amministrazione impersonalmente ad un organo; l'adozione dei regimi mutuati dalle società di persone – *o di sistemi gestori che comunque contemplino anche questi* – potrebbe invece deporre per un'amministrazione organizzata sull'infungibilità delle persone preposte, stante il rilievo che ciascuna di queste assume nel funzionamento di siffatti moduli gestori.

Anche tale previsione statutaria rappresenta però un indizio piuttosto debole, il cui ricorso deve essere attentamente vagliato: queste opzioni, come si è osservato, rappresentano infatti nella s.r.l. mere modalità di esercizio dei poteri gestori e, in quanto tali, sono astrattamente compatibili sia con un assetto amministrativo organizzato “per persone” che “per uffici”⁷². In quest'ottica, pertanto, *se isolatamente considerate, nemmeno le informazioni statutarie relative a tale ambito sono in grado di fornire indizi affidabili ai fini della presente indagine.*

⁷² Diversi studiosi sostengono che nella s.r.l. l'amministrazione sia organizzata “per persone” quando i soci abbiano optato per l'amministrazione disgiuntiva o congiuntiva, mentre la scelta per il consiglio di amministrazione (o per l'amministratore unico) prefiguri, come nella s.p.a., un assetto organizzato “per uffici” (v. cap. 1 spec. par. 2). Una tale affermazione, tuttavia, è da respingere. A ben vedere, invero, *la loro espressa previsione statutaria non è decisiva per risolvere il problema in esame, ma soltanto utile per fornirne degli indizi.* Queste opzioni, infatti, come si è osservato (v. *supra* par. 3), rappresentano delle mere modalità di esercizio dei poteri gestori, le quali, sebbene incidenti sul grado di personalizzazione della funzione amministrativa, sono astrattamente compatibili con entrambe le configurazioni organizzative che questa può assumere. Non è, pertanto, la *mera* indicazione di un consiglio di amministrazione o di un'amministrazione disgiuntiva/congiunta ad esprimere, nel tipo s.r.l., il rilievo solo personale o, invece, reale del gestore. Si osservi, d'altra parte, come nelle stesse società di persone l'amministrazione disgiuntiva e congiuntiva possano essere organizzate anche “per uffici”: tali regimi gestori, cioè, non sottendono neppure nella disciplina dei tipi personali sistemi inderogabilmente organizzati sull'infungibilità del preposto (su quest'ultimo aspetto, SPADA, (nt. 3), 312 ss.; v. anche PISANI, *Società di persone “a struttura corporativa”*, Torino, Giappichelli, 2000, 24 ss. spec. 25 nota 65, al quale si rinvia per l'esame dei problemi che solleva la configurazione di assetti “corporativi” nei tipi personali). Infine, anche dall'esame di alcuni atti costitutivi di s.r.l., emerge chiaramente come queste espressioni (: “cda”, “amministrazione disgiuntiva” etc.) sottendano, nell'economia del documento, meri codici comportamentali. Si veda, ad esempio, il modello standardizzato di atto costitutivo di s.r.l. start-up innovativa (sul quale v. *supra* nota 64), in particolare il punto 19.1, disposizione che apre, nello statuto, la disciplina dell'amministrazione della società, ove si legge espressamente “la società può essere amministrata, alternativamente, *secondo una delle seguenti modalità*: i) da un amministratore unico; ii) da un consiglio di amministrazione composto da un minimo di [...] a un massimo di [...] membri; iii) da più amministratori *con metodo disgiuntivo*, nel numero minimo di: [...] e massimo di: [...]; iv) da più amministratori *con metodo congiuntivo*, nel numero minimo di: [...] e massimo di [...].” (corsivi aggiunti). È evidente come l'opzione per una di queste alternative esprima unicamente le modalità operative – tipiche appunto di tali sistemi – attraverso le quali i soci di s.r.l. possono informare il funzionamento dell'amministrazione. Tale conclusione è la stessa a cui si perviene esaminando alcuni atti costitutivi di s.r.l. “ordinarie” (non start-up innovative): anche in questi, infatti, le espressioni in questione sottendono mere modalità attraverso le quali *più amministratori* possono/devono agire.

L'esame della disciplina del compenso e del codice comportamentale prescelto potrebbe però offrire risultati di maggiore pregnanza se venisse accompagnato da elementi indiziari più forti. A ben vedere, si ritiene che questi possano ottenersi soltanto dall'analisi delle previsioni inerenti al rapporto di amministrazione, e nello specifico da quegli ambiti ove sia possibile dedurre *quale rilievo i soci abbiano voluto attribuire all'avvicendamento degli amministratori*: ove sia possibile, cioè, desumere *se la loro sostituzione* (: vicenda comunque, di per sé, compatibile sia con un assetto organizzato "per uffici" che "per persone") *rappresenti per la compagine sociale un episodio del tutto normale* (: ed allora l'assetto voluto sarà "per uffici") *o un avvenimento completamente eccezionale* (: ed allora l'assetto voluto sarà invece "per persone") *nella complessiva architettura della governance societaria*⁷³.

In questa prospettiva, l'esame della disciplina della revoca dell'amministratore potrebbe fornire risultati particolarmente significativi. Infatti, dalla possibilità di rimuovere liberamente l'amministratore dal proprio incarico può evincersi la volontà dei soci di rendere la sua persona sostituibile in ogni tempo, quindi fungibile, e di articolare dunque impersonalmente la funzione amministrativa; la necessaria sussistenza di una giusta causa invece, garantendo l'inalienabilità e la stabilità reale del preposto, conseguirebbe ad un disegno gestorio organizzato sulla sua infungibilità⁷⁴.

⁷³ Solo dalle previsioni sul rapporto di amministrazione è possibile intercettare con un maggior grado di sicurezza la scelta compiuta delle parti in ordine al rilievo impresso al gestore nell'attuazione del programma societario. Invero, in linea teorica e generale, si potrebbe sostenere che, se l'atto costitutivo contiene disposizioni sull'avvicendamento degli amministratori, i nomi dei gestori in esso indicati non abbiano rappresentato per i soci una condizione essenziale per l'adesione al medesimo, avendo infatti gli stessi previsto la possibilità di una loro sostituzione, e che quindi l'amministrazione sia organizzata "per uffici" (è quanto sostenuto da BARTALENA, (nt. 15), 166, secondo cui "se i soci hanno, comunque, regolato la nomina degli amministratori successivi [...], ciò significa che l'avvicendamento nella carica è considerato come una vicenda normale, che non incide sulla struttura organizzativa prescelta inizialmente, né sugli assetti di interessi che essa riflette"). In realtà, però, anche quando i soci organizzano la funzione amministrativa "per persone", l'atto costitutivo potrebbe comunque prevedere disposizioni circa la sostituzione dei preposti dal momento che: (i) ricorre sempre l'eventualità che questi possano venire meno durante il rapporto sociale (ad es. per morte, rinuncia all'incarico, revoca), rendendosi così necessaria una loro sostituzione pena scioglimento della società e (ii) è possibile che gli stessi soci, nel corso del tempo, vogliano stabilmente affidare l'amministrazione ad una persona diversa da quella inizialmente designata: *ci sia, cioè, un cambiamento della persona del gestore, ma non dell'istanza di attuazione personale del contratto sociale, la quale sarebbe presente nella scelta tanto dell'ex quanto del nuovo amministratore*. Pertanto, non sembra che una previsione circa la competenza dei soci a sostituire gli amministratori, o di altre analoghe, sia in grado di fornire elementi tali da escludere a priori che si sia in presenza di un'istanza di gestione personale dell'impresa sociale. Ciò, infatti, che differisce tra una conformazione della funzione amministrativa organizzata "per uffici" ed una strutturata "per persone" *attiene piuttosto al rilievo che tale vicenda assume al loro interno*: la sostituzione/rinnovo degli amministratori è un *normale* episodio in assenza di un interesse all'attuazione personale del contratto sociale; in presenza invece di un'istanza di infungibilità del preposto è un avvenimento *straordinario*. In questa prospettiva, occorre allora indagare da quali indicazioni dell'atto costitutivo sia possibile desumere il carattere normale ovvero solo eccezionale di questa vicenda.

⁷⁴ In luogo di molti, SPADA, (nt. 3), 312 ss., il quale, proprio all'interno della disciplina della revoca teorizza, seppur in un contesto diverso (: quello delle società di persone), la nozione di

Si osservi, tuttavia, come tale ragionamento possa fornire elementi attendibili ai fini dell'operazione di qualificazione *solo nel rispetto di una duplice condizione*, e cioè a patto che: (i) la revoca sia materia disciplinata e (ii) la sua disciplina rifletta correttamente l'interesse dei soci al riguardo. Si noti altresì, però, come già la prima condizione non sembri *di regola* risultare mai soddisfatta: la prassi statutaria di s.r.l. omette infatti di regolare tale ambito⁷⁵. Questa circostanza esclude così *di norma* la possibilità di ottenere da tale area tematica elementi utili ai fini della presente indagine, *a meno che* si interpreti la mancata previsione della relativa disciplina quale volontà dei soci di garantire l'irrevocabilità al soggetto investito della funzione e, quindi, di affidare a lui personalmente l'amministrazione sociale: la revoca, cioè, non sarebbe disciplinata dai soci perché tale regolamentazione tende a soddisfare esigenze di ciclicità ed efficienza nella gestione che sono *tipicamente* assenti nell'esercizio di piccole-medie imprese e quindi in una *normale* s.r.l. Tale conclusione è però da respingere dato che essa solleva problematiche simili a quelle emerse dall'esame dei compensi: l'assenza di una disciplina su questi ambiti, infatti, potrebbe semplicemente esprimere una lacuna dell'atto costitutivo, *piuttosto che un indizio utile ai fini dell'operazione di qualificazione dell'assetto organizzativo in concreto voluto dai soci*.

Da questi ultimi rilievi emerge pertanto con evidenza come sia necessario concentrare l'attenzione su quelle parti del contratto in cui la volontà dei soci oggetto

amministrazione organizzata "per uffici" e quella di amministrazione organizzata "per persone". In particolare, la revoca libera prevista dall'art. 2259, comma 2, c.c. *conseguirebbe* alla prima configurazione organizzativa; quella subordinata alla ricorrenza di una giusta causa, contemplata nel primo comma del medesimo articolo, *discenderebbe* invece dalla seconda (sul punto, v. *supra* nota 8). In questa prospettiva, si potrebbe allora ritenere che: i) se i soci di una s.r.l. hanno statutariamente previsto una revoca condizionata alla sussistenza di una giusta causa, la scelta dell'amministratore contenga un'istanza di gestione personale dell'attività economica comune; mentre ii) se è stata pattiziamente stabilita una revoca *ad nutum*, essi abbiano voluto organizzare la funzione gestoria "per uffici". Dalla disciplina della revoca si potrebbe pertanto desumere il rilievo, reale o solo personale, del gestore anche nell'economia del contenuto del contratto del tipo societario in esame.

⁷⁵ L'esame di alcuni atti costitutivi e di diversi modelli standard elaborati dalla prassi dimostra come tale condizione risulti raramente soddisfatta. I documenti analizzati, infatti, prevedono tutt'al più che l'amministratore possa rimanere in carica "fino a revoca o dimissioni": ma quale sia la disciplina a cui deve informarsi la decisione di revoca, non è dato sapersi. Lo stesso dicasi, altresì, per i modelli di atti costitutivi previsti dal legislatore per le s.r.l. semplificate e per le s.r.l. start-up innovative, all'interno dei quali la revoca è materia non regolata (v. *supra* nota 64). In quest'ottica, si può allora riscontrare come la prassi statutaria non abbia affatto seguito le avvertenze della dottrina circa la necessità di disciplinare sempre, e in modo chiaro e preciso, la materia della revoca dell'amministratore, stante sia la totale incertezza che altrimenti si registrerebbe in ordine alla disciplina applicabile, sia l'eterogeneità delle soluzioni offerte in letteratura. In argomento, in luogo di molti, cfr. RENNA, (nt. 27), 380-381, il quale sottolinea come la "mancanza [di una disciplina legale sulla revoca] rende [...] quanto mai opportuna l'introduzione di specifiche clausole statutarie che regolino la materia" (p. 380) e, esaminando alcune pronunce giurisprudenziali sul tema, ritiene che esse "non fa[nno] altro che rafforzare la convinzione della necessità che gli atti costitutivi forniscano la massima chiarezza sul punto" (p. 381); SALVATORE, (nt. 42), 449, ove dà evidenza delle diverse opinioni in materia e conclude affermando come divenga "quanto mai opportuno una disciplina statutaria della revoca degli amministratori"; condivide tale auspicio anche SCANO, (nt. 16), 491, il quale rileva come, d'altra parte, non siano pochi "i dubbi interpretativi che sorgono quando la disciplina statutaria sia mancante".

di indagine possa essere *direttamente “colta” all’origine*, tralasciando invece l’esame di quegli ambiti (ad es. revoca e compensi) che si pongono a valle, la cui regolamentazione cioè si presenti in termini consequenziali, dal momento che gli esiti ottenibili dall’esame di questi ultimi potrebbero risultare fuorvianti. Infatti, la relativa regolamentazione potrebbe: (i) mancare, senza però che tale assenza rappresenti un elemento indiziario: essa potrebbe semplicemente esprimere una lacuna dell’atto costitutivo (v. sempre quanto si è osservato su compensi e revoca), lacuna che può essere colmata soltanto in un secondo momento, *quando cioè l’organizzazione della funzione sia già stata qualificata* (v. *infra* par. 5); o (ii) non riflettere correttamente gli interessi delle parti in tema di amministrazione, specialmente se questa disciplina si presenti in forma standardizzata, come per la s.r.l. di frequente avviene: non può infatti escludersi l’eventualità in cui questi ambiti siano regolati *in modo incoerente* rispetto alla volontà dei soci di dare rilievo reale o solo personale alla figura del gestore (su quest’aspetto, v. cap. 3 spec. par. 3 e 4).

In quest’ottica, si ritiene allora che l’indice dal quale l’interprete possa intercettare, *direttamente a monte*, la comune intenzione delle parti di organizzare la funzione “per persone” o “per uffici” attenga al regime di investitura del preposto. In particolare, se i soci hanno previsto una *durata temporanea della carica amministrativa*, è inequivocabilmente desumibile una loro comune volontà di affidare l’incarico gestorio non alla *persona*, bensì all’*ufficio*: è, cioè, chiaramente riscontrabile l’assenza di un’istanza di attuazione personale del contratto sociale. Da questa indicazione, infatti, può obiettivamente interpretarsi la prefigurazione di un ufficio gestorio, così leggendo i nomi degli amministratori indicati nell’atto costitutivo come nomi dei *primi* funzionari. Potrebbe, invece, sostenersi diversamente se le parti abbiano stabilito una durata della carica gestoria:

- (i) a tempo determinato, ma per un periodo oggettivamente lungo;
- (ii) a tempo determinato, ma coincidente con l’intera durata della società;
- (iii) a tempo indeterminato.

In questi casi, infatti, si potrebbe affermare che la funzione amministrativa sia stata conferita *alla persona*, e cioè che i soci abbiano aderito al contratto di società *a condizione che* lo stesso sia eseguito da quella (e non altra) persona:

- (i) per il lungo periodo di tempo previsto;
- (ii) per l’intera durata della società;
- (iii) per sempre.

A ben riflettere, ciò può interpretarsi agevolmente e in modo obiettivo per quanto concerne i casi (i) e (ii). Oggettivamente, infatti, se venisse prevista una durata della società per 25 anni e una durata della carica amministrativa per 25 anni, non vi sarebbero dubbi che i soci abbiano voluto investire personalmente quelle specifiche persone della funzione gestoria per l’intera durata del rapporto societario⁷⁶. Tuttavia,

⁷⁶ Lo stesso dicasi anche per il caso (i). Infatti, se venisse prevista una durata della carica gestoria per 10 anni, non dovrebbero esserci dubbi che le parti abbiano riconosciuto all’avvicendamento degli

si deve osservare come tale affermazione non goda di altrettanta sicurezza per il caso (iii) (: nomina a tempo indeterminato), dal momento che i soci potrebbero aver voluto incaricare i primi amministratori *sine die*, pur non rappresentando la scelta degli stessi un elemento essenziale per la loro adesione al contratto sociale. In altre parole, se l'indicazione di una *durata temporanea* (e non oggettivamente lunga) *esclude automaticamente* la presenza di un'istanza di attuazione personale del contratto sociale a prescindere dalla realtà statutaria in cui tale previsione è inserita, la previsione di una *durata a tempo indeterminato non esclude invece necessariamente* la volontà dei soci di investire della funzione gestoria l'*ufficio* e non la *persona*⁷⁷. Al contrario, l'interprete si trova in quest'ultimo caso dinnanzi ad un dubbio⁷⁸: la *sola* esegesi del testo di tale previsione (: durata a tempo indeterminato), infatti, non permette (a differenza dell'altra: durata a tempo determinato) di ricostruire la comune intenzione delle parti in ordine al rilievo dalle stesse impresso alla figura del gestore, *anche se potrebbe comunque fornire elementi di una qualche utilità*. Infatti, nel contesto sociale in cui queste parole sono inserite, *secondo cioè la comune educazione linguistica delle parti di una s.r.l. che tali parole leggono e sottoscrivono*⁷⁹, la previsione di una "nomina a tempo indeterminato" potrebbe ragionevolmente avere un significato non molto dissimile da quello che avrebbe un "contratto di lavoro a tempo indeterminato", ovvero di un rapporto che salvo casi eccezionali è continuo e non soggetto a vincoli di durata⁸⁰. Attribuendo questo

amministratori un rilievo del tutto eccezionale ed abbiano quindi voluto affidare la funzione amministrativa in via stabile e personale ai soggetti investiti per quel determinato arco temporale.

⁷⁷ Rileva BARTALENA, (nt. 15), 166, come "se la limitazione nel tempo della carica [gestoria] (eventualmente per un periodo eccedente il termine massimo dettato in tema di s.p.a., ma, comunque, ragionevolmente contenuto) fa propendere per un'organizzazione «per uffici», non sembra consentito da ciò inferire che nell'ipotesi di mancata previsione del termine di scadenza [...] debba necessariamente ravvisarsi nella sostituzione dell'amministratore una modificazione dell'atto costitutivo" e quindi un'organizzazione «per persone» (secondo l'A., infatti, se l'atto costitutivo regola la nomina degli amministratori successivi, l'avvicendamento della carica deve considerarsi comunque una vicenda normale e, di conseguenza, la funzione gestoria deve essere qualificata come organizzata "per uffici"; sul punto v. *supra* nota 73).

⁷⁸ Osservano PRESTI, M. RESCIGNO, (nt. 1), 583, come "in caso di durata a tempo indeterminato può essere ambiguo se l'indicazione dell'amministratore sia compresa nella parte duratura o in quella effimera dell'atto costitutivo: nella prima ipotesi la carica sarebbe «contrattualizzata»; nella seconda, invece, si tratterebbe solo del c.d. primo amministratore, sia pur a tempo indeterminato, soggetto in tema di revoca allo stesso regime di quello eletto con decisione dei soci".

⁷⁹ Sull'interpretazione contestuale come interpretazione obiettiva, o meglio come "analisi oggettiva ispirata a ragionevolezza", cfr. MARCHETTI, (nt. 53), spec. 857-859, ove, richiamando alcuni orientamenti giurisprudenziali stranieri, si legge: "il significato delle parole cambia a seconda della "educazione linguistica" e della specifica attitudine di chi quelle parole pronuncia, ascolta o legge"; "non esiste alcun linguaggio in grado di veicolare un significato sempre univoco. Per potere accedere ad una lettura corretta del contratto occorre analizzare lo scopo concreto del contratto stesso, e a tal fine occorre analizzare tutto il contesto in cui la vicenda ha luogo": si tratta quindi di un superamento di un approccio ermeneutico puramente letterale perché invita "ad analizzare il contesto sociale quale ragionevolmente verificabile: ma l'analisi rimane pur sempre funzionale ad individuare la portata del contratto secondo ciò che ragionevolmente può desumersi, per così dire, dall'esterno, senza dunque che possa avere alcuna rilevanza la ricerca della volontà storica e soggettiva dei contraenti".

⁸⁰ Si osservi, in particolare, come di frequente i soci di s.r.l. siano anche amministratori (tra i molti, CERRATO, (nt. 1), 398) e come non di rado il socio che riveste tale carica sia contestualmente anche

significato a tale previsione, la sostituzione dell'amministratore assumerebbe allora un rilievo meramente eventuale.

Ciononostante, al fine di risolvere tale dubbio e chiarire il significato che una designazione a tempo indeterminato ha assunto nell'economia del contratto, si ritiene necessario, *in primo luogo*, esaminare tale previsione nel contesto negoziale in cui essa trova collocazione: interpretare cioè questa non isolatamente, *ma alla luce dell'intero contenuto dell'atto costitutivo che la contiene* e, in special modo, alla luce degli indici che si sono sopra evidenziati. Questa operazione potrebbe infatti permettere di cogliere in modo obiettivo la volontà dei soci oggetto di ricerca. Si pensi così al caso in cui l'atto costitutivo, accanto ad una durata a tempo indeterminato, contenga *solo* l'indicazione del nome degli amministratori oppure indichi come amministratori dei soci, preveda la gratuità dell'incarico gestorio e l'adozione delle (o la possibilità di adottare le⁸¹) regole dell'amministrazione disgiuntiva o congiuntiva, e, pur regolando anche altri profili relativi alla funzione gestoria, non contenga comunque indicazioni idonee a manifestare la volontà dei soci di rendere fungibile la persona dell'amministratore: in queste realtà negoziali, sembra *complessivamente ed obiettivamente* emergere una comune intenzione di organizzare l'assetto gestorio sulla sua *identità*⁸².

4.4 Il ricorso al materiale *extra-statutario*.

Queste circostanze potrebbero però anche non presentarsi tutte insieme o non presentarsi affatto: *gli esiti di un'interpretazione sistematica potrebbero, cioè, non sciogliere ancora il dubbio in questione*. Al contrario, infatti, l'amministratore con carica a tempo indeterminato potrebbe essere un soggetto terzo che percepisce un compenso per l'attività svolta e che agisce secondo il codice consiliare o attraverso tecniche referendarie oppure l'atto costitutivo potrebbe contenere delle previsioni generiche sulla nomina degli amministratori (: che ne fissino, ad esempio, la competenza) dalle quali possa non risultare chiaro quale assetto organizzativo i soci

dipendente della società (cfr. PATRIARCA, BENAZZO, (nt. 1), 202) o, comunque, tragga da questa funzione la sua principale, se non esclusiva, fonte di reddito personale (: la carica gestoria rappresenta spesso, per il socio che la ricopre, la sua principale, se non unica, occupazione lavorativa). In quest'ottica, per il socio stesso, la scelta di assumere la carica amministrativa per un tempo indeterminato o senza limiti di durata potrebbe ragionevolmente avere un significato analogo a quello che potrebbe conseguire dalla sottoscrizione di un contratto di lavoro a tempo indeterminato, e quindi di un rapporto che, salvo la sussistenza di una giusta causa o di giustificati motivi, è continuo e non soggetto a vincoli di durata. La scelta per una durata a tempo indeterminato potrebbe allora manifestare la volontà delle parti contrattuali di organizzare la funzione gestoria "per persone", specialmente se queste persone coincidano con le parti stesse o con loro familiari.

⁸¹ Come nel caso in cui l'atto costitutivo preveda la possibilità per i soci di optare anche per queste modalità di funzionamento in alternativa al consiglio di amministrazione o all'adozione delle tecniche referendarie, configurando così tale ambito gestorio in modo omnicomprensivo (v. cap. 1 par. 2).

⁸² L'interprete può così verificare che vi sia coerenza tra: (i) il significato testuale attribuito alla previsione statutaria di una durata a tempo indeterminato (: la stabilità del gestore); (ii) la comune intenzione ricostruita (: l'istanza di gestione personale dell'attività economica comune); e (iii) le altre parti del contratto (: l'assenza di una scadenza dell'incarico gestorio e, più in generale, la restante disciplina pattizia sul rapporto di amministrazione, v. *supra* nel testo).

abbiano voluto adottare. In queste circostanze, si ritiene allora utile – o, a seconda del caso concreto, persino opportuno – adoperare *anche* i criteri di interpretazione soggettiva⁸³: il ricorso al materiale *extra*-statutario può infatti sciogliere il dubbio relativo al rilievo impresso al gestore nell’economia del contenuto del contratto, individuando così la comune intenzione delle parti che l’adozione di criteri meramente obiettivi, seppur sistematicamente adoperati, non è in grado di ricostruire in modo univoco (si noti, per inciso, come nella prassi il ricorso a tali criteri sia *di norma* comunque necessario *già solo per comprendere se l’amministratore è stato nominato a tempo determinato o indeterminato*: il testo statutario prevede infatti *tipicamente* entrambe le alternative, consentendo ai soci di optare per quella che ritengono preferibile al momento di nomina dell’amministratore⁸⁴).

A questo proposito, l’attenzione dell’interprete dovrebbe allora principalmente soffermarsi sul dispositivo dell’art. 1362 c.c., vale a dire sul “comportamento complessivo [delle parti] anche posteriore alla conclusione del contratto”⁸⁵, il quale potrebbe concretizzarsi sia con contegni positivi *che negativi*⁸⁶. In questa prospettiva, l’assenza di periodici atti di nomina o di rinnovo degli amministratori e la permanenza in carica delle persone nominate a tempo indeterminato potrebbero realizzare un “comportamento posteriore alla conclusione del contratto” *idoneo a manifestare una comune intenzione dei soci di affidare la funzione amministrativa personalmente e stabilmente in capo ai soggetti designati, così rendendo la loro sostituzione una vicenda meramente eventuale*. A tal fine, pertanto, l’interprete può ricorrere al materiale *extra*-statutario costituito dai verbali delle delibere assembleari

⁸³ D’altra parte, l’applicazione dei criteri soggettivi all’ambito oggetto di studio rispetta i limiti relativi al loro impiego, limiti che sono stati individuati nel corso del par. 4.1. Infatti, il ricorso al materiale *extra*-statutario può condurre a due esiti alternativi (: affidamento dell’incarico ai primi funzionari nominati senza limite di tempo *oppure* istanza di gestione personale dell’impresa societaria): esiti entrambi compatibili con il significato obiettivo del testo oggetto di interpretazione. La stessa considerazione è replicabile anche per le altre applicazioni di tali criteri che verranno di seguito esposte (v. *infra* nel testo).

⁸⁴ La durata della carica gestoria è raramente desumibile dalla *mera* lettura del testo contrattuale. Dall’esame di alcuni atti costitutivi e di diversi modelli standard di s.r.l., infatti, pure questa materia risulta regolata da clausole aperte a qualsiasi soluzione possibile. Clausole tipicamente formulate nei seguenti termini: “gli amministratori restano in carica fino a revoca o dimissioni o per il periodo determinato dai soci al momento della nomina” (il virgolettato è ripreso dallo schema di statuto pubblicato da FederNotizie per il corso di diritto commerciale della Scuola del Notariato della Lombardia, marzo 2003, reperibile sul *web*, p. 11 del pdf; trattasi però di una previsione ricorrente nei diversi modelli standard esaminati (v. cap. 1 par. 3 nota 83 per le relative fonti) e nella sostanza coincidente con quella che, dall’esame di alcuni atti costitutivi di s.r.l., si è riscontrata essere la più diffusa nella prassi). In questo contesto, pertanto, l’impiego di elementi *extra*-testuali si presenta *con molta probabilità*: (i) indispensabile già solo per conoscere la durata della carica gestoria: accertamento da effettuare analizzando il verbale di nomina dell’amministratore; e (ii) nel caso in cui questa sia a tempo indeterminato, utile o (a seconda del caso concreto) indispensabile anche per sciogliere il dubbio esposto nel testo (: assetto gestorio organizzato “per persone” o “per uffici”).

⁸⁵ A livello generale, sul comportamento complessivo delle parti nell’interpretazione del contratto, cfr. SCALISI, (nt. 51), 75 ss. spec. 128 ss.

⁸⁶ Per una tipologia dei comportamenti anteriori e posteriori alla conclusione del contratto, cfr. IRTI, (nt. 51), 83 ss.

o delle decisioni dei soci e verificare se il rinnovo delle cariche sociali o la verifica dei risultati conseguiti dai gestori compaiano in qualche ordine del giorno⁸⁷. Se ciò non accadesse (: se, ad esempio, il gestore non fosse mai stato sostituito, riconfermato o, più in generale, sottoposto a periodica verifica del suo operato), si potrebbe allora desumere che egli sia tale *non in ragione della sua funzione, ma a motivo della sua personale identità*: che l'amministrazione sia cioè organizzata "per persone" e non "per uffici". In quest'ultimo sistema, infatti, *la scelta dell'amministratore risulta meramente strumentale al perseguimento dei risultati sociali: la permanenza del primo (: l'amministratore) dipende invero dalla positiva valutazione dei secondi (: i risultati gestori)*. L'assenza di tale valutazione non può allora che esprimere un comportamento successivo delle parti suscettibile di rilevare la loro comune volontà di affidare l'amministrazione *alla persona*, a prescindere dalla *performance* della stessa, e non ad un ufficio: *la sua permanenza nella carica dipenderebbe infatti unicamente dalla sua identità*.

Tale esito può essere altresì avvalorato dall'esame di altre *circostanze rilevanti*, tra le quali possono annoverarsi, oltre alle trattative tra i soci e ai comportamenti successivi alla conclusione del contratto, anche *la natura e lo scopo del medesimo*⁸⁸. Non può, infatti, sottacersi come proprio l'istanza di gestione personale dell'impresa societaria in regime di limitazione dei rischi trovi la sua forma elettiva nel negozio di s.r.l.⁸⁹. Il tipo in esame, infatti, sarebbe caratterizzato dalla presenza di soggetti "che investono capitali propri in una società con *l'intento di gestire personalmente l'impresa* o comunque di influire direttamente sulla sua gestione"⁹⁰, soggetti cioè interessati a dare attuazione personale al contratto sociale: circostanza questa che, seppur non testualmente enunciata, ben può essere stata considerata dalle parti *presupposto imprescindibile* alla costituzione del vincolo sociale. L'intento sopra descritto può così concretizzarsi, all'interno di un atto costitutivo di s.r.l., quando questo contenga, come si è visto, solamente il nome degli amministratori, ma anche quando si preveda che l'amministrazione venga affidata a tempo indefinito ad una o più persone⁹¹, specialmente se parti del contratto medesimo, *stante la pregnanza dell'intento personalistico sotteso a tale indicazione*⁹².

⁸⁷ Si ritiene che tale indagine, seppur vada oltre al materiale statutario (: al testo del documento oggetto di interpretazione), si mantenga – se così sviluppata – su parametri comunque obiettivi e sempre verificabili: ricorra sì all'esame di materiale *extra*-statutario (quale è quello costituito dai verbali assembleari o delle decisioni dei soci), ma tale esame non si basa su elementi "soggettivi", bensì su un'analisi documentale.

⁸⁸ Ne dà evidenza, PENNASILICO, (nt. 53), 19.

⁸⁹ Sull'istanza di attuazione personale del contratto sociale quale una delle principali caratteristiche delle imprese collettive di piccole-medie dimensioni e, di riflesso, della s.r.l., v. cap. 1 par. 3.

⁹⁰ Relazione Mirone, (nt. 28), 36 (nel testo con corsivo aggiunto).

⁹¹ Sempre, beninteso, che la previsione di una durata a tempo indeterminato non sia accompagnata da altre previsioni che manifestino la volontà dei soci di prefigurare un ufficio gestorio, stante – si ripete – la piena compatibilità di questa indicazione (: durata a tempo indeterminato) con tale intento (: organizzazione "per uffici").

⁹² In letteratura, evidenza come la nomina di un amministratore senza un limite di tempo possa rappresentare un "elemento personalistico" dell'organizzazione societaria, MOSSA, (nt. 53), 196 e 348,

4.5 Altri rilievi a supporto e considerazioni conclusive.

Il valore pregnante che assume l'indicazione relativa alla durata della carica gestoria ai fini della presente indagine potrebbe, infine, essere sostenuto anche sulla base di un rilievo di carattere sistematico. A livello generale, infatti, potrebbe avanzarsi la tesi secondo cui la durata della carica e la disciplina della revoca dell'amministratore rappresentino la manifestazione, rispettivamente, *a monte e a valle* della presenza o meno di un'istanza di gestione personale dell'impresa societaria e siano, quindi, tra loro correlate. In particolare, nelle società di persone, l'elemento differenziale della disciplina della revoca dell'amministratore, vale a dire della revoca per "giusta causa" oppure "secondo le norme sul mandato", dal cui esame, come noto, è sorta la classificazione dell'amministrazione organizzata "per persone" o "per uffici", non è certamente da rinvenirsi nella *fonte della rispettiva nomina*, vale a dire se essa è avvenuta nel "contratto sociale" (o nell'"atto costitutivo"⁹³) oppure in un "atto separato", come la lettera della legge può far ritenere⁹⁴. Tale formulazione, infatti, è fuorviante dal momento che deve "sempre figurare uno o più amministratori nell'atto costitutivo validamente concluso"⁹⁵ (: tutte le società commerciali devono indicare gli amministratori, *anche se primi*, nel contratto sociale al fine di adempiere all'obbligo di registrazione⁹⁶ e tale designazione è necessaria anche per la società semplice e per quella irregolare, nel senso cioè che il patto che rinviava la nomina degli amministratori ad un futuro "atto separato" sarebbe da qualificarsi come preliminare di società piuttosto che come vero

il quale, già negli anni successivi alla codificazione del '42, esaminando la possibilità di configurare in senso personalistico la s.r.l., affermava come non fosse necessario derogare alle disposizioni della s.p.a. (a cui la s.r.l. rinviava), ma fosse "sufficiente, invece, che dallo statuto, per altre clausole, *che possono essere quelle della nomina ad amministratore per la durata della s.r.l. od a tempo indefinito*, del socio, risulti la condizione personale" (p. 196): non sarebbe, cioè, necessario che l'atto costitutivo deroghi a tali norme e preveda forme *extra* codice civile "quando l'elemento e l'intento personalistico della s.r.l. sono pregnanti" (p. 348, quest'ultima affermazione è riferita all'assemblea e al processo decisionale: essa si ritiene possa comunque trovare applicazione, secondo la posizione dell'A., anche al campo dell'amministrazione della società), corsivi aggiunti. Dopo la riforma delle società di capitali del 2003, per un accenno, v. CERRATO, (nt. 1), 404, che parla della nomina a tempo indeterminato come di una "soluzione fortemente «personalistica»".

⁹³ Si osservi, invero, come quella di «contratto sociale» sia espressione adoperata dal legislatore solo per la società semplice. Infatti, per la società in nome collettivo e per la società in accomandita semplice (esattamente come per la s.r.l.) la legge si riferisce all'atto costitutivo. Al riguardo, cfr., per la prima, l'art. 2295 c.c. e, per la seconda, gli artt. 2316 e 2319 c.c.

⁹⁴ Scrive, a tal proposito, SPADA, (nt. 3), 371 nota 249, come non sia "il distacco temporale della nomina rispetto all'atto costitutivo a rilevare, bensì la circostanza che il contratto sociale non abbia considerato essenziale la partecipazione d'un socio come amministratore, oppure abbia positivamente prefigurato l'ufficio, nominandovi il primo titolare". Tale affermazione risulta certamente condivisibile. Tuttavia, quale criterio operativo permette di distinguere il primo caso dal secondo? Per un tentativo di risposta, v. nel testo.

⁹⁵ COTTINO, WEIGMANN, *Le società di persone*, in Cottino, Sarale, Weigmann, *Società di persone e consorzi*, in *Trattato di diritto commerciale*, diretto da Cottino, vol. III, Padova, Cedam, 2004, 160.

⁹⁶ In particolare, cfr. gli artt. 2295, comma 3, c.c. per la s.n.c.; 2315 per la s.a.s.; 2328, comma 2, n. 11 e 2383 per la s.p.a.; 2454 per la s.a.p.a.; 2463, comma 2, n. 8 per la s.r.l. e 2521, comma 3, n. 11 per le cooperative.

e proprio contratto di società⁹⁷). Inoltre, l'amministratore potrebbe non essere nominato né nel "contratto sociale" né in un "atto separato", trovando in questa circostanza applicazione la disciplina legale (che, come noto, individua *chi* sono gli amministratori anche nel silenzio del regolamento pattizio⁹⁸), oppure potrebbe essere nominato nel "contratto sociale", ma solo al fine di derogare a tale disciplina (così, ad esempio, circoscrivendo la carica gestoria ad alcuni soci). A ben riflettere, pertanto, il *criterio operativo* con il quale può *tendenzialmente* desumersi, all'interno di un *concreto* patto sociale/atto costitutivo, l'applicazione di un regime di revoca piuttosto che dell'altro, potrebbe allora concernere la durata dell'investitura, trovando applicazione l'art. 2259, comma 1, c.c. nel caso di *amministratore designato a tempo indeterminato*, stante – si ripete – la pregnanza dell'intento personalistico sotteso a tale indicazione, e l'art. 2259, comma 2, c.c. nel caso opposto, quando cioè l'*amministratore è incaricato a tempo determinato*, allo scadere del quale, allora, un successivo "atto separato" conferirà un nuovo incarico gestorio: la scadenza, infatti, rende la sostituzione vicenda normale, chiamando i soci a valutare l'operato del gestore e a decidere per una sua riconferma o meno, senza dover a tal fine sostenere alcun costo⁹⁹.

⁹⁷ Cfr. COTTINO, WEIGMANN, (nt. 95), 160, i quali osservano come la mancata indicazione degli amministratori nei patti sociali verrebbe certamente integrata dalla regola suppletiva contenuta nell'art. 2257 c.c., ma se lo stesso patto espressamente derogasse a tale disposizione rinviando ad un futuro atto separato per la relativa nomina, questo "potrebbe più correttamente qualificarsi come un preliminare di società, la quale inizierà la sua giuridica esistenza solo quando sarà avvenuta la nomina" dato che tale documento "non è determinato né possibile nell'oggetto fino a che gli amministratori non sono designati", dal momento che nelle società non può esserci esercizio di un'attività economica in comune senza designazione dei soggetti che tale attività devono condurre; *contra* SPIOTTA, (CAVANNA,) (nt. 15), 31, secondo cui "la nomina con atto separato, nonostante la formula sia poco chiara, deve essere interpretata nel senso che i soci potranno omettere di indicare nominativamente gli amministratori nell'atto costitutivo e stabilire di procedere alla loro designazione in un secondo momento...".

⁹⁸ V. artt. 2257 c.c. per la s.s., 2293 per la s.n.c., 2315 e 2318, comma 2, per la s.a.s.

⁹⁹ In questo senso, si segnala la posizione di COTTINO, WEIGMANN, (nt. 95), 160-161, secondo cui "la distinzione tracciata dall'art. 2259 cod. civ. si fonda [...] sulla temporaneità dell'incarico. Se fin dall'origine l'amministrazione è affidata per un periodo predestinato e deve essere successivamente riconfermata, si applica la regola del 2° comma, altrimenti quella del 1° comma dell'art. 2259 cod. civ. Quando dunque l'amministratore è indicato senza limiti di tempo, la sua revoca ha effetto solo se sussiste una giusta causa [...] Nell'altra ipotesi, che l'art. 2259, 2° comma, cod. civ. descrive come nomina con atto separato ma che più propriamente va individuata in una nomina a tempo, anche se contenuta nell'atto costitutivo, il testo legislativo afferma che «l'amministratore è revocabile secondo le norme sul mandato»". Accenna alla durata della carica anche GALGANO, (nt. 5), 217, il quale osserva come "può, inoltre, essere stabilito nel contratto sociale che la persona o le persone degli amministratori siano designate, *eventualmente per una durata limitata nel tempo*, con deliberazione dei soci: è l'ipotesi dell'«amministratore nominato con atto separato», cui allude l'art. 2259, comma 2°, c.c." (corsivo aggiunto). L'individuazione della durata della carica amministrativa quale criterio operativo attraverso cui desumere l'assetto di interessi dei soci sotteso alla funzione amministrativa può essere, altresì, testata anche negli altri tipi sociali, quali la s.p.a., in cui la durata limitata della carica *ex art. 2383 c.c.* è accompagnata da un'organizzazione "per uffici", e la s.a.p.a., ove la durata a tempo indeterminato del socio accomandatario è invece correlata ad una configurazione gestoria articolata "per persone" (in tema di struttura organizzativa nella s.p.a., v. SCIUTO, SPADA, (nt. 4), 49 ss. spec. 51; sul rapporto gestorio nella s.a.p.a., v. CORSI, *Le società in accomandita per azioni*, in *Trattato di diritto privato*, diretto da P. Rescigno, vol. 17, Torino, Utet, 1985, 240 ss. spec. 241).

Dall'analisi così condotta, si ritiene inoltre che il ricorso a materiali *extra-statutari* possa fornire risultati utili anche in relazione alla materia dei compensi degli amministratori, in particolare, se gli esiti interpretativi a cui in tale ambito si perviene siano letti in combinazione con quelli derivanti dall'esame degli altri indici evidenziati. Infatti, gli atti costitutivi di s.r.l. disciplinano *normalmente* tale materia riconoscendo in capo ai soci *la mera facoltà di retribuire gli amministratori per l'attività svolta o i risultati conseguiti* (v. *supra* nota 71). In questo contesto, l'interprete potrebbe allora ricorrere al materiale *extra-statutario* costituito dai verbali delle decisioni dei soci/assemblea (o dagli estratti conto bancari della società) per verificare, in primo luogo, *se in concreto* sia stato deciso di remunerare l'amministratore (o se percepisca comunque un compenso anche se questo non sia stato formalmente deliberato) e, in un secondo momento, per valutare *se tale esito sia concordante* con gli altri elementi indiziari, primo fra tutti quello relativo alla durata dell'incarico.

In quest'ottica, la previsione di una durata della carica gestoria a tempo determinato (e non oggettivamente lungo) è condizione sufficiente, *ma non necessaria*, per desumere la volontà dei soci di articolare "per uffici" la funzione amministrativa. Infatti, tale soluzione organizzativa è astrattamente compatibile *anche* con una durata della carica a tempo indeterminato. Tuttavia, (i) quest'ultima previsione (: un'investitura senza limiti di tempo) – (ii) *in assenza di altre indicazioni complessivamente idonee a manifestare la volontà dei soci di rendere fungibile la persona designata amministratore* – può fornire nella s.r.l. elementi indiziari forti per *provare che la scelta del gestore contenga un'istanza di attuazione personale del contratto sociale*: che la funzione gestoria sia cioè organizzata sulla sua *persona*, specialmente se questa *persona* (iii) sia un socio, un suo familiare o una persona di sua stretta fiducia, (iv) svolga gratuitamente l'incarico gestorio e (v) agisca (o potrebbe agire) secondo i codici dell'amministrazione disgiuntiva o di quella congiuntiva.

Tutte circostanze, queste, che sembrano *tipicamente* presentarsi proprio all'interno della realtà, statutaria ed *extra-statutaria*, della figura societaria in esame.

5. Disciplina applicabile alla realtà negoziale qualificata.

Così delineati i criteri per qualificare l'assetto organizzativo realizzato dai soci, diviene possibile determinare – *in modo coerente alla composizione di interessi ad esso sottesa* – la disciplina applicabile alla funzione amministrativa per quegli ambiti che ne risultano correlati. La regolamentazione di diversi campi dell'amministrazione differisce infatti *naturalmente* a seconda che la compagine sociale abbia voluto conferire tale funzione *personalmente* a specifiche identità piuttosto che investirvi *impersonalmente* un organo al cui interno il personale viene ciclicamente reclutato tra i soggetti di tempo in tempo ritenuti migliori: tale disciplina cambia, cioè, in relazione al rilievo impresso dai soci alla figura del

gestore *ogniquale* sia diretta a regolare profili da tale rilievo ontologicamente discendenti¹⁰⁰.

Si pensi così, in primo luogo, al regime di revoca volontaria degli amministratori¹⁰¹. Al riguardo, è noto come l'impianto normativo del tipo societario in esame non contenga alcuna disposizione in materia e che la relativa disciplina, così come quella dell'intero settore di cui essa fa parte, sia dal legislatore delegata all'autonomia privata. Ciononostante, è altrettanto pacifico come da tale omissione non possa concludersi per l'assoluta irrevocabilità del preposto alla funzione gestoria¹⁰². La disciplina applicabile alla revoca dell'amministratore dipende infatti

¹⁰⁰ In base all'esito a cui conduce l'operazione di qualificazione (: in base alla volontà dei soci di organizzare l'amministrazione "per persone" o "per uffici"), è possibile, in primo luogo, riconoscere la presenza di eventuali lacune dell'atto costitutivo e, in secondo luogo, colmare queste in modo coerente all'assetto organizzativo in concreto adottato dai soci (: in modo coerente cioè alla presenza o meno di un'istanza di attuazione personale del contratto sociale). Come si è anticipato, le conseguenze applicative di tale operazione non si esauriscono tuttavia nella ricostruzione della disciplina applicabile al campo dell'amministrazione: questa operazione pone infatti le basi su cui verrà sviluppato lo studio dei limiti che l'autonomia statutaria incontra in questo ambito (al riguardo, v. cap. 3 spec. par. 4.1).

¹⁰¹ In argomento, la dottrina prevalente ritiene che l'amministratore di s.r.l. sia sempre liberamente revocabile, anche quando i soci abbiano conformato in senso personalistico la funzione amministrativa (sul punto, v. cap. 1 par. 2 nota 74): orientamento che non risulta però condivisibile (v. *infra* nel testo). Una posizione decisamente minoritaria non esclude invece il requisito della giusta causa per l'efficacia della revoca nei casi di adozione di modelli gestori "ad impronta personalistica", come quelli dell'amministrazione disgiuntiva e congiuntiva (cfr., ad es., WEIGMANN, (nt. 57), 554-555, secondo il quale "se più soci amministratori sono investiti disgiuntamente o congiuntamente del potere di gestire la società, è verosimile che ad essi si applichino non soltanto gli artt. 2257 e 2258 c.c. espressamente richiamati (art. 2475, comma 3°, c.c.), ma anche il successivo art. 2259 c.c., che disciplina le cause e modalità di revoca nelle società personali a cui si ispirano i patti convenuti dai soci". L'A. individua, altresì, una serie di "indizi della presumibile volontà dei soci" sui quali ricostruire il regime di revoca. Così, sempre secondo l'A. citato, "se l'amministrazione può anche esser conferita ad estranei (art. 2475, comma 1°, c.c.) è logico che il mandato ad amministrare sia revocabile discrezionalmente dalla maggioranza, anche qualora l'incarico sia stato in concreto affidato ad un socio. Se per la società è stata prevista una durata molto lunga o indefinita, di nuovo è implicita una scelta dei soci di considerare naturale un avvicendamento nell'ufficio di amministratore. Se le partecipazioni sono liberamente trasferibili, è ugualmente ragionevole che i nuovi investitori possano sostituire a loro piacimento gli amministratori in carica con esponenti di loro fiducia. Se è stato voluto un consiglio (art. 2475, comma 3°, c.c.) si è pensato alla collegialità come ad un'organizzazione che persiste anche quando mutano i componenti dell'organo"). A questo riguardo, tuttavia, si ritiene che l'identificazione del regime di revoca dell'amministratore non dipenda tanto da tali indicazioni né tantomeno dalla scelta per il consiglio di amministrazione, per l'amministrazione disgiuntiva o per quella congiuntiva. Queste ultime espressioni, come è stato osservato (v. *supra* par. 3), sottendono nella s.r.l. delle mere regole attraverso cui più amministratori possono operare: *esse rappresentano al più solo degli indizi per intercettare la volontà dei soci di dare rilievo reale o solo personale al gestore* (indizi, tra l'altro, deboli, v. *supra* par. 4.3). Di conseguenza, per ricostruire il regime di revoca dell'amministratore di s.r.l., si ritiene necessario esaminare quale assetto organizzativo (se "per persone" o "per uffici") i soci abbiano voluto in concreto adottare: la disciplina di tale ambito dipende cioè dalla corretta qualificazione dell'organizzazione della funzione amministrativa (sul punto, v. *infra* nel testo) e quindi, in definitiva, dalla sussistenza degli indizi individuati nel par. 4 spec. 4.3.

¹⁰² È, questo, un rilievo comune in letteratura: tra i molti, in dottrina, ACCETTURA, *L'amministrazione nella s.r.l.*, in *La nuova s.p.a. e la nuova s.r.l. Le novità della riforma e l'adeguamento degli statuti*, a cura di Bauco, Milano, Giuffrè, 2004, 175; M.G. PAOLUCCI, *La tutela del socio nella società a responsabilità limitata*, Milano, Giuffrè, 2010, 82; in giurisprudenza, Trib. Napoli, 12 settembre 2011, in *Giur. merito*, 2012, 1838, con nota di PLASMATI, *La revoca degli amministratori nelle s.r.l.; contra*

dall'assetto amministrativo *in concreto* adottato dai soci e, in particolare, dal rilievo dagli stessi attribuito alla figura del gestore: dall'esito, cioè, a cui conduce l'operazione qualificatoria sopra illustrata.

Nello specifico, se i soci hanno organizzato la funzione amministrativa "per uffici", la revoca dei preposti è libera e gravata dal risarcimento dei danni se non sorretta da una giusta causa. Tale disciplina può infatti considerarsi come una conseguenza diretta dell'assetto di interessi di cui sono portatori i soci e può ritenersi rappresentare una regola generale dell'ordinamento, che trova applicazione sia per la s.p.a. (art. 2383, comma 3, c.c.), ove l'amministrazione è inderogabilmente organizzata "per uffici", sia per le società di persone con "amministratori nominati con atto separato" (art. 2259, comma 2, c.c.), vale a dire quando il preposto è scelto in base alla *performance* attesa dalla sua gestione e non in ragione della sua identità personale (v. *supra* par. 4.5).

Questa conclusione, tuttavia, non è pienamente generalizzabile. Infatti, se l'operazione di qualificazione conduce a sostenere che i soci hanno optato per un'amministrazione organizzata sulla *persona*, «socia» o «terza» che sia, la revoca dell'amministratore richiede sempre la sussistenza di una giusta causa, pena la sua irrevocabilità¹⁰³. Tale requisito tutela infatti l'interesse delle parti che hanno partecipato al contratto sociale *sul presupposto che* l'esecuzione del medesimo fosse personalmente affidata proprio a quella specifica identità. La sussistenza di una giusta causa può invero ritenersi esprimere un principio generale dell'ordinamento nei casi in cui la designazione dell'amministratore abbia rappresentato *ragione determinante la comune adesione dei soci al contratto sociale*: quando cioè quest'ultimo cristallizzi un'istanza di esercizio personale dell'attività economica comune. Istanza normalmente presente nella gestione di imprese di piccole-medie dimensioni, *a prescindere che queste siano esercitate in regime di limitazione del*

– ma, a quanto consta, trattasi di posizione isolata – Trib. Napoli, 20 ottobre 2005, in *Le Società*, 2006, 625 ss., con nota di DI BITONTO, *Inammissibilità della revoca giudiziale definitiva degli amministratori di s.r.l.*, secondo cui "nel quadro della significativa «contrattualizzazione» del diritto societario conseguente alla dilatazione, quasi illimitata per la s.r.l., dei margini dell'autonomia statutaria, la collettività dei soci, in dipendenza dell'omesso richiamo, nell'ambito della disciplina della s.r.l., dell'art. 2383, comma 3, c.c., non può, nonostante la presenza di una giusta causa, procedere alla revoca degli amministratori".

¹⁰³ Già negli anni '50, in un ambiente normativo totalmente differente che, come noto, regolava la s.r.l. con una serie di rinvii alla disciplina della s.p.a. (tra cui vi era anche quello relativo alla revoca libera dei preposti alla funzione gestoria), malgrado fosse una posizione decisamente isolata in dottrina, cfr. MOSSA, (nt. 53), spec. 324 e 342, il quale sosteneva come "la nomina degli amministratori in virtù della fondazione, e quindi dello statuto della s.r.l., può essere, come si dice, essenziale nel senso che la nomina non è soggetta né a rotazione, né a revoca da parte della s.r.l. se non si affermano, per la sua attuazione, giusti motivi, cioè motivi tali da distruggere il fondamento della nomina e della durabilità nell'ufficio degli amministratori originariamente eletti" (p. 324): l'A. sosteneva così la necessaria presenza di una giusta causa per la revoca "del socio, il quale sia amministratore non già in virtù di una pura nomina, ma in virtù di un patto o clausola fondamentale dell'atto costitutivo o statuto sociale. Si tratta qui di una nomina irrevocabile, che non ha l'eguale nella società per azioni" (p. 342).

rischio o meno, e quindi tanto da s.r.l. quanto da s.s., s.n.c. o s.a.s. Tale principio generale *trova invero emersione proprio nell'art. 2259, comma 1, c.c.*: disposizione che condiziona la revoca dell'amministratore di società di persone alla necessaria sussistenza di una giusta causa nei casi in cui i soci abbiano aderito al contratto *a patto che ad eseguirlo fosse quella precisa persona e non un'altra*. Questo requisito deve pertanto trovare applicazione pure per la revoca dell'amministratore di s.r.l. *quando la stipulazione del vincolo sociale da parte dei consociati sia stata subordinata alla medesima condizione*. Sarebbe invero ingiustificato escluderla¹⁰⁴, rappresentando la giusta causa una conseguenza naturale dell'opzione di infungibilità formalizzata dai consociati nel contratto sociale (: dall'ammissibilità di questa deriva, invero, naturalmente l'applicazione di quella), tanto più se si consideri come – tanto nella s.r.l. quanto nelle società di persone – la qualità di socio e la qualifica di amministratore rimangano sempre distinte anche se, a rivestirle, è il medesimo soggetto: se si osservi, cioè, come la fonte del rapporto di amministrazione sia la stessa a prescindere dal tipo di società in questione¹⁰⁵.

È soprattutto in questo contesto sociale, d'altro canto, che si ritiene possa trovare spiegazione la disposizione sulla revoca giudiziale: infatti, proprio sul presupposto che l'amministratore di s.r.l. possa anche essere sottratto al governo della collettività e godere di una irrevocabilità reale, l'art. 2476, comma 3, c.c. permetterebbe comunque al singolo socio di adire l'autorità giudiziaria per la sua rimozione nei casi di "gravi irregolarità nella gestione della società"¹⁰⁶. L'interesse del singolo socio ad

¹⁰⁴ È invero una posizione condivisa da molti interpreti quella secondo cui, "poiché la s.r.l. appartiene alle società di capitali e come tale è regolata, sembrerebbe opportuno escludere la necessità di una giusta causa per revocare gli amministratori" (così MOZZARELLI, (nt. 15), 757, il quale considera inadeguata la disciplina delle società di persone a regolare la revoca in una società di capitali: in particolare, l'A. considera "inadeguato [...] l'art. 2259, comma 1, c.c., relativo al modello amministrativo «per persone», che finirebbe per prescrivere la revoca all'unanimità con giusta causa di un amministratore che può essere nominato a maggioranza, seppur assoluta..."; nella stessa direzione, si colloca la dottrina prevalente, la quale tende ad escludere la necessaria sussistenza di una giusta causa per la revoca dell'amministratore di s.r.l.: questo requisito – si ritiene – rilevarebbe ai soli fini risarcitori; sul punto, v. cap. 1 par. 2 nota 74). Tale considerazione, tuttavia, non è condivisibile. Si ritiene, infatti, che: (i) la giusta causa sia necessaria se il socio abbia preso parte alla società *a condizione che* la gestione dell'impresa sociale fosse affidata alla *persona* e non ad un *ufficio*: la giusta causa rappresenta la diretta conseguenza di un'amministrazione organizzata "per persone" tanto nella s.s. quanto nella s.r.l. (v. nel testo); e (ii) il *quorum* necessario per adottare tale decisione non sia quello dell'unanimità (: non sia, cioè, quello previsto dall'art. 2259, comma 1, c.c.), ma quello richiesto per la modifica dell'atto costitutivo di s.r.l. *ex artt. 2479 e 2479-bis c.c.* (sul punto, v. *infra* nel testo e cfr. anche ZANARDO, *Alcuni spunti sulla disciplina della revoca degli amministratori in società a responsabilità limitata*, in *Contr. e impr.*, 2006, 1595 ss. spec. 1607).

¹⁰⁵ In argomento, in luogo di molti, BELVISO, (nt. 8), 713 ss. spec. 751, che osserva come la natura della fonte del rapporto di amministrazione nelle società di persone sia identica a quella delle società di capitali, e cioè che, nelle prime come nelle seconde, il potere di amministrare non costituisce un elemento connaturale alla figura del socio, ma scaturisce invece da un contratto autonomo, diverso dal contratto di società.

¹⁰⁶ Si tratta, come noto, di una disposizione che ha sollevato in dottrina significative problematiche interpretative, risultando tutt'oggi dibattuta la natura del provvedimento giudiziale di revoca e, di riflesso, il rapporto che intercorre tra la stessa domanda di revoca e quella di risarcimento danni. In argomento, tra i molti, si segnalano, TETI, *La responsabilità degli amministratori di s.r.l.*, in *Il nuovo*

un'attuazione personale del programma societario è così tutelato *a condizione però che* tale esecuzione non pregiudichi una gestione corretta.

Un secondo ambito su cui incide l'operazione di qualificazione dell'assetto organizzativo è rappresentato dal procedimento di nomina del nuovo amministratore, in caso di morte, dimissioni o revoca del titolare della funzione. Infatti, se l'atto costitutivo adotta un modello "per uffici", la nomina degli amministratori spetta all'intera compagine sociale (art. 2479, comma 2, n. 2, c.c.) attraverso una decisione assembleare assunta con le ordinarie maggioranze (artt. 2479, comma 4 e 2479-*bis* c.c. per il relativo procedimento), salvo che i soci abbiano optato per l'adozione di tecniche referendarie (art. 2479, comma 3, c.c.). Se il contratto sociale formalizza invece un'istanza di infungibilità del preposto, la nomina del nuovo amministratore richiede sempre una modifica dell'atto costitutivo (art. 2479, comma 2, n. 4, c.c.), rappresentando la sua identità uno degli elementi costitutivi delle basi di tale documento: decisione, pertanto, da prendere inderogabilmente in sede assembleare (artt. 2479, comma 4 e 2479-*bis* c.c.) e con maggioranza rafforzata, vale a dire con almeno la metà del capitale sociale (art. 2479-*bis*, comma 3, c.c.), nonché con le specifiche forme previste (art. 2436 c.c., a cui rinvia l'art. 2480 c.c.)¹⁰⁷, sia nel caso in cui l'amministrazione risulti organizzata su «persone-socie» sia su «persone-terze»¹⁰⁸.

diritto delle società. Liber amicorum *Gian Franco Campobasso*, diretto da Abbadessa, Portale, vol. 3, Torino, Utet, 2007, 652 ss. spec. 655; WEIGMANN, (nt. 57), 544 ss., secondo il quale, attraverso l'art. 2476, comma 3, c.c., il socio può agire per chiedere, insieme, il risarcimento danni e la revoca dell'amministratore, "così come può limitarsi a richiedere i danni senza domandare la revoca" oppure "la revoca senza avanzare nessuna pretesa risarcitoria" (p. 545; l'A. osserva altresì come la domanda di revoca degli amministratori, "anche se formulata dal singolo socio contestualmente all'azione di responsabilità, non è [...] bloccata dalla decisione della maggioranza" di transigere o rinunciare all'azione, dal momento che "la lettera dell'art. 2476, comma 5°, c.c. è chiara nell'attribuire alla società il potere di transigere o rinunciare alla sola azione risarcitoria, mentre non fa nessun cenno alla richiesta revoca degli amministratori", p. 546); BARTALENA, (nt. 15), 171 ss.; di recente, SCANO, (nt. 16), 495-496.

¹⁰⁷ Diversifica il regime di nomina degli amministratori a seconda dell'assetto organizzativo in concreto adottato dai soci, MOZZARELLI, (nt. 15), 745, secondo cui "in presenza di una disciplina statutaria in materia di nuovi amministratori, l'applicazione del n. 2 o del n. 4 [del comma 2 dell'art. 2479 c.c.] dovrebbe discendere dall'interpretazione di tale disciplina alla luce della volontà delle parti formalizzata nell'atto costitutivo: se i soci intesero assegnare alla nomina degli amministratori un valore nel bilanciamento degli equilibri recepiti dal contratto sociale, allora ogni nuova nomina comporta una modifica di tale contratto; in caso contrario, è sufficiente una decisione di cui all'art. 2479, comma 2, n. 2: decisione in tutto e per tutto ordinaria, qualificata soltanto dall'essere sottratta alla disponibilità degli amministratori in carica". L'A. riconosce così come le fattispecie previste dai nn. 2 e 4 dell'art. 2479, comma 2, c.c. siano, nell'impianto normativo della s.r.l., i "punti di emersione a livello normativo" dei due modelli organizzativi: quello "per persone" e quello "per uffici" (p. 742).

¹⁰⁸ È stato osservato come tale procedimento risulti "alquanto farraginoso" e sia quindi da escludere (DE ANGELIS, (nt. 19), 473-474). Ora, non vi è alcun dubbio che questa procedura sia decisamente più complessa ed onerosa per i soci: *ma ciò è giustificato proprio perché si è in presenza di una funzione gestoria organizzata "per persone"*, di un'istanza cioè di attuazione personale del contratto sociale e di infungibilità del soggetto ad essa preposto. Tale procedimento, infatti, ne è una diretta conseguenza: se i soci ne avessero voluto uno più semplice, essi avrebbero semplicemente dovuto disciplinarlo. Si condivide, pertanto, sotto questo profilo, la posizione di MOZZARELLI, (nt. 15), 746 nota 67, il quale

Altra conseguenza applicativa dell'operazione qualificatoria esaminata attiene poi alla disciplina del compenso per l'attività gestoria. In particolare, se la funzione è organizzata "per uffici", l'assenza di una regolamentazione statutaria in ordine al compenso dell'amministratore è da interpretarsi come una lacuna dell'atto costitutivo. In questo caso, infatti, al gestore spetta un diritto al compenso per l'attività svolta. Viceversa, nell'eventualità in cui l'atto costitutivo contenga un'istanza di attuazione personale del contratto sociale, tale diritto potrebbe non spettare. Così, nel caso in cui tutti i soci siano stabilmente e personalmente investiti della funzione amministrativa, la mancanza di una disciplina dei compensi non segnerebbe alcuna lacuna all'interno del regolamento pattizio, risultando coerente all'assetto organizzativo adottato. Tale affermazione non può ritenersi invece così sicura se della funzione risulti investita una sola parte della compagine sociale oppure un soggetto esterno (sui motivi, v. *supra* par. 4.3), anche se, pure in questa eventualità, la mancata assegnazione del compenso può comunque far propendere per la gratuità della carica in un sistema in cui il gestore è tale non in ragione della sua professionalità, ma a motivo della sua personale identità¹⁰⁹.

esamina questo sistema di nomina e revoca e mette in luce come "tale complessità è giustificata dalla differente *ratio* sottesa a tale procedimento. In altri termini, se alla stabilità e al largo consenso impliciti nella nomina per modifica dell'atto costitutivo i soci avessero preferito un procedimento più agile, non avrebbero dovuto far altro che prevedere tale meccanismo nell'atto costitutivo".

¹⁰⁹ In tale contesto, potrebbero allora replicarsi le conclusioni a cui da tempo perviene una parte della dottrina in tema di compenso degli amministratori di società di persone. V., in luogo di molti, DI SABATO, *La società semplice*, (nt. 8), 84-85, ove – muovendo dalla premessa che al differente regime di revoca dell'amministratore corrisponde un preciso assetto organizzativo ("per persone" o "per uffici") – evidenzia come "nel caso di nomina con il contratto sociale, è nelle pattuizioni stesse del contratto che l'attività di amministrazione trova la sua giustificazione patrimoniale insieme con l'entità dei conferimenti, la misura della partecipazione agli utili e alle perdite, ecc.: onde al socio amministratore non spetta alcun compenso. Soluzione opposta deve adottarsi invece nel caso di nomina con atto separato: l'ufficio si presume oneroso e il compenso deve essere determinato a norma dell'art. 1709 in base alle tariffe professionali o agli usi e, in mancanza, dal giudice"; *contra*, però, BELVISO, (nt. 8), 746 ss. spec. 750-751, ove anche altri richiami di dottrina e giurisprudenza, il quale ritiene sempre onerosa la carica amministrativa salva espressa diversa pattuizione. Si osservi come in tema di s.r.l. l'orientamento prevalente in dottrina e in giurisprudenza tenda a riconoscere come sempre onerosa la carica amministrativa, senza distinzioni tra assetti organizzati "per persone" e "per uffici" (in luogo di molti, v. in dottrina, CAGNASSO, (nt. 15), 233; ampiamente RENNA, (nt. 27), 362-364 e spec. 384 ss.; in giurisprudenza, di recente, Cass., 3 ottobre 2018, n. 24139, in *gazzettanotarile.com*). Alcuni studiosi hanno invece sostenuto tesi vicine a quella esposta nel testo, ritenendo sempre opportuno valutare l'assenza della disciplina dei compensi alla luce del concreto assetto amministrativo adottato dai soci. Così, per REGOLI, *Gli amministratori*, in *Le società a responsabilità limitata*, a cura di Ibba, Marasà, vol. II, (nt. 15), 1714-1715, "in caso di amministrazione articolata "per uffici", sembra potersi sostenere che valga la presunzione di onerosità dell'incarico, con conseguente diritto al compenso degli amministratori conformemente alle norme sul mandato (in tal caso, la determinazione del compenso dovrà avvenire mediante previsione dei soci o dell'assemblea ovvero, in mancanza, mediante valutazione equitativa del giudice); in caso di amministrazione "per persone", la presunzione di onerosità sembrerebbe valere soltanto per gli amministratori estranei alla compagine societaria, mentre, con riguardo agli amministratori-soci, sembrerebbe di norma potersi escludere il diritto al compenso salva, beninteso, la possibilità di prevederlo statutariamente" e v. anche ID., *Durata dell'incarico e cause di cessazione. Il compenso*, in *S.r.l. commentario*, (nt. 18), 540-541; DE ANGELIS, (nt. 19), 483-484.

Sempre con riferimento alla disciplina applicabile, l'operazione di qualificazione potrebbe assumere una certa utilità anche ai fini della determinazione del grado di diligenza richiesta all'amministratore di s.r.l. nell'espletamento del rispettivo incarico¹¹⁰. Infatti, dinnanzi al silenzio serbato dal dato normativo, potrebbe

¹¹⁰ Il grado di diligenza a cui è tenuto l'amministratore di s.r.l. rappresenta un tema dibattuto e controverso in letteratura. È noto al riguardo l'assenza di una disciplina legale in materia: l'art. 2476, comma 1, c.c. sancisce infatti la responsabilità solidale degli amministratori per i danni "derivanti dall'inosservanza dei doveri ad essi imposti dalla legge e dall'atto costitutivo", *ma non regola la misura della diligenza ad essi richiesta*. Sul punto, l'orientamento prevalente in dottrina tende a riconoscere tale vuoto normativo, in sostanza, come una "dimenticanza" del legislatore da colmare con l'applicazione analogica dell'art. 2392 c.c., e cioè con il parametro della diligenza qualificata stabilito per il tipo azionario (in argomento, tra i molti, TETI, (nt. 106), 637 ss. spec. 639, secondo cui "le regole fissate dall'art. 2392, comma 1°, c.c., possono considerarsi regole che esprimono un principio valido per ogni tipo di società e sono applicabili pertanto anche agli amministratori di s.r.l."; DE ANGELIS, (nt. 19), 479-480; CACCAVALE, (nt. 42), 100; CAGNASSO, (nt. 15), 248-249, secondo cui l'art. 2392, comma 1, c.c., seppur non riprodotto nell'impianto normativo della s.r.l., "non può non valere anche per tale modello. Il metro di misura della diligenza, infatti, pare avere una portata generale, risultando pertanto applicabile anche ad essa e, forse, alle stesse società di persone"; BERTACCHINI, sub art. 2476 c.c., in *Commentario delle società*, a cura di Grippo, vol. 2, Torino, Utet, 2009, 1059, secondo la quale "nei generici doveri imposti dalla legge va ricompreso anche quello di attenersi al criterio della diligenza professionale qualificata. Il riferimento alla diligenza professionale è evidente nell'art. 2489, 2° co., nell'ambito dell'indicazione dei doveri dei liquidatori"; DI NANNI, *L'amministrazione e i controlli nella nuova società a responsabilità limitata*, in *La «nuova» società a responsabilità limitata*, Atti del convegno di studi San Leucio, 13 giugno 2003, a cura di Miola, Napoli, Jovene, 2005, 217; ritiene preferibile applicare il canone della diligenza professionale anche ALLEGRI, (nt. 38), 164; nella manualistica, cfr. PATRIARCA, BENAZZO, (nt. 1), 206). Si osservi, però, come il silenzio relativo al grado di diligenza richiesto all'amministratore di s.r.l. possa assumere un certo valore se valutato alla luce del dato normativo previgente del tipo in esame e di quello attualmente vigente per la s.s. e la s.p.a. Infatti, il codice civile del 1942 regolava questa materia in modo unitario per tutti i tipi di società: sia la disciplina della s.s. (art. 2360 c.c. prev.), che quella della s.p.a. (art. 2392 c.c. prev.) e della s.r.l. (art. 2487 c.c. prev.) rinviavano alla disciplina del mandato. Con la riforma del diritto societario del 2003, il legislatore ha invece regolato tale materia in modo diversificato, mantenendo il criterio della diligenza del mandatario per le sole società di persone (art. 2260 c.c.) e prevedendo il criterio della diligenza professionale per la s.p.a. (art. 2392 c.c.), senza però stabilire nulla per la s.r.l. In questo contesto, alcuni interpreti hanno così evidenziato come tale assenza non debba essere colmata in modo univoco con la disciplina della diligenza qualificata del tipo azionario, la quale sarebbe da circoscrivere ai soli casi in cui l'assetto del tipo in esame ricalchi di fatto quello della s.p.a. Tale silenzio, invero, andrebbe riempito con il parametro di diligenza che sia coerente con le caratteristiche tipologiche che la s.r.l. *in concreto* assume. Così, ritengono potenzialmente applicabile il canone della diligenza del mandato agli amministratori di s.r.l., con diverse argomentazioni, PICCIAU, (nt. 15), 254 ss. spec. 256-257, ove sostiene come "se, in concreto, le caratteristiche della specifica società a responsabilità limitata [...] le avvicinano al modello della s.p.a., allora si potrebbe concludere che debba essere applicata la norma dell'art. 2392 cod. civ. Diversa conclusione dovremmo forse raggiungere se i connotati assunti di fatto dalla s.r.l. la affianchino piuttosto al tipo della s.n.c.: in questo caso, infatti, la conseguenza dovrebbe essere quella dell'applicabilità del criterio della diligenza del mandatario e quindi della ricordata norma dell'art. 1176 cod. civ.", ANGELICI, *Sulle lacune nel diritto delle società*, in *Le Società*, 2015, 1254-1255; ID., *La riforma delle società di capitali²*, Padova, Cedam, 2006, 155 ss.; spec. ID., *Note sulla responsabilità degli amministratori di società a responsabilità limitata*, in *Riv. soc.*, 2007, 1217 ss. spec. 1229, il quale riconosce come la mancanza di tale disciplina configuri una lacuna in senso tecnico, illustra le differenze tra funzione amministrativa di s.p.a. e di s.r.l. e, sulla base della disciplina legale, conclude ritenendo applicabile alla seconda l'art. 2260 c.c., evidenziando però che "quando l'assetto organizzativo della società è in effetti modellato secondo gli schemi per la legge tipici della società per azioni [...], non sembrano esservi ragioni per non ritenere applicabile anche nella singola società a responsabilità limitata il regime di responsabilità dettato per la prima" (p.

ipotizzarsi l'applicazione del criterio della diligenza professionale (art. 2392 c.c.) per quelle s.r.l. che in concreto adottino «funzioni gestorie manageriali», ovvero incardinate sulla professionalità e sulle specifiche competenze del preposto, il quale viene ciclicamente reclutato sulla base delle relative capacità tecniche-gestionali. Nel caso in cui, tuttavia, la realtà negoziale qualificata risulti di fatto organizzata sull'identità (piuttosto che sulla funzione) dell'amministratore, può ritenersi più appropriato applicare il parametro generale della diligenza del mandatario (art. 2260 c.c.).

Si noti infine come la corretta individuazione dell'assetto organizzativo sul quale i soci hanno inteso informare l'attuazione del rapporto societario non incida soltanto sull'operazione di valutazione e integrazione delle lacune presenti nell'atto costitutivo, e quindi sulla ricostruzione della disciplina applicabile alla funzione amministrativa nel caso in cui tale documento non la regolamenti in modo completo: essa infatti, come si vedrà nel corso del prossimo capitolo, permette altresì di sviluppare lo studio dei limiti che l'autonomia statutaria incontra in questo ambito, consentendo, in particolare, di verificare la ragionevolezza e la coerenza delle singole regole pattizie contenute nell'atto costitutivo rispetto all'assetto di interessi complessivamente sotteso alla realtà organizzativa in concreto qualificata.

1229); nella stessa direzione, S. PESCATORE, BAVETTA, voce *Società a responsabilità limitata*, in *Diritto commerciale*, a cura di Abriani, in *Dizionari del diritto privato*, promossi da Irti, Milano, Giuffrè, 2011, 811-812, secondo i quali non esiste “un unico regime che consideri senz'altro applicabile il canone della diligenza del buon padre di famiglia, né esiste un unico regime che, all'opposto, richieda per gli amministratori di società a responsabilità limitata l'applicazione di una diligenza professionale insuscettibile di attenuazione (come avviene nella società per azioni): vi è piuttosto, ancora una volta, un'ampia flessibilità in coerenza con la delega attribuita all'autonomia privata di fissare le regole della comune iniziativa economica”; FUSCO, (nt. 30), 170 ss. spec. 175, ove ritiene come “la mancata indicazione del criterio di diligenza ad opera dell'art. 2476 c.c. non rappresenti una *lacuna* dovuta ad una svista, bensì abbia il significato “positivo” di una consapevole omissione del richiamo sia al criterio delle società di persone che a quello della s.p.a., nell'intendimento del legislatore del 2003 di preferire una connotazione – per così dire – *neutra* della diligenza gestoria in tema di s.r.l., tale da poter essere declinata in un senso o nell'altro, a seconda delle caratteristiche del tipo. Per determinare il criterio di diligenza degli amministratori di s.r.l., allora, l'interprete non può prescindere dall'analisi tipologica, individuando, tra le due alternative desumibili dal sistema (artt. 2260 e 2392 c.c.), quella meglio aderente al modello sociale concretamente attuato nella pratica” (corsivi dell'A.); dà evidenza del diverso grado di diligenza richiesto all'amministratore di s.r.l. anche CETRA, (nt. 44), 1701 nota 67. In questo contesto, pertanto, si ritiene che i criteri individuati nel corso dei par. 4.2-4.5 possano essere utili per capire quando l'assetto organizzativo di una s.r.l. sia in concreto – ai fini della presente indagine – assimilabile a quello di “una piccola società per azioni” piuttosto che a quello di una “società personale [a] responsabilità limitata” e, di conseguenza, per applicarvi l'art. 2392 o il 2260 c.c. (i virgolettati sono ripresi dalla relazione di accompagnamento alla riforma del 2003, v. par. 11).

CAPITOLO TERZO

FUNZIONE AMMINISTRATIVA E LIMITI ALL'AUTONOMIA STATUTARIA

SOMMARIO: 1. Autonomia statutaria illimitata? – 2. Metodo tipologico, norme imperative e principi generali. – 3. Il controllo di meritevolezza nel diritto delle società. – 4. Funzione amministrativa di s.r.l. e clausole immeritevoli. – 4.1 Clausole incoerenti con il disegno organizzativo adottato. – 4.2 Clausole irragionevoli alla regola di produzione dell'azione amministrativa prescelta. – 5. Configurazioni gestorie «omnicomprensive». – 5.1 Sulla meritevolezza delle clausole aperte ai diversi «sistemi amministrativi». – 5.2 Durata della carica gestoria aperta e assetti organizzativi variabili: il passaggio dalla «persona» all'«ufficio» e viceversa.

1. Autonomia statutaria illimitata?

È opinione diffusa tra studiosi del diritto e operatori pratici quella che riconosce in capo ai soci di s.r.l. spazi di autonomia pressoché assoluti nel disciplinare la materia dell'amministrazione sociale. La letteratura, in particolare, fornisce numerosi esempi su come tale libertà possa in concreto estrinsecarsi: come si è osservato, i consocianti attraverso la scelta per questo tipo di società possono così spaziare da assetti gestori «capitalistici», deboli o forti, a conformazioni «personalistiche», marcate o attenuate, fino a raggiungere strutture organizzative «miste», «ibride» e persino «omnicomprensive». La dottrina che ha studiato tale argomento tende infatti a negare la presenza di vincoli all'autonomia statutaria nella predisposizione delle regole pattizie attraverso cui le parti intendono conformare l'assetto, il funzionamento ed ogni altro aspetto della funzione amministrativa di s.r.l.¹

Queste posizioni trovano altresì più ampia conferma in un'opera monografica che, più in generale, ha affrontato proprio il tema delle limitazioni dell'autonomia privata all'interno delle società di capitali². Lo studio in questione, infatti, esclude che nel contesto considerato la volontà dei soci possa incontrare qualsiasi tipo di vincolo nel predisporre il contenuto del relativo atto costitutivo³: rappresentative al

¹ In argomento, v. cap. 1 spec. par. 1 e 2, ove anche diversi riferimenti di dottrina e giurisprudenza.

² GIORDANO, *Le limitazioni all'autonomia privata nelle società di capitali*, Milano, Giuffrè, 2006, 1 ss. spec. 150 ss.

³ In via generale, infatti, GIORDANO, (nt. 2), 1 ss. spec. 23 ss., individua le possibili limitazioni all'esercizio dell'autonomia privata nelle “norme imperative «proibitive»” (le quali tutelano “l'equilibrio contrattuale”: esse “rappresentano gli «argini» che l'ordinamento erige nei confronti dell'autonomia privata a tutela di interessi ritenuti fondamentali e la cui violazione è di norma sanzionata con la nullità”, p. 24), nelle “norme imperative di «configurazione»” (la cui funzione è “quella di preservare l'architettura contrattuale: cioè il tipo” e la cui violazione non comporta “la nullità della clausola configgente ma la riqualificazione dell'intero contratto”, p. 25) e, infine, nelle “disposizioni contrarie all'ordine pubblico”. L'A. – dopo aver ripercorso l'origine e l'evoluzione di quei concetti che dottrina e giurisprudenza ritenevano comportassero limitazioni all'autonomia privata (come quello della personalità giuridica (pp. 29 ss. spec. 35 ss. e 53 ss.) e dell'ordine pubblico (pp. 175 ss.) – sembra escludere la presenza di norme di configurazione nel tipo s.r.l.: secondo l'A., infatti,

riguardo, le stesse parole conclusive dell'autore che, a corollario dell'esame condotto, ritiene come "nel rapporto fra autorità e libertà, tutto ciò che non è vietato deve reputarsi ammesso"⁴. Secondo questa logica, da più parti condivisa⁵, non essendo vietato pressoché nulla nella disciplina dell'amministrazione della s.r.l. ed essendo tale ambito diretto a perseguire interessi esclusivi dei soci, dovrebbe ritenersi ammissibile tutto ciò che è da questi voluto, con conseguente riconoscimento in capo agli stessi di una libertà quasi sconfinata nel configurare i diversi profili che compongono la funzione amministrativa del tipo in esame.

2. Metodo tipologico, norme imperative e principi generali.

D'altra parte, questo orientamento sembra essere ben supportato dagli esiti che si ottengono dall'applicazione, all'ambito oggetto di studio, dei classici criteri adoperati da dottrina e giurisprudenza per l'individuazione di limiti all'autonomia statutaria⁶.

Al riguardo, giova infatti ricordare come diversi studi abbiano ormai da tempo dimostrato l'inidoneità del c.d. metodo tipologico ad essere adottato per la ricerca di vincoli alla libertà dei soci nella redazione di atti costitutivi e statuti societari⁷. È invero un'osservazione ricorrente all'interno della vasta letteratura formatasi in

a livello generale, il «tipo» nel diritto delle società avrebbe un significato generico e non di tipo-negoziale (p. 166) e, in particolare, il tipo s.r.l. è ritenuto essere caratterizzato proprio dall'"assoluta mancanza di un elemento tipologico" (p. 150). Di conseguenza, salvo quanto disposto da eventuali "norme imperative proibitive" (che, come noto, nell'impianto normativo della s.r.l. si presentano in misura sporadica, v. *infra* spec. par. 2), l'autonomia statutaria non incontrerebbe alcuna limitazione nel delineare gli assetti interni dell'organizzazione societaria.

⁴ GIORDANO, (nt. 2), 226.

⁵ Cfr., in particolare, BUSANI, *S.r.l. Il nuovo ordinamento dopo il D.lgs. 6/2003*, Milano, Egea, 2003, 29; DE VINCENZO, *La nuova s.r.l.*, Milano, Giuffrè, 2006, 1; e, più in generale, cap. 1 par. 1.

⁶ In dottrina, tra i molti studi dedicati all'autonomia negoziale in ambito societario, si segnalano S. ROMANO, voce *Autonomia*, in *Frammenti di un dizionario giuridico*, Milano, Giuffrè, 1947, 14 ss. spec. 24 ss.; SCHLENSINGER, *L'autonomia privata e i suoi limiti*, in *Giur. it.*, 1999, I, 229 ss.; FOIS, *L'autonomia statutaria e i suoi limiti*, in *Le grandi opzioni della riforma del diritto e del processo societario*, a cura di G. Cian, Padova, Cedam, 2004, 107 ss. spec. 136 ss.; IBBA, *In tema di autonomia statutaria e norme inderogabili*, in *Le grandi opzioni della riforma del diritto e del processo societario*, cit., 143 ss.; RIVOLTA, *Autonomia privata e strumenti per l'esercizio delle imprese minori*, in *Riv. soc.*, 2010, 1274 ss. spec. 1276 ss.

⁷ V., tra i molti, ZANARONE, *Società a responsabilità limitata*, in *Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell'economia*, diretto da Galgano, vol. VIII, Padova, Cedam, 1985, 19 ss. spec. 77 ss., 125-127 e 181; *post-riforma* 2003, ID., *Il ruolo del tipo societario dopo la riforma*, in *Il nuovo diritto delle società. Liber amicorum Gian Franco Campobasso*, diretto da Abbadessa, Portale, vol. 1, Torino, Utet, 2007, 87 ss. spec. 90; nella stessa direzione, SCIUTO, SPADA, *Il tipo della società per azioni*, in *Trattato delle società per azioni*, diretto da Colombo, Portale, vol. I, Torino, Utet, 2004, 82-83; recentemente, SCANO, *Il "tipo"*, in *Le società a responsabilità limitata*, a cura di Ibba, Marasà, vol. I, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2020, 31 ss. spec. 42 ss., secondo cui "il "tipo" isolatamente considerato non può costituire *per se* (in modo del tutto avulso dagli enunciati legislativi) un divieto, un obbligo o una facoltà" (p. 48): "il "tipo" non è una norma inderogabile recante un limite alla libertà dei privati" (p. 51) e, quindi, "i discorsi sulla derogabilità e inderogabilità di alcune norme della s.r.l. dovrebbero essere condotti su altri piani (e in particolare sul piano della tutela degli interessi coinvolti)" (p. 51); con un approccio trasversale al tema, PASSERINI GLAZEL, *La forza normativa del tipo. Pragmatica dell'atto giuridico e teoria della categorizzazione*, Macerata, Quodilibet, 2005.

materia come la nozione stessa di «tipo-normativo»⁸ (: nel caso in questione, l'insieme dei connotati che la s.r.l. presenta agli occhi del legislatore), mal si presti, stante l'incertezza dei suoi contorni, a fungere da criterio attraverso cui enucleare limitazioni all'esercizio dell'autonomia privata e, di conseguenza, come i soci non abbiano alcun obbligo di conformarvisi⁹. Al contrario, emergendo tale nozione dal concorso di norme in gran parte espressamente dispositive e quindi, per definizione, derogabili dalle stesse parti negoziali¹⁰, è apparso “profondamente contraddittorio” il pretendere di dedurre da essa regole vincolanti per queste ultime: “per porre un limite all'autonomia privata *occorre invero una norma*; non basta invece una semplice immagine tenuta presente dal legislatore per dettare una determinata disciplina”¹¹.

Tuttavia, anche la ricerca di queste norme (e, più in particolare, di enunciati normativi di natura imperativa) sembra dare scarsi risultati per quanto concerne il tema in esame¹². Essa si presenta invero piuttosto agevole da condurre stante la

⁸ Negli studi sul metodo tipologico, con il termine di «tipo normativo» ci si riferisce al modello concepito dal legislatore nel dettare una determinata disciplina (: il “complesso dei connotati che il fenomeno s.r.l. assume agli occhi del legislatore”). Esso viene contrapposto al «tipo empirico» o «tipo socio-economico», ovvero al modello empiricamente più diffuso destinatario della disciplina legale (: l'“insieme delle caratteristiche significative che un certo fenomeno riveste nella realtà socio-economica così come risulta percepibile attraverso l'esperienza di un qualsivoglia osservatore”). In passato il tipo-normativo veniva non di rado riconosciuto quale possibile fonte di norme imperative e, conseguentemente, di limiti all'esercizio dell'autonomia statutaria. Venivano infatti, da alcuni, ritenute inammissibili tutte quelle clausole statutarie contrarie alle caratteristiche tipologiche della fattispecie oggetto di disciplina. In argomento, in luogo di molti, ZANARONE, *Società a responsabilità limitata*, (nt. 7), 19 ss. spec. 22, 27-28 (ove sono riprese le definizioni riportate sopra tra virgolette) e 77 ss. per una casistica delle “clausole «atipiche» ritenute inammissibili dalla dottrina e dalla giurisprudenza italiane in materia di s.r.l.”. Si osservi, infine, come la nozione di “tipo normativo” non debba essere confusa con quella di “tipo-concetto”. Infatti, come noto, nel linguaggio del legislatore l'espressione «tipo» assume un significato diverso da quello di tipo normativo: quello, cioè, di insieme dei requisiti identitari e indefettibili di una data fattispecie (nel caso di specie, la definizione degli elementi costitutivi della s.r.l.; per questa accezione di tipo, v. cap. 1 par. 1 nota 20).

⁹ Se la disciplina legale riflette così una determinata immagine di s.r.l. (: quella, cioè, pensata per l'esercizio di piccole-medie imprese, con una ristretta compagine sociale, normalmente investita della funzione gestoria o interessata a partecipare attivamente alla vita della società), non è questa mera immagine – la cui fisionomia, tra l'altro, emerge dal concorso di norme in gran parte dispositive – a rappresentare un vincolo per i soci nella predisposizione delle regole pattizie attraverso cui gli stessi intendono informare il contenuto del rapporto societario.

¹⁰ In luogo di molti, ZANARONE, *Il ruolo del tipo societario dopo la riforma*, (nt. 7), 90.

¹¹ SPOLIDORO, *Considerazioni generali sulle ragioni della scelta del tipo s.r.l.*, in *Riv. not.*, 1992, I, 11 (nel testo con corsivo aggiunto).

¹² Concentrando l'attenzione sul dato positivo, si deve infatti segnalare come il capo dedicato alla s.r.l. si presenti composto da enunciati precettivi di natura eterogenea: norme espressamente derogabili si combinano a disposizioni esplicitamente imperative e ad altre ancora prive invece di qualsivoglia indicazione in merito alla relativa natura (tra i molti, ampiamente, ZANARONE, *Della società a responsabilità limitata*, t. I, in *Il Codice Civile Commentario*, fondato e già diretto da Schlesinger continuato da Busnelli, Milano, Giuffrè, 2010, 74-75). In questo contesto normativo, è stato da più parti sostenuto come la mancanza di una disposizione di carattere generale – vuoi in senso permissivo, che riconosca cioè come lecite tutte quelle scelte statutarie che non siano dalla legge espressamente vietate; vuoi in senso restrittivo, che viceversa precluda tutte quelle pattuizioni che non siano esplicitamente consentite – impedisca interpretazioni generaliste volte a considerare come «sempre ammesso tutto ciò che non sia espressamente vietato» o come «sempre vietato tutto ciò che non sia espressamente permesso» (in argomento, cfr. IBBA, (nt. 6), 146; ZANARONE, (nt. 12), 74 ss. spec. 75-

sporadicità di disposizioni che impattano sull'organizzazione della funzione amministrativa nella disciplina della s.r.l. Al riguardo, infatti, tale materia risulta essere caratterizzata proprio dall'assenza di una specifica regolamentazione¹³: regolamentazione che viene invece delineata principalmente con norme espressamente derogabili (art. 2475, comma 1, c.c.) e delegata in larga misura all'autonomia privata, alla quale spetta stabilire sia le regole relative al funzionamento dell'amministrazione e della rappresentanza (art. 2462, comma 2, n. 7, c.c.), sia le persone investite della funzione gestoria (art. 2462, comma 2, n. 8, c.c.), sia il contenuto degli eventuali diritti particolari attribuiti a singoli soci riguardanti l'amministrazione della società (art. 2468, comma 3, c.c.). Inoltre, si deve altresì osservare come l'argomento in esame non incida né su interessi di terzi,

76; PETROBONI, *Le competenze gestorie dei soci nella società a responsabilità limitata. Regime legale e modelli statuari*, Milano, Cedam, 2011, 224 ss.). L'assenza di un criterio ermeneutico generale attraverso cui determinare lo spazio concesso all'autonomia statutaria ha pertanto condotto la dottrina prevalente a ritenere necessario svolgere un attento esame analitico del dettato normativo al fine di valutare, fattispecie per fattispecie, la natura imperativa o dispositiva delle singole disposizioni ad esso appartenenti e, di conseguenza, l'eventuale presenza di limitazioni all'esercizio della stessa (in luogo di molti, ZANARONE, (nt. 12), 73 ss.; PETROBONI, (nt. 12), 238 ss.). È evidente, infatti, come laddove si rinvenga una disposizione imperativa, l'autonomia statutaria non possa estrinsecarsi in totale libertà, dovendo invece essere esercitata nel rispetto del precetto indisponibile identificato. Tale esame è certamente facilitato in tutti i casi in cui il dato testuale della norma analizzata segnala *ictu oculi* la relativa natura (ad es., attraverso incisi quali «in ogni caso» o «comunque»), così indicando chiaramente la volontà del legislatore di lasciare o meno spazio all'intervento dei privati (se in questo caso è pacifica la natura della norma esaminata, può comunque essere problematico comprendere il valore dell'inciso e quindi la portata interpretativa dell'imperatività: si pensi così agli artt. 2475, comma 5, e 2479, comma 2, c.c., la cui interpretazione ha diviso la dottrina benché il loro dato testuale segnali chiaramente la natura imperativa dei precetti in essi contenuti; sul punto, v. *infra* nel testo). È noto, tuttavia, come si debba comunque riconoscere carattere indisponibile anche a quelle disposizioni che, pure in assenza di locuzioni idonee a segnalarne l'inderogabilità, siano poste a tutela di interessi generali o contengano elementi identificativi della fattispecie oggetto di disciplina (tra i molti, BENAZZO, *L'organizzazione nella nuova s.r.l. fra modelli legali e statuari*, in *Le società*, 2003, 1069, secondo cui "l'*actio finium regundorum* dell'autonomia privata nella nuova s.r.l., nella configurazione degli assetti organizzativi interni, non può che essere condotta sulla base del dato letterale, degli interessi coinvolti, nonché degli eventuali caratteri costitutivi della fattispecie (tipo)"; ZANARONE, (nt. 12), 73 ss.; IBBA, (nt. 6), 143 ss. spec. 152-153; PETROBONI, (nt. 12), 226 ss. spec. 233 ss. e 240, il quale osserva come "l'impossibilità di fare ricorso a criteri generali di interpretazione [...] pare così comportare, almeno in linea di principio, la scomposizione dell'indagine [sulla natura imperativa o meno delle disposizioni] in una pluralità di operazioni concorrenti: (i) la ricognizione di (eventuali) elementi tipologici caratterizzanti; (ii) la verifica di (eventuali) principi imperativi di diritto privato o societario; (iii) l'esegesi delle indicazioni di diritto positivo offerte dall'ordinamento; (iv) infine, e contestualmente, la valutazione della sfera di interessi sottesa alle diverse previsioni di legge considerate"; CAGNASSO, *La società a responsabilità limitata*, in *Trattato di diritto commerciale*, diretto da Cottino, vol. V, 1, Padova, Cedam, 2014, 31 ss. spec. 34-36).

¹³ La legge nulla prevede in ordine al rapporto di amministrazione e, salvo l'indicazione di diverse modalità di produzione dell'azione amministrativa e di alcune regole particolari (v. *infra* nel testo), nemmeno in tema di funzionamento dell'amministrazione. A tale proposito, infatti, l'unica previsione contenuta nel dettato normativo della s.r.l. che disciplina i diversi codici comportamentali è quella che rinvia agli artt. 2257 e 2258 c.c. in caso di adozione dei regimi dell'amministrazione disgiuntiva e congiuntiva. Viceversa, la possibilità di adottare le tecniche della consultazione scritta e del consenso espresso per iscritto viene prevista senza però essere disciplinata; lo stesso può affermarsi anche con riferimento al consiglio di amministrazione se si eccettua il recente rinvio operato dall'art. 2475, comma 6, all'art. 2381 c.c.

coinvolgendo interessi esclusivi delle parti stesse, né rappresenti un elemento identificativo della fattispecie «società a responsabilità limitata»¹⁴, né tantomeno risulti impattato da principi generali inderogabili, come quello della “rilevanza centrale del socio”¹⁵, capaci di limitare l’esercizio dell’autonomia statutaria nella configurazione degli assetti interni del tipo societario in questione¹⁶.

Nell’ambiente normativo costituito dagli artt. 2462 ss. c.c., le uniche disposizioni che pongono vincoli all’autonomia privata in merito al tema oggetto di studio sembrano essere rappresentate dagli artt. 2475, comma 1, primo periodo (: competenza esclusiva degli amministratori nell’istituzione degli assetti *ex art. 2086 c.c.*) e terzo periodo (: applicazione delle cause di ineleggibilità e decadenza previste nella s.p.a.), e comma 5 (: elenco delle materie che «sono in ogni caso di competenza dell’organo amministrativo») e 2479, comma 2, nn. 2 e 3 (: elenco delle materie che «in ogni caso sono di competenza dei soci»).

Infatti, con le prime due disposizioni segnalate viene, rispettivamente, precisato che l’istituzione di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati non è competenza attribuibile ai soci, né a loro devolvibile o da loro avocabile, essendo esclusiva dell’organo amministrativo¹⁷ e chiarito come anche nella s.r.l.

¹⁴ Quali siano gli elementi costitutivi della fattispecie s.r.l. è in dottrina una questione controversa (al riguardo, per un accenno, si rinvia al cap. 1 par. 1 nota 20). Tuttavia, è pacifico come tra questi requisiti non rientrino elementi attinenti alla struttura organizzativa della società (sul punto, v. cap. 2 par. 1 spec. nota 4). In particolare, è un’osservazione ricorrente e ormai consolidata come la stessa organizzazione corporativa, una volta ritenuta requisito indefettibile della struttura interna di tutte le società di capitali, non sia più, dopo la riforma organica del diritto societario del 2003, una componente essenziale del tipo in esame.

¹⁵ Cfr., a livello generale, BUTTURINI, *Rilevanza centrale del socio e autonomia statutaria nella s.r.l.*, in *RDS*, 2011, 924 ss.; PETROBONI, (nt. 12), 252 ss.

¹⁶ In questa prospettiva, anche coloro che ritengono sempre necessario svolgere una “valutazione ponderata di ogni disposizione di legge e del fascio di interessi ad essa sotteso” per verificarne la relativa natura (imperativa o meno), osservano come “là ove (i) una disposizione normativa riguardi un rapporto giuridico (non già con soggetti terzi, bensì) interno alla società e nascente dal contratto sociale; (ii) l’interesse tutelato da tale previsione di legge sia (non già di ordine pubblico, né di terzi, ma) esclusivamente riferibile a soci, «vengano questi ultimi intesi come collettività, come maggioranza, come minoranza o come singoli»; (iii) non ricorrano impedimenti derivanti da caratteri tipologici, né principi normativi inderogabili, né, infine, espresse indicazioni contrarie da parte del legislatore; là ove, in definitiva, alla luce dei parametri sopra elencati, non emergano segni di inderogabilità, la prescrizione della cui operatività si discute deve considerarsi, «nel dubbio», derogabile” (così PETROBONI, (nt. 12), 242, il quale evidenzia, in particolare, come l’assetto organizzativo non costituisca un elemento tipologico della fattispecie s.r.l. (p. 244 ss.); come quello della rilevanza centrale del socio (p. 252 ss.) e della corrispondenza tra rischio e potere (p. 262 ss.) non siano principi generali inderogabili e che, di conseguenza, “per la s.r.l., il tema della (in)derogabilità della regolamentazione della struttura interna si pone esclusivamente in relazione al dato testuale delle disposizioni che la compongono e degli interessi che a quelle sono sottesi” (p. 268), condividendo così la posizione espressa da ZANARONE, (nt. 12), 73 ss. spec. 83 ss.). Secondo questo ragionamento, pertanto, eventuali disposizioni (non espressamente imperative) che regolano la funzione amministrativa di s.r.l. dovrebbero ritenersi derogabili dal momento che le stesse: (i) riguardano un rapporto giuridico interno alla società; (ii) tutelano interessi dei soci e (iii) sono irrilevanti ai fini tipologici (tipo-concetto).

¹⁷ Noto è l’ampio dibattito che si è sollevato con la previsione, introdotta dall’art. 377, d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, secondo cui la gestione dell’impresa spetta, anche nella s.r.l., “esclusivamente”

l'amministratore non possa essere un soggetto interdetto, inabilitato, fallito o che sia stato condannato ad una pena che importa l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici o l'incapacità ad esercitare uffici direttivi (art. 2382 c.c.)¹⁸. La terza norma indicata, il cui esame è stato affrontato nel corso del capitolo precedente (v. cap. 2 par. 3), impone invece il necessario coinvolgimento di tutti i preposti alla funzione amministrativa per l'approvazione di determinate operazioni gestorie qualora la regola di produzione dell'azione amministrativa adottata risulti inconciliabile con tale esigenza. Per le materie in essa indicate – e per tutte quelle altre che, pur non essendo espressamente menzionate, condividono con queste la medesima natura¹⁹ – l'autonomia statutaria non può così ricorrere alla delega gestoria²⁰, all'amministrazione disgiuntiva e a quella congiuntiva a maggioranza²¹. È infatti evidente come i principi che regolano il funzionamento di questi codici

agli amministratori (sul punto, v. cap. 1 par. 1 nota 32). Dibattito che può ritenersi oggi superato dalla successiva nuova riscrittura dello stesso art. 2475 c.c., avvenuta ad opera dell'art. 40, comma 4, d.lgs. 26 ottobre 2020, n. 147, il quale ha definitivamente perimetrato la competenza esclusiva degli amministratori alla sola cura degli assetti previsti dall'art. 2086 c.c.

¹⁸ È questo un limite solo di recente introdotto nella disciplina della s.r.l. Infatti, l'art. 6, comma 1, lett. a), d.lgs. 8 novembre 2021, n. 183, novellando l'art. 2475, comma 1, c.c., ha esteso anche a questa società il rispetto delle cause di ineleggibilità e di decadenza previste per il tipo azionario nell'art. 2382 c.c. L'applicabilità di tale disposizione alla s.r.l. dopo la riforma del 2003 (e prima di tale intervento normativo) era invero in dottrina controversa. Sebbene infatti la posizione maggioritaria la riconoscesse come una norma di tutela dei terzi a valenza generale, applicabile quindi anche alla figura societaria in esame, diversi studiosi ne escludevano comunque l'operatività, stante l'assenza di un espresso divieto e in discontinuità rispetto alla disciplina previgente (l'art. 2487 c.c. prev. rinviava infatti alle cause di ineleggibilità e decadenza previste nella s.p.a.); in argomento, v. cap. 1 par. 4 spec. nota 153.

¹⁹ Secondo alcuni studiosi, infatti, l'elenco delle materie riportato nell'art. 2475, comma 5, c.c. deve ritenersi aperto e non chiuso, vale a dire esemplificativo e non esaustivo. Di conseguenza, la disposizione in esame richiede il necessario coinvolgimento di tutti gli amministratori non solo per l'adozione delle decisioni in essa testualmente annoverate, ma anche per tutte quelle altre che condividono con queste materie la medesima natura: vuoi perché hanno lo stesso rilievo organizzativo, vuoi perché si riferiscono all'intera gestione della società, vuoi ancora perché riguardano materie di competenza non originaria, bensì derivata da una deliberazione assembleare o da una previsione statutaria. Sul punto, in luogo di molti, si segnala CETRA, *L'amministrazione delegata nella s.r.l.*, in *Società, banche e crisi d'impresa*. Liber amicorum Pietro Abbadesse, vol. 2, Torino, Utet, 2014, 1692-1693 e nota 45, il quale, a titolo esemplificativo, esclude che possa essere delegata "la decisione di emettere titoli di debito (ove questo sia di competenza degli amministratori ex art. 2483, 1° co., c.c.) o di proporre un concordato fallimentare (art. 152, 2° co., lett. b, l. fall.) o preventivo (art. 161, 4° co., l. fall.) o di istituire un'altra delega: decisioni che allora devono essere assunte sempre dall'organo amministrativo" (p. 1693).

²⁰ Si osservi, in particolare, come l'elenco delle materie contenute nel comma 5 dell'art. 2475 c.c. sembri essere ripreso proprio dalla disciplina azionaria delle materie non delegabili, e cioè dall'art. 2381, comma 4, c.c.

²¹ Si precisi, tuttavia, come il ricorso all'amministrazione congiuntiva a maggioranza sia dalla norma in esame precluso nella sola eventualità in cui tale regime funzioni con la semplice raccolta interna della maggioranza degli amministratori, senza cioè il necessario coinvolgimento di tutti i soggetti investiti della funzione. Secondo infatti la dottrina prevalente, seppur non unanime, tale circostanza si concretizza già di *default*, nel caso cioè in cui l'atto costitutivo preveda tale regola di produzione dell'azione amministrativa senza però disciplinarla. Se, tuttavia, i soci regolamentassero il relativo funzionamento prevedendo un procedimento collegiale, o quantomeno un procedimento che garantisca il necessario coinvolgimento di tutti i preposti alla funzione, anche l'amministrazione congiuntiva a maggioranza sarebbe compatibile con il precetto contenuto nell'art. 2475, comma 5, c.c.

comportamentali siano ontologicamente incompatibili con il dispositivo dell'art. 2475, comma 5, c.c.: in caso di loro adozione, l'approvazione di tali operazioni richiede quindi forme di coordinamento tra tutti gli amministratori idonee a consentirne la loro partecipazione al relativo processo formativo²². Anche l'ultima disposizione sopra riportata limita l'autonomia statutaria in quanto, riservando «in ogni caso» alla competenza dei soci la nomina degli amministratori (anche qualora la funzione gestoria risulti organizzata sul loro periodico reclutamento (n. 2)²³) e dell'organo adibito al controllo (n. 3), preclude l'elezione delle cariche sociali sia da parte di soggetti esterni al loro gruppo²⁴, sia da parte di singoli soci, attraverso cioè l'attribuzione di un diritto particolare in capo ad uno, ad alcuni o a tutti loro²⁵. L'art.

²² Secondo quanto si è sostenuto, si deve invece riconoscere la compatibilità alla finalità di consentire il coinvolgimento di tutti gli amministratori sia dell'amministrazione congiuntiva all'unanimità sia dell'adozione delle tecniche della consultazione scritta e del consenso espresso per iscritto (queste ultime sono state invero ritenute inammissibili, stante la complessità degli argomenti da trattare, da FUSI, MAZZONE, *La nuova disciplina delle società a responsabilità limitata. Inquadramento sistematico e novità statutarie*, Milano, Ipsoa, 2003, 59; RENNA, sub art. 2475 c.c., in *Commentario al codice civile*, a cura di Cendon, Milano, Giuffrè, 2010, 394-395 e 401, per il quale quelle contemplate dall'art. 2475, comma 5, c.c. sono “decisioni di particolare importanza che devono essere prese seguendo il metodo della collegialità piena”; per coloro che ritengono invece precluso il ricorso all'unanimità, v. cap. 1 par. 4 nota 142).

²³ Qualora cioè l'atto costitutivo organizzi la funzione amministrativa “per uffici”. È questo infatti il significato che si è ritenuto attribuire all'inciso “se prevista nell'atto costitutivo” contenuto nell'art. 2479, comma 2, n. 2, c.c. (sul punto, v. cap. 2 par. 2). Se l'amministrazione fosse invece organizzata “per persone”, la sostituzione degli amministratori sarebbe materia (comunque) “in ogni caso” di competenza dei soci ai sensi però dell'art. 2479, comma 2, n. 4, c.c. in quanto tale vicenda richiederebbe una modifica dell'atto costitutivo al fine di riflettere all'interno dello stesso le nuove identità personalmente investite della funzione (su quest'ultimo aspetto, v. cap. 2 par. 5).

²⁴ Per la dottrina a favore di tale possibilità si rinvia a cap. 1 par. 2 nota 79. Da tale previsione risulta allora incompatibile con la s.r.l. l'adozione sia del sistema dualistico, sia di quello monistico, quantomeno nella sua configurazione legale (per le posizioni a favore di queste configurazioni, v. cap. 1 par. 1 nota 56). Al riguardo, infatti, nel primo sistema l'art. 2409-terdecies, comma 1, lett. a), c.c. assegna la competenza alla nomina dei componenti del consiglio di gestione al consiglio di sorveglianza (: ciò confligge con l'art. 2479, comma 2, n. 2, c.c.); nel secondo, invece, l'art. 2409-octiesdecies, comma 1, c.c. riconosce, salvo diversa disposizione statutaria, la competenza alla nomina del comitato sul controllo della gestione allo stesso consiglio di amministrazione (: ciò contrasta invece con l'art. 2479, comma 2, n. 3, c.c.). Per un esame della compatibilità del sistema dualistico con la s.r.l., v. FILIPPELLI, *Sul problema dell'estensione del sistema dualistico alle società a responsabilità limitata*, in *Impresa e mercato. Studi dedicati a Mario Libertini*, a cura di Di Cataldo, Meli, Pennisi, vol. 1, Milano, Giuffrè, 2015, 219 ss.

²⁵ La possibilità di sottrarre la nomina alla collettività della compagine sociale per consegnarla a singoli soci viene ammessa da parte della dottrina prevalente (in luogo di molti, cfr. DONATIVI, *I diritti particolari dei soci*, in *Le società a responsabilità limitata*, a cura di Ibba, Marasà, vol. I, (nt. 7), 793, 819, spec. 823 ss., 913 ss. e 1013 ss., v. 824 nota 70 per i riferimenti alla dottrina a favore; M. CIAN, *Le decisioni dei soci: competenze decisorie e decisioni assembleari*, in *Le società a responsabilità limitata*, a cura di Ibba, Marasà, vol. II, (nt. 7), 1330). Rappresenta invero, a quanto consta, una posizione minoritaria quella sostenuta da VIGO, *Decisioni dei soci: competenze*, in *Il nuovo diritto delle società. Liber amicorum Gian Franco Campobasso*, diretto da Abbadessa, Portale, vol. 3, Torino, Utet, 2007, 461, per il quale, “valorizzando la testuale riserva di competenza posta all'inizio dell'art. 2479, comma 2°, si ricava che l'atto costitutivo non può disporre che la nomina degli amministratori sia rimessa ad una decisione di alcuni di loro o di uno di loro o di un terzo. Ciò non impedisce, tuttavia, che un socio abbia sulla nomina, ad esempio, un potere di veto o un potere di proposta, inquadrandosi questi fra i «particolari diritti...»”; ZANARONE, (nt. 12), 1264; PETROBONI, (nt. 12), 15 nota 19 e 272 ss. spec. 279 (v. anche *infra* nota 27 per le citazioni a questi ultimi AA.).

2479, comma 2, c.c., infatti, precostituisce in capo all'intera compagine sociale un nucleo indefettibile di competenze decisionali²⁶: è in queste – come è stato rilevato²⁷ – che si sostanzia l'«esercizio in comune di un'attività economica» nella società a responsabilità limitata (art. 2247 c.c.)²⁸. «Esercizio in comune» che se anche non spetta direttamente ai soci, si realizza comunque attraverso la loro partecipazione all'attività sociale e, in *primis*, alla scelta dei soggetti a cui affidarne la gestione²⁹.

²⁶ Al riguardo, si è osservato come proprio attraverso l'art. 2479, comma 2, c.c. il legislatore delegato abbia dato attuazione al “principio della rilevanza centrale del socio”, principio guida, fissato dal legislatore delegante, per la riforma della s.r.l. (art. 3, comma 1, lett. a), l. 3 ottobre 2001, n. 366). In argomento, si segnalano ZANARONE, (nt. 12), 107-108 nota 208, secondo cui “proprio la permanente “rilevanza centrale del socio” declamata dal più volte citato passo dell'art. 3 della legge delega quale elemento caratterizzante del modello legale di s.r.l., pur non potendo di per sé costituire un vincolo all'autonomia statutaria, potrebbe aver indotto il legislatore a codificarne un aspetto particolarmente importante come quello delle competenze decisionali dei soci ricorrendo ad una norma volutamente imperativa (allora per coerenza con il suddetto modello legale) quale quella dell'art. 2479, comma 2°”; PETROBONI, (nt. 12), 279, che osserva come “il vincolo stabilito dalla disposizione in parola [...] è obiettivamente – e, per così dire, autonomamente – idoneo a cristallizzare, contro ogni disposizione statutaria e nei rapporti con altri organi o esponenti della società, un elemento di vantaggio a favore della collettività dei soci. L'esaltazione e la protezione di un istituto che è espressione della rilevanza centrale del socio risulta dunque un'opzione di politica legislativa liberamente colta dal legislatore delegato, il frutto di un disegno politico-programmatico da esso discrezionalmente assunto”. In questa prospettiva, si può allora ritenere come la norma in questione cristallizzi lo statuto minimo del “socio-imprenditore”, la cui presenza, come si è notato (v. cap. 1 par. 3 spec. nota 118), è indefettibile nella s.r.l. anche qualora questa decida di aprirsi al mercato.

²⁷ Cfr. ZANARONE, (nt. 12), 107-108 nota 208 e 1264, secondo cui con la norma in questione il legislatore intendeva “semplicemente restringere quelle scelte statutarie che si muovessero nell'ottica della nomina [...] impendendo, per ragioni legate alla necessità di preservare il carattere societario del nostro tipo, e dunque un *minimum* di partecipazione di tutti i soci all'“esercizio in comune” di cui parla l'art. 2247, l'affidamento di tale nomina a soggetti diversi dalla collettività dei soci” (l'A. nega così la possibilità di utilizzare l'istituto del diritto particolare per consentire al singolo socio di nominare uno o più amministratori, v. ID., sub art. 2475 c.c., in *Della società a responsabilità limitata*, t. II, (nt. 12), 952); PETROBONI, (nt. 12), 279, per il quale “l'unica spiegazione possibile del limite all'autonomia privata posto dall'intero art. 2479, co. 2, c.c. è [...] la volontà del legislatore di declinare, nella s.r.l., il connotato dell'«esercizio in comune di un'attività economica» di cui all'art. 2247 c.c. (variamente attuato nei diversi tipi societari) assicurando inderogabilmente talune decisioni di vertice ai soci e, così, garantendo con forza di imperatività una disposizione ispirata alla rilevanza centrale del socio”.

²⁸ Ora, se da un lato è certamente vero come competenze quali la nomina degli amministratori o quella dei soggetti adibiti al controllo avrebbero potuto anche non essere codificate “in disposizioni dichiaratamente inderogabili per fungere da limite all'autonomia statutaria” (ZANARONE, (nt. 12), 108), potendo le stesse essere desunte proprio dalla disposizione generale dell'art. 2247 c.c., dall'altro lato, si deve tuttavia segnalare come la loro previsione sia da ritenersi opportuna, in quanto collocata in una figura societaria principalmente caratterizzata da un'elevata elasticità (SANTONI, (ACCETTELLA,) *Profili introduttivi*, in Santoni, Briolini, Buta, Accetella, *Le società a responsabilità limitata*, Torino, Giappichelli, 2022, 1) e ritenuta essere, “nell'opinione corrente, [...] il regno dell'autonomia privata” (ENRIQUES, *Scelte pubbliche e interessi particolari nella riforma delle società di capitali*, in *Mercato Concorrenza Regole*, 1/2005, 180). In questo contesto, infatti, se la legge non avesse assegnato “in ogni caso” la nomina di amministratori e sindaci/ revisore in capo alla compagine sociale, si sarebbe certamente posto il problema se i soci di s.r.l. avrebbero potuto ripartire diversamente queste funzioni e, considerando l'ampia libertà loro riconosciuta dal legislatore, la soluzione permissiva (: da molti oggi comunque sostenuta nonostante l'espressa imperatività della norma in questione; v. *supra* note 24 e 25) sarebbe probabilmente stata quella dominante.

²⁹ A livello generale, sull'esercizio comune diretto e indiretto di un'attività economica, cfr. di recente MONTEVERDE, *Le competenze*, in *Diritto del governo delle imprese*², diretto da Irrera, Torino, Giappichelli, 2020, 15-16.

Accanto a queste disposizioni generali (: che valgono, cioè, a prescindere dal sistema di amministrazione adottato), la ricerca sopra avviata si completa con due norme specifiche, operanti qualora l'autonomia statutaria opti per una regola di produzione dell'azione amministrativa diversa da quella consigliata e, nello specifico, per quella disgiuntiva/congiuntiva o per quella referendaria. In particolare, nel primo caso, il legislatore prevede espressamente l'applicazione degli artt. 2257 e 2258 c.c. (art. 2475, comma 3, secondo periodo, c.c.): impone cioè che, anche nella s.r.l. come nella s.s., queste modalità di esercizio dei poteri gestori non possano trovare applicazione nella loro forma essenziale (: quale mera regola d'azione disgiunta o congiunta), ma nelle forme complesse, previste nelle disposizioni citate, caratterizzate dal potere di opposizione in capo a ciascun amministratore in regime disgiunto (art. 2257, comma 2, c.c.) e dalla possibilità di agire in via autonoma anche in regime congiunto (art. 2258, comma 3, c.c.)³⁰. Nel secondo caso, nell'eventualità

³⁰ Come noto, questi rinvii hanno rappresentato, all'interno dell'impianto normativo della s.r.l., una significativa fonte di incertezze interpretative (sul punto, v. cap. 1 par. 2 nota 72). La loro *ratio* pare invece potersi ricollegare alla volontà del legislatore di replicare nella s.r.l. i medesimi limiti alla loro adozione previsti nelle società di persone (piuttosto che il medesimo funzionamento), così evitando che la configurazione di tali moduli gestori sia nella figura societaria in esame completamente disponibile all'autonomia statutaria. Il legislatore ha cioè consentito l'adozione di questi regimi gestori anche nella s.r.l. a condizione che trovino impiego con i medesimi contrappesi previsti nella società semplice: contrappesi identificabili, rispettivamente, nel comma 2 dell'art. 2257 e nel comma 3 dell'art. 2258 c.c. Questi regimi, infatti, nella società semplice non sono disciplinati nella loro forma essenziale o minimale (: quale mera regola d'azione disgiunta o congiunta), ma in forme complesse. In altre parole, l'amministrazione potrebbe essere disgiuntiva o congiuntiva anche senza il meccanismo dell'opposizione o senza la possibilità di agire in via disgiunta in regime congiunto. Questi, infatti, rappresentano dei correttivi al puro regime disgiunto/congiunto e sono finalizzati, nell'ordine, a garantire il coordinamento dell'azione dei preposti alla funzione gestoria e ad evitare, in caso di urgenza, gravi danni alla società. Si osservi, tuttavia, come il legislatore avrebbe potuto: (i) disciplinarli diversamente oppure anche (ii) non prevederli affatto. Infatti, la legge avrebbe potuto riconoscere il potere di opposizione in capo a soggetti diversi dagli amministratori: ad esempio, in capo a tutti i soci (come, d'altro canto, disponeva il codice di commercio del 1882). Il legislatore, in alternativa, avrebbe potuto anche non prevedere affatto tale potere. Questa soluzione, d'altronde, è stata adottata in diversi altri ambiti del diritto. Così, la legge prevede l'amministrazione disgiuntiva nella sua forma "essenziale" – priva, cioè, del meccanismo dell'opposizione – nei casi di: (i) amministrazione dei beni della comunione legale tra coniugi (*ex art. 180, comma 1, c.c.*); (ii) rappresentanza legale del minore (*ex art. 320, comma 1, c.c.*); (iii) pluralità di mandatari (*ex art. 1716, comma 2, c.c.*); (iv) preposizione institoria (*ex art. 2203, comma 3, c.c.*); in argomento, cfr. RIVOLTA, *La società a responsabilità limitata*, in *Trattato di diritto civile e commerciale*, già diretto da Cicu, Messineo, continuato da Mengoni, vol. XXX, t. 1, Milano, Giuffrè, 1982, 324. Si potrebbe però replicare che questi ambiti si pongono al di fuori del diritto delle società. Ma pure quest'ultima obiezione verrebbe destituita di fondamento se solo si osservi come anche l'ordinamento societario abbia conosciuto l'agire disgiunto senza il meccanismo dell'opposizione. A questo riguardo, si rinvia a GALGANO, *Le società in genere. Le società di persone*³, in *Trattato di diritto civile e commerciale*, già diretto da Cicu, Messineo, Mengoni, continuato da Schlesinger, Milano, Giuffrè, 2007, 208-209, che rileva come "il diritto di opposizione è generalmente considerato coessenziale all'ordinamento dei poteri sociali: parte integrante, cioè, del potere di amministrazione spettante individualmente ad ogni socio. Nella storia delle società di persone questa opinione trova smentita: l'indagine storica, infatti, se rende documentabile, già per diritto medioevale, la presenza di una amministrazione disgiuntiva nelle società di persone, mostra, nello stesso tempo, come fosse estraneo ad esse, fino alla vigilia delle codificazioni moderne, il diritto di opposizione". In merito all'azione disgiunta in regime congiunto, si segnala PERLINGIERI, *Amministrazione congiuntiva e azione disgiunta. L'ultimo comma dell'art. 2258 codice civile*, in *Riv. dir. impr.*, 2006, II, 183 ss., il quale osserva come il comma 3 dell'art. 2258 c.c.

in cui i soci informino la produzione dell'azione amministrativa ad una regola decisionale di natura referendaria (: tecniche della consultazione scritta o del consenso espresso per iscritto), l'art. 2475, comma 4, c.c. richiede invece che dai documenti sottoscritti dagli amministratori risultino con chiarezza due informazioni minime, vale a dire «l'argomento oggetto della decisione ed il consenso alla stessa»³¹.

Oltre a queste, non sembrano invero rinvenirsi all'interno dell'impianto normativo della s.r.l. altre disposizioni suscettibili di limitare l'autonomia statutaria in tema di organizzazione della funzione amministrativa³². Né vincoli aggiuntivi

rappresenti un'eccezione “spesso trascurata dalla dottrina o forse non correttamente valorizzata alla luce dell'interesse dell'impresa e di una prospettiva funzionale” (p. 190): si tratta, infatti, di una disposizione “quanto mai significativ[a] nel contesto di una attività, quella d'impresa, nella quale l'urgenza è spesso fisiologica e l'attuazione «congiunta» della prestazione da parte di tutti gli amministratori può costituire un non trascurabile inconveniente per l'interesse dell'impresa” (pp. 193-194). In questo contesto, allora, se il legislatore non avesse rinviato agli artt. 2257 e 2258 c.c., si sarebbe certamente posto il problema se i soci di s.r.l. avrebbero potuto disciplinare questi regimi di amministrazione anche nelle loro forme “minimali” e, stante l'ampia autonomia statutaria riconosciuta in capo ad essi dal legislatore, la soluzione permissiva (: da alcuni comunque sostenuta nonostante questi rinvii, v. cap. 1 par. 2 nota 79 parte finale) sarebbe probabilmente stata quella prevalente. È in questa prospettiva, pertanto, che si ritiene debbano essere interpretati tali rinvii.

³¹ Al riguardo, v. S. PESCATORE, BAVETTA, voce *Società a responsabilità limitata*, in *Diritto commerciale*, a cura di Abriani, in *Dizionari del diritto privato*, promossi da Irti, Milano, Giuffrè, 2011, 804, i quali evidenziano come “in definitiva, nel documento sottoscritto devono essere inseriti tutti gli elementi utili per ricostruire il contenuto della decisione, e ciò risponde ad un principio pubblicistico di certezza degli atti che, elevato a canone normativo, ostacola il dispiegarsi dell'autonomia statutaria”.

³² In realtà, un limite all'autonomia statutaria capace di incidere sull'argomento oggetto di studio potrebbe rintracciarsi anche nel potere di devoluzione e di avocazione positivizzato nell'art. 2479, comma 1, c.c. *nella misura in cui tale disposizione si ritenga essere inderogabile* (: il mero dato testuale non fornisce elementi segnaletici circa la natura del precetto in essa contenuto). È stato, invero, osservato come la possibilità per i soci di avocare certe decisioni e per gli amministratori di devolverle a loro (: la condivisione, cioè, di competenze tra primi e secondi) debba condurre ad escludere che gli argomenti sui quali la compagine sociale possa avere un interesse alla relativa decisione possano essere ulteriormente ripartiti all'interno dell'organo amministrativo (cfr. CETRA, (nt. 19), 1686 ss. spec. 1689). In particolare, riconoscendo tale interesse per le “decisioni che attengono agli assetti organizzativi societari e/o alla gestione strategica”, si è esclusa la possibilità di delegare tali materie in seno all'organo amministrativo: l'istituto della delega gestoria sarebbe, cioè, nel tipo s.r.l. compatibile con la sola gestione corrente (CETRA, (nt. 19), 1689-1690, secondo cui è “da ritenersi remota l'eventualità che i soci e gli amministratori abbiano il divisato interesse per le decisioni che attengono alla gestione corrente, per le quali non può immaginarsi, quanto meno tipicamente, una condivisione (o compresenza) di competenze tra soci e amministratori. Si tratta di decisioni che, almeno tipicamente, sono solo degli amministratori, per le quali diventa allora certamente possibile che l'organo amministrativo si determini ad attribuire le stesse ad uno o più dei suoi componenti attraverso una delega gestoria”). Si osservi tuttavia, da un lato, come la natura della disposizione in esame sia decisamente controversa in dottrina, risultando a quanto consta maggioritaria la posizione di coloro che la ritengono essere dispositiva; dall'altro lato, come venga da più parti evidenziato come i soci di s.r.l. abbiano un interesse ad assumere decisioni anche, se non soprattutto, relative alla gestione corrente. In merito al primo punto, infatti, accanto a coloro che, seppur sulla base di diverse argomentazioni, ritengono la disposizione in esame inderogabile (CETRA, (nt. 19), 1689 nota 36, secondo il quale la norma in esame tutela la minoranza; GUIZZI, *L'assemblea: ovvero, delle competenze dei soci e del modo di esercitarle nella società a responsabilità limitata riformata (Due esperienze a confronto)*, in *RDS*, 2007, 29-30 spec. 32 nota 16, per il quale l'art. 2479, comma 1, c.c. compie un bilanciamento dell'interesse della maggioranza con quello della minoranza),

sembrano potersi rintracciare dall'esame dei principali principi generali che venivano in passato normalmente adoperati proprio per limitare l'esercizio dell'autonomia privata in ambito societario³³. Noto in dottrina e specie in giurisprudenza è in particolar modo il ricorso al concetto di ordine pubblico per vietare l'adozione di clausole statutarie e regole pattizie capaci di impattare su struttura e funzionamento delle società di capitali³⁴. Al riguardo, infatti, è sufficiente rinviare all'ampia

si collocano quelle posizioni che invece la considerano derogabile (ABRIANI, MALTONI, *Elasticità organizzativa e riparto di competenze nella nuova disciplina della società a responsabilità limitata*, in *RDS*, 2007, 23 ss., i quali tuttavia precisano che essa è inderogabile solo con riferimento alle materie che spettano in ogni caso ai soci (pp. 36-38); ZANARONE, sub art. 2479 c.c., in *Della società a responsabilità limitata*, t. II, (nt. 12), 1261 e nota 22; PETROBONI, (nt. 12), 286 ss. spec. 299; A. MIRONE, *Le competenze gestionali dei soci nella s.r.l. tra regime legale e autonomia statutaria: profili ricostruttivi*, in *Impresa e mercato. Studi dedicati a Mario Libertini*, a cura di Di Cataldo, Meli, Pennisi, vol. 1, Milano, Giuffrè, 2015, 469 (eliminazione potere di devoluzione) e 479 (soppressione anche integrale del potere di avocazione); M. CIAN, (nt. 25), 1345-1347, per il quale si può eliminare il potere di devoluzione in capo a ciascun amministratore (p. 1345) e pure il diritto di avocazione (in modo totale o parziale) "solo in quanto avvenga in corrispondenza dell'attribuzione di particolari posizioni corporative a favore di singoli soci, non invece quando, per questa via, si intenda allocare puramente e semplicemente il potere di gestione in testa al solo organo amministrativo" (secondo l'A., "la ratio della norma è centrata non già sulla tutela minoranza, bensì sul riconoscimento della *Allzustandigkeit* del gruppo"; p. 1346). In merito al secondo profilo segnalato, cfr., in luogo di molti, GUIZZI, (nt. 32), 32 nota 17, che ritiene come "il potere di avocazione della competenza a decidere in materia di gestione disciplinato dall'art. 2479 c.c. si riferisca *in primo luogo, e soprattutto*, a quella c.d. ordinaria" (corsivo aggiunto). Il che, secondo il pensiero del primo A. citato, significherebbe precludere del tutto l'utilizzo della delega gestoria nel tipo s.r.l. Nonostante le posizioni che limitano la derogabilità della disposizione in esame possano risultare condivisibili, l'art. 2479, comma 1, c.c. non è stato indicato nel presente paragrafo (: tra le norme cioè imperative) perché – come verrà illustrato nel prosieguo del lavoro (v. spec. par. 4.1 e 4.2) – si ritiene che tale norma non sia *sempre* inderogabile: la derogabilità del potere di avocazione e devoluzione dovrebbe infatti essere valutata caso per caso, a seconda del *concreto* assetto amministrativo adottato dai soci, e dovrebbe essere ammessa qualora l'effetto di tale deroga persegua interessi coerenti con quelli sottesi a quest'ultimo.

³³ È noto come, accanto alle specifiche norme che disciplinano un determinata figura societaria, una seconda fonte di limitazioni all'esercizio dell'autonomia statutaria possa essere rappresentata dai principi generali dell'ordinamento giuridico. Si pensi così alla buona fede, in particolare, nella formazione del contratto (art. 1337 c.c.), nella sua interpretazione (art. 1366 c.c.) e nella relativa esecuzione (art. 1375 c.c.); alla correttezza (art. 1175 c.c.), all'ordine pubblico e al buon costume (art. 1343 c.c.) e all'equità (art. 1374 c.c.). In argomento, in luogo di molti, GALGANO, *Le clausole generali fra diritto comune e diritto societario*, in *Le clausole generali nel diritto societario*, a cura di Meruzzi, Tantini, in *Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell'economia*, diretto da Galgano, vol. LXI, Padova, Cedam, 2011, 1 ss., il quale osserva, tra l'altro, come l'utilizzazione di queste clausole generali sia stata "incalzante" nel corso degli ultimi anni. Tra di queste, non v'è dubbio che quella che è stata maggiormente adoperata, non senza però aspre critiche, in dottrina e in giurisprudenza per limitare l'esercizio dell'autonomia statutaria nella predisposizione di atti costitutivi e statuti societari sia quella dell'ordine pubblico (al riguardo, v. *infra* nel testo).

³⁴ Sul punto, per tutti, GIORDANO, (nt. 2), 171 ss. spec. 175 ss., il quale dà evidenza di come "la giurisprudenza ricor[r]a più di quanto si possa credere, in materia societaria, alla clausola dell'ordine pubblico. [...] L'ordine pubblico è in sostanza un principio che attraversa in modo trasversale il diritto societario e per le implicazioni che determina costituisce un limite forte all'autonomia privata" (cfr., in modo particolare, l'opera citata per un esame critico dell'uso del principio dell'ordine pubblico prima della riforma del diritto societario del 2003, specie con riferimento al funzionamento dell'organo assembleare (p. 179 ss.) e ai patti parasociali (p. 193 ss.). L'A. osserva come spesso quello dell'ordine pubblico fosse un concetto utilizzato in modo improprio (p. 191) ed arbitrario (p. 201), ricorrente in affermazioni spesso carenti di spiegazione o motivate in modo vago e non chiaro (p. 176). In una ricerca estesa all'intero diritto societario, parla di "postulato pullulare di norme

letteratura formatasi in materia, ove viene chiaramente mostrato come la possibilità di ricorrere a tale concetto vada totalmente ridimensionata e circoscritta ai soli casi gravi in cui “i privati, con le loro convenzioni, sovvertano quei valori condivisi di solidarietà, sicurezza, garanzia, che l’ordinamento considera fondamentali”³⁵. È evidente allora come sia difficile immaginare l’applicazione di tale criterio all’ambito in questione, tanto più dopo la stessa riforma del 2003, la quale, oltre ad aver risolto a favore dell’autonomia specifiche questioni dibattute nel regime previgente³⁶, ha riconosciuto per il tipo in esame e per l’ambito oggetto di studio una generale e penetrante libertà di autorganizzazione in capo ai soci, così rimettendo loro, nei termini più ampi, la regolamentazione degli assetti interni della struttura societaria.

3. Il controllo di meritevolezza nel diritto delle società.

In questo contesto, ci si chiede pertanto se i soci di s.r.l. godano effettivamente di una libertà statutaria pressoché sconfinata nel disciplinare ogni aspetto – che non risulti impattato dai pochi limiti sopra segnalati – relativo all’ambito dell’amministrazione sociale. In particolare, se essi possano regolare a proprio piacimento all’interno dell’atto costitutivo i differenti profili che compongono il rapporto di amministrazione (: ad esempio, nomina, revoca e sostituzione dei preposti) ed il funzionamento dei sistemi gestori offerti alla loro scelta dal legislatore (: consiglio di amministrazione, tecniche referendarie, amministrazione disgiuntiva e così via), magari anche configurando assetti che includono, in via tra loro complementare o alternativa, tutte le opzioni loro concesse.

Sebbene siano questi ambiti privi di una specifica regolamentazione e riconosciuti a ragione come emblematici del «trionfo dell’autonomia» nel tipo in questione, la risposta all’interrogativo formulato risulta senz’altro essere negativa. Si deve infatti osservare come principi generali dell’ordinamento negano che l’esercizio dell’autonomia contrattuale, *anche in assenza di espresse limitazioni legali*, possa esorbitare nel totale arbitrio dei privati. *Ampia* autonomia statutaria non significa

inderogabili a tutela dei più evanescenti e fantasiosi interessi generali” quale una delle principali ombre del diritto pretorio, D’ALESSANDRO, *Il diritto pretorio delle società a mezzo secolo dal codice civile*, in *Diritto giurisprudenziale*, a cura di Bessone, Torino, Giappichelli, 1996, 237.

³⁵ GIORDANO, (nt. 2), 225, v. anche 210 ss. per un esame del contenuto effettivo della clausola dell’ordine pubblico, che l’A. ancora “a quei principi condivisi contenuti nella carta costituzionale”; in argomento, cfr. anche G.B. FERRI, voce *Ordine pubblico (dir. priv.)*, in *Enc. del dir.*, vol. XXX, Milano, Giuffrè, 1980, 1038 ss. spec. 1053, ove viene osservato come “l’ordine pubblico, come limite all’agire negoziale, esprime più specificamente l’esigenza che i privati, con le loro convenzioni, non sovvertano quei valori fondamentali su cui si fonda l’ordine sociale: ma che realizzino i loro rapporti nel rispetto di quei valori e quei principi che lo Stato considera essenziali e caratterizzanti l’organizzazione sociale di un determinato momento storico”.

³⁶ Questioni che prima della riforma del diritto societario del 2003 avevano condotto a dichiarare nulle, proprio per contrasto a principi di ordine pubblico, “tutte quelle clausole dell’atto costitutivo attraverso le quali i soci cercavano di adattare la regolamentazione della fattispecie alle loro esigenze” (GIORDANO, (nt. 2), 179). La riforma, in particolare, ha risolto tali questioni in tema di *quorum* assembleari di s.p.a. attraverso gli artt. 2368 e 2369 c.c. (sul punto, cfr. l’A. citato alle pp. 179 ss.).

cioè libertà privata *illimitata*³⁷. L'autonomia è invero “apprezzabile come un valore solo se si pone entro corretti limiti e si esplica nel rispetto di essi”³⁸. Tra di questi deve allora certamente menzionarsi quello contenuto all'interno dell'art. 1322, comma 2, c.c., il quale consente ai privati di concludere anche contratti atipici “*purché* siano diretti a realizzare interessi meritevoli di tutela secondo l'ordinamento giuridico”. Infatti, non tutto ciò che è voluto dalle parti può ritenersi sempre meritevole di tutela³⁹: la disposizione citata impone così un controllo di meritevolezza sugli atti di autonomia privata⁴⁰.

Ora, l'indubbia appartenenza di atti costitutivi e statuti di società all'area negoziale rende applicabili anche all'ambito societario le norme generali sui

³⁷ Cfr. ABBADESSA, *La voce dei soci nella gestione della s.r.l.*, in *RDS*, 2012, 191.

³⁸ RIVOLTA, (nt. 6), 1291.

³⁹ MARTONE, *Il giudizio di meritevolezza. Questioni aperte e profili applicativi*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2017, 9-10, per la quale “non tutto ciò che è voluto dalle parti è meritevole di tutela: occorre sempre verificare in concreto se un singolo atto di autonomia sia lecito, meritevole di tutela, ragionevole e proporzionato”.

⁴⁰ In cosa consista tale controllo, quale sia cioè il contenuto positivo della valutazione da esso richiesta, è questione da sempre dibattuta e controversa in dottrina stante l'indubbia indeterminatezza del dato testuale che lo impone. Viene del resto generalmente osservato come “la regola codificata nell'art. 1322 c.c. rappresenta una delle norme di maggior impegno interpretativo della materia dei contratti in generale” (GABRIELLI, *L'autonomia privata. Dal contratto alla crisi d'impresa*, Milano, Wolters Kluwer-Cedam, 2020, 88) e che “il problema dell'individuazione dei criteri di meritevolezza [...] è indubbiamente il problema centrale del concetto di autonomia privata” (G.B. FERRI, *Meritevolezza dell'interesse e utilità sociale*, in *Riv. dir. comm.*, 1971, II, 87). L'interpretazione della disposizione in questione ha così sollevato in dottrina “una infinità di problemi” (MINERVINI, *La «meritevolezza» del contratto. Una lettura dell'art. 1322, comma 2, c.c.*, Torino, Giappichelli, 2019, 3), al punto tale da essere essa stessa ritenuta “il problema dei problemi” (GUARNERI, *Il contratto immeritevole e il rasoio di Occam*, in *Nuova giur. civ. comm.*, 2018, 253, corsivo dell'A.), vuoi a causa delle intrinseche difficoltà ermeneutiche insite al suo stesso dispositivo, vuoi a motivo della sua origine storica (: la norma è stata ritenuta essere intrisa di una “forte carica ideologica”, MARTONE, (nt. 39), 13). In linea generale, infatti, l'art. 1322, comma 2, c.c., dopo aver inizialmente ricevuto scarsa attenzione da parte degli studiosi, è stato interpretato in diversi modi, e, in linea di massima, da un lato, quale sinonimo del controllo di liceità, e quindi come contrarietà di un negozio giuridico alle norme imperative, all'ordine pubblico e al buon costume ex art. 1343 c.c. (in luogo di molti, G.B. FERRI, *Ancora in tema di meritevolezza dell'interesse*, in *Riv. dir. comm.*, 1979, I, 8 ss. spec. 12-14, ove specifica come l'art. 1343 c.c. “sia ad integrazione del[l]art. 1322, comma 2, c.c.], dal momento che il [secondo] afferma l'esigenza di meritevolezza e il [primo] individua i criteri di questa meritevolezza”, p. 14); dall'altro lato, come criterio che impone un controllo del negozio in termini di “rilevanza” e “utilità sociale” (BETTI, *Teoria generale del negozio giuridico*², Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2002, 104). Tuttavia, “a favore dell'identificazione tra meritevolezza e liceità è schierata, ancora oggi, la dottrina largamente prevalente” (ne dà evidenza LENER, *La meritevolezza degli interessi nella recente elaborazione giurisprudenziale*, in *Riv. dir. civ.*, 2020, I, 622, v. nota 20 per i riferimenti bibliografici), parte della quale sostiene pure “una lettura abrogativa della regola in questione o, a tutto concedere, [...] una lettura ispirata a grande cautela” (cfr. GUARNERI, (nt. 40), 263). Sulle origini storiche di tale disposizione e sull'evoluzione delle interpretazioni fornite da dottrina e giurisprudenza, si rinvia, in luogo di molti, a MINERVINI, (nt. 40), 5 ss. Recentemente il controllo di meritevolezza è stato oggetto di attenzione da parte della giurisprudenza in tema di polizze assicurative con clausola *claims made* e di prodotti finanziari noti con i termini di *4You* e *MyWay* (in argomento, tra i molti, con considerazioni critiche, si segnala LENER, (nt. 40), 615 ss. spec. 628 ss.) e in relazione alle clausole c.d. di *russian roulette* (in luogo di molti, CICATELLI, *Partecipazioni paritetiche e stalli decisionali: atipicità e meritevolezza della russian roulette clause*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2020, II, 912 ss. spec. 921 ss.).

contratti, e anzitutto, ai fini che interessano, proprio quella contenuta nella disposizione segnalata⁴¹.

In realtà, quest'ultima norma è stata raramente impiegata in tale settore per ben più di mezzo secolo dalla sua codificazione⁴² (in linea, d'altra parte, alla considerazione che più in generale essa ha ricevuto all'interno dell'intera letteratura giuridica⁴³). Solo in tempi recenti, infatti, tale controllo è stato oggetto di un'importante rivisitazione sistematica che ne ha valorizzato in modo organico la relativa applicazione con riferimento alla disciplina giuscommercialsocietaria⁴⁴, così

⁴¹ Sulla riconducibilità all'area contrattuale della natura giuridica del rapporto societario, a livello generale, in luogo di molti, ABBADESSA, *Le disposizioni generali sulla società*, in *Trattato di diritto privato*, diretto da P. Rescigno, vol. 16, Torino, Utet, 1985, 5 ss.; MARASA, *Le società*², in *Trattato di diritto privato*, a cura di Iudica, Zatti, Milano, Giuffrè, 2000, 9 ss.; con specifico riferimento alla s.r.l., ZANARONE, (nt. 12), 73 e spec. 205 ss.

⁴² Dal 1942 sino ai primi anni 2000, infatti, tra i diversi principi generali dell'ordinamento giuridico, quello della meritevolezza ha trovato poche applicazioni in ambito societario. Tra gli studiosi che, nel corso del Novecento, in contesti specifici, hanno fatto ricorso a tale tipo di controllo, si segnalano CALANDRA BUONAURA, *Amministrazione disgiuntiva e società di capitali*, Milano, Giuffrè, 1984, 102 ss., secondo il quale è immeritevole di tutela la clausola che prevede un sistema di amministrazione disgiuntiva nella s.p.a. in quanto l'esigenza organizzativa ad essa sottesa potrebbe essere ugualmente, se non meglio, soddisfatta attraverso il ricorso alla delega gestoria. Scrive, infatti, l'A. come mediante l'istituto dell'amministrazione delegata sia "possibile realizzare gli stessi scopi pratici che verrebbero perseguiti adottando la formula dell'amministrazione disgiuntiva, ma con un maggior grado di efficienza rispetto a questa e, soprattutto, con un minore rischio di compromettere il regolare svolgimento dell'attività amministrativa e la stessa capacità di funzione dell'ente" (p. 103): l'A. constata così l'"inesistenza di un interesse meritevole di tutela al superamento delle forme tipiche di organizzazione previste dalla legge" per la s.p.a. (p. 104); A. MIRONE, *Il procedimento deliberativo nelle società di persone*, Torino, Giappichelli, 1998, 172 ss. spec. 187 e 195-196, il quale, per verificare la validità della clausola introduttiva del sistema della raccolta interna della maggioranza nelle società di persone (: ovvero di un "metodo deliberativo in base al quale la maggioranza può adottare le decisioni sociali anche senza consultare la minoranza", p. 172), ritiene necessario valutare "se la compressione delle esigenze di partecipazione trovi giustificazione nel soddisfacimento di altri interessi *comuni* del gruppo, dotati di espressa rilevanza normativa": ritiene, cioè, necessario "un controllo causale di meritevolezza sulla limitazione dell'interesse partecipativo, diretto a verificare la possibilità di attribuire i vantaggi di un siffatto sistema al gruppo come tale, e non alla maggioranza considerata *ex post* dopo l'avvenuta raccolta del consenso sufficiente" (p. 178). L'A. ritiene così possibile, in via convenzionale, il ricorso al sistema della raccolta interna a maggioranza in ambito amministrativo, nelle decisioni dei soci sull'opposizione (p. 183 ss.) e nell'amministrazione congiuntiva a maggioranza (p. 187 ss.), mentre una siffatta clausola non è ritenuta perseguire interessi meritevoli di tutela al di fuori di tale ambito, nelle decisioni cioè c.d. organizzative (p. 190 ss.): una sua eventuale previsione espressa "non sarebbe, pertanto, in grado di superare il controllo di meritevolezza, ed andrebbe giudicata in contrasto insanabile con i principi dell'ordinamento, dunque invalida".

⁴³ L'art. 1322, comma 2, c.c., dopo aver inizialmente ricevuto scarsa attenzione da parte degli studiosi, è stato infatti comunque tendenzialmente interpretato in modi che, di fatto, ne hanno appiattito la portata, riducendola in sostanza ad un duplicato del controllo di liceità *ex art.* 1343 c.c. (sul punto, di recente, LENER, (nt. 40), 622 e nota 20 per i riferimenti bibliografici, il quale evidenzia come tale disposizione sia ancora oggi così interpretata dalla dottrina dominante), senza mancare nemmeno chi, come si è osservato, abbia sostenuto "una lettura abrogativa della regola in questione o, a tutto concedere, [...] una lettura ispirata a grande cautela" (GUARNERI, (nt. 40), 263).

⁴⁴ Cfr. i diversi lavori di SANFILIPPO, in particolare, prima della riforma organica del diritto delle società, *Funzione amministrativa e autonomia statutaria nelle società per azioni*, Torino, Giappichelli, 2001, 79 ss.; poi, *I patti parasociali*, in *I contratti per l'impresa*, a cura di Gitti, Maugeri, Notari, vol. 2, Bologna, il Mulino, 2012, 417 ss.; *I patti parasociali: per una riflessione*

rianimando l'attenzione della dottrina in ordine alle sue potenzialità applicative in relazione a specifiche aree della materia⁴⁵, benché alcuni studiosi continuino comunque ancora oggi a negarne l'ammissibilità⁴⁶.

sulle tecniche di controllo, in *Impresa e mercato. Studi dedicati a Mario Libertini*, a cura di Di Cataldo, Meli, Pennisi, vol. 1, Milano, Giuffrè, 2015, 607 ss.; in modo speciale, *Il controllo di meritevolezza sugli statuti di società*, in *Società, banche e crisi d'impresa. Liber amicorum Pietro Abbadessa*, vol. 1, Torino, Utet, 2014, 561 ss. e in *Giur. comm.*, 2015, I, 159 ss. (le citazioni che seguono sono riprese dall'ultima fonte indicata); e, di recente, *L'atto costitutivo e lo statuto*, in *Trattato delle società*, diretto da Donativi, t. II, Milano, Utet, 2022, 126 ss. L'A. ricorre ad una valutazione in termini di meritevolezza anche in *Il presidente del consiglio di amministrazione nelle società per azioni*, in *Il nuovo diritto delle società. Liber amicorum Gian Franco Campobasso*, diretto da Abbadessa, Portale, vol. 2, Torino, Utet, 2007, 441 ss. spec. 467-469 e 477 e, in un certo senso, pure in *L'amministrazione nelle società artigiane a responsabilità limitata*, in *RDS*, 2007, 88 ss. spec. 95-97.

⁴⁵ Dopo la riforma del diritto societario si è decisamente riaccesa l'attenzione degli studiosi per tale tecnica di controllo. Al riguardo, tra i diversi tentativi di applicazione dell'art. 1322, comma 2, c.c., si segnalano A. MIRONI, *Il consiglio di amministrazione: disciplina legale e autonomia statutaria. I sistemi alternativi*, in *S.r.l. commentario*, a cura di Dolmetta, Presti, Milano, Giuffrè, 2011, 544 e 548, il quale, sebbene riconosca spazi di autonomia nella s.r.l. maggiori che nella s.p.a., ritiene comunque sempre necessario procedere "ad uno scrutinio di validità delle clausole in ragione del criterio di meritevolezza di cui all'art. 1322, cpv., al fine di evitare l'adozione di regole intrinsecamente irrazionali" (p. 544): l'A. osserva così, ad esempio, come non sia meritevole di tutela la clausola statutaria che comporti "l'approvazione di proposte che ricevano solo la metà dei voti favorevoli, anche a fronte di un'altrettanta metà di voti contrari", in quanto tale previsione determinerebbe "un assetto amministrativo ingiustificatamente irrazionale, destinato a premiare senza valida giustificazione, in caso di parità nei voti favorevoli e contrari, la proposta formulata da chi ha adottato l'iniziativa deliberativa" (p. 548); ed ancora ID., *Le competenze gestionali dei soci nella s.r.l. tra regime legale e autonomia statutaria: profili ricostruttivi*, (nt. 32), 476-478 e nota 80, ove valuta "sotto il profilo della sua meritevolezza" la clausola statutaria che esclude il potere di avocazione, riconosciuto dall'art. 2479, comma 1, c.c. in capo ai soci che rappresentano almeno un terzo del capitale sociale: secondo l'A., "può dirsi che il sacrificio derivante dalla soppressione del meccanismo di avocazione, valutato come necessario a tutela delle contrapposte istanze di efficienza gestionale, sembra tollerabile proprio in ragione dei diritti di controllo comunque assicurati al singolo socio dall'art. 2476, 3° co., i quali rendono a [suo] avviso "accettabile" l'assetto organizzativo che complessivamente ne deriva, sia sul piano sostanziale, sia su quello della divaricazione tipologica con il tipo azionario. Ciò non esclude che la clausola possa risultare [...] "immeritevole in concreto", segnatamente proprio nel caso in cui lo statuto contenga al contempo significative deroghe anche ai diritti di controllo del socio ai sensi dell'art. 2476, 2° co., ad esempio escludendo proprio il diritto di chiedere informazioni sullo svolgimento degli affari sociali o introducendo *quorum* più elevati di quello previsto per l'esercizio del potere di avocazione al fine di esercitare i diritti di informazione e consultazione della documentazione sociale" (per un'applicazione del criterio della meritevolezza in tema di diritti di controllo dei soci *ex art. 2476, comma 2, c.c.*, cfr. nota 80 pp. 477-478); CUOMO, *Il presidente del consiglio di amministrazione di s.p.a.*, in *RDS*, 2012, 570 ss. spec. 586-587, ove viene applicato l'art. 1322, comma 2, c.c. in tema di fissazione dell'ordine del giorno e di informazione endoconsiliare da parte del presidente del cda di s.p.a., distinguendo quelle di minori dimensioni da quelle di maggior rilievo socio-economico; più recentemente, CETRA, *Le s.r.l.-P.M.I.: disciplina legale e autonomia statutaria*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2020, I, 831-832 e nota 47, il quale, esaminando i problemi di disciplina che solleva l'introduzione delle s.r.l. P.M.I., ritiene ammissibile introdurre nell'atto costitutivo di queste ultime (che si sono effettivamente aperte al mercato) clausole statutarie che non sarebbero invece consentite per una s.r.l. "ordinaria", come quelle che prevedano assemblee speciali, comprimano le competenze gestorie dei soci o riducano i loro poteri di controllo, specificando però che tali previsioni "devono comunque superare il vaglio di meritevolezza *ex art. 1322, comma 2°, c.c.*" (nota 47); RINALDO, *La multiformità della s.r.l.*, in *Riv. soc.*, 2020, 1535-1536, la quale nega la meritevolezza della clausola che prevede categorie di quote a voto plurimo nelle s.r.l. P.M.I. per incompatibilità alla logica - "quella dell'apertura della società agli investimenti di soggetti

Tale rilettura, in particolare, ha messo in luce come il sindacato di conformità imposto dall'art. 1322, comma 2, c.c. consista in una valutazione che non si esaurisce al solo profilo causale, ma si estende a “*tutti gli interessi giuridicizzati dal contratto*”⁴⁷, *ad ogni singola clausola cioè in esso contenuta*, ed ha altresì avuto il pregio di contribuire ad illustrare come tale disposizione, caratterizzata da un dato letterale di indubbia indeterminatezza, possa trovare pratica attuazione con riferimento ad atti costitutivi e statuti societari.

A questo riguardo, infatti, è stato precisato come l'applicazione del criterio della meritevolezza all'ambito societario si sostanzierebbe in un duplice controllo. In primo luogo, si dovrebbe verificare che ciascuna clausola statutaria sia coerente e ragionevole al complessivo assetto di interessi realizzato dai soci attraverso l'intero regolamento contrattuale (: fase 1 del controllo). In questo modo, infatti, è possibile valutare se l'interesse perseguito da ciascuna regola pattizia sia in linea con il complessivo assetto realizzato dalle parti: se, cioè, essa si cali coerentemente al suo interno. Superato positivamente il giudizio di coerenza tra clausole, il controllo di meritevolezza richiederebbe poi di confrontare gli interessi che queste perseguono con quelli rilevanti per l'ordinamento giuridico e, in caso di contrasto, di valutare se la realizzazione dei primi (: gli interessi perseguiti dalle clausole) giustifichi il sacrificio dei secondi (: gli interessi promossi dal sistema), seppur questi non siano contenuti in alcuna regola imperativa o in principi generali (: fase 2 del controllo).

non partecipi alla gestione societaria” – sottesa alla disciplina di questa forma giuridica; BORDIGA, *Spunti in tema di autonomia statutaria nelle società per azioni*, in *Riv. soc.*, 2021, 768 ss. spec. 792-793, che riconosce come “l'autonomia nella conformazione della struttura finanziaria della società e della disciplina dei rapporti fra soci, proprio in quanto espressione di autonomia contrattuale (art. 1322 c.c.) [...] deve [...] ritenersi soggetta al limite (*esterno*) della *meritevolezza*, il che impone, pure, secondo un autorevole orientamento, una certa *proporzionalità* dell'assetto contrattuale voluto dalle parti...” (corsivi dell'A.); TUCCI, *La meritevolezza dei patti parasociali*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2022, I, 22 ss., con particolare attenzione alla meritevolezza di quelle convenzioni che contengono opzioni *put* a prezzo predefinito (p. 35 ss. spec. 40 ss.).

⁴⁶ V., di recente, PERRECA, *La clausola di russian roulette e il superamento dello stallo decisionale (deadlock)*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2020, II, 944, secondo cui “l'unico controllo ammissibile sulle singole clausole statutarie è quello di conformità tipologica, ossia il controllo di compatibilità del contenuto contrattuale con le norme inderogabili del tipo (contrattuale o societario) prescelto o, comunque, da applicare (art. 1322, comma 1°, c.c.). Non è consentito, invece, un controllo di meritevolezza, poiché esso riguarda i contratti non riconducibili ai tipi regolati dalla legge, non le singole clausole”.

⁴⁷ SANFILIPPO, *Il controllo di meritevolezza sugli statuti di società*, (nt. 44), 164 ss. spec. 165, che osserva come “la valutazione di meritevolezza degli interessi perseguiti dall'atto di autonomia nel campo dell'*atipico* non potrà dirsi limitata al profilo causale (o, se si vuole, alla funzione socio-economica realizzata in concreto dal regolamento negoziale), ma dovrebbe poter ben considerare *tutti* gli interessi *giuridicizzati* dal contratto, anche al di là della causa negoziale. Non sembra esservi ragione, infatti, per limitare il giudizio sulla meritevolezza al solo interesse realizzato attraverso l'*intero* contratto: esso può e deve anche riguardare la valutazione di quegli interessi realizzati attraverso *single* clausole...” (corsivi dell'A.); sul punto, v. anche ID., *Funzione amministrativa e autonomia statutaria nelle società per azioni*, (nt. 44), 83-84, ove rileva come se deve “convenirsi che il controllo di meritevolezza si estende a tutti gli interessi giuridicizzati, non solo nelle clausole *principali*, ma anche in quelle *secondarie* di un contratto atipico, non si vede invero per quale ragione quel medesimo controllo non debba pure riguardare le clausole atipiche di un contratto tipico” (corsivi dell'A.).

Anche per tale motivo, questa seconda fase può così richiedere una ricostruzione interpretativa dell'insieme degli interessi che l'ordinamento ritiene meritevoli di tutela⁴⁸.

In questa prospettiva, se il controllo effettuato nella prima o nella seconda fase avesse esito negativo, la clausola (o l'insieme di clausole) oggetto di esame dovrebbe ritenersi immeritevole di tutela. Tale giudizio non comporta però l'invalidità della clausola, quanto piuttosto, in linea generale, la sua irrilevanza per l'ordinamento: essa sarebbe cioè non azionabile o da disapplicare⁴⁹; in altre parole, "come se non ci fosse". Anche in questa circostanza, tuttavia, l'interprete dovrebbe comunque indagare quale effetto le parti abbiano voluto realizzare con siffatta previsione e, *se possibile*, salvare tale effetto ai sensi dell'art. 1367 c.c., in modo che lo stesso sia coerente con l'assetto complessivamente realizzato dalle parti (se il controllo non superasse la fase 1) o compatibile con gli interessi meritevoli di tutela secondo l'ordinamento giuridico (se il controllo non superasse invece la fase 2).

Si osservi, infine, come una determinata previsione statutaria, sebbene in astratto coerente al complessivo assetto di interessi realizzato dai soci (: superi la fase 1) e conforme all'ordinamento giuridico (: superi la fase 2), potrebbe non esserlo *in concreto*: la sua attuazione, cioè, per circostanze fattuali anche sopraggiunte,

⁴⁸ Sulla struttura bifasica del controllo di meritevolezza, cfr. SANFILIPPO, *Il controllo di meritevolezza sugli statuti di società*, (nt. 44), 168-169, il quale conclude come "diversamente dal controllo di liceità, il giudizio di meritevolezza è tecnica che sollecita l'interprete a verificare non solo se l'assetto obiettivamente realizzato dalla singola clausola sia o meno in linea con la logica della composizione degli interessi del contesto negoziale in cui si cala, ma anche se, per la realizzazione di tale (*coerente*) composizione di interessi, risulti *in concreto giustificato* l'eventuale sacrificio di altri interessi *rilevanti* nell'ordinamento, e che pur non si cristallizzano in regole imperative o in principi di ordine pubblico" (corsivi dell'A.) e ID., *Funzione amministrativa e autonomia statutaria nelle società per azioni*, (nt. 44), 90 ss., ove spiega altresì come il criterio con cui condurre il controllo di meritevolezza non sia sovrapponibile con la clausola generale dell'ordine pubblico, "che la migliore tradizione ha sempre inteso in senso *forte*, concentrandosi in «valori collaudati e indiscussi», ed anche in principi di base propri di complessi di istituti o di singoli istituti giuridici; giammai attinente ad assetti di interessi predisposti in linea soltanto tendenziale dal legislatore" (p. 85 ss.).

⁴⁹ In argomento, SANFILIPPO, *Il controllo di meritevolezza sugli statuti di società*, (nt. 44), 166 spec. 183-184. Si deve tuttavia osservare come sia controverso in dottrina quale sia il rimedio applicabile al caso in cui il giudizio di meritevolezza abbia esito negativo. Sono state invero prospettate diverse soluzioni. Al riguardo, cfr., in luogo di molti, MINERVINI, (nt. 40), 43-44, il quale osserva come "si trovano sostenute le tesi più disparate [...]: si parla così di (invalidità, e più specificamente di) nullità (Cass., 28 luglio 1981, n. 4845; Cass., 20 settembre 1995, n. 9975; Cass., 23 novembre 2001, n. 14865; Cass., SS.UU., 17 febbraio 2017, n. 4222: Carmine Donisi; Francesco Galgano; Filippo Maisto, Valerio Sangiovanni) per contrarietà a norma imperativa (l'art. 1322, comma 2, c.c.) *ex art.* 1418, comma 1, c.c., ovvero per difetto o mancanza della causa, *ex art.* 1418, comma 2, c.c., ovvero si battono altre strade, quali l'inefficacia (Cass., 5 luglio 1971, n. 2091; Cass., 8 febbraio 2013, n. 3080; Cass., 30 settembre 2015, n. 19559; Cass., 10 novembre 2015, n. 22950; Cass., 4 luglio 2018, n. 17498; Antonino Catuadella; Francesco Lucarelli), l'irrilevanza (Cass., 5 luglio 1971, n. 2091; Cass., 4 luglio 2018, n. 17498; Giuseppe Mirabelli; Maria Costanza; Carlo Granelli; Gianfranco Palermo), la non giuridicità (Cass., 10 novembre 2015, n. 22950; Francesco Gazzoni), l'incoercibilità (Cass., 10 novembre 2015, n. 22950), l'inoperatività (Cass., 5 gennaio 1994, n. 75), l'indifferenza (Cass., 10 novembre 2015, n. 22895), l'inidoneità a fondare pretese (Cass., 8 febbraio 2013, n. 3080), la non vincolatività sul piano giuridico (Maria Costanza), la non azionabilità (Giorgio Meo), la (giuridica) inesistenza (Mirzia Bianca), e così via".

potrebbe comunque realizzare assetti immeritevoli di tutela⁵⁰. Anche in questa eventualità, pertanto, tale clausola sarebbe da considerarsi irrilevante per l'ordinamento: essa, tuttavia, con il tempo potrebbe riacquisire di meritevolezza, per il venir meno di quelle circostanze fattuali che ne hanno causato la disapplicazione o per il sopraggiungerne di nuove, ritornando così a poter essere nuovamente applicata. In questa prospettiva, il sindacato di meritevolezza potrebbe essere impiegato anche per quanto concerne quelle clausole statutarie che derogano a enunciati normativi la cui natura, imperativa/dispositiva, risulti controversa. Infatti, certe deroghe alla disciplina legale, seppur *in astratto* di dubbia liceità, potrebbero comunque essere ritenute meritevoli di tutela qualora perseguano istanze coerenti al complessivo assetto di interessi *in concreto* realizzato dai soci; immeritevoli invece nel caso opposto⁵¹.

4. Funzione amministrativa di s.r.l. e clausole immeritevoli.

Alla luce di questi rilievi, il controllo di meritevolezza sembra allora assumere un ruolo significativo per quanto concerne la predisposizione degli atti costitutivi di società a responsabilità limitata. Si ricordi invero come la riforma del 2003, seguita dall'evoluzione normativa successiva, specialmente con l'introduzione della disciplina delle s.r.l. P.M.I., abbia per questo tipo di società enfatizzato la relativa natura negoziale, nonché dilazionato gli spazi riservati all'autonomia e quindi "la sfera dell'"atipico"⁵². E ciò, in modo particolare, proprio per l'ambito oggetto di studio, il quale risulta interamente delegato alle parti, non avendo il legislatore tipizzato alcuna specifica configurazione gestoria⁵³.

⁵⁰ Osserva SANFILIPPO, *Il controllo di meritevolezza sugli statuti di società*, (nt. 44), 163, come "la clausola generale di meritevolezza potrebbe ben venire in rilievo quale criterio di valutazione, sufficientemente "elastico", della *conformità* all'ordinamento delle scelte statutarie che determinano in concreto la prevalenza di uno sull'altro interesse [...] E proprio il controllo di meritevolezza sembra avere il pregio di consentire un bilanciamento fra gli interessi in gioco, che non si arresti ad un'osservazione *in astratto*, puntando invece ad un esame *in concreto* delle clausole, tipicamente secondo una valutazione *ex post*, quando esse, una volta introdotte negli statuti, trovino attuazione nell'ambito della realtà societaria in cui si calano" (corsivi dell'A.; v. anche p. 184).

⁵¹ A titolo esemplificativo, certe deroghe alla disciplina legale potrebbero essere meritevoli di tutela se la s.r.l. si è *effettivamente* aperta al mercato, oppure a seconda dell'assetto amministrativo che la stessa ha complessivamente adottato; immeritevoli invece negli altri casi. In merito al primo profilo, cfr. CETRA, (nt. 45), 831-832 e nota 47, che ritiene ammissibile introdurre nell'atto costitutivo delle s.r.l. P.M.I. *di fatto* aperte al mercato una serie di previsioni statutarie che non sarebbero altrimenti consentite per una s.r.l. "ordinaria" (al riguardo, v. *supra* nota 45): infatti, "una clausola potrebbe risultare meritevole o no a seconda del carattere tipologico della società, come pure potrebbe perdere o acquisire meritevolezza con il mutamento di tale carattere". In relazione al secondo aspetto (: deroghe alla disciplina legale meritevoli di tutela a seconda dell'assetto amministrativo complessivamente adottato dalla società), v. *infra* par. 4.1 e 4.2.

⁵² SANTOSUOSSO, *La riforma del diritto societario. Autonomia privata e norme imperative nei DD.Lgs. 17 gennaio 2003, nn. 5 e 6*, Milano, Giuffrè, 2003, 4.

⁵³ Osserva, a livello generale, SANFILIPPO, *Il controllo di meritevolezza sugli statuti di società*, (nt. 44), 162, come "l'ambito negoziale in rilievo [quello cioè degli statuti societari] appartiene all'*atipico*, se è vero che la valutazione della *conformità* degli statuti all'ordinamento emerge problematica là dove la clausola introduca una regola di organizzazione non tipizzata dal legislatore" (corsivi dell'A.).

A questo punto, si tratta allora di verificare come tale tecnica possa essere applicata alla funzione amministrativa di s.r.l. e, di conseguenza, a quali esiti possa condurre. In particolare, tenuto conto che l'ambito in questione si compone di un insieme di regole relative al rapporto che i preposti instaurano con la società (: assetto organizzativo) e alle modalità di esercizio dei loro poteri (: regole di produzione dell'azione amministrativa), sulla base dei criteri sopra delineati nelle due fasi del controllo (: coerenza tra clausole e loro conformità all'ordinamento), sembra possano ritenersi immeritevoli di tutela tutte quelle previsioni che siano:

- i) dirette a perseguire interessi leciti, ma incoerenti con il complessivo disegno organizzativo realizzato dai soci (v. *infra* par. 4.1) oppure irragionevoli rispetto alla regola di produzione dell'azione amministrativa da loro adottata (v. *infra* par. 4.2);
- ii) dirette a perseguire interessi leciti, ragionevoli e coerenti al complessivo assetto amministrativo adottato dai soci, ma in contrasto con gli interessi rilevanti secondo l'ordinamento e il cui soddisfacimento non giustifica il sacrificio di questi ultimi (v. *infra* par. 5).

4.1 Clausole incoerenti con il disegno organizzativo adottato.

Con riferimento alla prima fase del controllo, vengono inizialmente in rilievo tutte quelle scelte statutarie che, pur essendo pienamente lecite, non risultino coerenti con il complessivo assetto di interessi realizzato dai soci in materia di amministrazione e, in particolare, con il rilievo dagli stessi attribuito al soggetto investito della relativa funzione. Nello specifico, è stato rilevato come il legislatore abbia riconosciuto in capo ai soci di s.r.l. piena libertà circa l'organizzazione degli assetti amministrativi: a seconda degli interessi di cui sono portatori, i soci potrebbero così dar vita al vincolo sociale conferendo la gestione in via stabile e personale a determinate identità (: organizzazione "per persone"), oppure nominando i primi amministratori e subordinando l'eventuale loro riconferma all'esito della valutazione dei risultati dagli stessi conseguiti (: organizzazione "per uffici").

A tale riguardo, non può mettersi in discussione come la principale esigenza dell'ordinamento si identifichi nella necessità che questi interessi vengano correttamente e chiaramente riflessi all'interno dell'atto costitutivo, attraverso un regolamento che li disciplini in modo coerente, permettendo così alle parti stesse, all'operatore economico e a quello giuridico di individuarli senza commettere errori. Infatti, il disegno organizzativo adottato da una determina società incide, da un lato, sulla disciplina applicabile al rapporto di amministrazione nei casi – nella prassi invero assai frequenti – in cui l'atto costitutivo si presenti lacunoso (: incide, cioè, sulla corretta risoluzione dei conflitti che con il tempo si possono generare tra i consociati); dall'altro lato, è in grado di influire pure sulle scelte del mercato, tanto più oggi che la s.r.l. (P.M.I.) può ad esso anche aprirsi. L'investitore, infatti, potrebbe decidere di acquistare quote di una certa s.r.l. piuttosto che di un'altra *anche in*

ragione di come sia organizzata la rispettiva funzione amministrativa (: così, si potrebbe ritenere che, a parità di condizioni, una s.r.l. organizzata “per uffici” garantisca una gestione più redditizia rispetto ad una organizzata “per persone”) *o di quale sia la regola di produzione dell’azione gestoria adottata* (v. *infra* par. 4.2).

In quest’ottica, la disciplina dell’amministrazione deve essere predisposta muovendo dalla scelta delle parti di optare o meno per un’esecuzione personale del contratto sociale. L’autonomia statutaria deve così, rispettivamente, investire della funzione amministrativa specifiche identità oppure prefigurare l’ufficio gestorio, ovvero un titolare impersonale di un complesso di competenze che prescinde dalle persone che di tempo in tempo vi sono preposte⁵⁴. In questo modo, tutte le clausole che disciplinano il rapporto di amministrazione devono risultare conformi al complessivo disegno organizzativo voluto dai soci, così che questo possa risultare chiaramente evincibile dalla lettura del documento societario. Previsioni statutarie dirette a perseguire interessi incoerenti rispetto a quelli sottesi all’assetto amministrativo realizzato dai soci sono da ritenersi immeritevoli di tutela e sono quindi soggette a disapplicazione (art. 1322, comma 2, c.c.). In questa eventualità, però, l’interprete deve comunque tentare di salvare, se possibile, gli effetti che le parti hanno voluto produrre attraverso il loro inserimento (art. 1367 c.c.).

In questa prospettiva, pertanto, l’applicazione del controllo di meritevolezza all’ambito oggetto di studio prende le mosse dalla qualificazione dell’organizzazione della funzione amministrativa in concreto adottata dai soci con l’intero regolamento pattizio (sui criteri da impiegare in tale indagine, v. cap. 2 par. 4). Una volta, infatti, effettuata tale operazione e compreso quindi se la compagine sociale abbia voluto investire dell’amministrazione la *persona* piuttosto che un *ufficio* o viceversa, diviene possibile valutare la coerenza degli interessi perseguiti da ciascuna clausola

⁵⁴ A questo riguardo, si osservi come un assetto gestorio organizzato “per persone” richieda una disciplina pattizia articolata sull’identità dei soggetti personalmente investiti della funzione amministrativa. Ciò può potenzialmente concretizzarsi, all’interno di un atto costitutivo di s.r.l., attraverso la mera previsione che identifichi i titolari di tale funzione in un gruppo determinato di soggetti (: che dica, ad es., che l’amministrazione spetti ai soci) oppure in specifiche persone, attraverso l’indicazione dei loro nomi (: che dica, ad es., che l’amministrazione spetti a Tizio e a Caio). Nell’eventualità in cui i soci vogliano invece organizzare l’amministrazione “per uffici”, il regolamento pattizio deve rendere le persone degli amministratori, in esso indicati, variabili stesse del sistema attraverso la prefigurazione di un ufficio gestorio, ovvero di un’organizzazione personalizzata della funzione amministrativa. In questa evenienza, l’ufficio può essere prefigurato in modo esplicito oppure in modo implicito. La prima eventualità si concretizza qualora il regolamento pattizio prefiguri *espressamente* un referente soggettivo della rispettiva disciplina attraverso una serie di clausole che *complessivamente* manifestano la volontà dei soci di rendere fungibile la figura dell’amministratore (: ad es., attraverso una disciplina pattizia del rapporto di amministrazione: sostituzione ciclica degli amministratori, regime di revoca libera etc.). La seconda eventualità (: prefigurazione implicita dell’ufficio) si verifica invece qualora l’atto costitutivo, pur non prefigurando espressamente un titolare impersonale della funzione amministrativa, ma limitandosi ad indicare le persone preposte, contenga comunque previsioni che inequivocabilmente manifestano la comune intenzione dei soci di dare rilievo solo personale (e non reale) alle loro figure (: previsioni come, ad es., quelle che stabiliscono una durata a tempo determinato, per un periodo non oggettivamente lungo, della carica gestoria). Sul punto, v. cap. 2 par. 4 spec. par. 4.2 e 4.3.

contenuta all'interno dell'atto costitutivo rispetto a quelli sottesi all'assetto organizzativo qualificato.

Tale valutazione può così avere esito negativo già *in astratto*, a prescindere cioè dallo specifico contesto fattuale in cui la clausola esaminata trova concreta applicazione. A titolo esemplificativo, ciò potrebbe verificarsi quando il regolamento pattizio organizzi la funzione gestoria “per uffici” e, nello stesso tempo, contenga una clausola che preveda l'unanimità dei consensi quale requisito necessario per il compimento di qualsiasi operazione gestoria. Si pensi così al caso in cui venga configurato un sistema ove i preposti possano anche non essere soci, durino in carica per tre esercizi, siano liberamente revocabili ed operino con *quorum* unanimistico. In tale contesto, si potrebbe ben dubitare della meritevolezza di quest'ultima previsione in quanto persegue interessi partecipativi, certamente leciti, ma incoerenti con quelli sottesi al complessivo assetto organizzativo adottato dalla compagine sociale: l'interesse a che tutti gli amministratori siano sempre d'accordo nell'intraprendere qualunque operazione sarebbe infatti in contrasto con le istanze di efficiente gestione e di fungibilità del preposto sottese ad un'organizzazione “per uffici”. Il veto del singolo amministratore potrebbe invero bloccare qualsiasi operazione gestoria senza però alcuna ragione che possa rendere tale eventualità meritevole di tutela in un sistema in cui tale soggetto è ciclicamente scelto sul mercato in base alle esigenze (di norma di *performance*) dei soci: in un sistema cioè che disconosce l'interesse ad una gestione *personale*, l'interesse quindi alla *permanenza* delle persone dei preposti e, a maggior ragione, al loro necessario congiunto *assenso* per ogni atto gestorio.

Altra fattispecie in cui la valutazione di coerenza tra l'interesse perseguito dalla singola clausola e quello sotteso all'assetto organizzativo adottato dai soci dà, già in astratto, esito negativo è rappresentata da quell'atto costitutivo che organizzi la funzione gestoria “per persone” e, contestualmente, preveda una clausola di revoca libera degli amministratori. Quest'ultima previsione infatti persegue interessi (: ciclicità e fungibilità dei preposti) chiaramente incoerenti con quelli sottesi all'assetto organizzativo voluto dai soci (: stabilità e infungibilità del gestore). Nella prassi, una circostanza del genere potrebbe invero realizzarsi qualora l'atto costitutivo, dopo aver indicato il nome degli amministratori (ed eventualmente le modalità di esercizio dei poteri gestori), disciplini l'amministrazione prevedendo, da un lato, una durata a tempo indeterminato della carica e, dall'altro lato, la possibilità di revocare liberamente l'amministratore⁵⁵. In questo contesto, supponendo che il documento oggetto di esame contenga solo tali indicazioni, potrebbe sembrare immediato concludere che, potendo l'amministratore essere revocato in ogni istante,

⁵⁵ In questa circostanza, l'incoerenza tra clausole statutarie potrebbe risultare tanto forte da rendere complicata la stessa operazione di qualificazione dell'organizzazione della funzione amministrativa. Infatti, la prima previsione (: durata della carica a tempo indeterminato), in assenza di altre indicazioni idonee a manifestare la volontà dei soci di rendere la sostituzione dei gestori una vicenda normale, è stata riconosciuta nella s.r.l. come un indice forte di un assetto organizzativo “per persone”; la seconda (: revoca libera) sembra invece manifestare la loro volontà di adottare un assetto gestorio “per uffici”.

la sua identità non sia stata essenziale ai fini dell'adesione dei soci al contratto: che l'amministrazione sia cioè organizzata "per uffici" e non "per persone". In questa prospettiva, la previsione di una durata a tempo indeterminato potrebbe essere giustificata dall'obiettivo di evitare gli oneri derivanti dal rinnovo delle cariche sociali; essa, inoltre, non sarebbe nemmeno astrattamente incompatibile con un'amministrazione organizzata "per uffici". Tale ragionamento, però, non sembra potersi *sic et simpliciter* condividere: esso, infatti, qualifica l'assetto organizzativo adottato dai soci *sulla base dell'esame di una singola clausola statutaria* (: clausola, per di più, che disciplina un profilo che si pone in termini consequenziali rispetto alla volontà dei soci in questione⁵⁶), omettendo invece di considerare *il contenuto dell'intero regolamento pattizio* e, in modo speciale, proprio ciò che tale documento "non dice". Si deve infatti osservare come nel contesto negoziale in esame manchi una disciplina sull'avvicendamento dei preposti (e, più in generale, sul rapporto gestorio) e come tale assenza potrebbe trovare piena giustificazione proprio nella volontà dei soci di evitare che un tale avvicendamento vi sia: che vi siano, cioè, amministratori diversi da quelli in carica. In particolare, se l'amministratore nominato a tempo indeterminato fosse un socio o una persona di sua stretta fiducia, se non percepisse alcun compenso per l'attività svolta, se la sua carica e il suo operato non fossero mai (stati) soggetti a rinnovo e a valutazione (: se fosse cioè in carica in modo permanente a prescindere dai risultati conseguiti), se la regola di produzione dell'azione amministrativa pluripersonale adottata fosse quella disgiuntiva o congiuntiva (o consentisse comunque di optare anche per queste modalità di funzionamento) – ebbene, se si verificassero tutte queste circostanze (: *se si manifestassero cioè quegli indici che sono stati ritenuti segnaletici della presenza di un'istanza di attuazione personale del contratto sociale di s.r.l.*) – si potrebbe allora ben sostenere che l'assenza di una disciplina sull'avvicendamento degli amministratori non configuri una lacuna nel regolamento pattizio in esame, ma rappresenti piuttosto *la conferma che i soci hanno voluto organizzare la funzione gestoria "per persone" e non "per uffici"*. In questa eventualità, si può così ritenere come la previsione di un regime di revoca *ad nutum* dei preposti persegua interessi in astratto (: cioè *sempre*) incoerenti rispetto a quelli sottesi al complessivo assetto organizzativo adottato dai soci con l'intero regolamento pattizio: questa previsione sarebbe quindi immeritevole di tutela e, conseguentemente, irrilevante per l'ordinamento, non risultando possibile salvare alcun effetto dal suo inserimento. Infatti, se l'organizzazione della funzione amministrativa venisse qualificata riconoscendovi un'istanza di infungibilità in capo all'amministratore, troverebbe

⁵⁶ La disciplina della revoca attiene invero ad un profilo che *consegue* alla volontà dei soci di organizzare "per persone" o "per uffici" la funzione amministrativa: non è infatti da scartare l'ipotesi che la compagine sociale abbia voluto organizzare l'amministrazione "per persone" e che, in tale regolamento, vi sia una clausola di revoca *ad nutum* incoerente con tale assetto. Per qualificare allora correttamente l'assetto organizzativo voluto dai soci, l'interprete non deve limitarsi all'esame atomistico di singole clausole statutarie (come quella della revoca), ma compiere un'interpretazione sistematica dell'intero atto costitutivo (sul punto, v. cap. 2 par. 4.3).

diretta applicazione la revoca per giusta causa, la quale è evidentemente incompatibile con una clausola statutaria che prevede un regime di revoca libera (sul punto, v. cap. 2 par. 5). Viceversa, nel caso in cui non si riscontrassero gli indici sopra indicati – *sulla base quindi di un esame approfondito e non limitato ad una singola clausola* (nel caso di specie, quella contenente la disciplina della revoca) – l’interprete dovrebbe qualificare la funzione gestoria come organizzata “per uffici”: in questo diverso scenario, la previsione della revoca libera contenuta nell’atto costitutivo oggetto di esame sarebbe invece meritevole di tutela in quanto persegue interessi non solo leciti, ma anche coerenti a quelli sottesi all’assetto organizzativo qualificato, risultando quest’ultimo soltanto disciplinato in modo lacunoso.

La valutazione di conformità della clausola al disegno organizzativo qualificato potrebbe poi avere esito pienamente positivo in astratto, alla luce del complessivo assetto di interessi a questo sotteso, ma non in concreto, ovvero nello specifico momento in cui la stessa viene ad essere applicata. È stato infatti osservato come il controllo di meritevolezza non si esaurisca in una valutazione di astratta coerenza delle singole clausole, ma sia in grado di disapplicare anche quelle scelte statutarie che *di fatto* perseguono interessi incoerenti con l’assetto amministrativo complessivamente adottato dai soci. In questa prospettiva, si pensi al caso in cui la compagine sociale abbia voluto organizzare la funzione gestoria “per uffici” ed abbia previsto determinati requisiti di eleggibilità per la nomina degli amministratori. È noto come tale possibilità sia consentita anche nella s.r.l., seppur, a differenza della s.p.a. (art. 2387 c.c.), essa non venga espressamente prevista dalla legge⁵⁷. Nello stesso tempo, è pacifico in dottrina come siffatte clausole debbano essere funzionali ad un miglior perseguimento dell’oggetto sociale e come esse non debbano prevedere requisiti talmente specifici da tradursi in “clausole ritratto” o in previsioni atte a garantire stabilità e conservazione della carica gestoria in capo a determinati soggetti⁵⁸. Infatti, se tali clausole non avessero alcun collegamento funzionale all’oggetto sociale, esse, seppur lecite, potrebbero ritenersi già *in astratto* immeritevoli di tutela in quanto limiterebbero il reclutamento dei preposti senza alcuna giustificazione⁵⁹. Tale conclusione, però, potrebbe replicarsi anche nei casi in

⁵⁷ Cfr. CONSIGLIO NOTARILE DI MILANO, *Massima n. 149, Requisiti e cause di ineleggibilità e decadenza degli amministratori di s.r.l.*, 17 maggio 2016, e, in particolare, la relativa nota bibliografica.

⁵⁸ Nella manualistica, cfr. IRRERA, SPIOTTA, *I requisiti*, in *Diritto del governo delle imprese*², (nt. 29), 65. In argomento anche SIRONI, sub *art. 2387 c.c.*, in *Amministratori*, a cura di Ghezzi, in *Commentario alla riforma delle società*, diretto da Marchetti, Bianchi, Ghezzi, Notari, Milano, Egea-Giuffrè, 2005, 281 ss. spec. 282-283, il quale osserva come i requisiti di eleggibilità “non devono essere strutturati in modo tale da consentire che la carica assuma una caratteristica di stabilità e di conservazione della stessa, ossia che sia destinata, ad esempio, ad alcuni soci in via pressoché definitiva”.

⁵⁹ Sul punto, SANFILIPPO, *Il controllo di meritevolezza sugli statuti di società*, (nt. 44), 174, secondo cui le clausole che prevedono requisiti di eleggibilità alla carica gestoria “in tanto sembrano poter superare il controllo di meritevolezza, sul piano della *ragionevolezza* degli assetti di interessi realizzati (art. 1322 cpv. c.c.) in quanto la compressione della libertà di scelta assembleare trovi giustificazione in esigenze di attuazione dell’oggetto sociale, cui quei requisiti di eleggibilità dovranno allora essere

cui queste previsioni siano in astratto coerenti con l'assetto di interessi realizzato dai soci (: siano cioè astrattamente funzionali al perseguimento dell'oggetto sociale), ma non lo siano *in concreto*. Può, infatti, accadere che al momento del rinnovo delle cariche sociali, non vi siano nuovi candidati con idonei requisiti e che tale circostanza costringa i soci al rinnovo degli amministratori scaduti. In questa eventualità, dal momento che gli interessi perseguiti dalle clausole in esame trovano giustificazione in esigenze di attuazione dell'oggetto sociale, e non di permanenza dei soggetti nominati nella carica gestoria (: interesse incompatibile con un'amministrazione organizzata "per uffici", basata al contrario sulla variabilità dei preposti), sarà possibile momentaneamente disapplicarle, in quanto *in concreto* esprimono interessi immeritevoli di tutela, per consentire così il ricambio dell'organo o, in caso di revoca, la sostituzione dei preposti con soggetti muniti di requisiti analoghi.

Secondo l'impostazione così adottata, una stessa identica clausola statutaria potrebbe poi essere meritevole o meno di tutela a seconda dell'assetto organizzativo all'interno del quale viene calata. Si pensi, ad esempio, ad un'ipotetica previsione convenzionale che preveda la gratuità della carica gestoria. Una tale previsione, si osservi, è senz'altro lecita: non esiste, infatti, nel nostro ordinamento alcun obbligo di remunerare l'amministratore di s.r.l. per l'attività svolta né tantomeno un divieto a svolgere incarichi gestori gratuitamente. Tuttavia, dovrebbe dubitarsi della meritevolezza di tale regola se venisse a trovarsi in un assetto amministrativo organizzato "per uffici", in un sistema cioè dove il gestore è tale non in ragione della sua personale identità (tipicamente di socio), ma (data la sua fungibilità) a motivo delle capacità e delle specifiche competenze possedute. In questo contesto negoziale, una clausola del genere pare infatti perseguire interessi incoerenti rispetto a quelli sottesi al disegno organizzativo prescelto: è ragionevole supporre che il reclutamento ciclico dei preposti, specialmente se scelti al di fuori della compagine sociale, possa realizzarsi solo se questi vengano adeguatamente retribuiti. La stessa clausola potrebbe però acquisire di meritevolezza nell'eventualità in cui i soci modificassero, anche solo in via fattuale, l'assetto amministrativo adottato, passando da un'organizzazione "per uffici" ad una "per persone" (in merito a questo passaggio, v. *infra* par. 5.2). In questo secondo scenario, infatti, la previsione in questione persegue interessi pienamente coerenti a quelli sottesi al nuovo assetto organizzativo adottato (: sulla tendenziale gratuità della carica gestoria in un sistema articolato "per persone", v. cap. 2 par. 5).

Infine, dalla composizione di interessi sottesa all'assetto organizzativo realizzato dalle parti può dipendere pure la meritevolezza di quelle pattuizioni che derogano a disposizioni la cui natura (imperativa/dispositiva) risulti dubbia. A titolo

funzionali: potrà dunque ben dubitarsi della meritevolezza di clausole che fissino requisiti di idoneità ristretta all'eleggibilità alla carica gestoria, le quali non abbiano poi alcun nesso con quanto preveda la clausola sull'oggetto sociale".

esemplificativo, potrebbe così ritenersi meritevole di tutela la clausola statutaria che restringa, o persino sopprima, il potere di devoluzione e di avocazione – che, come noto, l’art. 2479, comma 1, c.c. riconosce in capo, rispettivamente, ai singoli amministratori e ai soci che detengono almeno un terzo del capitale sociale⁶⁰ – *qualora la funzione amministrativa risulti incardinata su un’istanza di infungibilità del preposto*. Infatti, una siffatta scelta statutaria potrebbe considerarsi perseguire interessi coerenti a quelli sottesi ad un assetto gestorio organizzato “per persone”: una tale clausola, invero, garantirebbe un’esecuzione *effettivamente e globalmente personale* del contratto sociale, *evitando che soggetti diversi da quelli personalmente investiti dell’amministrazione possano costantemente decidere quali operazioni gestorie compiere* (: evitando, cioè, che la maggioranza possa stabilmente ingerirsi nella gestione sociale, di fatto eludendo l’istanza di infungibilità formalizzata nel regolamento pattizio)⁶¹. La stessa clausola, però, perderebbe di meritevolezza in un assetto amministrativo organizzato “per uffici”, dove i preposti vengono ciclicamente reclutati per lo svolgimento dell’incarico gestorio in ragione delle rispettive competenze e non della loro personale identità. In questa seconda eventualità, infatti, la previsione statutaria che elimini il potere di avocazione/devoluzione non troverebbe giustificazione nel disegno organizzativo adottato dai soci (: nell’interesse cioè di questi ultimi ad un’esecuzione *effettivamente e globalmente personale* del contratto sociale), bensì nell’esigenza di assicurare che la gestione dell’impresa spetti *in via esclusiva* agli amministratori: interesse, questo, incoerente con le caratteristiche tipologiche di una normale s.r.l., la cui disciplina, come noto, è dettata proprio *sul presupposto* che il socio sia un soggetto intenzionato a “gestire personalmente l’impresa o comunque [ad] influire direttamente sulla sua gestione”⁶² in regime di limitazione del rischio d’impresa⁶³.

⁶⁰ Sulla dibattuta natura del precetto di tale disposizione, si rinvia *supra* alla nota 32.

⁶¹ In questa prospettiva, risulta condivisibile la posizione di M. CIAN, (nt. 25), 1332-1333, il quale, seppur senza applicare il controllo di meritevolezza, esaminando la possibilità di incrementare o restringere le competenze concorrenti attribuite dalla legge ai soci di s.r.l., e in particolare la facoltà di avocazione, osserva come il “potere di amministrare, che è senz’altro conferibile in via statutaria al singolo associato e senza limiti di tempo, verrebbe significativamente compresso dalla permanenza di una competenza concorrente (e prevalente, se attivata) del gruppo, la quale, pertanto, dovrebbe poter essere coerentemente ridimensionata o del tutto eliminata”. L’A. riconosce così ampia autonomia statutaria nell’aumentare, restringere o persino eliminare prerogative proprie della compagine sociale, a condizione però che tale operazione non conduca l’assetto societario “*verso i modelli azionari*, dove a *qualunque* azionista rimane preclusa ogni ingerenza nell’amministrazione” (p. 1332; corsivo dell’A.).

⁶² Relazione Mirone, in *Riv. soc.*, 2001, 36 (nel testo con corsivo aggiunto), per la citazione completa, v. cap. 1 par. 3 nel testo.

⁶³ Cfr., in luogo di molti, già prima della riforma del diritto societario, CAGNASSO, IRRERA, *Società a responsabilità limitata*, in *Società di capitali*², in *Giurisprudenza sistematica di diritto civile e commerciale*, fondata da Bigiavi, Torino, Utet, 1990, 126, secondo i quali “la funzione dell’istituto in esame è, fondamentalmente [...] quella di fornire un tipo di società a *responsabilità limitata* idoneo per le *imprese sociali di minori dimensioni*, formate da pochi membri, legati fra di loro da vincoli di parentela o, comunque, di fiducia reciproca, e direttamente interessati alla gestione sociale” (corsivo degli AA.); dopo la riforma e di recente, RINALDO, (nt. 45), 1525, per la quale “la disciplina generale [della s.r.l.] ruota, come noto, attorno alla figura di un socio partecipe della vita della società e dotato

4.2 Clausole irragionevoli alla regola di produzione dell'azione amministrativa prescelta.

Oltre all'ambito relativo all'assetto organizzativo, il controllo di meritevolezza può essere applicato nella sua prima fase anche in relazione alle modalità di esercizio dei poteri gestori. In particolare, si potrebbe immaginare un giudizio negativo per quelle clausole che, sebbene astrattamente lecite, siano irragionevoli rispetto alla regola di produzione dell'azione amministrativa adottata dai soci: risultino, cioè, incoerenti rispetto alla scelta per i codici «consiglio di amministrazione», «amministrazione disgiuntiva», «amministrazione congiuntiva» o con l'adozione delle tecniche della «consultazione scritta e consenso espresso per iscritto». È noto come, anche per questi ambiti, il legislatore non abbia previsto una specifica regolamentazione, rimettendola così all'intervento dell'autonomia stessa. Nuovamente, pertanto, il sindacato di conformità dell'atto costitutivo all'ordinamento assume un ruolo significativo al fine di valutare se le diverse scelte statutarie compiute dai soci, sebbene non in contrasto con alcuna norma imperativa o con principi generali, possano ritenersi ragionevoli, e quindi meritevoli di tutela, in relazione al codice comportamentale dagli stessi prescelto.

Al fine di compiere tale valutazione, risulta però in via preliminare necessario stabilire quale sia nella s.r.l. il contenuto tecnico-giuridico caratterizzante ciascuna delle espressioni sopra indicate. Non v'è infatti dubbio che se la legge prevede diverse alternative, ciascuna contraddistinta da uno specifico *nomen*, queste devono necessariamente differenziarsi da un substrato ontologico, pena altrimenti l'inutilità di una siffatta previsione. Così, solo una volta che si sono definite le caratteristiche distintive di ciascuna regola di produzione dell'azione è possibile valutare la ragionevolezza delle scelte statutarie con cui i soci intendono configurarla.

Al riguardo, seppure le espressioni di «consiglio di amministrazione», «amministrazione disgiuntiva» e «amministrazione congiuntiva» hanno nella s.r.l. un significato diverso da quello che assumono nei tipi in cui sono regolate (sul punto, v. cap. 2 par. 3), non sembrano esserci dubbi che, al fine di individuare tale significato, si debba comunque orientare la ricerca verso la disciplina di quei tipi – peraltro unici all'interno dell'ordinamento societario nazionale – in cui questi sistemi trovano puntuale regolamentazione, vale a dire verso la società per azioni per la prima e la società semplice per la seconda e la terza. In questa prospettiva, muovendo da risultati già acquisiti e, in particolare, dal rilievo secondo cui queste espressioni sottendono nel tipo in esame mere modalità di esercizio dei poteri gestori, alla luce di un esame complessivo delle rispettive discipline, sembra a livello generale emergere come il legislatore, riferendosi al «consiglio di amministrazione», abbia voluto

di diritti partecipativi molto incisivi, tanto che numerose sono le norme che trovano il loro fondamento nel differenziale informativo che caratterizza un socio rispetto ai terzi investitori?»; per altri riferimenti, v. cap. 1 par. 3 nota 109.

replicare nella s.r.l. lo specifico procedimento di produzione dell'azione amministrativa positizzato negli artt. 2380-*bis* ss. c.c., il quale risulta informato ad una generale spersonalizzazione, ad un'irrelevanza cioè del singolo amministratore rispetto al funzionamento dell'«organo» a cui è preposto⁶⁴; di converso, come il significato sotteso ai codici mutuati dalle società di persone si concretizzi, alla luce degli artt. 2257 e 2258 c.c., in un procedimento di produzione dell'azione amministrativa caratterizzato dalla presenza di elementi personalistici, vale a dire da fattori che danno rilievo, in diverso modo o con differente intensità, alla *persona di ciascun amministratore o al legame personale, di fiducia reciproca, che li unisce*⁶⁵.

In quest'ottica, nel regime residuale, sebbene il legislatore abbia previsto di *default* lo *status* di socio quale requisito di idoneità alla carica gestoria (art. 2475, comma 1, c.c.), tale qualità (così come ogni altro possibile profilo capace di dare risalto a caratteristiche soggettive di ciascun amministratore) perde totalmente di rilevanza ai fini della produzione dell'azione amministrativa⁶⁶: attraverso il codice «consiglio di amministrazione», la legge ripete nella figura societaria in esame quella medesima regola collegiale a funzionamento maggioritario prevista nel tipo azionario. Storicamente, infatti, tale termine sottende nel diritto delle società una specifica modalità spersonalizzata di esercizio congiunto dei poteri gestori: modalità idonea a temperare le diverse istanze che normalmente si manifestano nella gestione pluripersonale di un'impresa in forma societaria, come quelle di unitarietà della gestione, di partecipazione e ponderazione nell'assunzione delle decisioni, di composizione di interessi eterogenei, di efficienza dell'azione amministrativa e di parità di trattamento tra preposti.

La regola consiliare è però disponibile ai soci di s.r.l.: essi possono così optare sia per altre modalità spersonalizzate di produzione dell'azione (: in questo senso leggesi, con maggiore precisione, l'inciso “qualora sia costituito un consiglio di amministrazione” contenuto nell'art. 2475, comma 4, c.c.), semplificate però rispetto

⁶⁴ «Organo» inteso come “persona, o insieme di persone, attraverso cui si esplica una determinata funzione” (sul punto, v. cap. 2 par. 3).

⁶⁵ Sull'*intuitus personae* quale elemento tipologico, nel senso di caratterizzante, dei sistemi di amministrazione disgiuntiva e congiuntiva, cfr., in particolar modo, ZANARONE, *La clausola di amministrazione disgiuntiva nella società a responsabilità limitata*, in *Riv. soc.*, 1979, 115 ss.; A. MIRONE, *Il procedimento deliberativo nelle società di persone*, (nt. 42), 148 ss. spec. 160-162.

⁶⁶ Le caratteristiche distintive dei codici comportamentali in esame sembrano assumere rilievo in modo più marcato se si ponga mente alla circostanza che, nella figura societaria oggetto di studio, la legge richiede di *default* la qualità di socio quale requisito di idoneità alla carica gestoria (art. 2475, comma 1, c.c.), in coerenza, d'altro canto, con le caratteristiche tipologiche del modello empirico di riferimento (: si ricordi, infatti, come nell'esercizio collettivo di piccole-medie imprese la gestione venga normalmente affidata ad uno o più soci). Così, nel configurare la *regola suppletiva di produzione dell'azione amministrativa pluripersonale*, il legislatore dovrebbe decidere, in primo luogo, se informarla continuando a dare rilevanza allo *status* di socio anche durante il rapporto gestorio (e non solo nella fase iniziale di assunzione della carica) o se rendere tale qualità totalmente irrilevante ai fini del funzionamento dell'amministrazione; in secondo luogo, quali istanze, tra le molte che si manifestano in tema di gestione pluripersonale, tale regola è chiamata di *default* a soddisfare (: a quale funzione, cioè, essa deve suppletivamente assolvere).

a quella collegiale tipizzante il cda (: tecniche della consultazione scritta e del consenso espresso per iscritto); sia per regole di funzionamento dell'amministrazione caratterizzate invece dalla presenza di elementi personalistici, elementi cioè che conferiscono rilievo alla persona dell'amministratore nel processo di produzione dell'azione. In particolare, infatti, attraverso le regole mutate dalle società di persone, è possibile attribuire a ciascun preposto alla funzione gestoria il potere di compiere in totale autonomia qualsiasi operazione necessaria per la realizzazione dell'oggetto sociale (: amministrazione disgiuntiva) o il potere di esprimere un veto su ogni atto gestorio, così facendo prevalere il proprio interesse a quello del gruppo (: amministrazione congiuntiva all'unanimità), oppure ancora di incidere sulla gestione in base all'investimento effettuato o senza dover necessariamente coinvolgere tutti gli amministratori (: amministrazione congiuntiva a maggioranza). Proprio con i codici dell'amministrazione congiuntiva, è possibile informare l'azione amministrativa al mero perfezionarsi del concorso, in qualunque modo realizzato (se non puntualmente disciplinato), delle volontà individuali di tutti *gli* o della maggioranza *degli* amministratori, concorso che può realizzarsi sia (o soltanto) in fase decisionale sia (o soltanto) in quella esecutiva.

In questo contesto normativo, ciascuna regola di produzione dell'azione amministrativa si caratterizza e si differenzia dalle altre non tanto in ragione di particolari profili attinenti alla disciplina del relativo funzionamento, alcuni dei quali, se isolatamente considerati, potrebbero in teoria anche risultare coincidenti⁶⁷, *quanto piuttosto per la complessiva funzione che essa è diretta a realizzare*, a seconda cioè del rilievo che essa conferisce alla persona dell'amministratore nel processo di produzione dell'azione. Al riguardo, se è pacifico che ciascuna di queste modalità operative possa essere disciplinata in base alle concrete esigenze della compagine sociale, essendo a quest'ultima completamente disponibile la selezione delle istanze che tale modalità è diretta a soddisfare, si deve tuttavia segnalare come l'operazione di modellazione di ciascun codice comportamentale non possa giungere fino ad intaccare il complesso degli elementi caratterizzanti e distintivi del codice stesso (: del resto, che senso avrebbe prevedere diverse alternative se ciascuna di queste, potendo essere configurata in qualsiasi modo, può risultare identica alle altre?). Il

⁶⁷ È, ad esempio, opinione ricorrente in dottrina come, da un lato, “la distinzione fondamentale tra i sistemi personalistici e quello consiliare è data da una minore procedimentalizzazione dei primi” e cioè dalla non necessità, in questi sistemi, di tutte le fasi del procedimento collegiale (“convocazione, riunione, discussione, decisione, verbalizzazione”) “o perlomeno nella loro [non] necessaria formalizzazione in termini rigidi”: fasi che invece sono imposte con la scelta del codice consiliare; e, dall'altro lato, come sia “comunque sempre possibile, attraverso adeguate previsioni statutarie” configurare tali sistemi (: quelli “personalistici”) con un procedimento collegiale (BARTOLACELLI, *Struttura e funzionamento dell'organo amministrativo*, in *La governance delle società a responsabilità limitata*, a cura di Pederzini, Guidotti, Wolters Kluwer Cedam, 2018, 214 e nota 134). Tuttavia, se così fosse (: se la differenza di fondo tra i codici mutuati dalle società di persone e il cda risiederebbe in un elemento procedurale comunque compatibile sia con i primi che con il secondo), verrebbe meno ogni possibile tratto distintivo tra queste opzioni: tratto distintivo che invece si ritiene comunque essere presente nella complessiva funzione a cui esse assolvono (v. nel testo).

legislatore, infatti, indica per la s.r.l. diverse modalità tipiche di produzione dell'azione amministrativa, ciascuna caratterizzata da una specifica funzione e contraddistinta da uno specifico *nomen*. Nome che ben può essere in grado di creare un certo affidamento tra il pubblico in ordine alle modalità con cui una determinata società viene gestita, potendo anche favorire la sua immagine all'interno del mercato. Così, tra una s.r.l. amministrata da un consiglio di amministrazione ed una gestita in regime disgiunto, è possibile che un operatore economico preferisca investire, a parità di condizioni, nella prima piuttosto che nella seconda a motivo della maggiore ponderazione e coerenza nell'azione che il codice consiliare garantirebbe rispetto all'altro.

In questa prospettiva, clausole che snaturano la regola di produzione dell'azione adottata, così disciplinandola introducendo elementi tipici di un'altra o financo appiattendola su di quella, sarebbero da ritenersi non tanto illecite (: non vi sarebbe, invero, violazione di alcuna disposizione normativa), bensì immeritevoli di tutela *in quanto l'ordinamento fornisce già una configurazione della funzione amministrativa diretta a soddisfare (eventualmente regolandola pattiziamente) quelle stesse esigenze*: configurazione che, come si vedrà, cumula spesso dei vantaggi ed è contraddistinta da un nome che riflette correttamente sul mercato il suo effettivo funzionamento. Tuttavia, in queste eventualità, l'interprete dovrebbe comunque tentare di salvare, se possibile, tutti gli effetti che le parti hanno voluto produrre attraverso le regole che si sono date di modo che queste possano perseguire interessi tra loro ragionevoli (art. 1367 c.c.). Tale operazione potrebbe così condurre a *riconoscere la totale immeritevolezza della clausola per incoerenza con il codice prescelto* (: impossibilità di conservarne gli effetti) oppure, a seconda del caso concreto, a *riqualificare il codice stesso facendo invece salvi gli effetti che i soci hanno voluto realizzare proprio attraverso la clausola che lo disciplina* (: possibilità di conservarne gli effetti).

A questo riguardo, si ritiene allora utile individuare, *in primo luogo*, una serie di casi in cui l'applicazione del criterio della meritevolezza all'ambito in questione dia esito negativo (: disciplina pattizia irragionevole rispetto alla regola di produzione dell'azione prescelta), esaminando *solo in un secondo momento* quali siano le conseguenze relative a tale giudizio (: immeritevolezza della clausola o riqualificazione del codice) nell'eventualità in cui le fattispecie individuate trovassero concreta manifestazione all'interno di un atto costitutivo di s.r.l.

In quest'ottica, muovendo dai tratti tipologici del codice comportamentale residuale, da un lato, e sulla scorta delle tesi permissive esaminate nel corso del primo capitolo, dall'altro, si potrebbe inizialmente sostenere quanto segue:

- a) *il cda di s.r.l. non può delegare tutti i suoi componenti in via disgiunta e generale, nemmeno se a ciò sia autorizzato dai soci stessi*. Tale clausola sarebbe da ritenersi immeritevole di tutela perché l'esigenza alla base di tale

configurazione è soddisfatta dal codice «amministrazione disgiuntiva», in cui al possibile esercizio della funzione amministrativa in via disgiunta e generale, si cumulerebbe il potere di opposizione in capo a ciascun amministratore, meccanismo, come si è osservato (v. *supra* par. 2 spec. nota 30), indefettibile in caso di più preposti investiti disgiuntamente della funzione gestoria⁶⁸. Inoltre, in questa eventualità, verrebbe realizzato un assetto che in concreto elude la regola della collegialità tipizzante il codice «cda» e, più in generale, la natura impersonale del relativo procedimento decisionale: ciascun amministratore può infatti compiere in totale autonomia qualsiasi atto gestorio. Tale risultato può invero ottenersi optando per l'amministrazione disgiuntiva ed eventualmente disciplinando in via statutaria il relativo funzionamento (: ad esempio, se si volesse che sull'opposizione decidano gli stessi amministratori e non i soci come nel regime legale), con la differenza, però, che sul mercato verrebbe correttamente pubblicizzata la regola di produzione dell'azione amministrativa effettivamente adottata dai soci (: la quale non è un cda, bensì una particolare forma di amministrazione disgiuntiva)⁶⁹;

- b) *il cda di s.r.l. non può operare con quorum unanimistico*. Tale clausola sarebbe da ritenersi immeritevole di tutela perché l'esigenza alla base di tale configurazione è soddisfatta dal codice «amministrazione congiuntiva all'unanimità», in cui al possibile esercizio della funzione amministrativa in via unanime, si cumulerebbe il vantaggio dell'azione disgiunta in capo a ciascun amministratore per evitare danni alla società, meccanismo, come si è osservato (v. *supra* par. 2 spec. nota 30), indefettibile in caso di più preposti investiti congiuntamente della funzione gestoria. Inoltre, anche in questa eventualità, verrebbe realizzato un assetto amministrativo che in concreto elude la natura impersonale del procedimento consiliare e, in particolare, la regola maggioritaria che lo governa. Lo stesso risultato, invero, può ottenersi optando per l'amministrazione congiuntiva all'unanimità ed eventualmente disciplinando in via statutaria il relativo funzionamento (: ad esempio, prevedendo l'adozione di un procedimento collegiale oppure circoscrivendo

⁶⁸ Si osservi, in via incidentale, come diversi studiosi abbiano escluso la possibilità di applicare analogicamente il meccanismo dell'opposizione, caratterizzante come noto l'amministrazione disgiuntiva, in caso di delega gestoria rilasciata in via disgiunta a più amministratori. Al riguardo, si è così argomentato come il potere di opposizione sia una norma di carattere eccezionale (sul punto, PESCE, *Amministrazione e delega di potere amministrativo nella società per azioni (comitato esecutivo e amministratore delegato)*, Milano, Giuffrè, 1969, 182 ss. spec. 183 nota 50) o come questo potere sia comunque ispirato ad una *ratio* che non sussiste invece in un sistema organizzativo che ricorre all'istituto della delega gestoria (in argomento, CAGNASSO, *Gli organi delegati nella società per azioni. Profili funzionali*, Torino, Giappichelli, 1976, 104 ss. spec. 106-108).

⁶⁹ La delega di funzioni a tutti i componenti del consiglio di amministrazione potrebbe allora realizzarsi solo qualora tale configurazione possa ritenersi perseguire interessi meritevoli di tutela: è questo, ad esempio, il caso in cui il contenuto della delega variesse in funzione delle materie delegate o, a parità di queste, in base all'area geografica all'interno della quale è circoscritta l'azione del delegato.

l'unanimità al solo momento deliberativo e non anche alla fase esecutiva), con la differenza, però, che sul mercato verrebbe correttamente pubblicizzata la regola di produzione dell'azione amministrativa effettivamente adottata dai soci (: anche in questo caso, la società non è gestista secondo il codice consiliare, ma secondo una particolare forma di amministrazione congiuntiva all'unanimità)⁷⁰;

- c) *il cda di s.r.l. non può operare per quote di interessi né tantomeno con la raccolta interna della maggioranza.* Al di là di considerazioni critiche circa la loro liceità (specie per la seconda), queste clausole sarebbero comunque da ritenersi immeritevoli di tutela perché l'esigenza alla base delle configurazioni che da queste prendono vita è soddisfatta dal codice «amministrazione congiuntiva a maggioranza», in cui al possibile esercizio della funzione amministrativa in base alla partecipazione agli utili/capitale sociale (o senza il necessario coinvolgimento di tutti i membri), si cumulerebbe il vantaggio dell'azione disgiunta per evitare danni alla società. Inoltre, anche in questo caso verrebbe realizzato un assetto amministrativo che snaturerebbe il codice «cda»: il procedimento decisionale, infatti, verrebbe “colorato” da elementi personalistici incoerenti con i principi (che si è ritenuto essere) sottesi alla regola consiliare. Lo stesso risultato, invero, può ottenersi optando per l'amministrazione congiuntiva a maggioranza ed eventualmente disciplinando pattiziamente il relativo funzionamento (: ad esempio, introducendo un procedimento collegiale), con la differenza, però, che sul mercato verrebbe correttamente pubblicizzata la regola di produzione dell'azione amministrativa effettivamente adottata dai soci (: nuovamente, la società non è gestista secondo quella specifica regola spersonalizzata chiamata «cda», ma secondo una particolare forma di amministrazione congiuntiva a maggioranza);
- d) *il cda di s.r.l. non può richiedere la firma congiunta della maggioranza dei o di tutti i suoi componenti per l'esecuzione delle deliberazioni assunte.* Tale clausola sarebbe da ritenersi immeritevole di tutela perché l'esigenza alla base di tale configurazione è soddisfatta dai codici «amministrazione congiuntiva a maggioranza» o «amministrazione congiuntiva all'unanimità», ai quali si cumulerebbe altresì il vantaggio della possibilità, per il singolo amministratore, di agire individualmente per evitare un danno alla società. Infatti, il risultato che una clausola del genere è diretto a produrre potrebbe essere ugualmente realizzato regolando in via pattizia l'amministrazione congiuntiva (ad esempio, prevedendo l'adozione di un procedimento collegiale), con la differenza, però, che sul mercato verrebbe correttamente

⁷⁰ Il *quorum* dell'unanimità può così essere introdotto nella regola consiliare (: specifica regola di produzione dell'azione amministrativa spersonalizzata) solo in via eccezionale e non generalizzata: solo per deliberare, cioè, su specifici argomenti per i quali possa risultare meritevole di tutela garantire la partecipazione di tutti i componenti il collegio.

pubblicizzata la regola di produzione dell'azione amministrativa effettivamente adottata dai soci: questa si caratterizza, ancora una volta, dalla presenza di elementi personalistici, e in particolare da una modalità di esecuzione personale della decisione assunta (: «modalità di esecuzione personale» perché richiede la necessaria presenza di tutte le o della maggioranza *delle* persone investite della funzione);

- e) *il cda di s.r.l. non può delegare tutte le materie di sua competenza ad uno (o più) dei suoi componenti, anche se ciò fosse consentito da una clausola statutaria.* Anche tale clausola sarebbe da ritenersi immeritevole di tutela perché essa – attraverso il trasferimento di competenze gestorie dall'organo amministrativo ad un suo componente – è diretta a realizzare un assetto amministrativo irragionevole rispetto al riparto legale di competenze del tipo s.r.l., ove, come noto, i soci hanno *ex lege* una competenza residuale generale in tema di gestione (art. 2479, comma 1, c.c.)⁷¹. In questo contesto, infatti, la circostanza che sussista una coesistenza di competenze gestorie tra soci, da un lato, e amministratori, dall'altro, conduce a ritenere immeritevoli di tutela quelle previsioni statutarie che realizzino un'ulteriore ripartizione (interna all'organo amministrativo) di queste competenze⁷²: sarebbe cioè da ritenersi immeritevole di tutela l'interesse a trasferire (dall'organo amministrativo ad un suo componente) materie gestorie che, *in quanto di interesse per i soci*, siano poi da/a loro avocabili/devolvibili. Tentando comunque di salvare gli effetti che i soci hanno voluto produrre con una siffatta clausola (art. 1367 c.c.), si potrebbe circoscrivere l'oggetto della delega alla sola gestione ordinaria *sul presupposto che l'interesse dei soci in questo ambito sia debole o comunque minore rispetto a quello che essi hanno in tema di gestione strategica.* La clausola che consente la delega di tutte le materie (sempre eccetto, beninteso, quelle contenute nell'art. 2475, comma 5, c.c.)⁷³ ad uno (o più) amministratori potrebbe ritenersi invece meritevole di tutela *se l'atto costitutivo di s.r.l. – sempre ammesso però che ciò sia possibile – ripartisse in modo netto e rigido le competenze tra organo gestorio e compagine sociale* (: se si ritenesse, cioè, possibile disapplicare l'art. 2479, comma 1, c.c. anche in un sistema organizzato “per uffici”, con un'allocazione delle

⁷¹ Sulle competenze dei soci di s.r.l. quali competenze generali, concorrenti *con* e sovraordinate a quelle degli amministratori, cfr., in luogo di molti, ZANARONE, (nt. 32), 1251 ss. e ID., *Introduzione alla nuova società a responsabilità limitata*, in *Riv. soc.*, 2003, 80-81.

⁷² Sebbene senza applicare il controllo di meritevolezza, esclude che “le decisioni per le quali possa ravvisarsi un interesse dei soci alla relativa assunzione o degli amministratori alla devoluzione ai soci” “possano essere passibili [attraverso l'istituto della delega gestoria] di ulteriore ripartizione interna, in seno all'organo amministrativo”, CETRA, (nt. 19), 1689, secondo cui “nella s.r.l. è prefigurabile una delega circoscritta alla sola gestione corrente” (p. 1690); in argomento, v. *supra* nota 32.

⁷³ La delega della redazione del progetto di bilancio e dei progetti di fusione e scissione, così come la delega delle decisioni di aumento del capitale e di tutte quelle altre materie che, pur non essendo espressamente menzionate, condividono con queste la medesima natura, non sarebbe da ritenersi immeritevole di tutela ai sensi dell'art. 1322, comma 2, c.c., ma illecita in quanto contrastante con la disposizione imperativa dell'art. 2475, comma 5, c.c. (sul punto, v. *supra* par. 2).

competenze interorganiche sulla falsariga di quella presente nel tipo azionario⁷⁴);

- f) *immeritevoli di tutela sarebbero pure tutte quelle previsioni statutarie che risultino intrinsecamente irragionevoli con il codice «cda» (o con la diversa regola di produzione dell'azione amministrativa adottata dai soci)*. A titolo esemplificativo, è questo il caso di quelle clausole che: (i) sopprimano la figura del presidente quando la regola di produzione dell'azione amministrativa sia quella consiliare; (ii) fissino *quorum* deliberativi pari o inferiori alla metà dei consensi; (iii) stabiliscano meccanismi di computo dei voti quali quello del silenzio-assenso; (iv) prevedano l'istituto della delega gestoria nel caso di adozione dell'amministrazione disgiuntiva o di quella congiuntiva; più in generale, (v) consentano il voto per rappresentanza o (vi) ammettevano⁷⁵ la nomina ad amministratore di soggetti interdetti e inabilitati. Infatti, si deve osservare come: (i) se i soci informano la produzione dell'azione amministrativa alla regola consiliare, la figura del presidente risulta indefettibile: le sue funzioni rappresentano invero momenti essenziali per assicurare un ordinato svolgimento dell'attività collegiale nel corso del tempo; (ii) in caso di *quorum* deliberativo pari alla metà dei voti complessivi, la decisione può ritenersi approvata o meno a seconda, in sostanza, esclusivamente di chi la propone⁷⁶, mentre nel caso di *quorum* inferiore alla metà dei voti, la decisione non può ritenersi riconducibile alla volontà collettiva, e quindi ad una maggioranza; (iii) pure la previsione statutaria che riconosce il silenzio dell'amministratore in merito all'adozione di una determinata operazione quale espressione di consenso alla stessa, nonostante possa perseguire un'istanza di maggiore speditezza dell'azione amministrativa, è da ritenersi immeritevole di tutela: essa, da un lato, porterebbe ad approvare operazioni in cui il mancato intervento

⁷⁴ È stato, invero, rilevato come sia controverso in dottrina se l'autonomia statutaria possa giungere fino al punto di eliminare il potere di avocazione e di devoluzione riconosciuto in capo, rispettivamente, a soci e amministratori dall'art. 2479, comma 1, c.c. (v. *supra* par. 2 nota 32). Si è, tuttavia, ritenuto come una clausola statutaria del genere potrebbe essere meritevole di tutela in un sistema amministrativo organizzato "per persone" (sul punto, v. *supra* par. 4.1). Se si ritenesse possibile reprimere il potere di devoluzione e di avocazione anche in un sistema organizzato "per uffici", potrebbe allora considerarsi meritevole di tutela pure quella clausola che consenta la delega di tutte le materie (sempre eccetto quelle previste *ex art.* 2475, comma 5, c.c.) in capo ad uno o più amministratori dato che, in questa circostanza, si realizzerebbe un assetto in cui l'intero ambito gestionale – salvo per quelle specifiche materie eventualmente previste nell'atto costitutivo *ex art.* 2479, comma 1, c.c. e per quelle altre rientranti nell'art. 2479, comma 2, n. 5, c.c. – sarebbe di competenza esclusiva degli amministratori (v. nel testo).

⁷⁵ Il verbo è adoperato al passato in quanto, come è stato osservato (v. *supra* nota 18), tale possibilità è oggi espressamente preclusa dalla legge: l'art. 6, comma 1, lett. a), d.lgs. 8 novembre 2021, n. 183, novellando l'art. 2475, comma 1, c.c., ha reso applicabile anche alla s.r.l. l'art. 2382 c.c. La disposizione richiamata, come noto, preclude nella s.p.a. la nomina di amministratori interdetti, inabilitati, falliti o che siano stati condannati ad una pena che importa l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici o l'incapacità ad esercitare uffici direttivi. Di conseguenza, una clausola come quella descritta nel testo sarebbe oggi da ritenersi illecita più che immeritevole.

⁷⁶ Cfr. A. MIRONE, *Il consiglio di amministrazione...*, (nt. 45), 548 (v. *supra* nota 45 per la cit. all'A.).

dell'amministratore sia da ascrivere a causa non imputabile alla sua volontà piuttosto che ad un comportamento intenzionalmente omissivo dello stesso (: l'amministratore potrebbe, ad es., non aver ricevuto l'avviso di convocazione del cda o di espressione del relativo consenso in caso di adozione di tecniche referendarie), dall'altro lato, risulterebbe pure incompatibile con le regole che governano il diritto societario (v., in particolare, il potere-dovere dell'amministratore assente o dissenziente ad impugnare le decisioni prese in violazione della legge o dell'atto costitutivo); (iv) l'istituto della delega gestoria risulta ontologicamente incompatibile con un'amministrazione disgiuntiva (: ciascun amministratore risulta già integralmente e autonomamente investito della funzione amministrativa) e persegue interessi incoerenti con un'amministrazione congiuntiva (: se i soci optano per questo regime, infatti, è perché desiderano che l'attività gestoria sia informata al concorso delle volontà individuali di tutti *gli* o della maggioranza *degli* amministratori); (v) la circostanza che nella s.r.l. i soci possano configurare regole di produzione dell'azione amministrativa che funzionano anche a prescindere dalla presenza fisica della persona investita della funzione (: tecniche referendarie) dovrebbe deporre per l'immeritevolezza di quelle clausole che consentano il voto per rappresentanza dell'amministratore, stante altresì il carattere personale che tale carica riveste in ogni tipo di società⁷⁷; (vi) benché tale possibilità sia stata recentemente preclusa dal legislatore (v. *supra* nota 75), anche in assenza di un espresso divieto per l'inabilitato e l'interdetto a ricoprire la carica di amministratore si sarebbe comunque dovuta scartare, proprio perché immeritevole di tutela, l'ammissibilità della clausola che avesse affidato a questi soggetti – a persone cioè riconosciute dall'ordinamento incapaci di provvedere autonomamente e personalmente ai propri interessi – la gestione di un'impresa in forma societaria;

g) *immeritevoli di tutela sarebbero, infine, anche quelle clausole che prevedessero tutte le regole di produzione dell'azione amministrativa in via tra loro complementare: che configurassero, cioè, l'amministrazione in modo ibrido* (v. cap. 1 par. 2). Sebbene in linea teorica la coesistenza di queste regole possa anche sembrare compatibile (: esse sarebbero invero solo delle modalità di esercizio dei poteri gestori di carattere neutro rispetto all'organizzazione della funzione amministrativa), tali clausole sarebbero da ritenersi immeritevoli di tutela perché realizzano, mischiando codici ontologicamente antitetici (: regole, cioè, caratterizzate da un processo di produzione dell'azione di natura spersonalizzata a regole, invece, caratterizzate proprio dalla presenza di elementi personalistici), assetti comunque configurabili in modo coerente e ordinato. Si può infatti ragionevolmente supporre che l'effetto che i soci vorrebbero ottenere con

⁷⁷ Ne dà evidenza anche A. MIRONE, *Il consiglio di amministrazione...*, (nt. 45), 547.

l'inserimento di queste clausole nell'atto costitutivo sia quello di consentire agli stessi la possibilità di adottare diverse modalità di funzionamento dell'amministrazione, in base alla natura dell'operazione da compiere, al relativo importo o al soggetto chiamato a deciderla, così valorizzando, in certi casi, istanze di efficienza gestoria, in altri, esigenze di ponderazione o di partecipazione, oppure ancora tutti questi fattori con diversa gradazione. Tuttavia, per perseguire tale interesse è necessario, in primo luogo, comprendere quale sia in concreto la regola generale di produzione dell'azione amministrativa (se cioè esista una regola che possa ritenersi preponderante e se questa sia caratterizzata o meno da elementi personalistici) e, di conseguenza, configurare in modo coerente a quella le relative eccezioni, sempre che siano tutte meritevoli di tutela (: stante la possibilità di configurare tali clausole in modi anche molto diversi tra loro, in linea astratta, il sistema che esse complessivamente realizzano potrebbe essere coerentemente configurato attraverso un'amministrazione mista, disgiuntiva e congiuntiva, oppure attraverso un cda con *quorum* diversificati e/o con l'utilizzo dell'istituto della delega gestoria⁷⁸).

Ora, se queste fattispecie – al pari di tutte quelle altre in cui la disciplina pattizia risulti perseguire interessi irragionevoli rispetto a quelli sottesi al codice comportamentale prescelto – trovassero concreta manifestazione nella prassi statutaria, l'interprete dovrebbe attentamente valutare *a quali conseguenze conduca l'espressione di un giudizio negativo di meritevolezza*. In particolare, come è stato anticipato, egli è tenuto a salvare, sempre ammesso che ciò sia possibile, tutti gli effetti che le parti hanno voluto produrre attraverso le regole che si sono date: questa operazione potrebbe allora condurre alla disapplicazione delle clausole irragionevoli al codice comportamentale prescelto oppure alla riqualificazione del codice stesso, così salvando la volontà delle parti espressa nelle pattuizioni che lo disciplinano.

Tale questione deve invero essere risolta diversamente *a seconda della specifica fattispecie esaminata*. A questo riguardo, riprendendo alcune delle esemplificazioni fornite, si considerino i casi in cui l'atto costitutivo preveda l'istituto della delega gestoria in regime di amministrazione disgiuntiva (: punto (iv) lett. f)); un cda con delega disgiunta e generale in capo a tutti i suoi membri (: lett. a)) e un cda con *quorum* unanimistico (: lett. b)). Nella prima fattispecie, il sindacato imposto dall'art. 1322, comma 2, c.c. conduce evidentemente a ritenere la clausola della delega gestoria immeritevole di tutela: tale previsione è intrinsecamente irragionevole al codice comportamentale adottato e, non essendo possibile salvare alcun effetto dal

⁷⁸ È tuttavia ragionevole immaginare come nell'eventualità in cui tutte le regole di produzione dell'azione amministrativa fossero adoperate, così come nel caso in cui ne fossero utilizzate solo alcune, ma senza che una possa ritenersi preponderante sulle altre, il sistema complessivamente realizzato sarebbe configurabile come un'amministrazione mista, disgiuntiva e congiuntiva (a maggioranza, all'unanimità e collegiale), stante la presenza non eccezionale di elementi personalistici nel processo di produzione dell'azione gestoria.

suo inserimento, essa è nella pratica come se non ci fosse. Nemmeno con riferimento al secondo caso sembrano esserci dubbi sulla soluzione da seguire: la clausola che prevede la delega plurima disgiunta e generale manifesta infatti inequivocabilmente la volontà dei soci di adottare una particolare forma di amministrazione disgiuntiva (non un consiglio di amministrazione secondo il significato che si è ritenuto attribuire a tale espressione); la previsione del cda, nel contesto considerato, rivela piuttosto l'intenzione dei soci di risolvere i possibili contrasti gestori in seno ai titolari della funzione amministrativa, senza coinvolgere quindi l'intera compagine sociale. Di conseguenza, il giudizio di meritevolezza porta a riqualificare il codice indicato nell'atto costitutivo (: il cda) in «amministrazione disgiuntiva» (: così salvando gli effetti che le parti hanno voluto produrre con l'inserimento della clausola della delega plurima disgiunta e generale) e a ritenere che sulle eventuali opposizioni sollevate decida il *collegio degli amministratori a maggioranza per teste* (: così salvando gli effetti che le parti hanno voluto produrre con l'inserimento della previsione del cda). Non è invece così immediata la soluzione del terzo caso (: cda con *quorum* all'unanimità): l'interprete, ancora una volta, potrebbe disapplicare la clausola dell'unanimità per incoerenza con la previsione del consiglio di amministrazione oppure riqualificare quest'ultimo in «amministrazione congiuntiva all'unanimità collegiale», così salvando invece la volontà dei soci di informare al consenso di tutti gli amministratori (: clausola dell'unanimità) e ad un procedimento deliberativo collegiale (: clausola del cda) il funzionamento dell'amministrazione. Sebbene tra queste alternative la soluzione in astratto preferibile sia senz'altro quest'ultima (: le clausole in questione manifestano infatti inequivocabilmente l'intenzione delle parti di adottare una particolare forma di amministrazione congiuntiva all'unanimità, non un consiglio di amministrazione secondo il significato che si è sopra attribuito a tale espressione), tale questione necessita di essere ulteriormente approfondita alla luce del contesto negoziale all'interno del quale sono collocate queste clausole e, in particolare, *a seconda del complessivo assetto organizzativo in concreto realizzato dalla compagine sociale*. Infatti, se l'atto costitutivo all'interno del quale viene previsto il cda con *quorum* unanimistico organizzasse la funzione “per uffici” (: se cioè questo è l'assetto voluto), si dovrebbe comunque sancire l'immeritevolezza della clausola relativa al *quorum* perché, come si è osservato, essa tende a perseguire interessi incoerenti con la volontà dei soci di rendere fungibile la persona dell'amministratore (sul punto, v. *supra* par. 4.1)⁷⁹.

⁷⁹ Ne conseguirebbe così, secondo quanto si è osservato nel corso di questo lavoro, come il codice «consiglio di amministrazione» (: specifica regola di produzione dell'azione spersonalizzata) ed il codice «amministrazione disgiuntiva» (: specifica regola di produzione dell'azione personalizzata) siano astrattamente compatibili (essendo *mere* modalità di esercizio dei poteri gestori) e perseguano interessi meritevoli di tutela *sia* con un assetto amministrativo organizzato “per uffici” *sia* con uno strutturato “per persone” (: le modalità operative sottese a questi codici comportamentali perseguono infatti interessi coerenti *sia* con la presenza *che* con l'assenza di un'istanza di attuazione personale del contratto sociale). Diverso invece risulterebbe essere il regime dell'amministrazione congiuntiva all'unanimità. Infatti, tale codice (: specifica regola di produzione dell'azione personalizzata) sembra

Si noti infine come, al pari del disegno organizzativo adottato, pure a seconda della regola di produzione dell'azione amministrativa prescelta potrebbe giudicarsi la meritevolezza di quelle regole pattizie che derogano a enunciati normativi la cui natura, imperativa/dispositiva, risulti controversa. Si pensi ancora una volta alla previsione statutaria, in astratto di dubbia liceità, che elimini il potere di devoluzione o la facoltà di avocazione (art. 2479, comma 1, c.c.): essa potrebbe invero giustificarsi *anche alla luce del concreto assetto amministrativo realizzato dai soci*. In particolare, tale clausola potrebbe ritenersi meritevole di tutela in una s.r.l. costituita da tre soci, con identica partecipazione al capitale sociale, tutti amministratori, i quali optino per una regola di produzione dell'azione mista, disgiuntiva (per determinate operazioni gestorie) e congiuntiva all'unanimità (per altre). In questa eventualità, infatti, l'applicazione del meccanismo di devoluzione o di avocazione può: (i) eludere la regola dell'unanimità nei casi in cui l'operazione deve essere assunta congiuntamente (: un amministratore o un socio può infatti trasferire argomenti gestori alla decisione della compagine sociale e quindi alla maggioranza, bypassando così la regola dell'unanimità che le parti si erano date per l'assunzione di quelle decisioni); (ii) risultare superflua nei casi in cui l'operazione deve essere assunta disgiuntamente (: la possibilità di compiere in autonomia qualsiasi atto gestorio rende di fatto inutile l'istituto dell'avocazione, mentre il meccanismo dell'opposizione consentirebbe già la devoluzione di un determinato argomento alla compagine sociale). La stessa clausola, tuttavia, potrebbe perdere di meritevolezza nell'eventualità in cui i soci modificano la regola di produzione dell'azione amministrativa (ad es., passando al consiglio di amministrazione), oppure, a parità di modalità di esercizio dei poteri gestori, vi fossero variazioni nella compagine sociale o nel rapporto tra soci e amministratori (: ingresso di nuovi soci o venir meno della coincidenza tra soci e amministratori).

5. Configurazioni gestorie «omnicomprehensive».

Valutata così la coerenza e la ragionevolezza, in astratto e in concreto, della singola clausola statutaria con il complessivo regolamento contrattuale (fase 1), il controllo di meritevolezza richiede poi di verificare che la clausola oggetto di esame (o l'assetto che, insieme ad altre, la stessa è diretta a realizzare) non persegua interessi in contrasto con quelli rilevanti o comunque promossi dall'ordinamento giuridico (fase 2). In tema di amministrazione di s.r.l., questo secondo momento del sindacato di conformità della clausola all'ordinamento può essere in particolar modo apprezzato in relazione a quelle configurazioni della funzione amministrativa che sono state definite come «omnicomprehensive» (v. cap. 1 par. 2). Con tale termine ci si

perseguire interessi coerenti, e quindi meritevoli di tutela, *soltanto* con un'amministrazione organizzata "per persone" e non "per uffici", pur essendo astrattamente compatibile anche con quest'ultima configurazione (: tale codice sottende invero, al pari degli altri, *solamente* una modalità di esercizio dei poteri gestori: modalità avente carattere neutro – *ma ai soli fini del suo funzionamento e non per quanto attiene la valutazione della sua meritevolezza* – rispetto all'assetto organizzativo a cui è in concreto informata la funzione amministrativa).

riferisce a quegli assetti amministrativi la cui regolamentazione risulta essere composta – in parte, in prevalenza o nella sua interezza – da clausole c.d. «aperte»: clausole, cioè, che annoverano tutte le possibili alternative che i soci hanno a loro disposizione, lasciando ad una loro decisione sia la scelta di quella che ritengono preferibile sia la possibilità di modificarla nel corso del rapporto societario. Si tratta, invero, di previsioni statutarie non solo ritenute lecite dalla dottrina prevalente e da alcuni orientamenti notarili, bensì pure ricorrenti nei diversi modelli standard di atti costitutivi elaborati dalla tecnica professionale ed ampiamente diffuse nella prassi statutaria del tipo in esame. A ciò si aggiunga altresì come non di rado questa tipologia di clausole regolamenti, pressoché quasi integralmente, l'intera materia oggetto di studio. Infatti, sono aperte le principali previsioni statutarie che frequentemente si ritrovano nella disciplina sia del sistema che del rapporto di amministrazione. In particolare, è usatissima la clausola “la società può essere amministrata, alternativamente, su decisione dei soci in sede di nomina: a. da un amministratore unico; b. da un consiglio di amministrazione composto da due o più membri, secondo il numero determinato dai soci al momento della nomina; c. da due o più amministratori con poteri congiunti, disgiunti o da esercitarsi a maggioranza”. Sono parimenti ricorrenti previsioni quali “gli amministratori restano in carica fino a revoca o dimissioni o per il periodo determinato dai soci al momento della nomina” e “i soci possono assegnare agli amministratori un'indennità annuale in misura fissa, ovvero un compenso proporzionale agli utili netti di esercizio, nonché un'indennità per la cessazione della carica e deliberare l'accantonamento per il relativo fondo di quiescenza con modalità stabilite con decisione dei soci”⁸⁰.

È già stato rilevato come l'inserimento di clausole del genere all'interno di un atto costitutivo di s.r.l. possa rendere problematica l'interpretazione dello stesso e, nello specifico, l'operazione di qualificazione dell'organizzazione della funzione amministrativa (v. cap. 2 par. 4). Al riguardo, si è tuttavia osservato come tali difficoltà possano superarsi ricorrendo a criteri ermeneutici soggettivi, in particolare al materiale *extra*-statutario costituito dai verbali delle decisioni dei soci o di assemblea. L'impiego di tali documenti permetterebbe infatti di ottenere quelle informazioni che – non essendo direttamente contenute nel testo negoziale, ma da questo rimesse (con clausola appunto aperta) ad una specifica determinazione della compagine sociale – risultino indispensabili per intercettare la volontà dei soci di organizzare la funzione gestoria “per persone” piuttosto che “per uffici” o viceversa.

In termini generali, rinviando ai successivi paragrafi l'esame di specifiche fattispecie, questa tipologia di clausole non sembra sollevare questioni né inerenti

⁸⁰ Tutte le clausole citate nel testo sono state prese dallo schema di statuto pubblicato da FederNotizie per il corso di diritto commerciale della Scuola del Notariato della Lombardia, marzo 2003, consultabile sul web (pp. 11 ss. del pdf). Si tratta, tuttavia, di previsioni statutarie ricorrenti pure nei diversi altri modelli standard esaminati (v. DE VINCENZO, (nt. 5), 373 ss.; per altre fonti, cap. 1 par. 3 nota 83) e, nella sostanza, coincidenti con quelle che, dall'esame di alcuni atti costitutivi di s.r.l., si sono riscontrate essere le clausole più diffuse nella prassi.

alla loro liceità, né tantomeno relative alla loro efficacia. Da un lato, infatti, le stesse non confliggono con alcuna norma di diritto positivo che richieda la puntuale definizione nel regolamento pattizio di s.r.l. del sistema amministrativo prescelto, del numero degli amministratori da nominare, della durata della relativa carica o di altri aspetti inerenti al rapporto gestorio. In particolare, la disciplina del tipo in esame richiede di indicare nell'atto costitutivo "le norme relative al funzionamento della società" (art. 2463, comma 2, n. 7, c.c.), non invece, come per la s.p.a., "il sistema di amministrazione adottato" (art. 2328, comma 2, n. 9, c.c.). Inoltre, si deve pure segnalare come l'impianto normativo della s.r.l., sempre a differenza di quello azionario, non contenga né una norma (come l'art. 2380-*bis*, comma 4, c.c.) che imponga la determinazione nel regolamento pattizio del numero degli amministratori minimo e di quello massimo qualora questo non venga puntualmente stabilito, né tantomeno una disposizione (come l'art. 2383, comma 2, c.c.) che fissi una durata massima al rapporto di amministrazione, o che richieda comunque ai soci di definire tale durata all'interno dell'atto costitutivo. Dall'altro lato, non pare nemmeno che siffatte previsioni possano ritenersi inefficaci perché "di stile", essendo abitualmente tratte da schemi standardizzati proposti dalla prassi notarile. In argomento, infatti, è stato da tempo evidenziato come l'efficacia di tutte le clausole statutarie, siano esse "di stile" o meno, dipenda unicamente dalla volontà delle parti: volontà che si presume stante la loro sottoscrizione, e quindi approvazione, del documento che le contiene, anche se la relativa formulazione prescinde dalla loro effettiva cooperazione⁸¹. Per rendere così inefficace una (qualunque) clausola si dovrebbe invero dimostrare che la comune volontà dei consociati era contraria alla sua introduzione⁸². Prova che se è difficile da fornire in generale, lo sembra ancor di più per la specifica fattispecie oggetto di esame. È infatti ragionevole ritenere che le

⁸¹ In luogo di molti, cfr. MESSINEO, *Considerazioni sulle clausole contrattuali di «stile»*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 1960, 27 ss. spec. 30 ss., il quale osserva in via preliminare come "la clausola «di stile» è così chiamata, perché, di regola, è inserita nel corpo del documento contrattuale, quasi per forza di inerzia, dal notaio rogante; il quale suole trarla da formulari o schemi abituali. Costituisce, quindi, un *dato predisposto da un terzo*, senza la cooperazione delle parti; e, inoltre, enuncia (talora) effetti, che derivano già dalla legge. Come tale, si ritiene debba considerarsi inefficace e, quindi, inidonea a generare obbligazioni e diritti, o a interpretare il contratto, a sensi degli art. 1362 e 1363 c.c." (p. 28; tutti i corsivi sono dell'A.). L'A. affronta il problema delle clausole di stile riconducendolo, sostanzialmente, ad una *quaestio voluntatis*. Egli infatti dà rilievo "alla circostanza che le parti sottoscrivono lo strumento notarile e che tale sottoscrizione ha incontestabilmente il valore di *approvazione di tutte quante* (senza distinzione) le clausole ivi contenute" (p. 31): di conseguenza "il problema [delle clausole di stile] si risolve semplicemente col ritenere che la clausola «di stile» *non ha natura ed efficacia diversa* da ogni e qualsiasi altra clausola contrattuale (anche se non «di stile»). Tutto, allora, si riduce a una *questione di fatto* intesa ad assodare se, *in concreto*, essa fu voluta dalle parti; e la distribuzione dell'onere della relativa prova sembra spontanea nel senso seguente: incombe, a chi, di una clausola contrattuale («di stile», o non «di stile»), affermi la non-volontarietà, caricarsi della prova che la comune volontà delle parti è stata nel senso di respingerla, non bastando – perché del tutto equivoco – il fatto che le parti si siano astenute dal dichiarare espressamente di volerla; il silenzio non può significare volontà avversa. E non è da escludere la c.d. facoltà della prova contraria, da parte di quello dei contraenti, che intenda contrastare l'assunto dell'inefficacia, affacciato dall'altro" (p. 32; corsivi dell'A.).

⁸² MESSINEO, (nt. 81), 31-32.

clausole in questione, seppur abitualmente inserite negli atti costitutivi di s.r.l., siano comunque effettivamente desiderate dai soci, perché in sostanza garantiscono loro *di beneficiare della più ampia libertà possibile nel corso dell'intero rapporto societario*: consentono, cioè, di disciplinare in modo dinamico sia il sistema di amministrazione che il rapporto gestorio, senza dover sostenere i costi che una modifica statutaria, altrimenti necessaria per realizzare tale passaggio qualora questi campi fossero regolati con clausola “chiusa”, comporterebbe.

Si tratta, allora, di verificare se queste previsioni siano dirette a perseguire interessi che non confliggono con istanze promosse o ritenute rilevanti dal sistema: se esse, cioè, superino anche il giudizio di meritevolezza nella sua seconda fase. Al riguardo, si ritiene utile affrontare tale questione esaminando singolarmente le tipologie più critiche e diffuse di queste previsioni. In particolare, vengono di seguito analizzate le clausole aperte ad una futura decisione dei soci circa il “sistema di amministrazione” (v. *infra* par. 5.1) e quelle relative alla durata della carica gestoria (v. *infra* par. 5.2). Prima però di intraprenderne lo studio, si osservi sin da subito come in questo ambito l'interesse “rilevante” per l'ordinamento sembri poter essere ricondotto ad una duplice necessità: e cioè che ogni s.r.l. sia munita di un atto costitutivo che permetta *di individuare chiaramente l'assetto organizzativo sotteso alla funzione amministrativa* (e quindi il rilievo impresso dai soci alla figura dell'amministratore) e *di identificare a priori – attraverso un regolamento completo e determinato – le regole applicabili ai diversi momenti del rapporto gestorio*.

5.1 Sulla meritevolezza delle clausole aperte ai diversi “sistemi amministrativi”.

In questa prospettiva, si cominci pertanto prendendo in esame quelle clausole statutarie che assegnano ai soci la possibilità di scegliere, al momento di nomina degli amministratori, la configurazione preferita della funzione gestoria (: amministratore unico, consiglio di amministrazione, amministrazione disgiuntiva e così via) e di passare da una configurazione all'altra attraverso una semplice decisione degli stessi.

Previsioni del genere sono state oggetto di speciale attenzione da parte degli studiosi. Molti infatti ne riconoscono l'ammissibilità, spesso sulla base di generiche motivazioni, come quelle basate sull'ampio spazio che il legislatore avrebbe concesso ai soci nel tipo societario in esame⁸³. Altra parte della dottrina, invece, le ritiene illecite. Viene infatti argomentato come tali clausole consentirebbero ai soci di s.r.l. di passare tra sistemi gestori con “differenze di fondo [...] rilevanti”, vale a dire “da modelli personalistici a modelli “per uffici” mediante una propria semplice decisione al di fuori dell'art. 2479, comma 4° c.c.”⁸⁴. Si tratterebbe, in altre parole, di

⁸³ Per la dottrina a favore di tali previsioni, v. cap. 1 par. 2 nota 81.

⁸⁴ In questi termini, BARTOLACELLI, (nt. 67), 224-225, secondo cui “le differenze di fondo tra tali sistemi sono così rilevanti da non consentire di ritenere legittima una clausola statutaria che attribuisca

“scelte fondamentali che mutano profondamente [...] l’assetto organizzativo della società”⁸⁵, per le quali sarebbe allora richiesta una modifica dell’atto costitutivo.

Queste ultime posizioni non risultano tuttavia condivisibili: esse infatti, se ben si intende, si fondano sul presupposto – in dottrina comunque ampiamente sostenuto – che ciascuna alternativa gestoria (: cda, amministrazione disgiuntiva e così via) sottenda una specifica organizzazione della funzione amministrativa e, di conseguenza, come la sostituzione di un sistema con un altro possa comportare, secondo la terminologia più volte adoperata, il passaggio da un’amministrazione organizzata “per persone” ad una strutturata “per uffici” o viceversa. Sulla base degli esiti interpretativi a cui si è pervenuti nel corso del capitolo precedente (v. cap. 2 par. 3), si deve però evidenziare come queste clausole, se calate nel tipo s.r.l., consentano ai soci di passare non tanto da un «sistema di amministrazione» all’altro (: «sistema» inteso come insieme completo degli elementi che compongono la funzione amministrativa), e quindi, come è stato scritto, “da modelli personalistici a modelli “per uffici”⁸⁶, quanto piuttosto da una «modalità di esercizio dei poteri gestori» all’altra (: «modalità» costituente *una* delle componenti del sistema e avente, come si

ai soci la facoltà di procedere ad una variazione da modelli personalistici a modelli “per uffici” mediante una propria semplice decisione al di fuori dell’art. 2479, comma 4° c.c. Al fine di passare, dunque, da una forma personalistica a quella consiliare, e viceversa, sarà sempre necessario procedere ad una modifica statutaria, e non potranno darsi clausole che rimettano la decisione ad una semplice decisione dei soci. Diversamente può opinarsi rispetto al passaggio tra amministrazione disgiuntiva e amministrazione congiuntiva, e viceversa; ovvero al passaggio tra l’amministrazione collegiale contestuale e la sua variante non contestuale, e viceversa. In entrambi i casi considerati sembra plausibile che la decisione possa essere assunta dai soci sulla base di una loro decisione “ordinaria”, e pertanto anche non in forma assembleare, naturalmente ove ciò sia consentito da parte di una apposita clausola abilitativa inclusa nell’atto costitutivo”. Nella stessa direzione, MOSCO, *Funzione amministrativa e sistemi di amministrazione*, in *Le società a responsabilità limitata*, a cura di Ibba, Marasà, vol. II, (nt. 7), 1676 ss. spec. 1678-1679, secondo cui “se l’atto costitutivo opta per un modello personalistico sembra possibile che venga lasciata a una decisione dei soci la scelta tra amministrazione disgiuntiva e congiuntiva, come nel caso di preferenza per un consiglio di amministrazione può essere attribuita ai soci la competenza a decidere sull’adozione di una collegialità debole ai sensi dell’art. 2475, comma 4. In queste ipotesi, infatti, si tratta di cambiamenti che, per quanto significativi, avvengono all’interno di uno stesso sistema e non modificano in maniera rilevante i diritti dei soci; così che, se la scelta del sistema spetta all’atto costitutivo, quest’ultimo può lasciare a una decisione dei soci la sua esatta conformazione. In termini diversi va valutato il passaggio da un sistema personalistico a uno capitalistico, o dal sistema tradizionale a quello monistico o dualistico, nei limiti nei quali il ricorso a questi ultimi sistemi appare ammissibile [...]. Si tratta in queste ipotesi di scelte fondamentali che mutano profondamente, e nel primo caso alla radice, l’assetto organizzativo della società (e, in genere, ruolo e diritti dei soci); dunque da sottoporre, quando si concretizzano e possono allora essere concretamente soppesate in modo ottimale, alle regole sulle modificazioni dell’atto costitutivo”. Dubitano della liceità di tali previsioni anche ABRIANI, sub art. 2475 c.c., in *Codice commentato delle s.r.l.*, diretto da Benazzo, Patriarca, Torino, Utet, 2006, 341 nota 50; ZANARONE, sub art. 2475 c.c., (nt. 27), 989 nota 141, il quale osserva come la scelta del sistema di amministrazione – “diversamente da quella di cui all’art. 2475, comma 1°, riguardante il numero degli amministratori – è affidata dall’art. 2475, comma 3°, testualmente all’atto costitutivo, con la conseguenza che solo attraverso una modificazione di quest’ultimo sarebbe possibile il passaggio da un sistema all’altro”; RICCIARDIELLO, *Il socio amministratore di S.r.l.*, Milano, Giuffrè, 2008, 84.

⁸⁵ MOSCO, (nt. 84), 1679, v. nota precedente per la citazione completa.

⁸⁶ BARTOLACELLI, (nt. 67), 225.

è sostenuto, carattere neutrale rispetto all'*altra* componente costituita dall'assetto organizzativo, "per uffici" o "per persone", adottato dai soci).

Le previsioni in esame consentono così alla compagine sociale di variare *il rilievo che il gestore assume nel processo di formazione dell'azione amministrativa, ma non il rilievo che è allo stesso attribuito nell'economia del contenuto del contratto*: permettono cioè di modificare le *sole* modalità operative al quale questo deve attenersi nell'espletamento della sua funzione. Queste diverse modalità – si è osservato (v. *supra* par. 4.2) – sono dirette a soddisfare, con differente intensità e a seconda delle concrete esigenze dei soci, le varie istanze che possono manifestarsi nella gestione di un'impresa in forma societaria: istanze di efficienza o di partecipazione, di ponderazione o di speditezza dell'azione etc.

In quest'ottica, è allora possibile che queste esigenze mutino durante la vita della società (: mutino, in particolare, in base all'andamento degli affari sociali oppure a seconda della nuova persona nominata amministratore) e che, di conseguenza, i soci ritengano più opportuno adottare una regola di produzione dell'azione amministrativa diversa da quella inizialmente prescelta. Ad esempio, è ragionevole immaginare come nella fase di costituzione del vincolo sociale i soci adottino la regola di produzione dell'azione più economica (amministratore unico); poi, una volta che l'attività viene avviata, è probabile che si presenti la necessità di una regola di funzionamento pluripersonale, ma semplice (amministrazione disgiuntiva e congiuntiva); infine, al crescere del livello degli affari, è possibile che nuove esigenze richiedano modalità operative più complesse (consiglio di amministrazione). La clausola in esame permetterebbe così, direttamente ai soci, *di adeguare la regola di produzione dell'azione amministrativa al sopraggiungere di nuove esigenze in tema di gestione sociale*, risparmiando quei costi che essi dovrebbero altrimenti sostenere per modificare l'atto costitutivo al fine di concretizzare tale cambiamento. Costi, questi, che possono essere anche molto gravosi per una piccola-media impresa, e quindi per una *normale* s.r.l.: forma societaria – si ricordi – che la riforma del 2003 ha voluto informare ad una generalizzata flessibilità, eliminando "rigidità ed oneri eccessivi rispetto al modello economico di riferimento"⁸⁷ (: quello appunto dell'impresa di piccole-medie dimensioni). In quest'ottica, se ciascun codice comportamentale viene disciplinato in modo completo e coerente all'interno dell'atto costitutivo, non risultando solo semplicemente menzionato, ma regolato in modo analitico, una clausola siffatta sembra potersi ritenere perseguire interessi meritevoli di tutela, nonostante questi siano esclusivamente da ascrivere ad un *risparmio di costi*, quelli necessari a perfezionare una modifica statutaria. A ben vedere, infatti, quello della riduzione

⁸⁷ La stessa Relazione Mirone, (nt. 62), 26, metteva in evidenza, tra i motivi di insuccesso del ricorso alla s.r.l., proprio la circostanza che la sua regolamentazione fosse "modellata in principio, salvo modifiche non essenziali e veramente caratterizzanti, sulla disciplina della società per azioni, così trasferendo all'istituto rigidità ed oneri eccessivi rispetto al modello economico di riferimento".

degli oneri, specialmente per la costituzione e l'esercizio di piccole e medie imprese, può ritenersi un interesse ormai da tempo promosso non soltanto a livello nazionale (v. la s.r.l. semplificata *ex art. 2463-bis c.c.*, la cui introduzione è finalizzata proprio a ridurre oneri e formalità di accesso al tipo), ma anche dall'ordinamento europeo (v., in modo particolare, la direttiva (UE) 2019/1151 in tema di costituzione *online*).

Sebbene il giudizio di meritevolezza sulla clausola in questione possa così concludersi con un esito positivo, si osservi tuttavia come la decisione che essa comporta, *il passaggio cioè da una modalità di esercizio dei poteri gestori ad un'altra*, sembri essere potenzialmente in grado di incidere in modo significativo sui diritti dei soci. A titolo esemplificativo, infatti, se questi risultassero investiti della funzione amministrativa (come tipicamente avviene in una s.r.l.), con l'amministrazione disgiuntiva potrebbero compiere in autonomia ogni atto gestorio (in quanto amministratori) e partecipare alle decisioni sulle opposizioni eventualmente sollevate (in quanto soci); con l'amministrazione congiuntiva potrebbero esprimere un veto nel caso non volessero compiere una determinata operazione (sempre con la congiuntiva all'unanimità; a seconda della partecipazione al capitale sociale/utigli con quella a maggioranza) o incidere sull'operazione in base all'investimento effettuato in società (congiuntiva a maggioranza): prerogative, tutte queste, che perderebbero con il passaggio ad una diversa regola di produzione dell'azione (ad es., al consiglio di amministrazione). Ma anche il passaggio inverso (dal consiglio di amministrazione, cioè, ai regimi mutuati dalle società di persone) può in concreto riflettersi sulle prerogative dei soci stessi e, più in generale, sull'intera vita della società stante il carattere personalistico e di fiducia reciproca insito al funzionamento di tali moduli gestori: così, il passaggio ad un'amministrazione congiuntiva all'unanimità introduce un fattore di rischio, quello di stallo decisionale, prima assente o comunque contenuto, con evidenti ricadute sull'immediatezza e sulla rapidità dell'azione amministrativa; il passaggio invece ad un'amministrazione disgiuntiva incrementa il rischio di gestioni poco profittevoli, se non persino contraddittorie, essendo ciascun amministratore integralmente investito della funzione e potendo, quindi, agire anche all'insaputa degli altri.

Sotto questo profilo, pertanto, la decisione in esame sembra poter integrare «una rilevante modificazione dei diritti dei soci» ai sensi dell'art. 2479, comma 2, n. 5, c.c., stante la sua idoneità ad impattare in misura qualitativamente considerevole sulle facoltà e le prerogative di ciascun socio⁸⁸. Di conseguenza, in questa

⁸⁸ In tema di «operazioni che comportano [...] una rilevante modificazione dei diritti dei soci» *ex art. 2479, comma 2, n. 5, c.c.*, si segnala, in luogo di molti, PETROBONI, (nt. 12), 117 ss. spec. 123 ss., il quale, in merito alla natura delle posizioni giuridiche soggettive prese in considerazione dal legislatore in tale disposizione, riconosce come la nozione di «diritti» in essa contenuta sia «comprensiva di *ogni posizione giuridica riconosciuta al membro di s.r.l., indipendentemente dalla relativa qualificazione in termini di diritto soggettivo*. Del resto, [osserva l'A.] in diversi luoghi dell'ordinamento societario la locuzione in questione («diritti») viene impiegata per indicare ipotesi disparate (e diversamente

eventualità, essa deve essere inderogabilmente assunta in sede assembleare (art. 2479, comma 4, c.c.) e con la maggioranza rafforzata della metà del capitale sociale (art. 2479-bis, comma 3, c.c.). Ne consegue pertanto come, seppure tale decisione possa essere presa senza una formale modificazione dell'atto costitutivo, dal punto di vista sostanziale, la stessa richiede comunque il rispetto delle medesime modalità (: assemblea e *quorum* rafforzato) imposte dalla legge per modificare il contenuto di tale documento.

Si noti, infine, come la clausola appena esaminata si presenti con un contenuto "doppiamente aperto": da un lato, come si è rilevato, essa permette di scegliere e modificare la regola di produzione dell'azione amministrativa nel corso del rapporto societario; dall'altro lato, essa consente altresì di *determinare e variare il numero degli amministratori*, rendendo così, per entrambe le materie, superflua una modifica dell'atto costitutivo. Benché questa seconda previsione – che può certamente presentarsi anche in modo autonomo rispetto alla prima e di cui non sembra potersi dubitare della relativa meritevolezza⁸⁹ – sia stata ampiamente esaminata in dottrina (e da essa, salvo un'unica eccezione, ammessa senza riserve⁹⁰), si ritiene necessario fare alcune precisazioni in relazione alla sua operatività, e cioè:

tutelate) di poteri, facoltà e interessi" (p. 127; corsivo dell'A.). Sul requisito della rilevanza quale elemento qualificante la fattispecie in esame, cfr. anche ZANARONE, (nt. 32), 1266 ss. spec. 1270.

⁸⁹ La clausola aperta circa il numero degli amministratori non sembra perseguire interessi immeritevoli di tutela secondo l'ordinamento giuridico dal momento che è lo stesso ordinamento giuridico a consentirla, seppur in un tipo diverso (quello azionario) e seppure con il limite di indicarvi gli estremi entro cui tale numero deve collocarsi. L'art. 2380-bis, comma 4, c.c. prevede infatti che "se lo statuto non stabilisce il numero degli amministratori, ma ne indica solamente un numero massimo e minimo, la determinazione spetta all'assemblea". Ora, non v'è dubbio che nell'impianto normativo della s.r.l. manchi una disposizione come quella appena citata, ma si deve comunque ricordare che in questa figura societaria l'intera materia dell'amministrazione è devoluta ai soci, i quali devono predisporre nell'atto costitutivo "le norme relative al funzionamento della società, indicando quelle concernenti l'amministrazione, la rappresentanza" (art. 2463, comma 2, n. 7, c.c.). Tra queste norme, allora, ben potranno prevedersi clausole che rinvino all'assemblea o alla decisione dei soci (v. però le precisazioni esposte *infra* nel testo) anche la determinazione del numero degli amministratori (in argomento, in luogo di molti, BARTOLACELLI, (nt. 67), 194).

⁹⁰ In letteratura, viene negata la liceità della clausola aperta che demanda ai soci la scelta del numero degli amministratori da parte di RICCIARDIELLO, (nt. 84), 84, secondo il quale "nella s.r.l., il mancato richiamo alla disposizione [dell'art. 2380-bis, comma 4, c.c. (: norma che consente all'assemblea di s.p.a. di determinare il numero degli amministratori tra un valore minimo ed uno massimo fissato dallo statuto)] denota la scelta del Legislatore di sottrarre alla semplice maggioranza assembleare la scelta sul sistema di amministrazione da adottarsi in concreto, desumendosi *a contrariis* l'obbligo di indicare nell'atto costitutivo il numero degli amministratori ed il *modus operandi* dell'organo amministrativo, dovendo ogni modifica della compagine amministrativa (e quindi il passaggio da un sistema di gestione ad un altro) passare attraverso una determinazione dell'assemblea straordinaria dei soci basata su aliquote calcolate sull'intero capitale sociale. [...] In un modello in cui è ammessa l'adozione di clausole di amministrazione plurima disgiuntiva [continua l'A.] la scelta del numero (e quindi delle persone) degli amministratori appare rappresentare scelta nevralgica giustamente sottratta alla maggioranza semplice dell'assemblea". L'A. riprende così un orientamento formatosi prima della riforma organica del 2003, orientamento che valorizzava il mancato richiamo dell'art. 2380, comma 3, c.c. prev. (l'analogo dell'art. 2380-bis, comma 4, c.c.) quale vero e proprio divieto di inserire nell'atto costitutivo di s.r.l. previsioni aperte sul numero degli amministratori (RIVOLTA, (nt. 30), 108-110 e 327-328). Si deve, tuttavia, segnalare come sia questa una posizione decisamente isolata in dottrina (a quanto consta, l'unica). Infatti, l'assenza di una norma che consente di determinare il numero degli

- (i) l'adozione di clausole aperte sul numero degli amministratori può rendere effettivamente superflua una modifica dell'atto costitutivo *a condizione che l'assetto organizzativo all'interno del quale esse trovano applicazione sia strutturato "per uffici"*: se il disegno amministrativo adottato dai soci fosse invece organizzato "per persone", la variazione del numero degli amministratori richiederebbe comunque una modifica dell'atto costitutivo al fine di riflettere all'interno dello stesso l'identità dei soggetti personalmente investiti della funzione gestoria (su quest'aspetto, v. cap. 2 par. 5);
- (ii) anche l'effettiva variazione del numero degli amministratori è decisione che può comportare una rilevante modificazione dei diritti dei soci. Tale circostanza sembra invero concretizzarsi ogniqualvolta vengano adottate le regole di produzione dell'azione amministrativa mutuata dalle società di persone: "qui, infatti, il mutamento del numero degli amministratori è decisione ben più grave e penetrante che non in regime di amministrazione collegiale, dove il funzionamento dell'organo amministrativo continua a procedere sui binari delle decisioni simultanee governate dal principio maggioritario"⁹¹. È d'altro canto evidente come la decisione di aumentare il numero degli amministratori possa: (i) comportare maggiori difficoltà a raggiungere il consenso necessario per intraprendere le varie iniziative, con conseguenti più alte probabilità di stalli decisionali (amministrazione congiuntiva all'unanimità); (ii) alterare gli equilibri interni al gruppo degli amministratori se questi operano in base all'investimento effettuato in società (amministrazione congiuntiva a maggioranza); e (iii) aumentare i rischi di gestioni incoerenti e contraddittorie (amministrazione disgiuntiva). In queste circostanze, pertanto, tale decisione – che in presenza di un'apposita clausola aperta e nel rispetto della condizione precedente potrebbe pure essere presa evitando di modificare l'atto costitutivo – richiederebbe comunque l'osservanza della forma assembleare e del *quorum* rafforzato previsti dalla legge per tutte le decisioni *ex art. 2479, comma 2, n. 5, c.c.*

amministratori entro gli estremi fissati dall'atto costitutivo è interpretata dalla dottrina prevalente in senso diametralmente opposto a quello sopra segnalato, e cioè come possibilità per i soci di s.r.l. di determinare liberamente il loro numero, senza dover tale documento nemmeno prevedere un valore minimo e uno massimo (in argomento, tra i molti, cfr. RORDORF, *I sistemi di amministrazione e di controllo nella nuova s.r.l.*, in *Le Società*, 2003, 667; ABRIANI, (nt. 84), 340-341; BARTOLACELLI, (nt. 67), 194; e, per altri riferimenti, v. cap. 1 par. 2 nota 81).

⁹¹ RIVOLTA, (nt. 30), 328; sebbene queste parole siano riferite ad un contesto differente sotto un duplice punto di vista (da un lato, infatti, la citazione sopra riportata è riferita alla disciplina della s.r.l. previgente; dall'altro lato e soprattutto, con tale affermazione l'A. tentava di dimostrare l'illiceità di clausole che demandassero ai soci la scelta del numero degli amministratori: per l'A. l'atto costitutivo di s.r.l. avrebbe dovuto "fissare il numero preciso degli amministratori", p. 108), esse si ritengono comunque replicabili anche per quanto si è esposto nel testo.

5.2 Durata della carica gestoria aperta e assetti organizzativi variabili: il passaggio dalla «persona» all'«ufficio» e viceversa.

Sebbene, a quanto consta, non oggetto di alcuna attenzione in dottrina, maggiori criticità sembra invece sollevare la clausola aperta che consente ai soci di nominare gli amministratori fino a revoca o dimissioni, a tempo cioè indeterminato, oppure per un periodo di tempo limitato a un certo numero di anni o esercizi. Queste criticità, tuttavia, non attengono tanto alla questione della meritevolezza degli interessi che una previsione del genere è astrattamente diretta a perseguire: sembra da escludere che una siffatta regola statutaria possa porsi in contrasto con interessi ritenuti rilevanti dall'ordinamento. Al riguardo, infatti, possono replicarsi anche per questa fattispecie le considerazioni svolte per quella precedente, e cioè che, in primo luogo, una tale previsione permetterebbe ai soci di *adeguare la durata della carica gestoria al soggetto designato amministratore, risparmiando quei costi che essi dovrebbero inevitabilmente sostenere qualora questa materia fosse regolata con clausola chiusa*, e, in secondo luogo, come tale interesse (: il risparmio dei costi), specie se relativo all'esercizio di piccole-medie imprese, possa ritenersi rientrare tra quelli promossi dall'ordinamento.

Più in particolare, si può osservare come una clausola del genere permetterebbe ai soci di personalizzare in modo dinamico, in base al soggetto nominato amministratore, la durata della relativa investitura, determinandola così, di volta in volta, in funzione dell'interesse dei primi alla stabilità del secondo. I consociati, infatti, potrebbero essere interessati a garantire al gestore una certa permanenza nella rispettiva carica (: interesse realizzabile optando per una durata a tempo indefinito o oggettivamente lungo) oppure potrebbero essere intenzionati a sottoporre il suo operato a periodica valutazione al fine di riconfermarlo o sostituirlo con soggetti ritenuti migliori (: interesse realizzabile, invece, selezionando una durata limitata ad un periodo di tempo breve). In questa prospettiva, sembrerebbe altresì meritevole di tutela pure quella previsione che *diversifichi la durata della carica gestoria a seconda del soggetto nominato amministratore* (o meglio, a seconda degli interessi sottesi alla scelta di ciascun amministratore), così designandone alcuni a tempo determinato, altri a tempo indeterminato. È anzi ragionevole immaginare come tale eventualità non sia così remota nell'esercizio di piccole-medie imprese e possa concretizzarsi quando la scelta *di alcuni – ma non di tutti gli* – amministratori contenga un'istanza di attuazione personale del contratto sociale: quando, cioè, i soci danno vita al rapporto societario a condizione che la gestione dell'impresa sia stabilmente affidata a specifiche persone, nominandone però anche delle altre in ragione delle relative competenze tecnico-professionali e non della loro personale identità (: organizzazione mista “per persone” e “per uffici”).

Al pari della precedente, pertanto, le criticità che sembra sollevare la clausola in esame attengono al momento decisionale a cui la stessa dà origine. Nello specifico, la decisione di nominare nuovi amministratori con una durata della carica diversa dai

precedenti potrebbe essere in grado di alterare la composizione di interessi dei soci in ordine al rilievo conferito alla figura del gestore, incidendo, di conseguenza, sull'operazione di qualificazione dell'organizzazione della funzione amministrativa. Al riguardo, infatti, è stato rilevato come una carica a tempo indeterminato (o a tempo determinato, ma per un periodo lungo) rappresenti nella s.r.l. un indice forte per intercettare la volontà dei soci ad investire in via stabile e personale uno specifico soggetto della funzione gestoria; al contrario, la previsione di una carica a tempo determinato (per un periodo breve) configura in modo inequivocabile un'amministrazione organizzata sulla fungibilità del preposto (sul punto, v. cap. 2 par. 4.3). Appare, pertanto, evidente come la decisione di nominare un nuovo amministratore con una durata diversa da quella del suo predecessore (: da una nomina a tempo indeterminato ad una a tempo determinato o viceversa) *possa* comportare una modificazione di fatto dell'assetto di interessi sul quale i soci hanno inteso informare l'attuazione del rapporto societario (: da un disegno organizzativo "per persone" ad uno "per uffici" o viceversa): tale circostanza dipende, invero, *dalla concreta realtà negoziale in cui si colloca la clausola in esame*.

Infatti, se la previsione statutaria oggetto di studio si ritrova in un atto costitutivo che organizza l'amministrazione "per persone" e si verifica una causa di cessazione del rapporto gestorio (ad es. morte, dimissioni o revoca per giusta causa), la designazione di un nuovo amministratore con una durata della carica a tempo determinato consentirebbe, in sostanza, di *passare da un sistema organizzato "per persone" ad uno strutturato "per uffici"* ed è, di conseguenza, in grado di incidere in modo rilevante sui diritti dei soci stessi (art. 2479, comma 2, n. 5, c.c.)⁹². Infatti, nel primo contesto organizzativo (: quello "per persone") a ciascun socio è garantita la stabilità del soggetto investito della funzione gestoria: *ciascun socio, cioè, gode di un diritto all'irrevocabilità del preposto a prescindere dai risultati gestori che lo stesso consegue*. Con il passaggio al secondo assetto (: quello "per uffici"), invece, l'identità personale dell'amministratore perde totalmente di importanza e *diviene disponibile alla maggioranza il diritto di sostituirlo in qualsiasi momento e per qualsiasi motivo*. Tale decisione deve pertanto essere assunta in sede assembleare (art. 2479, comma 4, c.c.) e con la maggioranza assoluta del capitale sociale (art. 2479-bis, comma 3, c.c.).

Questa circostanza potrebbe invero verificarsi anche nel caso opposto, quando cioè la clausola in questione trovi applicazione in un contesto negoziale che

⁹² Si ricordi tuttavia come, se la scelta del nuovo amministratore contenesse invece sempre un'istanza di attuazione personale del contratto sociale (: se vi fosse, cioè, sostituzione dell'amministratore, ma non dell'istanza di infungibilità ad esso sottesa, la quale sarebbe presente nella scelta tanto dell'ex quanto del nuovo preposto), la relativa decisione richiederebbe, anche in presenza della clausola in esame, la necessaria modificazione dell'atto costitutivo (art. 2479, comma 2, n. 4, c.c.) stante il cambiamento di un elemento essenziale dello stesso, al fine di sostituire così il nome dell'amministratore cessato con i dati relativi a quello nuovo (sul punto, v. cap. 2 par. 5 e *infra* nel testo).

organizzi l'amministrazione "per uffici" e, nello specifico, qualora la compagine sociale sostituisca l'amministratore (nominato a tempo determinato) con un nuovo gestore designato invece senza limiti di tempo, esprimendo la scelta dello stesso, a differenza di quello precedente, un'istanza di attuazione personale del programma sociale. In questa eventualità, infatti, si assisterebbe ad un *passaggio da un sistema organizzato "per uffici" ad uno strutturato "per persone"*. Anche tale decisione deve essere assunta in sede assembleare (art. 2479, comma 4, c.c.) e con *quorum* rafforzato (art. 2479-bis, comma 3, c.c.) in quanto – oltre ad incidere, come la precedente, sui diritti dei soci (art. 2479, comma 2, n. 5, c.c.) – la designazione dell'amministratore in un sistema organizzato "per persone" richiede comunque (: anche in presenza, cioè, di clausole che consentano ai soci di personalizzare la durata della carica gestoria a seconda del soggetto designato) una modifica dell'atto costitutivo, modifica che permetta così di riflettere, all'interno dello stesso, l'identità dell'amministratore personalmente investito della funzione (art. 2479, comma 2, n. 4, c.c.)⁹³.

In questa prospettiva, può pertanto rilevarsi come la clausola aperta in tema di durata della carica gestoria determini un effettivo risparmio di costi solo qualora la decisione che la stessa produce non comporti un passaggio ad un sistema organizzato "per persone". Così, soltanto se l'assetto amministrativo si mantiene all'interno di un disegno organizzato "per uffici", tale previsione permette di variare la durata della carica amministrativa in base al soggetto designato *rendendo realmente superfluo il rispetto delle formalità necessarie per modificare l'atto costitutivo*. D'altra parte, la clausola in esame – prevedendo tipicamente la possibilità di determinare la durata della carica gestoria "al momento della nomina" degli amministratori – presuppone, affinché possa trovare piena ed efficace applicazione, un assetto organizzativo basato appunto sulla "nomina", e quindi sulla ciclicità, dei preposti alla funzione: un sistema organizzato, cioè, sulla loro fungibilità⁹⁴.

⁹³ Non crea, invece, particolari problemi la decisione di passare da una durata della carica gestoria a tempo determinato ad una durata diversa, ma pur sempre limitata ad un periodo di tempo circoscritto: in questa circostanza, infatti, non sembra subire alterazioni l'assetto organizzativo ("per uffici") adottato dai soci.

⁹⁴ Tale indicazione testuale (: "al momento della nomina" degli amministratori) non sarebbe però sufficiente a qualificare l'assetto gestorio come organizzato "per uffici" (piuttosto che "per persone"), stante, da un lato, *lo scarso valore pregnante che assume la formulazione della clausola che la contiene al fine dell'operazione di qualificazione del disegno organizzativo in concreto voluto dai soci* (al riguardo, v. cap. 2 par. 4 spec. 4.3); dall'altro lato, *la compatibilità di tale formulazione con assetti gestori organizzati anche "per persone"*. Per quanto riguarda il primo aspetto, infatti, un discorso attiene all'efficacia di detta clausola (: che, come si è visto, manca nella sola eventualità in cui si dimostrasse che la comune intenzione delle parti era contraria al suo inserimento); discorso diverso concerne invece la possibilità di interpretare dalla sua formulazione letterale la volontà dei soci di organizzare la funzione amministrativa "per uffici" e non "per persone" (: possibilità che va appunto negata dato che il suo dato testuale è frutto della prassi statutaria piuttosto che manifestazione della comune intenzione della compagine sociale di organizzare sulla nomina (ciclica), e quindi sull'ufficio, la funzione amministrativa). Si deve poi anche osservare come – così passando al secondo aspetto segnalato – il termine "nomina" sia astrattamente compatibile con entrambe le configurazioni

Infine, la decisione in esame (e, in particolare, quella di modificare la durata della carica amministrativa *da* tempo indeterminato *a* tempo determinato) potrebbe pure concretizzare una fattispecie di abuso di potere, essendo così passibile di impugnazione da parte di ciascun socio che non vi abbia acconsentito (art. 2479-ter, comma 1, c.c.). È stato infatti rilevato come, in un assetto organizzato “per persone”, l’amministratore possa essere rimosso dalla carica gestoria al solo ricorrere di una giusta causa (sul punto, v. cap. 2 par. 5). In questo contesto, allora, in assenza di un valido motivo per integrare tale requisito, la maggioranza potrebbe pianificare di estromettere l’amministratore personalmente investito della funzione semplicemente riducendo la durata della rispettiva carica, con una mera delibera assembleare (se lo consente una clausola aperta; v. *supra*) oppure attraverso una modifica statutaria (se l’atto costitutivo disciplina la materia con clausola chiusa). È questa, tuttavia, una decisione che non sembra trovare alcuna giustificazione nell’interesse sociale, essendo unicamente tesa a perseguire interessi particolari (della maggioranza) in lesione di quelli di singoli soci (di minoranza). Questi ultimi, infatti, avrebbero preso parte alla s.r.l. sul presupposto che la gestione della stessa fosse affidata stabilmente e personalmente a specifiche identità. Ebbene, in questa fattispecie, la decisione di modificare la durata della carica gestoria dell’amministratore, passando così da una durata a tempo indefinito ad una a tempo determinato, sembra sostanzialmente essere assunta al solo fine di eludere la necessaria sussistenza di una giusta causa di revoca per rimuoverlo. Decisione che – in quanto attuativa di un rapporto contrattuale quale è quello societario – può pertanto ritenersi essere presa in violazione della legge, e cioè della clausola generale di correttezza e buona fede (artt. 1175 e 1375 c.c.), risultando così invalidabile da parte di ciascun socio che non vi abbia concorso⁹⁵.

organizzative: si veda, al riguardo, proprio l’art. 2259 c.c. che, disciplinando il regime di revoca dell’amministratore in un assetto articolato “per persone” (comma 1) e in uno strutturato “per uffici” (comma 2), si riferisce, rispettivamente, all’“amministratore *nominato* con il contratto sociale” e a quello “*nominato* con atto separato”.

⁹⁵ Nella manualistica, in tema di abuso di maggioranza e di minoranza, cfr. A. MIRONE, *Il sistema tradizionale: l’assemblea*, in *Diritto commerciale. Diritto delle società*, ed. 2020, a cura di M. Cian, vol. 3, Torino, Giappichelli, 2020, 448.

INDICI

INDICE DELLE OPERE CITATE

ABBADESSA P., *Le disposizioni generali sulla società*, in *Trattato di diritto privato*, diretto da P. Rescigno, vol. 16, Torino, Utet, 1985, 3.

ABBADESSA P., *La voce dei soci nella gestione della s.r.l.*, in *RDS*, 2012, 186.

ABRIANI N., *Controlli e autonomia statutaria: attenuare l'«audit» per abbassare la «voce»?*, in *AGE*, 2/2003, 339.

ABRIANI N., sub *art. 2475 c.c.*, in *Codice commentato delle s.r.l.*, diretto da P. Benazzo, S. Patriarca, Torino, Utet, 2006, 327.

ABRIANI N., MALTONI M., *Elasticità organizzativa e riparto di competenze nella nuova disciplina della società a responsabilità limitata*, in *RDS*, 2007, 23.

ABRIANI N., ROSSI A., *Nuova disciplina della crisi d'impresa e modificazioni del codice civile: prime letture*, in *Le Società*, 2019, 393.

ACCETTURA S., *L'amministrazione nella s.r.l.*, in *La nuova s.p.a. e la nuova s.r.l. Le novità della riforma e l'adeguamento degli statuti*, a cura di C. Bauco, Milano, Giuffrè, 2004, 171.

ALLEGRI V., *L'amministrazione della società a responsabilità limitata dopo la recente riforma*, in *La nuova disciplina delle società a responsabilità limitata*, a cura di V. Santoro, Milano, Giuffrè, 2003, 149.

AMBROSINI S., sub *art. 2475 c.c.*, in *Società di capitali. Commentario*, a cura di G. Niccolini, A. Stagno d'Alcontres, Napoli, Jovene, 2004, 1565.

ANGELICI C., *Sulle clausole statutarie di «dubbia interpretazione»*, in *Riv. not.*, 1992, II, 1279.

ANGELICI C., *Appunti sull'interpretazione degli statuti di società per azioni*, in *Riv. dir. comm.*, 1993, I, 797 (e in G.B. Ferri, C. Angelici, *Studi sull'autonomia dei privati*, Torino, Utet, 1997, 337; e in C. Angelici, *Attività e organizzazione. Studi di diritto delle società*, Torino, Giappichelli, 2007, 3).

ANGELICI C., *Le basi contrattuali della società per azioni*, in *Trattato delle società per azioni*, diretto da G.E. Colombo, G.B. Portale, vol. I, Torino, Utet, 2004, 101.

ANGELICI C., *La riforma delle società di capitali*², Padova, Cedam, 2006.

ANGELICI C., *Note sulla responsabilità degli amministratori di società a responsabilità limitata*, in *Riv. soc.*, 2007, 1217.

ANGELICI C., *Sulle lacune nel diritto delle società*, in *Le Società*, 2015, 1251.

APPIANI L.C., sub *art. 2475 c.c.*, in *Società a responsabilità limitata. Disciplina, struttura e problemi applicativi*, a cura di S. Sanzo, in *Il nuovo diritto societario*, a cura di G. Lo Cascio, Milano, Giuffrè, 2009, 241.

APPIO C.L., *La revoca dell'amministratore di s.r.l.: qualche spunto da un lodo arbitrale*, in *Rivista di Corporate Governance*, 2020, I, 132.

- ARMANNO M., *La società a responsabilità limitata tra società di capitali e società di persone*, Padova, Cedam, 1990.
- ASCARELLI T., *Le società a responsabilità limitata e la loro introduzione in Italia*, in *Riv. dir. comm.*, 1924, I, 419.
- ASCARELLI T., *Appunti di diritto commerciale*², Roma, Società editrice del Foro Italiano, 1933.
- ASQUINI A., *La società a garanzia limitata nei progetti legislativi del dopo guerra*, in *Scritti giuridici*, vol. 2, Padova, Cedam, 1939, 229.
- AULETTA G.G., *Il contratto di società commerciale*, Milano, Giuffrè, 1937.
- AULETTA G., SALANITRO N., *Diritto commerciale*¹⁹, a cura di A. Mirone, Milano, Giuffrè, 2012.
- AVAGLIANO M., *L'amministrazione disgiuntiva o congiuntiva e il consiglio di amministrazione*, in Aa.Vv., *Il nuovo diritto societario. Prime riflessioni*, in *Studi e materiali*, a cura dell'Ufficio Studi del Congresso Nazionale del Notariato, Roma, 2003, I, 344.
- BALDUSSI G., *Autonomia statutaria e governance nella società a responsabilità limitata*, Torino, Giappichelli, 2013.
- BARALIS G., *La nuova società a responsabilità limitata: «hic manebimus optime». Spunti di riflessione sul problema delle lacune di disciplina*, in *Riv. not.*, 2004, I, 1099.
- BARTALENA A., *La revoca degli amministratori di s.r.l.*, in *Amministrazione e controllo nel diritto delle società*. Liber amicorum Antonio Piras, Torino, Giappichelli, 2010, 148.
- BARTOLACELLI A., *Struttura e funzionamento dell'organo amministrativo*, in *La governance delle società a responsabilità limitata*, a cura di E. Pederzini, R. Guidotti, Milano, Wolters Kluwer Cedam, 2018, 171.
- BELVISO F., *Contratto di società e contratto di amministrazione nelle società di persone*, in *Riv. soc.*, 2001, 713.
- BENAZZO P., *L'organizzazione nella nuova s.r.l. fra modelli legali e statutari*, in *Le Società*, 2003, 1062.
- BENAZZO P., *Competenze di soci e amministratori nelle s.r.l.: dall'assemblea fantasma all'anarchia?*, in *Le Società*, 2004, 808.
- BENAZZO P., *La «nuova» s.r.l. tra rivoluzione e continuità: il ruolo degli interpreti*, in *Riv. soc.*, 2006, 647.
- BENAZZO P., *Categorie di quote, diritti di voto e governance della «nuovissima» s.r.l.*, in *RDS*, 2019, 632.
- BERTACCHINI E., sub artt. 2475 e 2476 c.c., in *Commentario delle società*, a cura di G. Grippo, vol. 2, Torino, Utet, 2009, 1051.
- BETTI E., *Teoria generale del negozio giuridico*², Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2002.

- BIANCHINI M., *Nomina degli amministratori e cause di ineleggibilità*, in *S.r.l. commentario*, a cura di A.A. Dolmetta, G. Presti, Milano, Giuffrè, 2011, 524.
- BLANDINI A., *Categorie di quote, categorie di soci*, Milano, Giuffrè, 2009.
- BORDIGA F., *Spunti in tema di autonomia statutaria nelle società per azioni*, in *Riv. soc.*, 2021, 768.
- BOVE L., *Comportamento complessivo delle parti ed interpretazione degli statuti societari*, in *Dir. e giur.*, 2004, 170.
- BUONOCORE V., *La società a responsabilità limitata*, in A. Bassi, V. Buonocore, S. Pescatore, *La riforma del diritto societario*, Torino, Giappichelli, 2003, 136.
- BUONOCORE V., *L'organizzazione interna della società a responsabilità limitata riformata*, in *Riv. not.*, 2004, I, 589.
- BUONOCORE V., ROSAPEPE R., *La società a responsabilità limitata*, in *Manuale di diritto commerciale*¹⁴, ideato da V. Buonocore, Torino, Giappichelli, 2020, 517.
- BUSANI A., *S.r.l. Il nuovo ordinamento dopo il D.lgs. 6/2003*, Milano, Egea, 2003.
- BUTTURINI P., *Rilevanza centrale del socio e autonomia statutaria nella s.r.l.*, in *RDS*, 2011, 924.
- CABRAS G., *La forma d'impresa. Organizzazione della gestione nelle società di capitali*, Torino, Giappichelli, 1995.
- CACCAVALE C., *L'amministrazione e i controlli nella s.r.l.*, in Aa.Vv., *Le società: autonomia privata e suoi limiti nella riforma*, Atti del Convegno tenutosi a Taormina il 21-22 marzo 2003, Ipsa, 2003, 133.
- CACCAVALE C., *Modelli di amministrazione nella società a responsabilità limitata*, in *Riv. dir. impr.*, 2007, I, 29.
- CACCAVALE C., MAGLIULO F., MALTONI M., TASSINARI F., *La riforma della società a responsabilità limitata*², Ipsa, 2007.
- CACCAVALE C., *L'amministrazione, la rappresentanza e i controlli*, in C. Caccavale, F. Magliulo, M. Maltoni, F. Tassinari, *La riforma della società a responsabilità limitata*², Ipsa, 2007, 459.
- CAGNASSO O., *Dalla società per azioni alla società a responsabilità limitata: vicende storiche e prospettive di riforma*, in *Riv. soc.*, 1971, 516.
- CAGNASSO O., *Gli organi delegati nella società per azioni. Profili funzionali*, Torino, Giappichelli, 1976.
- CAGNASSO O., IRRERA M., *Società a responsabilità limitata*, in *Società di capitali*², in *Giurisprudenza sistematica di diritto civile e commerciale*, fondata da W. Bigiavi, Torino, Utet, 1990, 121.
- CAGNASSO O., *Consiglio di amministrazione e metodo collegiale*, in *Trattato delle società per azioni*, diretto da G.E. Colombo, G.B. Portale, vol. IV, Torino, Utet, 1994, 243.

- CAGNASSO O., *Ambiti e limiti dell'autonomia concessa ai soci della «nuova» società a responsabilità limitata*, in *Le Società*, 2003, 368.
- CAGNASSO O., *I «volti» della «nuova» società a responsabilità limitata*, in *La riforma delle società. Profili della nuova disciplina*, a cura di S. Ambrosini, Torino, Giappichelli, 2003, 23.
- CAGNASSO O., sub art. 2475 c.c., in *Il nuovo diritto societario*, diretto da G. Cottino, G. Bonfante, O. Cagnasso, P. Montalenti, Bologna, Zanichelli, 2004, 1850.
- CAGNASSO O., *Le decisioni degli amministratori e dei soci di s.r.l. adottate mediante consultazione scritta o consenso espresso per iscritto: una semplificazione?*, in *Riv. soc.*, 2005, 149.
- CAGNASSO O., *La s.r.l.: un tipo societario “senza qualità”?*, in *Il Nuovo dir. soc.*, 2013, n. 5, 7 (e in *Il Nuovo dir. soc.*, 2019, n. 8, 1250).
- CAGNASSO O., *La società a responsabilità limitata*, in *Trattato di diritto commerciale*, diretto da G. Cottino, vol. V, 1, Padova, Cedam, 2014.
- CAGNASSO O., *La delega di potere gestorio e la s.r.l.*, in *Giur. it.*, 2017, 888.
- CAGNASSO O., *La s.r.l. piccola e media impresa (P.M.I.)*, in *Le società a responsabilità limitata*, a cura di C. Ibba, G. Marasà, vol. I, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2020, 87.
- CALANDRA BUONAURA V., *Amministrazione disgiuntiva e società di capitali*, Milano, Giuffrè, 1984.
- CALVOSA L., *Gestione dell'impresa e della società alla luce dei nuovi artt. 2086 e 2475 c.c.*, in *Le Società*, 2019, 799.
- CAMPOBASSO G.F., *Diritto commerciale. Diritto delle società*¹⁰, a cura di M. Campobasso, vol. 2, Milano, Utet, 2020.
- CAMPOBASSO M., *Il caso della s.r.l. a gestione personalistica. Innesto botanico o prodotto transgenico?*, in *Riv. dir. civ.*, 2012, I, 69.
- CAMPOBASSO M., *Il futuro delle società di capitali*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2019, I, 138.
- CAMPOBASSO M., *La società a responsabilità limitata. Un modello “senza qualità”?*, in *Aa.Vv., La società a responsabilità limitata: un modello transtipico alla prova del Codice della Crisi. Studi in onore di Oreste Cagnasso*, a cura di M. Irrera, Torino, Giappichelli, 2020, 19.
- CAPO G., *Il governo dell'impresa e la nuova era della società a responsabilità limitata*, in *Giur. comm.*, 2003, I, 501.
- CARBONETTI F., *Impugnazione di delibere consiliari*, in *Corriere merito*, 2005, 640.
- CARCANO G., sub art. 2475 c.c., in *Società a responsabilità limitata*, a cura di L.A. Bianchi, in *Commentario alla riforma delle società*, diretto da P. Marchetti, L.A. Bianchi, F. Ghezzi, M. Notari, Milano, Egea-Giuffrè, 2008, 561.
- CARIELLO V., *Sulla non compatibilità del sistema dualistico (di diritto italiano) con il tipo o modello s.r.l. (di diritto italiano)*, in *Riv. dir. comm.*, 2012, II, 96.

- CATANIA A., *Nomina, cessazione e sostituzione degli amministratori di società a responsabilità limitata*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2017.
- CERRATO S.A., *La revoca dell'amministratore di s.r.l. fra norme novellate e clausole statutarie non adeguate: profili problematici*, in *Giur. comm.*, 2010, II, 143.
- CERRATO S.A., *Quanto vale la voluntas sociorum? Esercizi giudiziari di ermeneusi dei contratti associativi*, in *Giur. it.*, 2017, 1148.
- CERRATO S.A., *Organizzazione corporativa*, in *Lineamenti di diritto commerciale*⁴, a cura di G. Cottino, Bologna, Zanichelli, 2020, 397.
- CETRA A., *L'amministrazione delegata nella s.r.l.*, in *Società, banche e crisi d'impresa. Liber amicorum Pietro Abbadessa*, vol. 2, Torino, Utet, 2014, 1679.
- CETRA A., *Le s.r.l.-P.M.I.: disciplina legale e autonomia statutaria*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2020, I, 815.
- CIAN M., *S.r.l. PMI, s.r.l., s.p.a.: schemi argomentativi per una ricostruzione del sistema*, in *Riv. soc.*, 2018, 818.
- CIAN M., *La s.r.l.: la struttura organizzativa*, in *Diritto commerciale. Diritto delle società*, ed. 2020, a cura di M. Cian, vol. 3, Torino, Giappichelli, 2020, 725.
- CIAN M., *Le decisioni dei soci: competenze decisorie e decisioni assembleari*, in *Le società a responsabilità limitata*, a cura di C. Ibba, G. Marasà, vol. II, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2020, 1325.
- CIAN M., *Dalla s.r.l. a base personalistica alle quote "finanziarie" e alla destinazione ai mercati: tante s.r.l.?*, in *Aa.Vv., La società a responsabilità limitata: un modello transtipico alla prova del Codice della Crisi. Studi in onore di Oreste Cagnasso*, a cura di M. Irrera, Torino, Giappichelli, 2020, 28.
- CIAN M., *Il tipo s.r.l.*, in *Trattato delle società*, diretto da V. Donativi, t. III, Milano, Utet, 2022, 45.
- CICATELLI E., *Partecipazioni paritetiche e stalli decisionali: atipicità e meritevolezza della russian roulette clause*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2020, II, 912.
- COLOMBO G.E., *Amministrazione e controllo*, in *Aa.Vv., Il nuovo ordinamento delle società. Lezioni sulla riforma e modelli statutarî*, Ipsa, 2003, 175.
- CONFORTINI V., *Interpretazione dello statuto di società di capitali*, in M. Orlandi, *Del significare. Saggi sulla interpretazione giuridica*, Torino, Giappichelli, 2020, 103.
- CORAPI D., *La riforma italiana delle società di capitali: modelli continentali, modelli di common law, modello comunitario*, in *Le grandi opzioni della riforma del diritto e del processo societario*, a cura di G. Cian, Padova, Cedam, 2004, 75.
- CORSI F., *Il concetto di amministrazione nel diritto privato*, Milano, Giuffrè, 1974.
- CORSI F., *Le società in accomandita per azioni*, in *Trattato di diritto privato*, diretto da P. Rescigno, vol. 17, Torino, Utet, 1985, 225.
- CORSI F., *Le nuove società di capitali*, Milano, Giuffrè, 2003.

COTTINO G., WEIGMANN R., *Le società di persone*, in G. Cottino, M. Sarale, R. Weigmann, *Società di persone e consorzi*, in *Trattato di diritto commerciale*, diretto da G. Cottino, vol. III, Padova, Cedam, 2004, 3.

COTTINO G., *Diritto societario*², a cura di O. Cagnasso, Padova, Cedam, 2011.

COTTINO G., *Le società di persone*, Bologna, Zanichelli, 2019.

COTTINO G., *Società di capitali: uno sguardo d'insieme*, in *Lineamenti di diritto commerciale*⁴, a cura di G. Cottino, Bologna, Zanichelli, 2020, 278.

CUOMO P., *Il presidente del consiglio di amministrazione di s.p.a.*, in *RDS*, 2012, 570.

D'ALESSANDRO F., *Il diritto pretorio delle società a mezzo secolo dal codice civile*, in *Diritto giurisprudenziale*, a cura di M. Bessone, Torino, Giappichelli, 1996, 221.

D'ALESSANDRO F., «*La provincia del diritto societario inderogabile (ri)determinata*». *Ovvero: esiste ancora il diritto societario?*, in *Riv. soc.*, 2003, 34.

DACCÒ A., *I diritti particolari del socio nelle s.r.l.*, in *Il nuovo diritto delle società. Liber amicorum Gian Franco Campobasso*, diretto da P. Abbadessa, G.B. Portale, vol. 3, Torino, Utet, 2007, 395.

DACCÒ A., *La s.r.l. Caratteristiche tipologiche e struttura formale*, in *Diritto commerciale. Diritto delle società*, ed. 2020, a cura di M. Cian, vol. 3, Torino, Giappichelli, 2020, 667.

DAMIANI M., *Introduzione*, in Aa.Vv., *La nuova s.p.a. e la nuova s.r.l. Le novità della riforma e l'adeguamento degli statuti*, a cura di C. Baucò, Milano, Giuffrè, 2004, XIX.

DE ANGELIS L., *Amministrazione e controllo nelle società a responsabilità limitata*, in *Riv. soc.*, 2003, 469.

DE LUCA N., NAPOLITANO A., *Maggioranze rafforzate e principio di "autoprotezione"*. *Note sull'interpretazione degli statuti secondo comune intenzione e buona fede*, in *Le Società*, 2016, 685.

DE MARCO F., *Elasticità di struttura e deroghe statutarie nelle società a responsabilità limitata*, in *Giurisprudenza completa della Cassazione civile*, 1953, 5, 374.

DE MARCHI P., *Raffronto tra la disciplina della s.r.l. e quella di altri tipi societari: casi e problemi*, in *Riv. not.*, 1992, I, 25.

DE VINCENZO C., *La nuova s.r.l.*, Milano, Giuffrè, 2006.

DI BITONTO C., *Inammissibilità della revoca giudiziale definitiva degli amministratori di s.r.l.*, in *Le Società*, 2006, 630.

DI BITONTO C., *Anche nella S.r.l. è valida la delega consiliare soggettivamente plurima a carattere generale e disgiunto*, in *Le Società*, 2017, 438.

DI CATALDO V., *Società a responsabilità limitata e autonomia statutaria. Un regalo poco utilizzato, e forse poco utile*, in *RDS*, 2011, 556.

DI CATALDO V., ROSSI S., *Nuove regole generali per l'impresa nel nuovo Codice della crisi e dell'insolvenza*, in *RDS*, 2018, 745.

- DI CECCO G., *La società a responsabilità limitata*, in *Diritto commerciale*², a cura di L. De Angelis, Milano, Wolters Kluwer Cedam, 2020, 431.
- DI NANNI C., *L'amministrazione e i controlli nella nuova società a responsabilità limitata*, in *La «nuova» società a responsabilità limitata*, Atti del convegno di studi San Leucio, 13 giugno 2003, a cura di M. Miola, Napoli, Jovene, 2005, 199.
- DI SABATO F., *La società semplice*, in *Trattato di diritto privato*, diretto da P. Rescigno, vol. 16, Torino, Utet, 1985, 47.
- DI SABATO F., *La società a responsabilità limitata come tipo intermedio fra società di persone e società di capitali*, in *“Progetto Mirone” e modelli organizzativi per la piccola e media impresa*, a cura di V. Afferni, L. De Angelis, Milano, Giuffrè, 2001, 1.
- DI SABATO F., *Autonomia privata e tipicità della società*, in *Riv. dir. impr.*, 2003, 501.
- DI SABATO F., *Diritto delle società*², Milano, Giuffrè, 2005.
- DI SABATO G., *La nuova s.r.l.: profili tipologici e normativi*, in *Studium Iuris*, 2003, 1031.
- DOLMETTA A.A., *Sul “tipo” S.r.l.*, in *S.r.l. commentario*, a cura di A.A. Dolmetta, G. Presti, Milano, Giuffrè, 2011, 15.
- DONATIVI V., *I diritti particolari dei soci*, in *Le società a responsabilità limitata*, a cura di C. Ibba, G. Marasà, vol. I, Milano, Giuffrè Francis & Taylor, 2020, 789.
- ENRIQUES L., *Scelte pubbliche e interessi particolari nella riforma delle società di capitali*, in *Mercato Concorrenza Regole*, 1/2005, 145.
- ERRERA G., *Della società anonima a quote*, in *Temi veneta*, 1883, 29.
- ERRERA G., *È ammissibile pel nostro codice una società anonima a quote non trasmissibili?*, in *Dir. comm.*, 1896, 825.
- FABRIZIO A., *Revoca di amministratore di s.r.l. e risarcimento del danno*, in *Le Società*, 2004, 336.
- FACCHIN N., *Statuto (oppure Patti sociali) di società a responsabilità limitata*, in *Commentario delle società*, a cura di G. Grippo, vol. 3, Torino, Utet, 2009, 1726.
- FACCHIN N., *Statuto di società cooperativa a mutualità prevalente disciplinata dalle norme sulla s.r.l.*, in *Commentario delle società*, a cura di G. Grippo, vol. 3, Torino, Utet, 2009, 1759.
- FERRARO P.P., *La società a responsabilità limitata, fra principio di tipicità e flessibilità modulare*, in *Riv. dir. impr.*, 2003, III, 487.
- FERRARO P.P., *Le situazioni soggettive del socio di società a responsabilità limitata*, Milano, Giuffrè, 2012.
- FERRI G., *Manuale di diritto commerciale*⁷, Torino, Utet, 1989.
- FERRI G., *Manuale di diritto commerciale*¹⁵, a cura di C. Angelici, G.B. Ferri, Milano, Utet, 2016.
- FERRI G.B., *Meritevolezza dell'interesse e utilità sociale*, in *Riv. dir. comm.*, 1971, II, 81.

- FERRI G.B., *Ancora in tema di meritevolezza dell'interesse*, in *Riv. dir. comm.*, 1979, I, 1.
- FERRI G.B., voce *Ordine pubblico (dir. priv.)*, in *Enc. del dir.*, vol. XXX, Milano, Giuffrè, 1980, 1038.
- FERRO-LUZZI P., *I contratti associativi*, Milano, Giuffrè, 1971.
- FERRUCCI A., FERRENTINO C., *Società di capitali, Società cooperative e mutue assicuratrici*, vol. 2, Milano, Giuffrè, 2012.
- FIGÀ-TALAMANCA G., *Studi empirici sulle società di capitali*, Padova, Piccin, 2010.
- FILIPPELLI M., *Sul problema dell'estensione del sistema dualistico alle società a responsabilità limitata*, in *Impresa e mercato. Studi dedicati a Mario Libertini*, a cura di V. Di Cataldo, V. Meli, R. Pennisi, vol. 1, Milano, Giuffrè, 2015, 219.
- FIORI G., *Società a responsabilità limitata e costi di transazione*, in *AGE*, 2/2003, 263.
- FIORI G., *La nuova disciplina della società a responsabilità limitata: il punto di vista dell'azionalista*, in *La riforma delle società di capitali. Azionalisti e giuristi a confronto. Atti del convegno di Foggia, 12 e 13 giugno 2003*, a cura di N. Abriani, T. Onesti, Milano, Giuffrè, 2004, 109.
- FOIS C., *L'autonomia statutaria e i suoi limiti*, in *Le grandi opzioni della riforma del diritto e del processo societario*, a cura di G. Cian, Padova, Cedam, 2004, 107.
- FORTUNATO S., *La società a responsabilità limitata. Lezioni sul modello societario più diffuso²*, Torino, Giappichelli, 2020.
- FRANCO R., *Il nuovo art. 2475 c.c.: un tentativo di coordinamento sistematico*, in *Le Società*, 2019, 1063.
- FREGONARA E., CAVANNA M., *La struttura ed il funzionamento*, in *Diritto del governo delle imprese²*, diretto da M. Irrera, Torino, Giappichelli, 2020, 159.
- FUSCO E., *I modelli «alternativi» di amministrazione nella società a responsabilità limitata*, Campobasso, AGR, 2009.
- FUSI A., MAZZONE D., *La nuova disciplina delle società a responsabilità limitata. Inquadramento sistematico e novità statutarie*, Milano, Ipsoa, 2003.
- GABRIELLI E., *L'autonomia privata. Dal contratto alla crisi d'impresa*, Milano, Wolters Kluwer-Cedam, 2020.
- GALGANO F., *Il principio di maggioranza nelle società personali*, Padova, Cedam, 1960.
- GALGANO F., *Le nuove società di capitali e cooperative*, in F. Galgano, R. Genghini, *Il nuovo diritto societario²*, t. 1, in *Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell'economia*, diretto da F. Galgano, vol. XXIX, Padova, Cedam, 2004.
- GALGANO F., GENGHINI R., *Gli statuti delle nuove società di capitali*, in F. Galgano, R. Genghini, *Il nuovo diritto societario³*, t. 2, in *Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell'economia*, diretto da F. Galgano, vol. XXIX, Padova, Cedam, 2006.
- GALGANO F., ZANELLI P., sub art. 2328 c.c., in *Della società per azioni*, in *Commentario del codice civile Scialoja-Branca*, a cura di F. Galgano, Bologna, Zanichelli, 2006, 45.

- GALGANO F., *Le società in genere. Le società di persone*³, in *Trattato di diritto civile e commerciale*, già diretto da A. Cicu, F. Messineo, L. Mengoni, continuato da P. Schlesinger, Milano, Giuffrè, 2007.
- GALGANO F., *Le clausole generali fra diritto comune e diritto societario*, in *Le clausole generali nel diritto societario*, a cura di G. Meruzzi, G. Tantini, in *Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell'economia*, diretto da F. Galgano, vol. LXI, Padova, Cedam, 2011, 1.
- GAMBINO A., *Spunti di riflessione sulla riforma: l'autonomia societaria e la risposta legislativa alle esigenze di finanziamento dell'impresa*, in *Giur. comm.*, 2002, I, 641.
- GARAVELLI M., *La compatibilità del modello di amministrazione e controllo dualistico con il tipo societario della società a responsabilità limitata*, in *RDS*, 2011, 143.
- GENGHINI R., *Gli statuti delle nuove società di capitali*, in F. Galgano, R. Genghini, *Il nuovo diritto societario*², t. 2, in *Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell'economia*, diretto da F. Galgano, vol. XXIX, Padova, Cedam, 2004.
- GHIONNI CRIVELLI VISCONTI P., *Società a responsabilità limitata a struttura chiusa e intrasferibilità delle quote*, Torino, Giappichelli, 2011.
- GIANNELLI G., *Amministrazione e controllo nella s.r.l.*, in *La riforma del diritto societario. Atti delle giornate di studio 10-31 maggio 2003*, a cura di N. Di Cagno, Bari, Cacucci, 2004, 201.
- GILOTTA S., *Clausole statutarie "di salvaguardia" e principi di interpretazione dello statuto*, in *Giur. comm.*, 2017, II, 532.
- GIORDANO D., *Profili tipologici della nuova s.r.l.*, in *Riv. dir. comm.*, 2005, I, 1105.
- GIORDANO D., *Le limitazioni all'autonomia privata nelle società di capitali*, Milano, Giuffrè, 2006.
- GIRELLO G., *La nuova s.r.l.: un modello statutario*, in *Le Società*, 2003, 164.
- GIULIANI A., *La società a responsabilità limitata*, Milano, Giuffrè, 1948.
- GIULIANI A., *Funzione economica della società a responsabilità limitata*, in *Riv. not.*, 1950, I, 123.
- GORLA G., *In tema di interpretazione degli statuti sociali*, in *Temi*, 1946, 143.
- GRAZIANI A., *Diritto delle società*⁵, Napoli, Morano Editore, 1963.
- GRAZIANI A., MINERVINI G., BELVISO U., SANTORO V., *Manuale di diritto commerciale*¹⁸, Milano, Wolters Kluwer, Cedam, 2020.
- GUARNERI A., *Il contratto immeritevole e il rasoio di Occam*, in *Nuova giur. civ. comm.*, 2018, 253.
- GUIZZI G., *L'amministrazione della s.r.l.*, in *Nuovo diritto societario, Atti dei seminari tenuti nell'Auditorium della Cassa Forense in Roma, 12 maggio - 10 luglio 2003*, a cura di M. de Tilla, G. Alpa, S. Patti, Milano, ItaliaOggi, 2003, 511.

- GUIZZI G., *L'assemblea: ovvero, delle competenze dei soci e del modo di esercitarle nella società a responsabilità limitata riformata (Due esperienze a confronto)*, in *RDS*, 2007, 27.
- IBBA C., *L'interpretazione degli statuti societari fra criteri oggettivi e criteri soggettivi*, in *Riv. dir. civ.*, 1995, I, 525.
- IBBA C., *In tema di autonomia statutaria e norme inderogabili*, in *Le grandi opzioni della riforma del diritto e del processo societario*, a cura di G. Cian, Padova, Cedam, 2004, 143.
- IBBA C., *I limiti all'autonomia statutaria (note preliminari)*, in *La nuova s.r.l. Prime letture e proposte interpretative*, a cura di F. Farina, C. Ibba, G. Racugno, A. Serra, Milano, Giuffrè, 2004, 43.
- IBBA C., *La società a responsabilità limitata unipersonale*, in *La «nuova» società a responsabilità limitata*, Atti del convegno di studi San Leucio, 13 giugno 2003, a cura di M. Miola, Napoli, Jovene, 2005, 169.
- IOZZO F., *La s.r.l. e i modelli di amministrazione*, Torino, Giappichelli, 2010.
- IRRERA M., SPIOTTA M., CAVANNA M., *I requisiti*, in *Diritto del governo delle imprese²*, diretto da M. Irrera, Torino, Giappichelli, 2020, 55.
- IRRERA M., SPIOTTA M., CAVANNA M., *L'articolazione*, in *Diritto del governo delle imprese²*, diretto da M. Irrera, Torino, Giappichelli, 2020, 209.
- IRTI N., *Testo e contesto*, Padova, Cedam, 1996.
- JAEGER P.G., DENOZZA F., TOFFOLETTO A., *Appunti di diritto commerciale⁸*, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019.
- LAMBERTINI L., *La società a responsabilità limitata. Organizzazione, governo e finanziamento*, Padova, Cedam, 2005.
- LAURINI G., *La società a responsabilità limitata post-riforme. Nuovi modelli organizzativi e regole di funzionamento*, Cedam, 2014.
- LEFEBVRE-D'OIDIO A., *Prefazione*, in A. Giuliani, *La società a responsabilità limitata*, Milano, Giuffrè, 1948, 5.
- LENER G., *La meritevolezza degli interessi nella recente elaborazione giurisprudenziale*, in *Riv. dir. civ.*, 2020, I, 615.
- LENER R., TUCCI A., *Decisioni dei soci e responsabilità degli amministratori*, in *AGE*, 2/2003, 277.
- LICHERI E., *Società a responsabilità limitata*, in *Le società: ordinamento e variabili. Diritto e realtà*, collana diretta da E. Zanelli, Torino, Utet, 1994.
- LOFFREDO E., *La struttura dell'atto costitutivo e il sistema delle clausole*, in *La nuova s.r.l. Prime letture e proposte interpretative*, a cura di F. Farina, C. Ibba, G. Racugno, A. Serra, Milano, Giuffrè, 2004, 11.
- MAGLIULO F., TASSINARI F., *Evoluzione storica e tipo normativo*, in C. Caccavale, F. Magliulo, M. Maltoni, F. Tassinari, *La riforma della società a responsabilità limitata²*, Ipsa, 2007, 1.

- MAGLIULO F., *Le decisioni dei soci*, in C. Caccavale, F. Magliulo, M. Maltoni, F. Tassinari, *La riforma della società a responsabilità limitata*², Ipsoa, 2007, 310.
- MANZO G., sub art. 2475 c.c., in Aa.Vv., *Società a responsabilità limitata (artt. 2462-2483 c.c.)*, in *La riforma del diritto societario*, a cura di G. Lo Cascio, Milano, Giuffrè, 2003, 162.
- MARASÀ G., *Le società*², in *Trattato di diritto privato*, a cura di G. Iudica, P. Zatti, Milano, Giuffrè, 2000.
- MARCHETTI C., *L'interpretazione degli statuti societari: la giurisprudenza italiana nel quadro del diritto comparato*, in *Riv. soc.*, 2016, 833.
- MARCHISIO E., *La «deliberazione presa per iscritto» nell'amministrazione della s.r.l.: riflettendo su amministrazione congiuntiva e amministrazione collegiale*, in *Riv. dir. priv.*, 2004, 95.
- MAROCCO A.M., MORANO A., RAYNAUD D., *Società a responsabilità limitata*, Milano, Giuffrè, 1992.
- MARTONE I., *Il giudizio di meritevolezza. Questioni aperte e profili applicativi*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 2017.
- MENTI P., *L'arrocco gestorio nel riformato comma 1° dell'art. 2475 c.c.*, in *NLCC*, 2020, 112.
- MESSINEO F., *Considerazioni sulle clausole contrattuali di «stile»*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 1960, 27.
- MILONE L., LOPS P., *L'amministrazione disgiuntiva nelle società a responsabilità limitata*, in *Dir. fall.*, 1982, I, 337.
- MINERVINI E., *La «meritevolezza» del contratto. Una lettura dell'art. 1322, comma 2, c.c.*, Torino, Giappichelli, 2019.
- MIRONE A., *Il procedimento deliberativo nelle società di persone*, Torino, Giappichelli, 1998.
- MIRONE A., *Il consiglio di amministrazione: disciplina legale e autonomia statutaria. I sistemi alternativi*, in *S.r.l. commentario*, a cura di A.A. Dolmetta, G. Presti, Milano, Giuffrè, 2011, 542.
- MIRONE A., *Le competenze gestionali dei soci nella s.r.l. tra regime legale e autonomia statutaria: profili ricostruttivi*, in *Impresa e mercato. Studi dedicati a Mario Libertini*, a cura di V. Di Cataldo, V. Meli, R. Pennisi, vol. 1, Milano, Giuffrè, 2015, 449.
- MIRONE A., *Il sistema tradizionale: l'assemblea*, in *Diritto commerciale. Diritto delle società*, ed. 2020, a cura di M. Cian, vol. 3, Torino, Giappichelli, 2020, 401.
- MONTAGNANI C., *La fattispecie costitutiva*, in *La nuova disciplina delle società a responsabilità limitata*, a cura di V. Santoro, Milano, Giuffrè, 2003, 27.
- MONTALENTI P., CAGNASSO O., *Corporate governance, modelli societari, autonomia statutaria: profili introduttivi*, in *Diritto del governo delle imprese*², diretto da M. Irrera, Torino, Giappichelli, 2020, 1.

- MONTEVERDE A., *Le competenze*, in *Diritto del governo delle imprese*², diretto da M. Irrera, Torino, Giappichelli, 2020, 15.
- MORANDI P., sub art. 2475 c.c., in *Il nuovo diritto delle società*, a cura di A. Maffei Alberti, Padova, Cedam, 2005, 1927.
- MOSCO G.D., *Funzione amministrativa e sistemi di amministrazione*, in *Le società a responsabilità limitata*, a cura di C. Ibba, G. Marasà, vol. II, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2020, 1625.
- MOSSA L., *Trattato del nuovo diritto commerciale. III. Società a responsabilità limitata*, Padova, Cedam, 1953.
- MOTTI C., *La società a responsabilità limitata: introduzione alla nuova disciplina*, in *La riforma delle società di capitali. Aziendalisti e giuristi a confronto. Atti del convegno di Foggia, 12 e 13 giugno 2003*, a cura di N. Abriani, T. Onesti, Milano, Giuffrè, 2004, 99.
- MOZZARELLI M., *Riflessioni sul regime legale di nomina degli amministratori della s.r.l. alla luce della riforma del diritto societario*, in *Riv. soc.*, 2004, 721.
- NAZZICONE L., *L'amministrazione nella nuova società a responsabilità limitata*, in *Foro it.*, 2004, I, 2854.
- NIGRO A., *La società a responsabilità limitata nel nuovo diritto societario: profili generali*, in *La nuova disciplina delle società a responsabilità limitata*, a cura di V. Santoro, Milano, Giuffrè, 2003, 3.
- OLIVERO F., *Gli amministratori di s.r.l. L'autonomia statutaria*, Torino, Giappichelli, 2005.
- ONZA M., *Appunto preliminare sulla compatibilità del sistema dualistico con la società a responsabilità limitata*, in *Giur. comm.*, 2009, I, 147.
- PACCOIA M., *Società a responsabilità limitata*, Torino, Giappichelli, 2016.
- PAOLUCCI L.F., *Le società a responsabilità limitata*, in *Trattato di diritto privato*, diretto da P. Rescigno, vol. 17, Torino, Utet, 1985, 251.
- PAOLUCCI M.G., *La tutela del socio nella società a responsabilità limitata*, Milano, Giuffrè, 2010.
- PARRELLA F., sub art. 2475 c.c., in *La riforma delle società. Società a responsabilità limitata – Liquidazione – Gruppi – Trasformazione – Fusione – Scissione. Artt. 2462-2510 cod. civ.*, a cura di M. Sandulli, V. Santoro, Torino, Giappichelli, 2003, 99.
- PASETTO S., *Amministratore di S.r.l. a tempo indeterminato: il risarcimento del danno per ingiusta revoca*, in *Riv. dott. comm.*, 2015, 645.
- PASSERINI GLAZEL L., *La forza normativa del tipo. Pragmatica dell'atto giuridico e teoria della categorizzazione*, Macerata, Quodilibet, 2005.
- PATRIARCA S., BENAZZO P., *Diritto delle società*³, Bologna, Zanichelli, 2022.
- PEDERZINI E., *Variazioni in tema di modifica delle "clausole di salvaguardia" e interpretazione degli statuti di società*, in *Giur. comm.*, 2017, I, 523.

- PEDERZINI E., *La governance delle nuove società a responsabilità limitata. Profili generali*, in *La governance delle società a responsabilità limitata*, a cura di E. Pederzini, R. Guidotti, Milano, Wolters Kluwer Cedam, 2018, 1.
- PEDERZINI E., *Amministratori di s.r.l. e poteri di rappresentanza*, in *La governance delle società a responsabilità limitata*, a cura di E. Pederzini, R. Guidotti, Milano, Wolters Kluwer Cedam, 2018, 233.
- PELLEGRINO G., *Sulla competenza dei soci per la nomina e la revoca degli amministratori di s.r.l.*, in *RDS*, 2018, I, 559.
- PENNASILICO M., *Contratto e interpretazione. Lineamenti di ermeneutica contrattuale³*, Torino, Giappichelli, 2018.
- PERLINGIERI G., *Amministrazione congiuntiva e azione disgiunta. L'ultimo comma dell'art. 2258 codice civile*, in *Riv. dir. impr.*, 2006, II, 183.
- PERRECA F., *La clausola di russian roulette e il superamento dello stallo decisionale (deadlock)*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2020, II, 939.
- PERRINO M., *La nuova s.r.l. nella riforma delle società di capitali*, in *Riv. soc.*, 2002, 1118.
- PESCATORE G., RUPERTO C., RUPERTO S., PESCATORE V., *Codice civile annotato con la giurisprudenza della Corte costituzionale, della Corte di Cassazione e delle giurisdizioni amministrative superiori*, vol. 2, Milano, Giuffrè, 2015.
- PESCATORE S., BAVETTA C., voce *Società a responsabilità limitata*, in *Diritto commerciale*, a cura di N. Abriani, in *Dizionari del diritto privato*, promossi da N. Irti, Milano, Giuffrè, 2011, 786.
- PESCE A., *Amministrazione e delega di potere amministrativo nella società per azioni (comitato esecutivo e amministratore delegato)*, Milano, Giuffrè, 1969.
- PETROBONI G., *Le competenze gestorie dei soci nella società a responsabilità limitata. Regime legale e modelli statutari*, Milano, Cedam, 2011.
- PICARDI L., *L'amministrazione congiuntiva*, in *S.r.l. commentario*, a cura di A.A. Dolmetta, G. Presti, Milano, Giuffrè, 2011, 553.
- PICCIAU A., *Appunti in tema di amministrazione e rappresentanza*, in *La nuova s.r.l. Prime letture e proposte interpretative*, a cura di F. Farina, C. Ibba, G. Racugno, A. Serra, Milano, Giuffrè, 2004, 225.
- PISANI L., *Società di persone "a struttura corporativa"*, Torino, Giappichelli, 2000.
- PIZZIGATI M., *La «struttura personalistica» della «nuova» s.r.l. tra autonomia statutaria e «flessibilità» dell'organizzazione*, in *Nuovo diritto societario, Atti dei seminari tenuti nell'Auditorium della Cassa Forense in Roma, 12 maggio - 10 luglio 2003*, a cura di M. de Tilla, G. Alpa, S. Patti, Milano, ItaliaOggi, 2003, 463.
- PIZZIGATI M., *L'autonomia statutaria nella s.r.l., «nuovo» modello tra società personali e s.p.a.*, in *Dir. fall.*, 2004, I, 552.
- PLASMATI G.M., *La revoca degli amministratori nelle s.r.l.*, in *Giur. merito*, 2012, 1838.

- PRESTI G., *Le nuove ricette del diritto societario*, in *Il nuovo diritto societario tra società aperte e società private*, a cura di P. Benazzo, S. Patriarca, G. Presti, Milano, Giuffrè, 2003, 3.
- PRESTI G., *La nuova disciplina della società a responsabilità limitata: il punto di vista del giurista*, in *La riforma delle società di capitali. Aziendalisti e giuristi a confronto. Atti del convegno di Foggia, 12 e 13 giugno 2003*, a cura di N. Abriani, T. Onesti, Milano, Giuffrè, 2004, 119.
- PRESTI G., *Le società a responsabilità limitata dopo la riforma: alcune evidenze empiriche*, in *Società, banche e crisi d'impresa. Liber amicorum Pietro Abbadessa*, vol. 2, Torino, Utet, 2014, 1821.
- PRESTI G., *Vent'anni vissuti pericolosamente. TUF e codice civile: una convivenza difficile*, in *AGE*, 2/2019, 473.
- PRESTI G., RESCIGNO M., *Corso di diritto commerciale*¹⁰, Bologna, Zanichelli, 2021.
- RACUGNO G., *L'amministrazione della s.r.l. e il controllo legale dei conti*, in *Le Società*, 2004, 13.
- RACUGNO G., *La struttura personalistica della s.r.l.*, in *Riv. dir. impr.*, 2004, 397.
- RANIELI M., *L'amministrazione disgiuntiva e congiuntiva della società a responsabilità limitata*, in *Riv. dir. impr.*, 2007, I, 107.
- REGOLI D., *Durata dell'incarico e cause di cessazione. Il compenso*, in *S.r.l. commentario*, a cura di A.A. Dolmetta, G. Presti, Milano, Giuffrè, 2011, 531.
- REGOLI D., *Gli amministratori*, in *Le società a responsabilità limitata*, a cura di C. Ibba, G. Marasà, vol. II, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2020, 1685.
- RENNALDO L., sub art. 2475 c.c., in *Commentario al codice civile*, a cura di P. Cendon, Milano, Giuffrè, 2010, 361.
- RESCIGNO M., *Osservazioni sul progetto di riforma del diritto societario in tema di società a responsabilità limitata*, in *Il nuovo diritto societario tra società aperte e società private*, a cura di P. Benazzo, S. Patriarca, G. Presti, Milano, Giuffrè, 2003, 35.
- RESCIGNO M., *Le regole organizzative della gestione della s.r.l.*, in *Le grandi opzioni della riforma del diritto e del processo societario*, a cura di G. Cian, Padova, Cedam, 2004, 323.
- RESCIO G.A., *La nuova disciplina della s.r.l.: l'autonomia statutaria e le decisioni dei soci*, in *La riforma del diritto societario. Atti delle giornate di studio 10-31 maggio 2003*, a cura di N. Di Cagno, Bari, Cacucci, 2004, 165.
- RESCIO G.A., *Brevi note sulla "gestione esclusiva dell'impresa" da parte degli amministratori di s.r.l.: distribuzione del potere decisionale e doveri gestori*, in *il Societario*, 16 luglio 2019.
- RICCIARDIELLO E., *Il socio amministratore di S.r.l.*, Milano, Giuffrè, 2008.
- RINALDO C., *La multiformità della s.r.l.*, in *Riv. soc.*, 2020, 1513.
- RIVOLTA G.C.M., *Sulla società a responsabilità limitata: precedenti storici ed orientamenti interpretativi*, in *Riv. dir. civ.*, 1980, I, 477.

- RIVOLTA G.C.M., *La società a responsabilità limitata*, in *Trattato di diritto civile e commerciale*, già diretto da A. Cicu, F. Messineo, continuato da L. Mengoni, vol. XXX, t. 1, Milano, Giuffrè, 1982.
- RIVOLTA G.C.M., *Profilo della nuova disciplina della società a responsabilità limitata*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2003, I, 683.
- RIVOLTA G.C.M., *Introduzione a un dibattito sulla nuova società a responsabilità limitata*, in *Le grandi opzioni della riforma del diritto e del processo societario*, a cura di G. Cian, Padova, Cedam, 2004, 297.
- RIVOLTA G.C.M., *I regimi di amministrazione nella società a responsabilità limitata*, in *Il nuovo diritto delle società. Liber amicorum Gian Franco Campobasso*, diretto da P. Abbadessa, G.B. Portale, vol. 3, Torino, Utet, 2007, 517.
- RIVOLTA G.C.M., *Autonomia privata e strumenti per l'esercizio delle imprese minori*, in *Riv. soc.*, 2010, 1274.
- ROMANO G., sub art. 2475 c.c., in *Codice delle società*, diretto da L. Nazzicone, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2018, 1269.
- ROMANO G., sub art. 2475 c.c., in *Codice civile*, diretto da F. Di Marzio, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2020, 3192.
- ROMANO S., voce *Autonomia*, in *Frammenti di un dizionario giuridico*, Milano, Giuffrè, 1947, 14.
- RORDORF R., *I sistemi di amministrazione e di controllo nella nuova s.r.l.*, in *Le Società*, 2003, 664.
- ROSSI L., VILLA G., *La tassazione per trasparenza della s.r.l. nella riforma fiscale*, in *AGE*, 2/2003, 439.
- ROSSI S., *S.r.l.-P.M.I.: disciplina del capitale e tipologia delle società*, in *RDS*, 2019, 525.
- ROVELLI L., *Dalla riforma Draghi al progetto Mirone, e oltre*, in *"Progetto Mirone" e modelli organizzativi per la piccola e media impresa*, a cura di V. Afferni, L. De Angelis, Milano, Giuffrè, 2001, 113.
- ROVELLI L., *Il contratto nella società: autonomia statutaria e ruolo delle clausole generali*, in *Interferenze*, a cura di V. Roppo, in V. Roppo, *Trattato del contratto*, vol. VI, Milano, Giuffrè, 2006, 733.
- RUSSO D., sub art. 2475 c.c., in *Codice commentato delle società*, a cura di N. Abriani, M. Stella Richter, Utet, 2010, 1940.
- SACCHI R., *Autonomia statutaria, competenze fra ordinamenti e giurisprudenza comunitaria*, in *Riv. dir. civ.*, 2004, I, 69.
- SALAFIA V., *Il nuovo modello di società a responsabilità limitata*, in *Le Società*, 2003, 5.
- SALAFIA V., *Il C.d.A. della società a responsabilità limitata*, in *Le Società*, 2013, 1096.
- SALAFIA V., *Deliberazioni a maggioranza e all'unanimità del c.d.a.*, in *Le Società*, 2016, 665.

- SALAFIA V., *L'amministrazione della società a r.l. dopo la riforma*, in *Le Società*, 2017, 448.
- SALAMONE L., *Costituzione: atto costitutivo; procedimento*, in *S.r.l. commentario*, a cura di A.A. Dolmetta, G. Presti, Milano, Giuffrè, 2011, 68.
- SALANITRO N., *Profili sistematici della società a responsabilità limitata*, Milano, Giuffrè, 2005.
- SALVATORE L., *L'organizzazione corporativa nella nuova s.r.l.: amministrazione, decisioni dei soci e il ruolo dell'autonomia statutaria*, in *Contr. e impr.*, 2003, 1342.
- SALVATORE L., sub art. 2475 c.c., in Aa.Vv., *Della società a responsabilità limitata. Art. 2462-2483*, in *Commentario del codice civile e codici collegati Scialoja-Branca-Galgano*, a cura di G. De Nova, Bologna, Zanichelli, 2014, 442.
- SANDULLI M., *Le decisioni dei soci*, in *La nuova disciplina delle società a responsabilità limitata*, a cura di V. Santoro, Milano, Giuffrè, 2003, 225.
- SANFILIPPO P.M., *Funzione amministrativa e autonomia statutaria nelle società per azioni*, Torino, Giappichelli, 2001.
- SANFILIPPO P.M., *Il presidente del consiglio di amministrazione nelle società per azioni, in Il nuovo diritto delle società. Liber amicorum Gian Franco Campobasso*, diretto da P. Abbadessa, G.B. Portale, vol. 2, Torino, Utet, 2007, 441.
- SANFILIPPO P.M., *L'amministrazione nelle società artigiane a responsabilità limitata*, in *RDS*, 2007, 88.
- SANFILIPPO P.M., *I patti parasociali*, in *I contratti per l'impresa*, a cura di G. Gitti, M. Maugeri, M. Notari, vol. 2, Bologna, il Mulino, 2012, 417.
- SANFILIPPO P.M., *Il controllo di meritevolezza sugli statuti di società*, in *Giur. comm.*, 2015, I, 159 (e in *Società, banche e crisi d'impresa. Liber amicorum Pietro Abbadessa*, vol. 1, Torino, Utet, 2014, 561).
- SANFILIPPO P.M., *I patti parasociali: per una riflessione sulle tecniche di controllo*, in *Impresa e mercato. Studi dedicati a Mario Libertini*, a cura di V. Di Cataldo, V. Meli, R. Pennisi, vol. 1, Milano, Giuffrè, 2015, 607.
- SANFILIPPO P.M., *L'atto costitutivo e lo statuto*, in *Trattato delle società*, diretto da V. Donativi, t. II, Milano, Utet, 2022, 73.
- SANNINO M., *In tema di interpretazione del contratto di società*, in *Vita not.*, 2000, III, 76.
- SANTARCANGELO G., *L'atto costitutivo di società a responsabilità limitata*, Milano, Giuffrè, 2003.
- SANTINI G., *Società a responsabilità limitata*³, in *Commentario del Codice Civile*, a cura di A. Scialoja, G. Branca, Bologna, Zanichelli, 1984.
- SANTONI G., *Sulla nomina di amministratori di s.r.l.*, in *Riv. dir. comm.*, 2005, I, 247.
- SANTONI G., ACCETTELLA F., *Profili introduttivi*, in G. Santoni, F. Briolini, G.M. Buta, F. Accettella, *Le società a responsabilità limitata*, Torino, Giappichelli, 2022, 1.

- SANTONI G., BRIOLINI F., ACCETTELLA F., *L'amministrazione*, in G. Santoni, F. Briolini, G.M. Buta, F. Accetella, *Le società a responsabilità limitata*, Torino, Giappichelli, 2022, 195.
- SANTOSUOSSO D.U., *La riforma del diritto societario. Autonomia privata e norme imperative nei DD.Lgs. 17 gennaio 2003, nn. 5 e 6*, Milano, Giuffrè, 2003.
- SANTOSUOSSO D.U., *Introduzione alla riforma delle società a responsabilità limitata PMI e qualificazione tipologica della società a responsabilità limitata*, in *RDS*, 2019, 489.
- SANTOSUOSSO D.U., *La società per azioni*, Torino, Giappichelli, 2021.
- SANTUS A., DE MARCHI G., *Sui «particolari diritti» del socio nella nuova s.r.l.*, in *Riv. not.*, 2004, I, 75.
- SCALISI A., *La comune intenzione dei contraenti. Dall'interpretazione letterale del contratto all'interpretazione secondo buona fede*, Milano, Giuffrè, 2003.
- SCANO A.D., *Il "tipo"*, in *Le società a responsabilità limitata*, a cura di C. Ibba, G. Marasà, vol. I, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2020, 31.
- SCANO A.D., *La «parola» e il «silenzio»: contributo allo studio delle lacune nella disciplina delle società a responsabilità limitata*, in *Riv. soc.*, 2021, 1122.
- SCANO A.D., *Amministrazione e amministratori*, in *Trattato delle società*, diretto da V. Donativi, t. III, Milano, Utet, 2022, 475.
- SCHLENSINGER P., *L'autonomia privata e i suoi limiti*, in *Giur. it.*, 1999, I, 229.
- SCIUTO M., SPADA P., *Il tipo della società per azioni*, in *Trattato delle società per azioni*, diretto da G.E. Colombo, G.B. Portale, vol. I, Torino, Utet, 2004, 3.
- SCIUTO M., *L'interpretazione dell'atto costitutivo di società a responsabilità limitata*, in *Riv. dir. civ.*, 2004, I, 277.
- SCIUTO M., *L'atto costitutivo della società a responsabilità limitata*, in *Riv. soc.*, 2009, 659.
- SERRA A., *Unanimità e maggioranza nelle società di persone*, Milano, Giuffrè, 1980.
- SILVETTI M., sub art. 2475 c.c., in *Codice commentato delle società*, a cura di G. Bonfante, D. Corapi, L. De Angelis, V. Napoleoni, R. Rordorf, V. Salafia, Milano, Ipsoa, 2011, 1639.
- SIRONI A., sub art. 2387 c.c., in *Amministratori*, a cura di F. Ghezzi, in *Commentario alla riforma delle società*, diretto da P. Marchetti, L.A. Bianchi, F. Ghezzi, M. Notari, Milano, Egea-Giuffrè, 2005, 277.
- SPADA P., *La tipicità delle società*, Padova, Cedam, 1974.
- SPADA P., *Autorità e libertà nel diritto della società per azioni*, in *Riv. dir. civ.*, 1996, I, 703.
- SPADA P., *L'amministrazione nella "nuova" società a responsabilità limitata*, in *Nuovo diritto societario, Atti dei seminari tenuti nell'Auditorium della Cassa Forense in Roma, 12 maggio - 10 luglio 2003*, a cura di M. de Tilla, G. Alpa, S. Patti, Milano, ItaliaOggi, 2003, 461.
- SPADA P., *Classi e tipi di società dopo la riforma organica (guardando alla «nuova» società a responsabilità limitata)*, in *Riv. dir. civ.*, 2003, I, 489.

- SPADA P., *C'era una volta la società...*, in *Riv. not.*, 2004, I, 1.
- SPADA P., *Diritto commerciale. II. Elementi*², Padova, Cedam, 2009.
- SPADA P., *Profili tipologici e articolazioni del modello*, in *Trattato delle società*, diretto da V. Donativi, t. II, Milano, Utet, 2022, 3.
- SPANO E., *Prime riflessioni sulla nuova s.r.l.*, in *Le Società*, 2003, 1185.
- SPERANZIN M., *S.r.l. piccole-medie imprese tra autonomia e ibridazione dei tipi (con particolare riferimento alle partecipazioni prive del diritto di voto)*, in *Riv. soc.*, 2018, 335.
- SPIOTTA M., CAVANNA M., *La nomina*, in *Diritto del governo delle imprese*², diretto da M. Irrera, Torino, Giappichelli, 2020, 29.
- SPOLIDORO M.S., *Considerazioni generali sulle ragioni della scelta del tipo s.r.l.*, in *Riv. not.*, 1992, I, 1.
- STAGNO D'ALCONTRES A., DE LUCA N., *Le società. Le società in generale. Le società di persone*, vol. I, Torino, Giappichelli, 2015.
- STELLA RICHTER jr. M., *La collegialità del consiglio di amministrazione tra ponderazione dell'interesse sociale e composizione degli interessi sociali*, in *Amministrazione e amministratori di società per azioni*, a cura di B. Libonati, Milano, Giuffrè, 1995, 277.
- STELLA RICHTER jr. M., *Di alcune implicazioni sistematiche della introduzione di una nuova disciplina per le società a responsabilità limitata*, in *Giust. civ.*, 2004, 11.
- STELLA RICHTER jr. M., *Antecedenti e vicende della società a responsabilità limitata, in S.r.l. commentario*, a cura di A.A. Dolmetta, G. Presti, Milano, Giuffrè, 2011, 1.
- STELLA RICHTER jr. M., *La società a responsabilità limitata dalle codificazioni dell'Ottocento al Codice della crisi d'impresa*, in *Riv. soc.*, 2019, 645.
- STELLA RICHTER jr. M., *Profilo storico*, in *Le società a responsabilità limitata*, a cura di C. Ibba, G. Marasà, vol. I, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2020, 1.
- TARANTINO G., *L'interpretazione dello statuto societario: criteri oggettivi e criteri soggettivi*, in *Contr.*, 2012, 148.
- TEDESCHI C., *L'amministrazione disgiuntiva*, in *S.r.l. commentario*, a cura di A.A. Dolmetta, G. Presti, Milano, Giuffrè, 2011, 560.
- TETI R., *La responsabilità degli amministratori di s.r.l.*, in *Il nuovo diritto delle società. Liber amicorum Gian Franco Campobasso*, diretto da P. Abbadessa, G.B. Portale, vol. 3, Torino, Utet, 2007, 633.
- TOMBARI U., *L'interpretazione degli statuti delle società. Profili di ermeneutica giuridica*, in *Diritto privato 2001-2002. L'interpretazione e il giurista*, a cura di G. Furguele, Padova, Cedam, 2003, 477.
- TUCCI A., *La meritevolezza dei patti parasociali*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2022, I, 22.
- VALENTINI S., *La collegialità nella teoria dell'organizzazione*, Milano, Giuffrè, 1966.
- VENDITTI A., *Collegialità e maggioranza nelle società di persone*, Napoli, Jovene, 1955.

VERBANO M., sub art. 2475 c.c., in G. Cian, A. Trabucchi, *Commentario breve al codice civile*, a cura di G. Cian, Milano, Wolters Kluwer-Cedam, 2018, 3046.

VIETTI M., *Introduzione. Le linee generali della riforma*, in Aa.Vv., *Le società: autonomia privata e suoi limiti nella riforma*, Atti del Convegno tenutosi a Taormina il 21-22 marzo 2003, Ipsoa, 2003, 23.

VIGGIANI R., *L'atto costitutivo*, in *Le società a responsabilità limitata*, a cura di C. Ibba, G. Marasà, vol. I, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2020, 229.

VIGGIANI R., *Costituzione, atto costitutivo, s.r.l. semplificata*, in *Trattato delle società*, diretto da V. Donativi, t. III, Milano, Utet, 2022, 64.

VIGO R., *Decisioni dei soci: competenze*, in *Il nuovo diritto delle società. Liber amicorum Gian Franco Campobasso*, diretto da P. Abbadessa, G.B. Portale, vol. 3, Torino, Utet, 2007, 451.

WEIGMANN R., *La revoca degli amministratori di società a responsabilità limitata*, in *Il nuovo diritto delle società. Liber amicorum Gian Franco Campobasso*, diretto da P. Abbadessa, G.B. Portale, vol. 3, Torino, Utet, 2007, 543.

ZANARDO A., *Alcuni spunti sulla disciplina della revoca degli amministratori in società a responsabilità limitata*, in *Contr. e impr.*, 2006, 1595.

ZANARONE G., *La clausola di amministrazione disgiuntiva nella società a responsabilità limitata*, in *Riv. soc.*, 1979, 90.

ZANARONE G., *Società a responsabilità limitata*, in *Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell'economia*, diretto da F. Galgano, vol. VIII, Padova, Cedam, 1985, 19.

ZANARONE G., *S.r.l. contro s.p.a. nella legislazione recente*, in *Giur. comm.*, 1995, I, 391.

ZANARONE G., *L'accentuazione dell'autonomia statutaria nella nuova società a responsabilità limitata*, in "Progetto Mirone" e modelli organizzativi per la piccola e media impresa, a cura di V. Afferni, L. De Angelis, Milano, Giuffrè, 2001, 15.

ZANARONE G., *La società a responsabilità limitata nel cammino della riforma*, in *Governo dell'impresa e mercato delle regole. Scritti giuridici per Guido Rossi*, vol. I, Milano, Giuffrè, 2002, 119.

ZANARONE G., *Introduzione alla nuova società a responsabilità limitata*, in *Riv. soc.*, 2003, 58.

ZANARONE G., *Quale modello legale per la nuova s.r.l.?*, in *Il nuovo diritto societario tra società aperte e società private*, a cura di P. Benazzo, S. Patriarca, G. Presti, Milano, Giuffrè, 2003, 71.

ZANARONE G., *Il ruolo del tipo societario dopo la riforma*, in *Il nuovo diritto delle società. Liber amicorum Gian Franco Campobasso*, diretto da P. Abbadessa, G.B. Portale, vol. 1, Torino, Utet, 2007, 57.

ZANARONE G., *Della società a responsabilità limitata*, t. I, in *Il Codice Civile Commentario*, fondato e già diretto da P. Schlesinger continuato da F.D. Busnelli, Milano, Giuffrè, 2010.

ZANARONE G., sub *artt. 2475 e 2479 c.c.*, in *Della società a responsabilità limitata*, t. II, in *Il Codice Civile Commentario*, fondato e già diretto da P. Schlesinger continuato da F.D. Busnelli, Milano, Giuffrè, 2010, 927.

INDICE DELLA GIURISPRUDENZA

CORTE DI CASSAZIONE

Cass., 8 agosto 2013, n. 18904, in *Dejure*.

Cass., 7 dicembre 2016, n. 25085, in *Le Società*, 2017, 433 e in *Giur. it.*, 2017, 886.

Cass., 3 ottobre 2018, n. 24139, in *gazzettanotarile.com*.

Cass., 16 settembre 2021, n. 25050, in *Dejure*.

TRIBUNALI

Trib. Milano, 12 agosto 2003, in *Le Società*, 2004, 333.

Trib. Terni, 15 novembre 2004, in *Corriere merito*, 2005, 639.

Trib. Napoli, 20 ottobre 2005, in *Le Società*, 2006, 625.

Trib. Cosenza, 23 febbraio 2009, in *Giur. comm.*, 2010, II, 141.

Trib. Roma, 24 maggio 2010, in *RDS*, 2011, 143; in *Foro it.*, 2012, I, 290 e in *Riv. dir. comm.*, 2012, II, 95.

Trib. Roma, 10 dicembre 2010, in *Foro it.*, 2012, I, 290 e in *Riv. dir. comm.*, 2012, II, 95.

Trib. Napoli, 12 settembre 2011, in *Giur. merito*, 2012, 1838.

Trib. Vicenza, 7 agosto 2020, in *Dejure*.

TRIBUNALI ARBITRALI

Lodo arbitrale, 29 luglio 2008, Arbitro unico A. Mazzoni, in *Banca borsa tit. cred.*, 2009, II, 493.

INDICE DEI DOCUMENTI

ATLANTE N., MALTONI M., RUOTOLO A., *Il nuovo articolo 2475 c.c. Prima lettura*, Studio n. 58-2019/I approvato dal CNN il 14 marzo 2019.

BALTRUNAITE A., BRODI E., MOCETTI S., *Assetti proprietari e di governance delle imprese italiane: nuove evidenze e effetti sulla performance delle imprese*, in *Questioni di Economia e Finanza*, Banca d'Italia, ottobre 2019.

COMITATO TRIVENETO DEI NOTAI, *Orientamento I.C.6, Decisioni dell'organo amministrativo adottabili all'unanimità*, settembre 2004.

COMITATO TRIVENETO DEI NOTAI, *Orientamento I.C.8, Coamministrazione e decisioni da adottare in forma collegiale*, settembre 2004.

COMITATO TRIVENETO DEI NOTAI, *Massima I.C.29, Revoca degli amministratori e risarcimento del danno in assenza di giusta causa*, settembre 2006.

CONSIGLIO NOTARILE DI MILANO, *Massima n. 17, Varianti organizzative e modifiche dei sistemi di governo societario*, 18 marzo 2004.

CONSIGLIO NOTARILE DI MILANO, *Massima n. 91, Clausola statutaria di rinvio a disposizioni di legge successivamente modificate*, 18 maggio 2007.

CONSIGLIO NOTARILE DI MILANO, *Massima n. 149, Requisiti e cause di ineleggibilità e decadenza degli amministratori di s.r.l.*, 17 maggio 2016.

CONSIGLIO NOTARILE DI MILANO, *Massima n. 195, Voto "determinante" e deliberazioni unanimi nel consiglio di amministrazione*, 17 novembre 2020.

CORSARO D., *L'amministrazione di società a responsabilità limitata*, Consiglio Nazionale del Notariato, Studio n. 141-2011/I approvato dalla Commissione studi d'impresa il 14 luglio 2011.

Delega al Governo per la riforma della disciplina delle società di capitali e cooperative, Proposta di legge, presentata il 10 febbraio 2000, di iniziativa dei deputati Veltroni e altri e Relazione, in *Riv. soc.*, 2000, 91.

DI NARDO T., DE LUCA R., LUCIDO N., SCARDOCCI G., *Osservatorio sui bilanci delle Srl 2019 – Trend 2017-2019*, Documento di ricerca, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, 25 ottobre 2021, documento reperibile sul sito *web* della FNC.

DRAGHI M., *Considerazioni finali*, Banca d'Italia, Assemblea Ordinaria dei Partecipanti, anno 2010, Roma, 31 maggio 2011.

Le imprese italiane abbandonano la Spa, in *Il Sole 24 Ore*, 21 dicembre 2020.

Relazione di accompagnamento al d.lgs. 6/2003.

Relazione ministeriale al codice civile del 1942.

Schema di disegno di legge delega per la riforma del diritto societario e Relazione illustrativa predisposte dalla Commissione di studio presieduta da Antonino Mirone (15 febbraio 2000), in *Riv. soc.*, 2000, 13.

Società semplificate: metà delle Srl avviate nel 2017 è «a un euro», in Il Sole 24 Ore, 15 maggio 2018.

Statuto di società a responsabilità limitata, pubblicato da FederNotizie per il Corso di diritto commerciale della Scuola del Notariato della Lombardia, marzo 2003, reperibile sul web.