

L'amministrazione delle società di persone tra continuità e rinnovamento: questioni aperte e prospettive evolutive

Partnership governance between continuity and change: outstanding questions and reform trajectories

Ilaria Capelli*

DOI 10.17473/2282-667X-2025-2-13

ABSTRACT

Il contributo offre una dettagliata analisi della disciplina dell'amministrazione nelle società di persone, ponendola in relazione con le trasformazioni che hanno interessato il diritto dell'impresa, tra la tradizionale flessibilità propria delle società di persone e le esigenze connesse all'adeguatezza degli assetti organizzativi. Dopo aver ricostruito l'evoluzione storica della figura dell'amministratore, l'A. si sofferma sulle tensioni interpretative emerse in seguito ai mutamenti del contesto economico-sociale e all'introduzione di norme sopravvenute al codice civile. Punto di partenza dell'indagine è il rapporto problematico tra la tradizionale agilità strutturale delle società di persone e la crescente centralità dei profili organizzativi, che impongono di dotare la società di un "assetto strutturato e coerente", funzionale al raggiungimento di quegli standard di "serietà imprenditoriale e correttezza" già evocati dai progetti di riforma Di Sabato e Rovelli. L'esame si articola attorno a diversi profili, tra cui il riparto di competenze tra soci e amministratori, i limiti al potere di rappresentanza derivanti dall'oggetto sociale, i doveri di informazione e l'emersione di tratti propri delle società di capitali. Tali ambiti sono accomunati da incertezze applicative e tensioni ermeneutiche che richiedono una rielaborazione sistematica aggiornata e coerente. In questo quadro si inserisce anche il tema, tanto discusso quanto attuale, dell'ammissibilità della figura dell'amministratore non socio: una possibilità oggi teoricamente sostenibile alla luce dell'evoluzione normativa e comparatistica, ma che richiede, *de iure condendo*, una disciplina organica e puntuale. Tale disciplina dovrebbe riguardare, in particolare, i profili connessi alla revoca degli amministratori e alla loro responsabilità verso i creditori sociali, in un equilibrio rinnovato che valorizzi al contempo la storica flessibilità del modello personalistico e la sempre più marcata rilevanza dei profili relativi all'organizzazione interna.

* Professoressa associata di diritto commerciale, Università degli Studi dell'Insubria; e-mail: ilaria.capelli@uninsubria.it.

This article provides an in-depth analysis of the rules governing management in partnerships, framing it within the broader transformations that have affected business law. It highlights the tension between the original flexibility characteristic of partnership and the increasingly pressing regulatory requirements aimed at ensuring adequate organizational structures. After tracing the historical evolution of the role of the directors, the author focuses on the interpretive tensions that have emerged in the wake of changes in the socio-economic context and the introduction of provisions adopted after the civil Code. The inquiry begins with the problematic relationship between the traditional structural agility of partnerships and the growing centrality of organizational elements. This shift demands that firms be equipped with a “structured and coherent” framework designed to meet those standards of “entrepreneurial seriousness and propriety” already evoked by the Di Sabato and Rovelli reform proposals. The discussion addresses several key issues, including the allocation of powers between partners and directors, the limits on representational authority imposed by the company’s purpose, duties of disclosure, and the emergence of traits characteristic of corporations. All these areas are marked by uncertainties in application and interpretative tensions that call for a coherent and up-to-date systematic reconsideration. Against this backdrop, the article also examines the much-debated and timely question of whether a non-partner can serve as a director—a possibility that is now theoretically tenable considering legislative and comparative developments, but one that, de iure condendo, still requires a comprehensive and precise regulatory framework. Such a framework should address issues relating to the removal of directors and their liability towards the partnership’s creditors, within a renewed balance that gives due weight to both the model’s historic flexibility and the increasingly marked importance of organizational arrangements.

SOMMARIO:

1. Premessa: la lunga evoluzione dei modelli personalistici e l’impatto sulla gestione. – 2. L’organizzazione interna delle società di persone nei progetti di riforma. – 3. Le “competenze esclusive” degli amministratori. – 4. I poteri degli amministratori nel contesto dell’amministrazione disgiunta e congiunta. – 5. I doveri degli amministratori in tema di informazione. – 6. Presidi normativi e strumenti di controllo interno. – 7. Rappresentanza e oggetto sociale. – 8. L’emersione di tratti capitalistici nelle società di persone. – 9. L’ammissibilità dell’amministratore estraneo, compatibilità sistematica e suggestioni evolutive.

1. Premessa: la lunga evoluzione dei modelli personalistici e l’impatto sulla gestione

È generalmente riconosciuto che, tra le cause della perdurante attenzione verso i modelli personalistici, si possono annoverare i vantaggi di una grande flessibilità organizzativa, in cui hanno rilievo decisioni celeri e informali, sostanzialmente imputabili al gruppo dei soci. Dal punto di vista normativo, la grande flessibilità si riflette in una disciplina sintetica, sostanzialmente votata allo scopo di recepire

le scelte organizzative private ed orientata ad intervenire unicamente in assenza di una precisa volontà dei soci¹.

La quasi totale assenza di norme imperative in materia – fatta salva, come si dirà, la disposizione sull’obbligo di dotarsi di assetti adeguati – trova un’eccezione rilevante nella previsione dell’art. 2258, terzo comma, c.c., che attribuisce a ciascun amministratore, anche in presenza di diversa pattuizione contrattuale, il potere di agire autonomamente in situazioni d’urgenza per evitare un danno alla società.

Alla luce di tali presupposti, la questione della gestione nelle società di persone potrebbe, ad una prima lettura, apparire priva di particolare rilievo sistematico, risolvendosi in scelte organizzative interne, riconducibili alla sfera endosocietaria e, dunque, apparentemente prive di immediata proiezione esterna. Ciò avveniva nelle società di derivazione romanistica, disciplinate dal Codice civile del 1865², in cui le norme suppletive attribuivano il ruolo di amministratore a ciascun socio, che era in grado di operare senza necessità del consenso degli altri (art. 1723 c.c. 1865)³, con la previsione del potere del singolo amministratore, similmente all’appena richiamato art. 2258, terzo comma, c.c., di agire individualmente, nonostante qualsiasi diversa disposizione del contratto sociale, per un atto di «urgenza, dall’omissione del quale potesse derivare un grave ed irreparabile danno alla società» (art. 1722 c.c. 1865). Un’appena maggiore complessità caratterizzava le società commerciali dotate di soggettività nei rapporti esterni: accanto al rinvio alle appena richiamate scarse disposizioni degli artt. 1720-1723 del codice civile del 1865, l’art. 107 del codice di commercio del 1882 prevedeva il superamento dello stallo decisionale susseguente all’opposizione del co-amministratore mediante la decisione da parte della maggioranza dei soci «determinata per quote di interesse».

¹ Questa soluzione è stata, in parte, abbracciata anche in altri settori dell’ordinamento: si veda, con riferimento alla riforma delle società di capitali del 2003, F. D’ALESSANDRO, *La provincia del diritto societario inderogabile (ri)determinata. Ovvero: esiste ancora il diritto societario?*, in *Riv. soc.*, 2003, 37.

² Nelle società civili regolate nel Codice civile del 1865 l’esteriorizzazione del vincolo societario era del tutto assente, con una sostanziale mancanza di alterità tra i soci e il gruppo, dato che i beni conferiti restavano a garanzia anche dei creditori personali dei soci e la società non poteva contrarre obbligazioni a nome proprio; cfr. F. GALGANO, *Le società di persone*, Milano, Giuffrè, 1972, 132; R. BOLAFFI, *La società semplice: contributo alla teoria delle società di persone*, Milano, Giuffrè, 1947, 5 ss. e M. SCIUTO, *La classe delle società di persone*, in *Trattato delle società*, a cura di V. Donativi, Milano, Utet, 2022, 1371.

³ Art. 1725 c.c. 1865: «In mancanza di patti speciali sul modo di amministrare si osservano le seguenti regole: Si presume che i soci siensi data reciprocamente la facoltà di amministrare l’uno per l’altro. L’operato di ciascuno è valido anche per la parte de’ consoci, ancorché non abbia riportato il loro consenso, salvo a questi ultimi o ad uno di essi il diritto di opporsi all’operazione, prima che sia conclusa». L’introduzione del diritto di opposizione ha trovato motivazione nell’esigenza di porre un freno all’illimitata facoltà d’agire del socio, mediante l’applicazione alle società personali di un istituto originariamente proprio della comunione: F. GALGANO, *Il principio di maggioranza nelle società commerciali*, Padova, Cedam, 1960, 68.

Diversamente rispetto al passato, nel diritto vigente l'organizzazione interna delle società di persone, pur in presenza di ampi spazi di flessibilità statutaria, esige un assetto strutturato e coerente, assumendo rilievo giuridico non solo interno, ma anche esterno. Ciò si ricava agevolmente non solo dalla previsione dell'obbligo di istituire assetti adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa (art. 2257, primo comma, c.c., che rinvia all'art. 2086, secondo comma, c.c.), ma anche dall'art. 2260 c.c., con cui si sancisce con riferimento agli amministratori, con esclusione quindi dei soci privi della relativa qualifica, la responsabilità per «l'adempimento degli obblighi ad essi imposti dalla legge e dal contratto sociale», con il conseguente riconoscimento della rilevanza, ai fini della responsabilità, delle regole, anche di origine negoziale, che vanno a delineare la struttura interna dell'ente. Significativamente, la norma appena richiamata risulta priva di omologhi nei codici anteriori⁴, che prevedevano una generale responsabilità per colpa in capo ai soci per i danni arrecati alla società (art. 1714 c.c. 1865)⁵.

Alla libertà di strutturare le società di persone secondo le effettive necessità e volontà dei soci si accompagna, dunque, in virtù del disposto dell'art. 2260 c.c., la rilevanza dei profili di organizzazione interna, poi ulteriormente confermata dalle nuove regole che richiedono a tutte le imprese societarie l'istituzione di adeguati assetti amministrativi, organizzativi e contabili⁶ e che impongono, come vedremo, numerosi adattamenti sistematici, in un contesto sociale ed economico molto diverso dalle origini.

Nel corso dei decenni, non sono mancati, da parte del legislatore, interventi che, pur avendo carattere settoriale, hanno contribuito a modificare profondamente la fisionomia e l'assetto sistematico delle società di persone. Si pensi, ad esempio, all'ampliamento della nozione di imprenditore agricolo, in grado di riverberarsi sulla società semplice che ora, con il riferimento al criterio del ciclo biologico, animale o vegetale (art. 2135 c.c., come modificato dall'art. 1, d.lgs. 18 maggio 2001, n. 228), può avere ad oggetto, oltre alle tradizionali attività agricole, anche attività diverse, c.d. fuori terra, o disinnestate dal fondo rustico⁷; allo stesso tempo, sono stati previsti vincoli ed obblighi dai quali l'impresa agricola stessa risultava storicamente esentata, com'è avvenuto per la pubblicità con efficacia dichiarativa, imposta all'imprenditore agricolo e alle società semplici esercenti atti-

⁴ F. VESSIA, *La responsabilità per la gestione delle società di persone*, Napoli, Esi, 2017, 18 s.

⁵ Anche il codice di commercio del 1882, all'art. 84, si riferiva indistintamente ai soci (senza menzionare gli amministratori) nel prevedere il divieto di compensazione dei danni «cagionati alla società per dolo, abuso di facoltà o colpa, con i vantaggi».

⁶ Cfr. F. VESSIA, (nt. 4), 16 s. e P. MENTI, *Società di persone e attualità del tipo*, in *Tratt. società di persone*, a cura di F. Preite, C.A. Busi, Torino, Utet, II, 2015, 208.

⁷ In argomento, rinvio a G. COTTINO, *Introduzione*, in AA.VV., *Le nuove società di persone*, Bologna, Zanichelli, 2014, XV ss.

vità agricola (art. 2 d.lgs. 18 maggio 2001, n. 228)⁸. Le società semplici, inoltre, sono approdate verso nuove attività⁹, mentre il legislatore fiscale consente la trasformazione agevolata in società semplice delle società che hanno per oggetto, esclusivo o principale, la gestione di beni immobili diversi dagli immobili strumentali utilizzati esclusivamente per l'esercizio dell'arte o professione o dell'impresa commerciale da parte del possessore (regime riproposto, da ultimo, dalla Legge di Bilancio 2025, l. 30 dicembre 2024, n. 207). È, inoltre, possibile che le società di revisione assumano la forma di società semplice¹⁰, mentre l'esercizio delle professioni intellettuali è consentito anche alle società di persone, giusta la previsione contenuta nell'art. 10, terzo comma, l. 12 novembre 2011, n. 183.

I modelli personalistici stanno, dunque, assumendo le fattezze di uno strumento capace di supportare una grande ed eterogenea varietà di attività¹¹, e questa condizione si riflette sulla rilevanza della struttura organizzativa, da coordinare efficacemente con la già richiamata flessibilità.

⁸ A ciò si aggiungono le disposizioni, fortemente innovative, che il codice della crisi del 2019 prevede per l'imprenditore agricolo in crisi, pur con il mantenimento della tradizionale esenzione dal fallimento, ora liquidazione giudiziale. La profonda modifica degli assetti sistematici emerge anche dalla circostanza per cui l'applicazione alla società semplice con oggetto agricolo del regime pubblicitario ex art. 2193 c.c. fa sì che tale figura finisca con l'atteggiarsi come una "variante" della s.n.c.: cfr. A. NIGRO, *Relazione introduttiva*, in A. BARTALENA, G. FAUCEGLIA, *Società di persone. Problemi, prospettive attuali e tracce di una possibile riforma*, Pisa, Pacini, 2025, 23.

⁹ Le società di persone possono assumere il ruolo di controllanti, limitandosi a gestire partecipazioni in società di capitali, con il vantaggio di svincolare l'amministrazione delle partecipazioni dalle rigide norme che regolano la gestione e il controllo delle società di capitali. Cfr. P. SPADA, *Studio di impresa n. 69-20161, Dalla società civile alla società semplice di mero godimento*, approvato il 31 marzo 2016; P. MONTALENTI, *Le diverse forme giuridiche dei soggetti economici*, in *Le diverse forme giuridiche dei soggetti economici in Italia dopo la crisi: i risultati di una ricerca*, a cura di C. Bedogni Rabitti, C. Bellavite Pellegrini, B. Ermolli, P. Marchetti, P. Montalenti, G. Presti, G. Sbisà, V. Salafia, Milano, Il Sole 24 Ore, 2012, 53 s.; K. MARTUCCI, *Il godimento collettivo di beni informata societaria, nell'esperienza europeo - continentale*, in *Riv. dir. civ.*, 2009, I, 311; G.B. PORTALE, A. CETRA, *Società semplice controllante di società di capitali e attività di direzione e coordinamento*, in *Riv. Soc.*, 2001, 1085.

¹⁰ Art. 2, quarto e quinto comma, d.lgs. 27 gennaio 2010, n. 39; si rinvia a G. MARASÀ, *Le società*, Milano, Giuffrè, 2000, 218; G. PARTESOTTI, voce *Società di revisione*, *Diritto commerciale, Enciclopedia giuridica*, XXIX, Roma, Treccani, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 1993, 7; A. BUSATO, *Esercizio dell'attività economica in comune nella società semplice*, in *Tratt. società di persone*, (nt. 6), I, 254; cfr. più in generale, sul tema della c.d. "imprenditorializzazione" delle attività professionali, si veda E. DESANA, *L'impresa fra tradizione e innovazione*, Torino, Giappichelli, 2018, 255.

¹¹ Così M. SCIUTO, (nt. 2), 1362.

2. L'organizzazione interna delle società di persone nei progetti di riforma

Alle vicende appena richiamate si accompagna una grande attenzione degli studiosi ed anche delle istituzioni verso l'evoluzione delle società di persone; tuttavia, l'esigenza, più volte avvertita, di una revisione organica della disciplina non ha mai trovato compiuto riconoscimento sul piano normativo.

Limitando lo sguardo ai soli aspetti relativi all'organizzazione interna, molto rilevanti sono i risultati della c.d. Riforma Scialoja¹² che, più di un secolo fa, consentiva la nomina amministratori non soci (art. 130, in tema di s.n.c.) e, per gli amministratori da nominare con atto separato, prevedeva l'applicazione della regola della maggioranza, da computare per quote¹³, mentre la medesima maggioranza avrebbe stabilito i poteri, la durata, l'eventuale retribuzione, nonché la revoca degli amministratori medesimi. Sempre con riferimento all'amministrazione, erano inoltre previsti specifici doveri di collaborazione e coordinamento reciproco fra amministratori, obbligati ad informare gli altri amministratori prima di concludere «un affare che esca dall'orbita degli affari ordinari», per consentire alla maggioranza di decidere in caso di mancanza di accordo (art. 130, ult. comma).

Le esigenze sottese alle norme proposte paiono davvero attuali, come avviene anche per i progetti di riforma più recenti, e segnatamente quelli della Commissione Di Sabato e della Commissione Rovelli, i quali rivolgono una grande attenzione alle medesime questioni.

Il Progetto Di Sabato del 1988¹⁴, nell'auspicare una ragionevole e condivisibile «riscoperta delle società di persone», caratterizzate da «ridotti vincoli formali, documentali e notiziali e più contenuti costi amministrativi e fiscali», ritiene ne-

¹² A. SCIALOJA, *Per la riforma del regime delle società personali. Progetto preliminare*, Roma, Athenaeum, 1922.

¹³ Dalla Relazione Scialoja, a p. 61, si ricava la possibilità di prevedere un vero e proprio organo amministrativo; si vedano a questo proposito il Progetto Vivante, *Progetto preliminare per il nuovo Codice di Commercio*, Milano, Hoepli, 1922, art. 130, primo comma, e il Progetto d'Amelio, *Codice di commercio*, vol. I, *Progetto*, Provveditorato Generale dello Stato. Libreria, 1925, art. 132, primo comma: questi testi, recependo l'esperienza pratica dei modelli statutari maggiormente diffusi, prescrivono che, in assenza di una diversa disposizione del contratto sociale, la maggioranza dei soci computata per quote sceglie uno o più amministratori. Allo stesso tempo, essi danno rilevanza all'organizzazione interna, mediante l'espressa previsione di decisioni a maggioranza per la gestione, mentre l'unanimità è prevista, salva diversa disposizione del contratto sociale, per le modificazioni dell'atto costitutivo e per "fare operazioni diverse da quelle in esso stabilite".

¹⁴ Commissione istituita dal Ministero di Grazia e Giustizia del 27 giugno 1988, presidente F. Di Sabato; gli atti sono reperibili in *Il ruolo attuale delle società di persone e le prospettive di riforma della disciplina codicistica*, a cura di F. Di Sabato, Napoli, Esi, 1993. Per un'analisi relativa alle ricadute sistematiche del progetto Di Sabato, che introduceva l'amministratore persona giuridica, rinvio a P. MONTALENTI, *Amministrazione e rappresentanza nel progetto di riforma delle società di persone*, in *Il ruolo attuale delle società di persone e le prospettive di riforma della disciplina codicistica*, cit., 99 ss.

cessario un approccio moderno, contrassegnato dalla necessità di «standard minimi ed irrinunciabili di serietà imprenditoriale e di informazione, adeguati alla realtà dell'attuale sistema economico»¹⁵. Il richiamo a questi “minimi ed irrinunciabili” standard dà conto della rilevanza attribuita dall'estensore del progetto al versante organizzativo interno e si coordina con l'espressa previsione del principio generale di correttezza (art. 2249 del Progetto), valido sia per le società di capitali, sia per le società di persone e inteso a regolare tutti i «rapporti relativi alla società».

Il richiamo al principio di correttezza, quale criterio idoneo a permeare l'intera disciplina dei rapporti societari, assume un rilievo significativo sul versante dell'organizzazione interna. Infatti, pur essendo stato elaborato, in un primo tempo, con riferimento esercizio del diritto di voto da parte dei singoli soci, diviene un parametro generale che concorre a disciplinare profili anche molto diversi tra loro, come i rapporti con i terzi, la formazione della volontà sociale e l'amministrazione, compresa la responsabilità degli amministratori nei confronti dei soci *uti singuli* e dei terzi¹⁶.

Anche il successivo “Schema di disegno di legge per la revisione delle disposizioni generali sulle società e per la riforma delle società di persone” della Commissione Rovelli del 1999¹⁷ nasce dall'esigenza di adeguare ai nuovi tempi le società di persone, per il tramite della valorizzazione della sicurezza delle relazioni economiche e della corretta informazione¹⁸. Ed anche in questo caso, si pone una specifica attenzione allo svolgimento dell'attività di amministrazione e all'organizzazione interna¹⁹. L'art. 2279 del Progetto, infatti, prevede espressamente l'obbligo della redazione del bilancio di esercizio in conformità con quanto previ-

¹⁵ F. DI SABATO, *Presentazione. Il ruolo attuale delle società di persone e le prospettive di riforma*, in *Il ruolo attuale delle società di persone e le prospettive di riforma della disciplina codicistica*, (nt. 14), 8 ss.

¹⁶ Cfr. A. BASSI, *La correttezza nei rapporti relativi alla società*, in *Le disposizioni generali sulle società e le società di persone. Prospettive di riforma*, Atti del Convegno di Studio, Lecce, a cura di N. Rocco di Torrepadula, 27 e 28 ottobre 2000, Milano, Giuffrè, 2001, 66; ID., *Correttezza e contratto di società*, in *Giur. comm.*, 2002, I, 293 ss. Sulle medesime questioni, la Relazione al Progetto Rovelli, di cui si tratterà tra poco nel testo, precisa che il principio di correttezza si estende anche al caso di conflitto tra un socio ed un non socio, cui si aggiungono gli effetti sulla responsabilità degli amministratori

¹⁷ Il testo con la Relazione illustrativa è pubblicato in *Giur. comm.*, 2000, I, 316 ss. In argomento, e per una disamina che dimostra come il principio di correttezza relativamente al diritto societario sia “desumibile dal sistema”, rinvio a F. DI SABATO, *Il principio di correttezza nei rapporti societari*, in *Il nuovo diritto delle società*, Liber amicorum Gian Franco Campobasso, a cura di P. Abbadessa, G.B. Portale, Torino, Utet, 2006, I, 133 ss.

¹⁸ Relazione allo Schema Rovelli, n. 5 par. 2; cfr. L. ROVELLI, *Lo schema di disegno di legge per la revisione delle disposizioni generali sulle società e per la riforma delle società di persone*, in *Le disposizioni generali sulle società e le società di persone. Prospettive di riforma*, (nt. 16), 41 s.

¹⁹ Cfr. A. BASSI, *La correttezza nei rapporti relativi alla società*, (nt. 16), 69.

sto dagli artt. 2423 ss. c.c., con la possibilità di una redazione in forma abbreviata ex art. 2435-bis c.c.; il successivo quarto comma del medesimo art. 2279 del Progetto, inoltre, affrontando un tema che risulta estremamente attuale anche in virtù di quanto prevede la recente direttiva 2025/25²⁰, impone agli amministratori l'obbligo di depositare presso l'ufficio del registro delle imprese una copia del bilancio entro trenta giorni dall'approvazione²¹.

Da questo breve *excursus*, limitato come si diceva agli aspetti organizzativi delle società di persone, emerge come le esigenze di modernizzazione attualmente avvertite abbiano già trovato un'eco in proposte formulate, già alcune decadi fa, nelle sedi istituzionali. In particolare, l'esigenza di garantire «standard minimi ed irrinunciabili di serietà imprenditoriale» e l'affermazione di un principio generale di correttezza – condiviso tanto dal progetto Di Sabato quanto da quello Rovelli – trovano un riflesso significativo, nell'ordinamento vigente, nel canone generale dell'adeguatezza degli assetti amministrativi, organizzativi e contabili.

Le due clausole generali – adeguatezza degli assetti e correttezza – operano secondo direttrici comuni, concorrendo entrambe alla definizione di un modello organizzativo coerente con i principi dell'ordinamento. Entrambe, infatti, si rivolgono a tutti i tipi societari²²; anzi, si può osservare che l'esigenza di dettare un principio generale valevole per tutte le società è oggi ancora più sentito rispetto al passato, in quanto la “trasversalità” del principio dell'adeguatezza degli assetti ri-

²⁰ Ci si riferisce alla direttiva UE/2025/25, approvata il 19 dicembre 2024, che ha come scopo di ampliare e migliorare l'uso di strumenti e processi digitali nel diritto societario; in argomento, si rinvia ai saggi dedicati nel n. 1/2025 di questa *Rivista* e, nel dettaglio, a C. MALBERTI, *La direttiva (UE) 2025/25 sull'ampliamento e miglioramento dell'uso di strumenti e processi digitali nel diritto societario: istruzioni per l'uso in vista del recepimento*, 375; M. BIANCA, *La direttiva (UE) 2025/25 e l'efficacia delle iscrizioni dei registri delle imprese interconnessi*, 417; M. SPERANZIN, *Le società di persone nella direttiva (UE) 2025/25*, 436 e A. ZANARDO, *La rinnovata disciplina del controllo preventivo sugli atti costitutivi e sugli statuti alla luce della direttiva (UE) 2025/25*, 449.

²¹ Si veda, a questo proposito il considerando n. 32 della citata direttiva 2025/25, in cui si giudica opportuno che i documenti e le informazioni sulla società, comprese le informazioni sui rappresentanti legali, i soci delle società di persone e altre persone che possono legittimamente rappresentare una società, siano resi pubblici nei registri delle imprese, al fine di garantire la certezza del diritto nei rapporti tra la società e i terzi.

²² Come noto, le previsioni contenute nell'art. 2257, primo comma, c.c. introdotte dal codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza si ripeschiano nelle identiche regole dettate dallo stesso codice in materia di s.p.a. e di s.r.l. (si veda, per le s.p.a., la nuova formulazione degli artt. 2380-bis c.c. e 2409-novies c.c., e per le s.r.l. l'art. 2475 c.c.); cfr. N. ABRIANI, A. ROSSI, *Nuova disciplina della crisi d'impresa e modificazioni del codice civile: prime letture*, in *Società*, 2019, 393, che analizzano le forti analogie normative, individuando una sorta di “mantra” del legislatore, che reitera i medesimi concetti con riferimento a situazioni fra loro molto diverse. La mera ripetizione di formule lessicali analoghe, per quanto possa suggerire una certa continuità concettuale, non dispensa dall'esigenza di interrogarsi sul significato che tali regole assumono nel contesto specifico della disciplina delle società di persone.

sulta coerente con l'attuale impostazione sistematica in cui, a seguito della grande flessibilità della s.r.l. post-riforma, la classe delle società di persone risulta portatrice di caratteristiche non esclusive. Si pensi, ad esempio, alla rilevanza della persona del socio, caratteristica che può essere grandemente valorizzata nelle s.r.l. e, allo stesso tempo, può anche trovarsi ad essere fortemente depotenziata nelle società di persone, senza per questo pregiudicare l'appartenenza del modello alla classe²³.

L'attuale canone dell'adeguatezza degli assetti risponde all'esigenza di prevedere «standard minimi ed irrinunciabili di serietà imprenditoriale»²⁴ e attribuisce rilevanza alla struttura organizzativa interna «in considerazione della natura e delle dimensioni dell'impresa»²⁵. A ciò concorrono, inoltre, diverse disposizioni con effetti sulle società di persone²⁶: si pensi alle regole in tema di trasformazione progressiva, con le ricadute sul procedimento di assunzione delle decisioni²⁷, alla possibilità di ricorrere al c.d. «arbitrato economico» per risolvere i contrasti che dovessero insorgere «tra coloro che hanno il potere di amministrazione» (art. 838-*quinquies* c.p.c.)²⁸, nonché alla possibilità che una società di capitali partecipi ad una società di persone (art. 2361, secondo comma, c.c. e art. 111-*duodecies* disp.

²³ Cfr. P. SPADA, *Tipologia delle società di persone*, in *Riv. dir. impr.*, 2001, 3 ss. Si può osservare, in termini generali, che all'affermazione del principio dell'adeguatezza degli assetti quale criterio strutturale generale del diritto dell'impresa si è accompagnato, negli ultimi anni, un progressivo e sempre più marcato ridimensionamento delle tradizionali regole in materia di formazione e conservazione del capitale minimo: si pensi, ad esempio, all'introduzione della s.r.l. a capitale ridotto ex art. 2463-*bis* c.c. e all'abbassamento del capitale minimo della s.p.a. a 50.000 euro con il Decreto Competitività (d.l. n. 91/2014); nonché al rinvio di un anno per l'obbligo di ricapitalizzare, in caso di riduzione del capitale per perdite ai sensi degli artt. 2446 e 2447 c.c., previsto a favore di start-up innovative e PMI innovative dall'art. 26 del Decreto Crescita 2.0 (d.l. n. 179/2012) e, da ultimo, all'art. 6 del Decreto Liquidità (d.l. n. 23/2020, conv. con mod. dalla l. 5 giugno 2020, n. 40), con il rinvio del termine entro il quale la perdita deve risultare diminuita a meno di un terzo.

²⁴ Così F. DI SABATO, (nt. 15), 8 ss.

²⁵ Cfr. G.D. MOSCO, *L'amministrazione delle società di persone dopo il codice della crisi*, in *Giur. comm.*, 2021, I, 612.

²⁶ La riforma del 2003, in questo modo, ha finito per assumere anche il valore di un «intervento trasversale nel diritto delle società di persone»: R. WEIGMANN, *Luci ed ombre del nuovo diritto azionario*, in *Società*, 2003, 270 ss.

²⁷ In argomento, rinvio a G. FERRI jr, *La nuova disciplina in tema di trasformazione omogenea e le società di persone: un primo confronto*, in *Riv. dir. comm.*, 2005, I, 724 ss. Più in generale, con riferimento alla riforma del 2003 si è riscontrato un «intervento trasversale nel diritto delle società di persone»: R. WEIGMANN, (nt. 27), 270 ss.; cfr. G. COTTINO, *Premessa per il lettore*, in *Le nuove società di persone*, Bologna, Zanichelli, 2014, XVIII s.

²⁸ Cfr. A. BARTALENA, *La funzione gestoria*, in *Società di persone. Problemi, prospettive attuali e tracce di una possibile riforma*, (nt. 8), 94 ss., il quale osserva condivisibilmente che l'arbitratore, pur andando ad incidere sulla funzione gestoria, non è compartecipe del potere gestorio.

att. c.c.), con la conseguente possibile nomina di un amministratore persona giuridica²⁹.

La rilevanza delle regole organizzative, nonché la reale portata sistematica delle prescrizioni sugli assetti nelle società di persone, potrebbe efficacemente essere messa in discussione facendo leva sulla normale responsabilità illimitata dei soci, o comunque di alcuni di essi, in grado di garantire, in ogni caso, un apprezzabile grado di serietà nell'agire³⁰. A questo proposito, però, si può osservare come i due profili, organizzazione e responsabilità, operino su piani diversi, perché un conto è prevedere che la società operi avvalendosi di un certo livello organizzativo, che può condurre anche a proceduralizzare le manifestazioni di volontà imputabili alla società, come avviene in virtù delle disposizioni appena richiamate, un altro è esporre il patrimonio dei soci alle obbligazioni sociali. Per vero, la responsabilità illimitata comporta indubitabilmente «una indistinta responsabilizzazione dei protagonisti economici», come si legge nella Relazione al progetto Rovelli³¹, nella quale si individua un nesso tra l'esposizione del patrimonio personale dei soci alle obbligazioni sociali e la flessibilità delle regole organizzative, frutto dell'autonomia statutaria che si manifesta nel suo massimo grado nelle società di persone. Ma la flessibilità dell'organizzazione interna che, come si osservava, caratterizza, le società di persone convive con l'esigenza di un'organizzazione adeguatamente strutturata.

L'equilibrio tra questi due aspetti consente alle società di persone di adattarsi alle dinamiche economiche, anche attraverso un marcato scostamento rispetto al regime legale e l'adozione di modelli di amministrazione mutuati dalle società di capitali³², con la previsione di un consiglio di amministrazione composto da uno

²⁹ Cfr. A. CETRA, *La persona giuridica amministratore*, Torino, Giappichelli, 2013, 6 ss. e G. PESCATORE, *L'amministratore persona giuridica*, Milano, Giuffrè, 2012, 39 ss. con le conseguenti ricadute in merito alle concrete modalità di assunzione delle decisioni di gestione e ai soggetti coinvolti dalle decisioni medesime. In argomento, rinvio allo Studio n. 5618/I del CNN, *Riflessi della riforma sull'amministrazione delle società di persone*, Approvato dalla Commissione Studi d'Impresa il 31 marzo 2005.

³⁰ Cfr. A. MIRONE, *L'organizzazione dell'impresa societaria alla prova del codice della crisi: assetti interni, indicatori e procedure di allerta*, in questa *Rivista*, 2020, 28.

³¹ Commissione Rovelli per la revisione sistematica del diritto commerciale (13 aprile 1999), Relazione e articolato in materia di revisione delle disposizioni generali sulle società e riforma delle società di persone (Allegato 2 alla Relazione generale) n. 1 ult. paragrafo, reperibile in www.giustizia.it consultato in data 29 giugno 2025.

³² Cfr. P. PISCITELLO, *Società di persone a struttura aperta e circolazione delle quote*, Torino, Giappichelli, 1995, 3, si veda, in particolare, la nt. 13 per la *körperschaftlich strukturierte Personengesellschaft* diffusa in Germania nelle imprese di medie dimensioni soprattutto all'interno di gruppi di società; in Germania è stata valorizzata la combinazione vincente tra la flessibilità dell'organizzazione interna delle società di persone e la struttura delle società di capitali e, in particolare, con la *GmbH & Co. KG* la gestione risulta svincolata dalle vicende circolatorie delle quote; cfr. M. GARCEA, *I gruppi di società di persone*, Napoli, Jovene, 2008, *passim*.

o più soggetti non soci, in presenza del quale si interrompono le possibili interrelazioni tra le vicende personali dei soci (morte, recesso, esclusione, alienazione della quota) e la gestione della società³³. Come si avrà modo di osservare, in questi casi l'equilibrio tra la flessibilità e la rilevanza dell'organizzazione interna impone di disporre di chiari criteri interpretativi che consentano di integrare le regole di funzionamento interne in coerenza con il sistema di gestione prescelto: le scelte consentite dalla flessibilità comportano la necessità di affrontare le inevitabili lacune nelle previsioni adottate dall'autonomia privata³⁴, a protezione dell'affidabilità e della certezza giuridica.

Ciò, naturalmente, deve avvenire nel rispetto delle peculiarità proprie dei modelli personalistici, senza incorrere nella tentazione di importare categorie giuridiche proprie delle società di capitali. A questo proposito, decisamente rivelatrice è l'indicazione apportata dal Considerando n. 15 della direttiva 2025/25, in cui si afferma che gli obblighi di pubblicità per le società di persone dovrebbero rispecchiare gli obblighi di pubblicità ai quali sono soggette le società di capitali, «ma dovrebbero essere adattati alle caratteristiche specifiche delle società di persone»³⁵. Si avverte, dunque, l'esigenza di una cornice normativa – e, ancor prima, di criteri interpretativi condivisi – che consenta di coniugare la flessibilità tipica delle società di persone con la crescente rilevanza dell'organizzazione interna, in un equilibrio che resti fedele ai principi e alle regole propri di tale modello, il quale mantiene una sua spiccata autonomia rispetto alla disciplina delle società di capitali.

3. Le “competenze esclusive” degli amministratori

Per ciò che concerne l'organizzazione interna, l'art. 2257, primo comma, provvede all'imperativa attribuzione agli amministratori della competenza esclusiva circa la predisposizione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili³⁶.

³³ Come avviene nella soluzione tedesca della *GmbH & Co KG* che, appunto, rende irrilevanti le vicende personali, assicura continuità della gestione e favorisce l'accesso al mercato del capitale di rischio.

³⁴ Probabilità che sussiste anche se, come nota P. PISCITELLO, (nt. 32), 8, gli statuti dettano frequentemente una analitica disciplina della convocazione e del funzionamento degli organi.

³⁵ Cfr. A. BARTOLACELLI, *Riflessioni sull'amministrazione disgiuntiva nelle società di persone*, in A. BARTOLACELLI, R. GUIDOTTI, E. PEDERZINI, F. ROSSI, *L'amministrazione delle società. Profili e problemi*, Milano, Giuffrè, 2023, 1 ss.

³⁶ L'affidamento in via esclusiva agli amministratori del compito di istituire gli assetti evoca quanto previsto per la gestione dall'art. 2380-*bis* c.c., con la differenza che, nel nostro caso, il vincolo di esclusiva non riguarda l'intera gestione, bensì il solo compito di istituire gli assetti amministrativi, organizzativi e contabili. Degna di menzione, anche per il folto dibattito che l'ha preceduta, è

Questa disposizione limita l'autonomia statutaria con riferimento alla ripartizione di competenze tra soci e amministratori; una simile ripartizione si riscontra anche in relazione al potere, spettante in via esclusiva agli amministratori, di proporre opposizione ad un atto di gestione nell'amministrazione disgiunta (art. 2257, secondo comma, c.c.). A differenza della regola sull'opposizione, però, l'attribuzione degli assetti alla competenza esclusiva degli amministratori riguarda qualsiasi modalità di gestione, e dunque non solo l'amministrazione disgiunta; in più, l'attività di predisposizione degli assetti rappresenta un momento prodromico (gestione organizzativa) rispetto alla vera e propria gestione operativa, che invece è attribuita agli amministratori e consentita ai soci.

La scelta di riservare la gestione organizzativa ai soli amministratori è certamente figlia del dato storico, che collega indissolubilmente l'art. 2257, primo comma, c.c. con il codice della crisi e con la necessità di individuare i soggetti responsabili degli aspetti organizzativi e programmatici³⁷, in grado di prevenire la crisi e, comunque, di tutelare i creditori sociali³⁸. Nonostante la coerenza delle scelte insite nella regolazione originata dalla legislazione sulla crisi, l'esclusione espressa dei soci non amministratori, con norma imperativa³⁹, dal compito di istituire gli assetti organizzativi si pone come una scelta di rottura rispetto alla tradizione giuridica in tema di società di persone, quanto meno con riferimento all'orientamento più risalente della dottrina che guarda al potere di amministrare la società come ad un potere originario, proprio del socio, il quale vi può rinunciare a vantaggio di alcuni componenti del gruppo: in un contesto in cui il socio non

l'avvenuta correzione dell'art. 2257, primo comma, c.c. a seguito dell'entrata in vigore del Decreto Correttivo, d.lgs. 26 ottobre 2020, n. 147: l'art. 40 dell'appena evocato Decreto Correttivo, infatti, rettifica la precedente versione delle norme citate, precisando che la competenza esclusiva in capo agli amministratori attiene non alla "gestione" della società, come esplicitato nella prima versione della norma, bensì alla «istituzione degli assetti di cui all'art. 2086, secondo comma». Con il Decreto Correttivo, dunque, il legislatore ha inteso manifestare la volontà di non "ingessare" eccessivamente il governo delle società di persone, consentendo di attribuire la gestione operativa delle stesse, o una porzione della stessa, ai soci non amministratori; al contempo, però, ha voluto attribuire "esclusivamente" agli amministratori proprio quell'attività che si pone in termini prodromici rispetto agli atti esecutivi, o operativi.

³⁷ Cfr. A. BARTALENA, *Le azioni di responsabilità nel codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, in *Fallimento*, 2019, 298 ss.; cfr., per le esigenze di semplificazione, ma nel precedente contesto in cui tutta l'amministrazione era di competenza esclusiva degli amministratori, M. BIANCA, *Allerta e dintorni: l'adozione delle misure idonee alla tempestiva rilevazione della crisi da parte dell'imprenditore individuale*, in questa *Rivista*, 2020, I, 64 s.

³⁸ Cfr., in generale, F. GENNARI, *Modelli organizzativi dell'impresa e responsabilità degli amministratori della s.p.a. nella riforma della legge fallimentare*, in *Giur. comm.*, 2018, I, 293 ss., spec. 300 e A. ZANARDO, *Fiduciary Duties of Directors of Insolvent Corporations: A Comparative Perspective*, in 93 *Chi. – Kent L. Rev.*, 2018, 867.

³⁹ Per un diverso orientamento si veda G.B. FAUCEGLIA, *Amministrazione e rappresentanza*, in *Trattato delle società*, (nt. 2), I, 1474.

amministratore risulta privo del potere di predisporre le scelte organizzative dell'impresa collettiva, risulta poco coerente con il sistema giungere a ritenere che il socio medesimo risulti *ab origine* depositario per potere di gestire. In realtà, l'eventuale ingerenza costante sugli assetti consentirebbe di riconoscere la condizione di amministratore (anche di fatto)⁴⁰.

Il divieto di affidare l'istituzione degli assetti a terzi non amministratori, in ipotesi portatori di specifiche competenze tecniche, o ai soci non amministratori deve, tuttavia, essere messo alla prova nel contesto specifico delle società di persone. In altri termini, occorre verificare se, e fino a che punto, i soci non amministratori di società di persone risultino realmente estranei rispetto all'istituzione degli assetti e quale significato acquisisca, nel contesto delle società di persone, la competenza "esclusiva" degli amministratori. Per vero, l'esclusione dei soci non amministratori dalle decisioni "di vertice" che, avendo ad oggetto gli assetti amministrativi, organizzativi e contabili, sono destinate ad esplicare i propri effetti nel tempo e a condizionare, o modulare le stesse decisioni di carattere propriamente operativo, non può essere considerata assoluta. E ciò vale indipendentemente dalla responsabilità illimitata o limitata degli stessi.

I soci non amministratori, infatti, possono contribuire, almeno indirettamente, all'istituzione degli assetti: in occasione della stipulazione del contratto di società, infatti, è possibile inserire clausole e previsioni, tra cui l'eventuale scelta del sistema di amministrazione che, pur ponendosi su un piano differente rispetto agli assetti, vanno ad influenzare la successiva concreta determinazione degli stessi: si pensi, ad esempio, alla possibile previsione statutaria della nomina di un revisore, che sicuramente andrà ad influenzare la successiva istituzione degli assetti contabili da parte degli amministratori. Dunque, i soci sono in grado di intervenire sulle linee organizzative fondamentali, destinate successivamente ad essere modulate dagli amministratori, in occasione del concreto esercizio dell'attività economica.

Il coinvolgimento dei soci è evidente anche nel caso della proroga tacita della società: essi possono optare per il tacito sostegno alla scelta organizzativa di proseguire l'attività, oppure per l'esercizio del diritto di recesso (art. 2307, terzo comma, c.c.). In termini più generali, e allargando la visione alle s.r.l., il coinvolgimento dei soci in ordine a determinazioni che modificano nella sostanza le fondamenta dell'agire collettivo è anche previsto dall'art. 2479, primo comma, n. 5, c.c. che attribuisce inderogabilmente ai soci la decisione di compiere operazioni che comportino una sostanziale modificazione dell'oggetto sociale determinato nell'atto costitutivo.

Si può, dunque, ritenere che i soci non amministratori non possano essere considerati completamente estranei alle scelte organizzative fondamentali, pur in pre-

⁴⁰ Si realizza, in termini generali, un complessivo «spostamento dell'asse del potere dal socio ai gerenti», che viene individuato come un dato costante di tutte le società: cfr. G. COTTINO, M. SARALE, R. WEIGMANN, *Società di persone e consorzi*, Padova, Cedam, 2004, 152.

senza di una competenza esclusiva degli amministratori in materia di gestione organizzativa e strutturazione dell'organizzazione interna; allo stesso tempo, però, si nota una sempre più netta centralità delle decisioni degli amministratori, cui fa necessariamente seguito la marginalizzazione del ruolo dei soci in alcuni momenti critici della vita della società. Si pensi alle ulteriori prerogative assicurate agli amministratori (di tutte le società) dal codice della crisi: costoro, infatti, sono depositari della competenza esclusiva circa la decisione di accedere ad uno strumento di regolazione della crisi e dell'insolvenza (art. 120-*bis* c.c.i.i.)⁴¹; in più, sono proprio gli amministratori (e i liquidatori) a determinare il contenuto della proposta e le condizioni del piano, comprese le decisioni in tema di trasformazione, scissione e fusione della società⁴². L'esclusione dei soci da decisioni determinanti per la vita della società è, altresì, ribadita dal successivo art. 120-*quinquies* c.c.i.i., che attribuisce alla sentenza di omologazione dello strumento di regolazione della crisi e dell'insolvenza la stessa valenza delle deliberazioni dei soci in ordine a qualsiasi modificazione dello statuto prevista dal piano⁴³.

Si assiste, nel complesso, ad un irrigidimento delle regole organizzative con l'attribuzione di competenze esclusive agli amministratori sia con riferimento agli assetti, in grado di consentire la rilevazione tempestiva della crisi, sia – e soprattutto – con riguardo alle decisioni da adottare in caso di crisi conclamata o di insolvenza. La conseguente estromissione dei soci non amministratori dalle decisioni “di vertice”, in particolare con riferimento alle decisioni contemplate dagli artt. 120-*bis* ss., solleva non poche perplessità, specialmente se si considera che i

⁴¹ Un possibile coinvolgimento dei soci potrebbe derivare dall'applicazione dell'art. 2257, terzo comma, c.c., in ipotesi di conflitto fra soci amministratori nell'amministrazione disgiunta, con la sottoposizione di una domanda di accesso ad uno strumento di regolazione della crisi alla maggioranza dei soci, calcolata per quote di interesse: F. VIOLA, *Sul problematico coinvolgimento dei soci nella decisione di accedere ad uno strumento di regolazione della crisi e dell'insolvenza*, in questa *Rivista*, 2023, 978, nt. 6; ma si veda l'orientamento che esclude, in queste ipotesi, l'operatività del sistema di amministrazione disgiuntiva: O. CAGNASSO, *Le modificazioni statutarie funzionali al buon esito della ristrutturazione*, in *Società*, 2023, 241; cfr., sul punto, ancora F. VIOLA, *Soci e amministratori nella gestione della crisi d'impresa. Dalla scelta dello strumento di regolazione della crisi all'omologazione*, Torino, Giappichelli, 2025, 124 s. e nt. 223.

⁴² Si può, incidentalmente osservare che l'art. 120-*bis* c.c.i.i. rappresenta un'eccezione ben più forte rispetto a quanto previsto dall'art. 2502 c.c. in tema di fusione (nonché dagli artt. 2500-*ter* c.c. per la trasformazione e 2506-*ter* c.c. per la scissione): questa norma, infatti, consente la trasformazione a maggioranza dei soci, superando il principio generale contenuto nell'art. 2252 c.c. che impone l'unanimità dei consensi per la modifica del contratto sociale; l'art. 120-*bis* c.c.i.i., invece, sottrae definitivamente ai soci, nelle circostanze definite dalla norma, la decisione, per attribuirla agli amministratori.

⁴³ La volontà dei soci di società di persone torna ad essere, invece, determinante quando si tratti di approvare la proposta e le condizioni del concordato nella liquidazione giudiziale delle società, come dispone l'art. 265, secondo comma, lett. a, c.c.i.i., il quale fa espresso riferimento all'approvazione da parte dei soci «che rappresentano la maggioranza assoluta del capitale».

soci illimitatamente responsabili dovrebbero essere, per ciò stesso, incentivati ad intervenire tempestivamente per salvaguardare l'attività del gruppo, al fine di scongiurare un ulteriore depauperamento del patrimonio sociale ed impedire di essere, a loro volta, esposti a tutte le relative conseguenze, tra le quali l'estensione dell'eventuale liquidazione giudiziale della società (arg. ex art. 256 c.c.i.i.).

Per questa ragione, se si intende conservare la valenza transtipica delle norme del codice della crisi appena evocate e, allo stesso tempo, attribuire il giusto rilievo alle caratteristiche proprie delle società di persone⁴⁴, la strada opportunamente percorribile, *de iure condendo*, è rappresentata dalla formulazione di specifici obblighi di preventiva informazione in presenza dei segnali prodromici della crisi, valorizzando e formalizzando i doveri di correttezza e buona fede che gli amministratori devono sempre osservare, anche di fronte a turbolenze in grado di mettere a repentaglio la continuità aziendale. Gli obblighi di preventiva informazione, in questo caso, si devono configurare diversamente rispetto a quanto previsto, in via generale, dall'art. 2261 c.c. in tema di diritto di controllo individuale del socio. Le informazioni di cui si tratta non devono essere richieste dal socio, ma devono essere fornite dagli amministratori, che si attivano in funzione del loro ufficio⁴⁵. In più, l'*enforcement* del sistema che qui si propone può fondarsi sulla responsabilità degli amministratori ex art. 2260 c.c. anche verso i soci, almeno nella misura in cui il danno cagionato al socio individualmente, per il mancato adempimento degli obblighi di informazione, avrebbe potuto essere ridotto o persino eliminato se fosse stato consentito un tempestivo intervento da parte del socio, ad esempio mediante il pagamento di quanto dovuto dalla società prima che il debito subisca un rilevante incremento, a salvaguardia delle ragioni del gruppo e del proprio patrimonio personale.

Una simile previsione si porrebbe in coerenza con il sistema che sanziona il comportamento degli amministratori che abbiano arrecato un danno al socio sia per il tramite di quanto previsto dall'art. 2395 c.c. in tema di s.p.a., sia in virtù del principio generale previsto dall'art. 2043 c.c., ovviamente applicabile anche alle società di persone.

Una possibile obiezione alla soluzione qui prospettata in chiave *de iure condendo* potrebbe legittimamente concentrarsi sull'art. 120-bis, quarto comma, c.c.i.i., il quale con un meccanismo analogo a quello previsto per i sindaci dall'art. 2400, secondo comma, c.c.⁴⁶, sancisce l'inefficacia della revoca degli ammini-

⁴⁴ Come si esige nel richiamato considerando n. 15 della direttiva 2025/25. Sulle questioni relative all'applicazione delle regole del codice della crisi e dell'insolvenza alle società di persone, rinvio al recente saggio di V. PINTO, *Società di persone e crisi d'impresa*, in AA.VV., *Società di persone e competitività degli ordinamenti*, Milano, Lefebvre Giuffrè, 2025, 48 s.

⁴⁵ Sulla distinzione tra il diritto di informazione e il diritto di informarsi rinvio a R. COSTI, *Note sul diritto di informazione e di ispezione del socio*, in *Riv. soc.*, 1963, 66 s.

⁴⁶ S. D'ORSI, *sub art. 120 bis*, in *Il Codice della crisi. Commentario*, a cura di P. Valensise, G. Di Cecco, D. Spagnuolo, Torino, Giappichelli, 2024, 708.

stratori dal momento dell'iscrizione della decisione di accedere ad uno strumento di regolazione della crisi e dell'insolvenza. Tale previsione mira a garantire la stabilità e l'autonomia della funzione gestoria nella fase più delicata della vita della società, ossia quando si tratta di fronteggiare il dissesto⁴⁷. Un obbligo di preventiva informazione circa la presenza delle condizioni per l'accesso agli strumenti di regolazione della crisi, anticipando gli oneri informativi nei confronti dei soci, potrebbe agevolare una possibile tempestiva reazione dei soci, ma non nella direzione auspicata di salvaguardia della società, mediante il ripianamento della situazione debitoria prima che questa divenga insostenibile, quanto piuttosto mediante la revoca degli stessi amministratori, appena prima che intervenga il meccanismo previsto dall'art. 120-*bis* c.c.i.i. e la revoca non sia più consentita.

Va, però, considerato che si tratterebbe di una reazione davvero poco vantaggiosa per i soci illimitatamente responsabili, perché la sostituzione degli amministratori non sanerebbe comunque la società, mentre la previsione di oneri informativi per le società con soci illimitatamente responsabili, vale a dire per le società prese in considerazione dall'art. 256, primo comma, c.c.i.i. in tema di estensione della liquidazione giudiziale, anticipati rispetto a quanto prevede per tutte le società l'art. 120-*bis*, terzo comma, c.c.i.i., consente proprio ai soci illimitatamente responsabili di meglio tutelare sia il proprio patrimonio, sia la società, in linea con la volontà del legislatore di salvaguardare le imprese anticipando sensibilmente la reazione dei soggetti coinvolti.

4. I poteri degli amministratori nel contesto dell'amministrazione disgiunta e congiunta

La disciplina dei rapporti interni fra gli amministratori muta a seconda delle modalità di amministrazione applicabili o prescelte, che vanno dal regime legale di amministrazione disgiunta ai regimi convenzionali, o più frequentemente ad una combinazione tra i diversi modelli. In particolare, l'espressa previsione della competenza esclusiva degli amministratori in tema di assetti amministrativi, organizzativi e contabili impone un'indagine in merito al concreto significato che l'attribuzione "agli amministratori" (art. 2257, primo comma, c.c.) assume con riferimento alla disciplina applicabile, legale o convenzionale.

Il quesito vale certamente per l'amministrazione disgiunta, in presenza della quale si può ritenere che l'attribuzione a ciascun amministratore dell'intero potere di gestione comporti la legittimità di una decisione individuale in merito agli assetti. Per vero, l'orientamento che si abbraccia, pur essendo del tutto coerente con

⁴⁷ L. DE BERNARDIN, *La domanda di accesso agli strumenti di regolazione della crisi*, in *diritto-dellacrisi.it*, 2022, 47.

la lettera della legge e con la disciplina in tema di amministrazione disgiunta, ha destato qualche legittima perplessità, non sembrando del tutto serenamente accettabile che una decisione di questa portata sia lasciata all'iniziativa individuale dell'amministratore più solerte. Alcune prime letture, probabilmente valorizzando il riferimento letterale apparentemente omnicomprensivo "agli amministratori", propongono una sorta di "parziale retrocessione" dell'amministrazione disgiunta, almeno con riferimento alla gestione organizzativa: si ritiene, infatti, che, anche in presenza di un modello di amministrazione disgiunta, quale regime legale o scelta convenzionale, le decisioni sugli assetti debbano essere adottate tramite una decisione che coinvolga sempre tutti gli amministratori: all'unanimità, o con una decisione di carattere collegiale, in quanto sussisterebbe la necessità di un «nucleo embrionale di collegialità, non dissimile da quello di cui all'art. 2475, ultimo comma, c.c. in tema di società a responsabilità limitata»⁴⁸. Altri invece ritengono che l'assunzione delle decisioni sugli assetti possa avvenire anche a maggioranza, calcolata per teste sulla base del numero degli amministratori⁴⁹.

Per vero, le interpretazioni appena richiamate risultano estendere il perimetro di applicazione della norma sugli assetti ben oltre quanto previsto dalla legge. L'art. 2257, primo comma, c.c., infatti, introduce una disciplina inderogabile che attribuisce ai soli amministratori la predisposizione degli assetti, ma non interviene sulle modalità di gestione predisposte dai soci nel contratto sociale.

Anche in questo caso incontriamo la già rilevata duplicità di piani, che intercorre tra le decisioni dei soci, eventualmente in grado di incidere indirettamente sugli assetti, e la vera e propria gestione organizzativa, direttamente rivolta ad istituire e monitorare gli assetti medesimi, ma le possibili interferenze non consentono di confondere i due diversi profili. Del resto, si tratta di interferenze ineliminabili in un contesto, come quello delle società di persone, caratterizzate da un'ampia flessibilità e in cui l'autonomia statutaria è libera di intervenire, ad esempio esigendo, per la predisposizione degli assetti, una decisione congiunta o, persino, collegiale. Tuttavia, nel caso in cui, per scelta o come regime legale, risulti applicabile il sistema di amministrazione disgiunta, ciascun amministratore dispone dell'intero potere di amministrare, compreso il potere relativo alla gestione organizzativa e con il solo limite rappresentato dall'eventuale opposizione degli altri amministratori.

⁴⁸ Secondo un orientamento della dottrina, la predisposizione degli assetti richiederebbe necessariamente una visione unitaria che non sarebbe altrimenti garantita, mentre l'eventuale insuperabile dissidio tra gli amministratori in ordine alla dotazione e implementazione degli assetti darebbe luogo allo scioglimento della società per impossibilità di conseguire l'oggetto sociale: cfr. D. CILLO, *La gestione delle società di persone e a responsabilità limitata nel nuovo codice della crisi impresa e dell'insolvenza*, in *Riv. not.*, 2019, 1365 ss. Cfr. G.B. FAUCEGLIA, (nt. 39), 1485, in cui si osserva che «le decisioni organizzative devono essere attribuite collettivamente o congiuntamente all'unanimità».

⁴⁹ Cfr. G.D. MOSCO, (nt. 25), 612.

Risulta anche possibile che sia convenzionalmente individuato l'amministratore incaricato di predisporre gli assetti, anche se questa eventuale scelta non consente di sollevare il singolo amministratore dal potere-dovere di provvedere, sancito dall'art. 2257, primo comma, c.c., e non può valere, in ultima analisi da esenzione da responsabilità⁵⁰. Si tratta di un potere-dovere, dato che tutti gli amministratori hanno anche il compito di prevedere e prevenire situazioni di crisi; a ciò si aggiunge l'obbligo, discendente dal dovere di correttezza, di dare immediata comunicazione agli altri amministratori⁵¹.

Anche nel caso in cui sia adottato il sistema di amministrazione congiunta si pone la questione relativa alla possibile iniziativa individuale dell'amministratore. Come si è avuto modo di osservare, infatti, l'ampia flessibilità nell'organizzazione interna trova un limite generale nell'art. 2258, terzo comma, c.c. che legittima i singoli amministratori ad agire individualmente, nel caso in cui vi sia «l'urgenza di evitare un danno alla società». Ciò comporta che la mancata predisposizione degli assetti da parte degli amministratori, o l'assenza di un monitoraggio e adattamento continuo degli stessi al mutare delle circostanze, impone al singolo di provvedere quando vi sia urgenza, anche in considerazione dei danni che possono ricollegarsi alla mancata osservanza dei doveri previsti dall'art. 2086, secondo comma, c.c. Anche in questa ulteriore ipotesi, l'amministratore che ha provveduto è tenuto a dare immediata comunicazione agli altri amministratori.

5. I doveri degli amministratori in tema di informazione

Come si è avuto modo di rilevare, il canone generale di correttezza impone che all'iniziativa individuale dell'amministratore nella predisposizione degli assetti segua, in modo coerente, l'adempimento del dovere di informazione nei confronti degli altri amministratori e dei soci.

Ciò si impone per necessità logica, ancor prima che sul piano strettamente normativo, posto che – come noto – gli assetti organizzativi rappresentano la “cornice” all'interno della quale si sviluppa l'intera attività gestionale, inclusa tanto l'azione dei co-amministratori quanto quella eventualmente esercitata dai

⁵⁰ Cfr. M. SPIOTTA, *Continuità aziendale e doveri degli organi sociali*, Milano, Giuffrè, 2017, 137 ss., la quale a sua volta rinvia a Cass., 5 maggio 2010, n. 10910, reperibile in www.deiure.it.

⁵¹ Ma si veda, a questo proposito, G.D. MOSCO, (nt. 25), 605 ss., per l'eventualità che vi siano amministratori che si trovano a svolgere la loro attività nel quadro di assetti «dei quali non hanno avuto alcuna informazione e (o) non condividono». Soccorre, tuttavia, l'obbligo di comunicazione agli altri amministratori, senza il quale in realtà nemmeno si potrebbe parlare di vera e propria “istituzione” di assetti, posto che, ad esempio, l'assetto organizzativo comporta l'indicazione di poteri e responsabilità degli amministratori, individuati da un funzionigramma e da un organigramma che chiariscano i rapporti tra i vari soggetti.

soci. Ne consegue che esigenze quali la rapidità decisionale, agevolmente perseguibile attraverso un modello di amministrazione disgiuntiva, o l'urgenza di intervenire a fronte dell'inerzia altrui per prevenire un danno alla società, non possono in alcun modo esonerare l'amministratore dall'adempimento dell'obbligo di assicurare forme efficaci di condivisione informativa⁵². L'esigenza di condivisione degli assetti predisposti da parte degli amministratori si estende, per vero, anche ai soci non amministratori di società semplice e di società in nome collettivo, così come agli accomandatari non investiti di poteri gestori. Sebbene esclusi dalla fase di elaborazione degli assetti, tali soggetti restano comunque legittimati a compiere atti di gestione operativa, che devono tuttavia svolgersi nel rispetto della struttura organizzativa delineata dagli assetti concretamente adottati.

Tali considerazioni, imposte dall'esigenza di coordinare il sistema con le più recenti disposizioni in materia di assetti organizzativi, confermano la necessità di riconoscere un ruolo adeguato ai doveri di informazione nelle società di persone. Risulta particolarmente significativo, a questo proposito, il richiamo contenuto nel Progetto Di Sabato del 1988 che, nel promuovere una ragionevole e condivisibile "riscoverta delle società di persone", sottolinea la imprescindibilità di assicurare «standard minimi ed irrinunciabili» di serietà imprenditoriale «e di informazione», in linea con le trasformazioni del contesto economico e giuridico. In ultima analisi, si tratta di valorizzare il principio generale di buona fede, il quale si traduce anche nel dovere dell'amministratore di informare in modo adeguato e tempestivo gli altri amministratori⁵³.

Su questo specifico punto si sente l'esigenza di un intervento chiarificatore del legislatore. L'esistenza di un dovere di informazione nell'amministrazione disgiunta e, in generale, nelle società di persone, infatti, è stata negata dalla dottrina più risalente in vista della preservazione proprio di quella peculiare celerità decisionale che caratterizza l'amministrazione disgiuntiva: se l'amministratore «dovesse dare notizia, il beneficio della loro contemporanea attività, spesso distribuita in luoghi e in tempi diversi, andrebbe perduto»⁵⁴, con l'unico correttivo rappre-

⁵² Ciò non significa, tuttavia, che risulti necessario un coinvolgimento di tutti i gestori nel momento decisionale, perché altrimenti si aderirebbe all'orientamento, non condiviso, di quella parte della dottrina che impone, in questi casi, un modello "quasi collegiale" di decisione degli amministratori. Gli amministratori devono essere necessariamente informati, per assicurare, nell'interesse dell'ente ed anche di coloro che si trovano in relazione con esso, un ordinato svolgersi dell'attività, scevro da improvvisazioni e decisioni estemporanee e, in definitiva, perché sia assicurata la stabilità delle regole organizzative interne.

⁵³ Cfr. I. CAPELLI, in S. PATRIARCA, I. CAPELLI, *Società semplice, Commentario del Codice civile*, Scialoja Branca Galgano, Bologna, Zanichelli, 2021, 141 s.

⁵⁴ C. VIVANTE, *Trattato di diritto commerciale*, V ed., II, Milano, Vallardi, 1929, 111; cfr. V. BUONOCORE, *Fallimento e impresa*, Napoli, Morano, 1969, 73, in cui si precisa che, al fine di preservare le caratteristiche dell'amministrazione disgiuntiva, non può essere previsto un obbligo di preventiva informazione a carico degli amministratori sulle operazioni che intendono compiere, do-

sentato dal potere di opposizione che può essere esercitato dagli altri amministratori⁵⁵. Questo orientamento, oltre a prescindere del tutto dall'evoluzione tecnologica dei mezzi di comunicazione, trova fondamento in una visione del sistema delle società di persone in cui ai soci spetta, in quanto tali, la piena titolarità del potere di gestione, alla quale essi possono eventualmente rinunciare⁵⁶. L'assetto normativo attuale appare invece compatibile con l'affermazione di un dovere, in capo agli amministratori, di informare, in primo luogo, i co-amministratori circa l'attività svolta, e, più in generale, anche i soci. Un simile obbligo meriterebbe di essere adeguatamente esplicitato e disciplinato nell'ambito di una regolazione capace di riflettere l'evoluzione che ha interessato le società di persone⁵⁷.

A ciò si aggiunge, ma sotto questo profilo non ci si discosta dell'interpretazione più risalente, il dovere degli amministratori di conoscere i fatti concernenti la società, dovere che è definito come «essenziale anche nella ipotesi di amministrazione disgiuntiva, posto che ciascun socio, per esercitare il diritto di opporsi all'operazione che altro socio voglia compiere (ex art. 2257, ultimo comma), deve essere al corrente dell'attività che gli altri soci amministratori pongono in essere: in tal caso ciascun socio amministratore ha non solo un diritto, ma anche un dovere di informazione e di conoscenza sui fatti concernenti la società»⁵⁸.

Il dovere degli amministratori di agire in modo informato, previsto per le s.p.a. nell'ultimo comma dell'art. 2381 c.c., è ora esteso in virtù della novella del 2019 anche alle s.r.l. (art. 2475, ultimo comma, c.c.). Per quanto riguarda gli ammini-

vendo essere gli altri amministratori ad attivarsi; si veda, altresì, D. RESTUCCIA, *Amministrazione e controllo nelle società personali*, in *Dir. fall.*, 2012, I, 199 ss., *ivi*, 206.

⁵⁵ Cfr. V. BUONOCORE, *Società in nome collettivo*, in *Il Codice civile commentato*, diretto da P. Schlesinger, Milano, Giuffrè, 1995, 96.

⁵⁶ Per la ricostruzione dell'amministrazione disgiunta quale struttura elementare, espressione della matrice storica che delinea i soci della collettiva come *plures mercatores unam mercantiam gerentes*, con l'effetto dell'attribuzione integrale a ciascuno di essi della piena titolarità del potere d'amministrazione, rinvio a P. SPADA, *La tipicità delle società*, Padova, Cedam, 1974, 218; F. GALGANO, *Il principio di maggioranza nelle società personali*, Padova, Cedam, 1960, 78 ss.; cfr. L. MOSSA, *Società commerciali personali*, in *Trattato del nuovo diritto commerciale*, II, Padova, Cedam, 1951, 280 ss. Come si osserva *infra*, par. 9, tuttavia, la fonte del potere di amministrare va ricercata nell'atto di nomina dell'amministratore e non nello status di socio.

⁵⁷ Non mancano segnali, sotto questo profilo, da parte della giurisprudenza che già conferma che i soci amministratori, «non addetti ad una specifica attività o settore, sono titolari di un generale diritto d'informazione sullo svolgimento degli affari sociali»: Cass. civ., sez. I, 3 febbraio 2017, n. 2962, in *Giur. comm.*, 2017, II, 800, con nota di L. TRONCI, *L'obbligazione di rendiconto e il bilancio di s.n.c.*

⁵⁸ M. FOSCHINI, *Il diritto dell'azionista all'informazione*, Milano, Giuffrè, 1959, 80, testo e n. 29; cfr., con riferimento gli atti compiuti in via d'urgenza nell'amministrazione congiunta: R. BOLAFFI, (nt. 2), 363. Per una recente analisi, rinvio a F. VESSIA, (nt. 4), 261 e 263 ss., in cui l'autrice osserva che, in ipotesi di amministrazione disgiunta, spetta «a ciascun socio amministratore il “dovere/diritto” di tenersi informato sul generale andamento della gestione».

stratori di società di persone, il riferimento normativo è individuabile nel rinvio all'art. 2086, secondo comma, c.c. contenuto nell'art. 2257, primo comma, c.c., dal momento che il dovere di predisporre assetti adeguati si pone come una specificazione del dovere di corretta amministrazione. Sul punto, come si diceva, è certamente auspicabile che il legislatore confermi e specifichi la natura e l'estensione di questo dovere con riferimento alle società di persone, quanto meno in considerazione del fatto che il dovere di agire in modo informato si rivela imprescindibile, affinché risulti concretamente possibile predisporre – e successivamente rispettare – un assetto organizzativo interno, sia pure minimo.

Da ultimo, con riferimento alle specificità dell'amministrazione disgiunta, occorre chiarire quali possano essere le conseguenze dell'esercizio del potere di veto, quando questo riguardi la predisposizione o la rimodulazione degli assetti. Il co-amministratore, infatti, potrebbe essere legittimamente in disaccordo con l'amministratore che ha preso l'iniziativa, oppure potrebbe voler difendere lo schema organizzativo già condiviso e preesistente⁵⁹. A questo proposito, le conseguenze derivanti dall'esercizio del veto devono essere valutate alla luce della estromissione dei soci non amministratori dal processo di predisposizione degli assetti organizzativi (art. 2257, primo comma, c.c.), il che comporta l'impossibilità di coinvolgerli nella risoluzione dello stallo decisionale nei termini previsti nell'art. 2257, terzo comma, c.c.⁶⁰. Pertanto, in mancanza di specifiche indicazioni del legislatore, lo stallo deve trovare una diversa soluzione, che coinvolga i soli amministratori⁶¹, anche in considerazione del fatto che l'oggetto del dissenso non

⁵⁹ Il dovere di informare gli altri amministratori è in grado di fare da contrappeso rispetto alla limitazione di carattere temporale che subisce il diritto di opposizione degli altri amministratori: in effetti, la possibilità di opporsi ad una operazione «prima che sia compiuta» (art. 2257, secondo comma, c.c.) limita fortemente il potere di reazione degli altri soci amministratori; pertanto, la previsione di un obbligo di informare gli amministratori potrebbe limitare o persino eliminare il rischio che essi si trovino di fronte al «fatto compiuto»; cfr. G. FERRI, *Delle società*, nel *Commentario del codice civile*, a cura di Scialoja e Branca, Bologna-Roma, Zanchelli-Il Foro italiano, 1981, 156, nt. 7, il quale collega il meccanismo dell'opposizione preventiva alla consapevolezza, da parte degli altri amministratori, dei contenuti dell'operazione di gestione.

⁶⁰ Va notato che una parte della dottrina ritiene, invece, che ai soci debba essere assicurata la partecipazione «almeno valutativa» sulle decisioni in tema di assetti, non potendo escludersi che i soci siano chiamati a decidere sull'eventuale opposizione svolta da uno dei co-amministratori, in relazione alla forma concretamente adottata degli assetti; cfr. G.B. FAUCEGLIA, (nt. 39), 1483, il quale (p. 1485) ritiene che la gestione organizzativa debba essere decisa collettivamente o congiuntamente all'unanimità dagli amministratori.

⁶¹ L'interpretazione qui adottata ha, per conseguenza, che l'impossibilità di raggiungere una soluzione condivisa sugli assetti, determini il verificarsi della causa di scioglimento prevista dall'art. 2272, n. 2, c.c. Si osserva che, per quanto la conseguenza poc'anzi evocata possa apparire, ad una prima valutazione, particolarmente drastica, è difficilmente ipotizzabile che un'attività economica possa effettivamente operare qualora i soggetti preposti alla gestione non condividano neppure i presupposti organizzativi fondamentali, al punto da attivare un procedimento di opposizione.

attiene a un singolo atto, come avverrebbe nell'ambito della gestione operativa, bensì riguarda, in sostanza, un'attività di programmazione: la predisposizione di procedure interne, la ripartizione delle competenze e, in ultima analisi, la definizione di quella "cornice" organizzativa che il legislatore affida agli amministratori e all'interno della quale deve svolgersi l'ordinaria attività gestoria.

6. Presidi normativi e strumenti di controllo interno

Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili concretamente predisposti dagli amministratori costituiscono il perimetro entro cui si esplica l'attività di gestione e rispetto al quale deve essere valutata la condotta degli amministratori medesimi ai fini della loro responsabilità (art. 2260 c.c.).

Da ciò si ricava un ulteriore argomento, oltre a quanto già apportato dalla dottrina, a conferma della necessità di valutare il grado di diligenza degli amministratori di società di persone in modo più severo rispetto a quanto ci si limita ad esigere dal "buon padre di famiglia" (art. 1710, primo comma, c.c.), in quanto si tratta di un'attività che deve essere svolta nell'ambito di principi di legge e regole interne prestabilite e che, dunque, richiede un grado di attenzione che va modulato a seconda della natura dell'attività esercitata (arg. ex artt. 1176, secondo comma, e 2392, primo comma, c.c.), rispetto alla quale non sono di certo a loro volta estranei la natura e le dimensioni dell'impresa (art. 2086, secondo comma, c.c.)⁶². A questo proposito, un intervento normativo che eviti qualsiasi riferimento al mandato⁶³, e definisca quale sia il grado di diligenza dovuto, eviterebbe rischi di ambiguità e, allo stesso tempo, consentirebbe di chiarire che il parametro della diligenza professionale dovrebbe essere applicato secondo un principio di proporzionalità, che tenga conto delle circostanze in presenza delle quali viene svolta l'attività⁶⁴.

⁶² Si può anche osservare, più in generale, che l'omogeneo richiamo all'adeguatezza degli assetti ex art. 2086, secondo comma, c.c., e dunque al dovere di corretta amministrazione, per tutte le società, di capitali e di persone, concorre a confermare la tendenza all'unificazione dei regimi di responsabilità degli amministratori di società, già evidenziata dalla dottrina; cfr. F. MURINO, *Diritti ed obblighi degli amministratori di società di persone*, in *Trattato delle società*, (nt. 2), I, 1639. Per la necessità di parametrare il grado di diligenza necessario nelle società di persone alla luce della natura dell'attività esercitata, si veda R. SACCHI, *Società di persone e assetti organizzativi*, in AA.VV., *Società di persone e competitività degli ordinamenti*, (nt. 44), 48 s.

⁶³ Si ritiene che, nonostante il richiamo al mandato in punto di responsabilità, l'amministratore non può essere considerato come mandatario degli altri soci, ma parte di un rapporto *sui generis*, diverso dal mandato, che può mutuare dalla disciplina di quest'ultimo talune disposizioni non incompatibili con le peculiarità del ruolo e delle funzioni dell'amministratore: D. REGOLI, *L'organizzazione delle società di persone*, in AA.VV., *Diritto delle società (manuale breve)*, V ed., Milano, Giuffrè, 2012, 54 ss.

⁶⁴ Cfr. App. Milano, 18 gennaio 2000, in *Giur. it.*, 2000, 986 ss., richiamata da D. MOSCO, (nt. 25), 605 ss.

Un intervento chiarificatore sarebbe, poi, auspicabile con riferimento alle conseguenze della violazione degli assetti correttamente precostituiti. Per vero, già la normativa vigente consente in via interpretativa di ritenere che gli amministratori siano responsabili per i danni eventualmente cagionati agendo in violazione degli assetti preventivamente istituiti, posto che, nonostante il mancato specifico richiamo agli stessi nell'art. 2260 c.c., il rispetto della struttura operativa richiesta dall'art. 2086, secondo comma, c.c. rientra tra gli obblighi «imposti dalla legge e dal contratto sociale».

Al di fuori dei profili di responsabilità *ex art. 2260 c.c.*, nelle società di persone, diversamente da quanto accade in altri modelli organizzativi, non si rinviene un vero e proprio “momento valutativo” interno volto a verificare l'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili⁶⁵. In altri contesti, invece, è previsto un meccanismo di riesame, come avviene per la valutazione dell'adeguatezza degli assetti da parte del *plenum* del consiglio di amministrazione, prevista dall'art. 2381 c.c. per le s.p.a., ed esteso in virtù del rinvio contenuto nell'art. 2475 c.c., alle s.r.l.; è assente, inoltre, la vigilanza sull'adeguatezza degli assetti attribuita nelle società di capitali all'organo di controllo (art. 2403 c.c.) e manca anche la possibilità di ricorrere alla denuncia al tribunale *ex art. 2409 c.c.*⁶⁶.

Si esclude, infatti, che il procedimento *ex art. 2409 c.c.* sia suscettibile di un'applicazione generalizzata alle imprese di tipo collettivo, comprese le società di persone⁶⁷, come confermano anche i più recenti interventi del legislatore. In tema di società a partecipazione pubblica, infatti, l'art. 13, d.lgs. 19 agosto 2016, n. 175, estende l'ambito di applicazione dell'art. 2409 c.c., derogando ai limiti minimi di partecipazione, ma circoscrive espressamente l'intervento alle sole società di capitali (art. 13, secondo comma); inoltre, l'art. 29, d.lgs. 3 luglio 2017, n. 117, estende la denuncia per gravi irregolarità nella gestione agli enti del terzo settore, così confermando come un'applicazione di questo istituto al di fuori delle società di capitali richieda un intervento legislativo esplicito, trattandosi di una misura eccezionale, insuscettibile di applicazione analogica.

⁶⁵ Un problema analogo si era posto con riferimento al canone di correttezza previsto nel Progetto Rovelli, in quanto nel contenuto precettivo del Progetto medesimo risulta assente il momento sanzionatorio, come rileva F. DI SABATO, (nt. 17), 218.

⁶⁶ Come conferma la giurisprudenza, la denuncia al tribunale per il fondato sospetto di gravi irregolarità nella gestione può discendere dall'avvenuto riscontro dell'inadeguatezza degli assetti: Trib. Milano, Sez. Impr. B, 21 ottobre 2019, in *Società*, 2020, 988; cfr. C. AMATUCCI, *Adeguatezza degli assetti, responsabilità degli amministratori e Business Judgment Rule*, in *Giur. comm.*, 2016, I, 643.

⁶⁷ Cfr. P. BENAZZO, *Il Codice della crisi di impresa e l'organizzazione dell'imprenditore ai fini dell'allerta: diritto societario della crisi o crisi del diritto societario?*, in *Riv. soc.*, 2019, 274 ss. Anche secondo la giurisprudenza, il controllo giudiziario *ex art. 2409 c.c.* è incompatibile con la particolare struttura delle società di persone: cfr. Trib. Milano, 15 novembre 1984, in *Società*, 1985, 403; Trib. Biella, 8 gennaio 2001, in *Giur. it.*, 2001, 978; Trib. Cassino, 28 ottobre 2000, in *Società*, 2001, 476; Trib. Napoli, 14 marzo 1996, in *Società*, 1996, 712.

Se, da un lato, appare incompatibile con la struttura delle società di persone il riconoscimento al giudice di un potere tanto incisivo sull'organizzazione interna, dall'altro, si possono invece prospettare soluzioni alternative, introdotte per via pattizia, attraverso il recepimento selettivo di strumenti previsti per le società di capitali. Si consideri, ad esempio, la possibilità di nominare un revisore, i cui poteri sono stati recentemente ampliati dal decreto Correttivo-*ter* al codice della crisi (d.lgs. 13 settembre 2024, n. 136), che ha modificato l'art. 25-*octies*, attribuendo al revisore anche il compito di segnalare la sussistenza dei presupposti della crisi e dell'insolvenza. Ne consegue che l'eventuale nomina di un revisore in una società di persone può contribuire a rafforzare la vigilanza sull'andamento della società, in un contesto normativo sempre più orientato all'introduzione di regole a vocazione transtipica.

Nel panorama dei presidi a tutela della corretta predisposizione dell'organizzazione interna non si può mancare di enumerare anche il diritto individuale di controllo previsto dall'art. 2261 c.c. I soci, infatti, dispongono della facoltà di reagire ad eventuali irregolarità gestorie rilevate mediante l'esercizio del controllo individuale ai sensi dell'art. 2261 c.c., attraverso la revoca dell'amministratore, anche per via giudiziale *ex art.* 2259, terzo comma, c.c. Resta comunque da sottolineare che, in tali circostanze, non si configura la presenza di un soggetto istituzionalmente investito di una funzione di controllo stabile e continuativa; si è piuttosto in presenza di diritti individuali, attribuiti ai singoli soci, i quali restano liberi di decidere se e quando attivare le proprie prerogative.

7. Rappresentanza e oggetto sociale

Anche la disciplina della rappresentanza della società esige approfondimenti e, come vedremo, auspicabili aggiornamenti. L'art. 2266, secondo comma, c.c., infatti, nell'assegnare agli amministratori, in mancanza di diversa disposizione del contratto sociale, la rappresentanza sostanziale e processuale della società, condiziona l'efficacia degli atti nei confronti della società al rispetto del limite dell'oggetto sociale⁶⁸; il limite è confermato, per le s.n.c., dall'art. 2298 c.c.

In forza della previsione dell'art. 2266, terzo comma, c.c., che richiama l'art. 1396 c.c. in materia di procura, le limitazioni al potere di rappresentanza devono essere rese conoscibili ai terzi mediante l'utilizzo di "mezzi idonei", affinché possano produrre effetti nei loro confronti. Diversamente, nella s.n.c. regolare, i terzi possono accedere alla pubblicità dell'atto costitutivo, con l'indicazione dei limiti alla rappresentanza e dell'oggetto sociale; resta, tuttavia, la difficoltà di rapportarsi con un soggetto, il rappresentante della società che è, in via di principio, privo della rappresentanza generale.

⁶⁸ Cfr. G. CASELLI, *Oggetto sociale ed atti ultra vires*, Padova, Cedam, 1970, 61 ss.

La previsione del limite dell'oggetto sociale, presente nelle regole in tema di società di persone, è coerente con l'obiettivo di proteggere i soci illimitatamente responsabili nei confronti di scelte eccentriche dei rappresentanti, estranee rispetto al programma originariamente condiviso, ma espone a gravi rischi i terzi e la società stessa. In concreto, dal punto di vista della società, il limite rappresentato dall'oggetto sociale può compromettere lo svolgimento di attività che, pur non rientrando strettamente nel perimetro tracciato dall'atto costitutivo, risultano comunque funzionali alla realizzazione dell'attività sociale: si pensi, ad esempio, all'ipotesi in cui la società intenda rilasciare fideiussioni non immediatamente riconducibili all'oggetto sociale, ma dalle quali si attendano ricadute imprenditoriali favorevoli, come può avvenire in presenza di rapporti di coordinamento economico o organizzativo con altre società⁶⁹.

Le difficoltà appena richiamate sono ben note alla prassi applicativa, al punto che la giurisprudenza si è trovata ad affrontarle seguendo percorsi interpretativi differenti. Secondo un orientamento, ai fini della verifica della pertinenza di un determinato atto rispetto all'oggetto sociale, occorre fare riferimento al criterio della strumentalità, diretta o anche indiretta, dell'atto rispetto all'attività economica (di produzione o scambio di beni o servizi) specificamente individuata nell'atto costitutivo⁷⁰. Il criterio di strumentalità appena evocato consente di superare una mera interpretazione letterale della clausola dedicata all'oggetto sociale e, allo stesso tempo, attribuisce al giudice un ruolo centrale nel valutare, caso per caso, l'efficacia dell'atto nei confronti della società: si ritiene, infatti, che non sia sufficiente l'astratta elencazione, nello statuto, del tipo di atto posto in essere, poiché l'espressa previsione statutaria di un atto tipico non assicura che lo stesso sia, in concreto, rivolto allo svolgimento dell'attività che costituisce l'oggetto sociale⁷¹.

Un diverso orientamento, invece, apre alla sicura rilevanza di un'espressa previsione statutaria che contempi un atto tra quelli consentiti a chi abbia la rappresentanza di una società di persone; in questo modo, si esclude la necessità che il terzo dimostri l'effettiva riconducibilità, o pertinenza, dell'atto stesso rispetto all'oggetto sociale, come nel caso della sottoscrizione di una fideiussione⁷².

⁶⁹ Si pensi al caso in cui la società beneficiaria della garanzia riesca, grazie all'iniziativa della società garante, a proseguire la propria attività e consenta, in questo modo, alla stessa garante di proseguire la propria; cfr. Cass. civ., sez. I, 10 aprile 1999, n. 3514, in *Giur. comm.*, 2000, II, 593, con nota di A.V. GUCCIONE.

⁷⁰ Cass. civ., sez. I, 12 dicembre 2016 n. 25409, reperibile su www.altalex.com.

⁷¹ Si veda Cass. civ., sez. I, 21 novembre 2002, n. 16416, in *Giust. civ.*, 2003, I, 1029, che enuncia un principio ritenuto estensibile alle società di persone.

⁷² Cass. civ., sez. I, 8 luglio 2020, n. 14254, reperibile su altalex.com, ove si stabilisce che l'onere della prova è posto a carico della società, su cui incombe il dovere di dimostrare che l'atto è estraneo all'oggetto sociale.

L'incertezza che grava su un profilo tanto cruciale dell'operatività societaria è capace di incidere significativamente sul ruolo e sull'affidabilità delle società di persone in un contesto caratterizzato da una crescente intensità degli scambi. Queste preoccupazioni hanno indotto la dottrina e parte della giurisprudenza ad accogliere un ulteriore orientamento interpretativo, fondato sull'individuazione di una sorta di "irraggiamento" da parte delle più recenti regole proprie delle società di capitali, le quali tenderebbero a proiettarsi sull'intero impianto del diritto societario⁷³. In virtù di questo fenomeno, si giunge a ritenere che l'estraneità all'oggetto sociale di un atto compiuto dal rappresentante non possa essere causa di inefficacia dell'atto nei confronti dei terzi.

Le tensioni interpretative appena descritte evidenziano l'esigenza di un intervento riformatore volto a bilanciare, da un lato, le peculiarità strutturali delle società di persone⁷⁴ e, dall'altro, la necessità di garantire un'adeguata tutela ai terzi in buona fede che instaurano rapporti con la società. In questa prospettiva, le soluzioni in ordinamenti vicini al nostro danno conto di un atteggiamento di grande prudenza, come avviene nell'ordinamento francese, in cui l'art. L221-5 *Code de Commerce*, pur prevedendo un richiamo agli atti *entrant dans l'objet social*, stabilisce che «*Les clauses statutaires limitant les pouvoirs des gérants qui résultent du présent article sont inopposables aux tiers*». Ancora maggiore prudenza si riscontra nell'ordinamento tedesco, in cui l'art. 720, terzo comma, *BGB* e l'art. 124, quarto comma, *HGB* rendono impossibile il compimento di atti *ultra vires*, ma si prevede che eventuali limiti interni del potere di rappresentanza siano opponibili ai terzi solo in caso di abuso del potere di rappresentanza e comportamento collusivo del terzo⁷⁵.

Una soluzione percorribile, in linea con le esigenze di tutela dei terzi, potrebbe trovare ispirazione nell'orientamento già richiamato che, guardando alle disposizioni in tema di s.r.l., suggerisce di adottare una concezione più articolata e meno rigida dei confini entro cui si collocano i limiti al potere di rappresentanza degli amministratori delle società di persone, quali risultano dall'oggetto sociale. In questa prospettiva, l'inefficacia degli atti nei confronti della società potrebbe esse-

⁷³ Cass. civ., sez. I, 14 maggio 1999, n. 4774, in *Società*, 1999, 1326, in cui ci si riferisce ad un effetto di "irraggiamento" che impone «una concezione più sfumata dei limiti al potere di rappresentanza degli amministratori di società personali, derivanti dall'oggetto sociale»; cfr. M. SCIUTO, *Società di persone e società di capitali*, in *Riv. soc.*, 2009, 1370.

⁷⁴ Cfr. A. BARTALENA, *La funzione gestoria*, in *Società di persone. Problemi, prospettive attuali e tracce di una possibile riforma*, (nt. 8), 84, che, con riferimento alla diversa delimitazione dei poteri gestori, collega la mancata previsione di una capacità generale, riservata invece alle società di capitali, alla mancata apertura al mercato; cfr. M. DEL VISCOVO, *Le obbligazioni sociali. Il rappresentante*, in *La società semplice*, a cura di F. Preite, Milano, Giuffrè, 2023, 238.

⁷⁵ P. KINDLER, *La riforma del diritto delle società di persone in Germania*, in C. ANGELICI, P. KINDLER, K. MARTUCCI, F. MURINO, M. ONZA, P. SPADA, *La riforma tedesca delle società di persone*, Torino, Giappichelli, 2024, 19.

re predicata solo a fronte di una totale estraneità rispetto all'attività concretamente svolta, in quanto ad essa del tutto non riconducibile. Dunque, un intervento rivolto alla modernizzazione delle società di persone e alla tutela dei terzi dovrebbe andare nella direzione di considerare le disposizioni che limitano la rappresentanza come di stretta interpretazione, provvedendo alla tutela della società solo nel caso in cui si provi che i terzi abbiano intenzionalmente agito a danno della società, come avviene in tema di rappresentanza nelle s.r.l. *ex art. 2475-bis c.c.* Per contro, i soci illimitatamente responsabili possono trovare tutela nella responsabilità per danni degli amministratori *ex art. 2260 c.c.*, responsabilità che si configura, in questo caso, nei confronti della società ed eventualmente del singolo socio.

Infine, per esigenze di coordinamento tra norme, si dovrebbe intervenire anche sulla disciplina applicabile alle modificazioni e all'estinzione dei poteri di rappresentanza. Come si diceva l'art. 2266 c.c., in tema di società semplice, rinvia all'art. 1396 c.c., con l'effetto di imporre che le modificazioni e la revoca dei poteri di rappresentanza siano portati a conoscenza dei terzi con "mezzi idonei". Questa disposizione non risulta coerente con le regole dettate in tema di impresa agricola, che impongono l'iscrizione nel registro delle imprese e, quindi, risulterebbe necessario richiamare, invece, l'art. 2298 c.c. che, in tema di s.n.c., stabilisce che le limitazioni non sono opponibili ai terzi, se non sono iscritte nel registro delle imprese, o se non si prova che i terzi ne abbiano avuto conoscenza.

8. *L'emersione di tratti capitalistici nelle società di persone*

L'ampia flessibilità che caratterizza le società di persone consente di accedere ai modelli di amministrazione caratteristici delle società di capitali⁷⁶: è, ad esempio, possibile istituire un consiglio di amministrazione, da convocare e riunire secondo il principio di collegialità. Anche se, sul punto si può ritenere che non esistano particolari ostacoli, la vera questione verte sul concreto funzionamento dei sistemi che si ispirano ai modelli capitalistici; in altre parole, si tratta di individuare coerenti criteri interpretativi che consentano di integrare le regole pattizie sull'organizzazione interna, quando queste risultino incomplete o, comunque, ogni volta che risulti necessaria una, anche minima, integrazione⁷⁷.

Il consiglio di amministrazione nominato in seno ad una società di persone può essere interpretato quale vero e proprio organo; l'alternativa consiste, valorizzando le perduranti caratteristiche del tipo e l'assenza di personalità giuridica, nel leggere la scelta pattizia solo nei termini della predisposizione di una specifica ed

⁷⁶ Cfr. L. PISANI, *Società di persone "a struttura corporativa"*, Torino, Giappichelli, 2000, *passim*, e P. SPADA, *Schegge di riforma del diritto delle società di persone*, in *Riv. dir. civ.*, 2002, 347, 349 e nt. 3.

⁷⁷ Cfr. M. SCIUTO, (nt. 2), 1368.

articolata forma di manifestazione della volontà della società, con l'esclusione della possibilità di costituire organi in senso tecnico ⁷⁸.

Ammettere la possibilità di costituire un vero e proprio consiglio di amministrazione consente, dunque, di applicare le relative regole, anche quando non dettagliatamente ed espressamente richiamate nelle clausole statutarie, sempre con il limite generale della compatibilità. A questo proposito, si pone la questione relativa alla possibilità, nell'ambito di una gestione pattiziamente ispirata alle società di capitali, che i soci non amministratori si ingeriscano nella gestione; sotto il profilo del controllo, ci si domanda, inoltre, cosa avvenga in presenza di un sindaco e se sia possibile limitare le prerogative previste dall'art. 2261 c.c. a favore del singolo socio.

Le regole dettate in materia di s.r.l. concorrono ad avallare la compatibilità tra l'esercizio occasionale di attività gestorie da parte del socio non amministratore, in genere legittimo nelle società di persone, e l'adozione di un'organizzazione contrattuale ispirata ai modelli propri delle società di capitali. Analogamente, la previsione di un organo di controllo risulta perfettamente conciliabile con l'esercizio del controllo individuale da parte del socio, ai sensi dell'art. 2476, secondo comma, c.c., che risulta per contenuto precettivo quasi del tutto sovrapponibile all'art. 2261 c.c. ⁷⁹. Per ciò che concerne le prerogative gestorie del socio non amministratore, tuttavia, occorre osservare che, in un contesto capitalistico, le modalità di esercizio cambiano, in quanto l'ingerenza dei soci nell'amministrazione si deve manifestare in termini proceduralmente e formalmente corretti, come conferma l'art. 2479 c.c., in tema di s.r.l. ⁸⁰.

In ordine al concreto funzionamento del consiglio di amministrazione, resta aperta la questione relativa alla disciplina degli aspetti non direttamente trattati dall'autonomia statutaria. Si pensi all'eventualità, per quanto remota, che il con-

⁷⁸ Cass. 16 luglio 1958, 2603, in *Dir. fall.* 1958, II, 632. Per l'assenza di una necessaria correlazione con la personalità giuridica, cfr. A. VENDITTI, *Collegialità e maggioranza nelle società di persone*, Napoli, Esi, 1955, 39 ss. e 50, e A. SERRA, *Unanimità e maggioranza nelle società di persone*, Milano, Giuffrè, 1980, 146 ss. Si tratta, in effetti, della sovrapposizione di concetti diversi (l'assenza della personalità giuridica e la collegialità) non incompatibili tra loro, posto che non vi sono impedimenti all'autonomia statutaria nell'adottare forme realmente collegiali di assunzione delle decisioni sociali.

⁷⁹ In una società di persone organizzata in forma corporativa, in cui la formalizzazione dei procedimenti decisori allontana il socio non amministratore dalle scelte di vertice, la presenza del diritto individuale di controllo consente al socio di adottare consapevolmente le proprie determinazioni a fronte di eventuali condotte lesive dell'amministratore anche per giungere all'esercizio del potere di revoca.

⁸⁰ In una società di persone dai tratti capitalistici cambiano, quindi, le modalità concrete di partecipazione del socio non amministratore alle scelte gestorie. In questo contesto si esige anche una forma di coordinamento con l'attività degli amministratori, come emerge dal disposto dell'art. 2476, ottavo comma, c.c., il quale regola la responsabilità dei soci in solido con gli amministratori per gli atti di gestione.

tratto sociale ometta di disciplinare puntualmente il concreto funzionamento del principio di maggioranza: la valorizzazione delle caratteristiche proprie del consiglio di amministrazione conduce a riconoscere la necessità di una maggioranza per teste, e non per quote di partecipazioni agli utili, specialmente quando in seno al consiglio medesimo vi siano amministratori non soci.

L'autonomia statutaria, inoltre, può consentire di subordinare l'attribuzione dei poteri gestori alla titolarità di una determinata quota di partecipazione⁸¹, con la conseguenza che l'acquirente viene a rivestire automaticamente la qualifica di amministratore. In tale ipotesi, è necessario interrogarsi sull'effettiva volontà dei soci: se cioè essi abbiano inteso adottare un modello organizzativo in cui, pur in presenza di tratti riconducibili al paradigma capitalistico, continui a prevalere la rilevanza personale del socio gestore, con la conseguente intrasmissibilità della funzione gestoria al nuovo socio, ovvero se abbiano deliberatamente previsto un meccanismo che colleghi i poteri gestori alla partecipazione, ad esempio al fine di favorire un graduale passaggio generazionale nella gestione dell'impresa⁸².

Dagli esempi appena proposti emerge come la caratteristica flessibilità delle società di persone imponga all'interprete di disporre di criteri interpretativi sicuri, che consentano di rivolgersi con sicurezza alle forme conosciute di gestione, favorendo così anche un adeguamento delle società di persone ai nuovi tempi. A questo proposito, sarebbe auspicabile, proprio per evitare incertezze applicative, che renderebbero inefficienti le scelte effettuate a livello pattizio, la previsione di norme suppletive dedicate alle società di persone dotate di tratti organizzativi di matrice capitalistica. Queste norme dovrebbero essere in grado di integrare le opzioni manifestate statutariamente, mediante una disciplina essenziale dedicata all'amministrazione pluripersonale, con l'espressa adozione della regola della maggioranza per teste; in una società di persone dai tratti spiccatamente capitalistici potrebbe essere prevista la conservazione della qualifica di amministratore, indipendentemente dalla circolazione della quota, nonché l'attribuzione all'organo amministrativo nel suo *plenum*, quando istituito, del compito di monitorare l'adeguatezza degli assetti alla stregua di ciò che avviene a mente dell'art. 2381 c.c., così da costituire una forma di riscontro successivo, particolarmente opportuna in un contesto organizzativo programmaticamente più complesso rispetto al regime legale delle società di persone.

⁸¹ P. PISCITELLO, *Governo delle società di persone e circolazione delle quote*, in AA.VV., *Amministrazione e controllo nel diritto delle società*, Torino, Giappichelli, 2010, 284 ss.

⁸² Cfr. S. PATRIARCA, *Successione nella quota sociale, successione nell'impresa e autonomia statutaria*, *Quaderni di Giurisprudenza Commerciale*, Milano, Giuffrè, 2002, 77; P. SPADA, (nt. 56), 372, che valorizza le circostanze concrete, come la nomina con atto separato, per verificare se vi sono riflessi sull'amministrazione da parte delle regole pattizie sulla circolazione *inter vivos* delle partecipazioni, al fine di giungere a ritenere se vi sia uno stretto nesso tra partecipazione e amministrazione della società; cfr., altresì, P. PISCITELLO, (nt. 81), 285 s., e G. VERDIRAME, *Clausole di continuazione e poteri di amministrazione*, in *Giur. comm.*, 1995, II, 379.

9. L'ammissibilità dell'amministratore estraneo, compatibilità sistematica e suggestioni evolutive

Il dibattito sull'ammissibilità dell'amministratore estraneo dimostra come la stessa fisionomia delle società di persone possa subire mutamenti significativi, indipendentemente da un diretto intervento del legislatore.

Il tema, infatti, risulta strettamente collegato con l'individuazione della fonte del potere di amministrare la società: secondo l'impostazione più risalente, si ritiene che il potere sia riconducibile alla stessa qualità di socio e, in particolare, di socio a responsabilità illimitata⁸³. Ciò risulterebbe confermato dall'art. 2267, primo comma, c.c. in cui la responsabilità personale risulta primariamente collegata all'agire in nome e per conto della società⁸⁴. Sulla base di queste premesse, la giurisprudenza tradizionalmente esclude che il ruolo di amministratore di una società di persone possa essere assunto dal non socio⁸⁵. Anche parte della dottrina ritiene che l'eventualità della nomina di un terzo quale amministratore contrasti con la regola che impone allo stesso di operare assumendo la responsabilità illimitata⁸⁶; in termini più concreti, la permanenza del rapporto fra rischio e potere di gestione garantisce, secondo questa prospettiva, una corretta ed oculata amministrazione⁸⁷.

⁸³ Cfr. B. LIBONATI, *L'amministratore non socio di società in nome collettivo*, in *Riv. dir. comm.*, 1965, I, 450. In particolare, come osserva F. GALGANO, *Le società in genere. Le società di persone*, in *Trattato di dir. civ. e comm.*, diretto da P. Schlesinger, Milano, Giuffrè, 2007, 203, il potere di amministrare si presenta come un attributo inerente alla qualità di socio: «ciascun socio è, in quanto tale, amministratore della società»; ID., *Degli amministratori di società personali*, Padova, Cedam, 1963, 30 ss.; cfr. V. BUONOCORE, (nt. 54), 139. Sulla spettanza ai soci del potere di amministrazione come effetto naturale del contratto di società, cfr. M. BUSSOLETTI, *Società semplice*, in *Enc. dir.*, XLII, Milano, Giuffrè, 1990, 917.

⁸⁴ Cfr. F. DI SABATO, *Società in generale. Società di persone*, in *Trattato di diritto civile del Consiglio nazionale del notariato*, diretto da P. Perlingieri, V, Napoli, Esi, 2004, 84.

⁸⁵ *Ex multis*: Cass. civ., sez. I, 25 gennaio 1968 n. 218 in *Giur. it.*, 1968, 1202; Trib. Milano, 22 dicembre 1983, in *Società*, 1984, 790; Trib. Alessandria, 25 marzo 1999, in *Riv. not.*, 1999, 1026; Trib. Foggia, 29 febbraio 2000, in *Giur. it.*, 2001, 989. Si segnala l'orientamento opposto fatto proprio da Trib. Roma, 25 agosto 2021, in *Riv. soc.*, 2022, 874; in *Giur. comm.*, 2022, II, 1373, con nota di G. GALLUCCIO, *Amministratore estraneo di società di persone*; in *Banca borsa tit. cred.*, 2023, 588, con nota di K. MARTUCCI, *La nomina dell'amministratore estraneo di società di persone (considerazioni a margine di un recente decreto del Giudice del registro delle imprese di Roma)*. Cfr. R. RUSSO, *L'amministratore non socio nelle società di persone tra antiche questioni e intelligenza artificiale, tertium non datur?*

⁸⁶ Cfr. F. DI SABATO, (nt. 84), 163; G. LIACE, *L'amministrazione nelle società di persone*, in *Contr. impr.*, 2002, 632.

⁸⁷ F. GALGANO, *Degli amministratori di società personali*, Padova, Cedam, 1963, 89 ss.; G. AULETTA, *Appunti di diritto commerciale. Imprenditori e società*, Napoli, Humus, 1946, 147.

Poste queste premesse, nell'eventuale gestore estraneo va riconosciuto, in realtà, un institore⁸⁸ o, nelle società semplici, un mandatario; in questa condizione, tutti i soci assumono la qualifica di "veri" amministratori della società, titolari del potere di emanare direttive all'"estraneo"⁸⁹, nonché di revocarlo liberamente⁹⁰.

A favore dell'orientamento tradizionale, che nega l'ammissibilità dell'amministratore non socio, si pongono alcune evidenze testuali: l'art. 2257, secondo comma, c.c. attribuisce l'amministrazione della società a ciascuno dei soci «disgiuntamente dagli altri»; l'art. 2258 c.c. prevede che l'amministrazione congiuntiva «spetta congiuntamente a più soci» e, infine, in tema di s.n.c., l'art. 2295, n. 1, c.c. menziona, tra gli elementi dell'atto costitutivo, l'indicazione dei «soci che hanno l'amministrazione e la rappresentanza della società». Queste ultime considerazioni non risultano, però, decisive: in realtà, l'art. 2257, primo comma, c.c. richiama la coesistenza del ruolo di socio e di amministratore quale effetto naturale del contratto di società semplice, senza per questo giungere ad imporre una necessaria sovrapposizione: socio e amministratore rimangono titolari di posizioni giuridiche differenti e autonome, come conferma la necessità di una nomina dell'amministratore con il contratto di società o con atto separato⁹¹ e come riconosce la diversità di disciplina che intercorre tra l'esercizio dei poteri decisionali, che competono al socio in quanto tale, per i quali vale il principio unanimistico *ex* art. 2252 c.c., e le funzioni gestorie, regolate dagli artt. 2257 ss. c.c.⁹². A ciò si

⁸⁸ Cfr. M. GHIDINI, *Società personali*, Padova, Cedam, 1972, 422.

⁸⁹ Cfr. F. GALGANO, *Società (diritto vigente): società semplice*, in *Noviss. Dig. it.*, XVII, Torino, Utet, 1970, 555, per il quale i soci sono titolari di un potere di direzione dell'impresa del quale non potrebbero spogliarsi, ma possono avvalersi di mandatari o di institori; ID., *Le società in genere. Le società di persone*, Milano, Giuffrè, 2007, 239.

⁹⁰ Il mandatario deve dare conto agli amministratori-soci delle iniziative che intende intraprendere, in modo da consentire agli stessi, eventualmente, di riappropriarsi del potere di gestione, revocando il mandato (art. 1726 c.c.). Si ha, pertanto, una disapplicazione delle regole contenute nell'art. 2259 c.c.

⁹¹ Cfr. G.D. MOSCO, (nt. 25), I, 606.; F. VASSALLI, *Responsabilità d'impresa e potere di amministrazione nelle società personali*, Milano, Giuffrè, 1973, 164; D. RESTUCCIA, *Amministrazione e controllo nelle società personali*, in *Dir. fall.*, 2012, I, 202; A. DE NICOLA, *sub* artt. 2257-2258, in *Codice civile Perlingieri*, Napoli, Esi, 2010, 846; cfr. Cfr. B. LIBONATI, (nt. 83), 463; e G. FERRI, *Delle società*, *sub* artt. 2257-2258, in *Commentario del Codice civile*, a cura di Scialoja e Branca, (nt. 59), 154, ove si afferma che «il socio non è amministratore perché socio, e cioè perché coimprenditore; il socio è amministratore perché questa posizione gli è conferita nell'organizzazione del gruppo, alla cui determinazione il socio partecipa». Sul carattere suppletivo dell'art. 2257, primo comma, seconda parte, si veda F. VASSALLI, (nt. 91), 164, il quale ritiene che la funzione della norma non sia quella di «rilevare la preesistenza di un diritto di ciascun socio a dirigere *singulatim* l'impresa sociale», né quella di «attribuire all'amministrazione disgiuntiva il significato di effetto naturale del contratto di società».

⁹² La posizione di socio e quella di amministratore sono pertanto differenziate, anche se normalmente compenetrata: G. COTTINO, *Diritto societario*, Padova, Cedam, 2006, 74; cfr. O. CAGNAS-

aggiunge la revoca dell'amministratore, che segue una regolazione distinta rispetto all'esclusione del socio⁹³.

Particolarmente rilevante risulta, in questo contesto, la modalità di nomina dell'amministratore ex art. 2259 c.c., ove si riconosce la necessità di un atto negoziale di investitura⁹⁴. A questo proposito, una parte della dottrina individua, nelle due diverse modalità di nomina, tramite il contratto sociale o con atto separato, un *discrimen* fra due diversi modelli organizzativi, fondati rispettivamente sulle persone (nel caso di nomina con il contratto sociale) o sulle funzioni (nel caso di nomina con atto separato)⁹⁵, con la conseguenza che, nel primo caso, il potere di amministrazione risulterebbe intrinsecamente connesso con la qualità di socio; nel secondo, invece, esso assume la forma di un incarico che può essere conferito tanto ad altri soci quanto a soggetti estranei, senza che ciò vada ad incidere sugli equilibri interni delineati dal contratto sociale⁹⁶. L'elemento discrezionale è, dunque,

so, *I singoli contratti. La società semplice*, in *Tratt. Sacco*, Torino, Utet, 1998, 142; ID., *sub art. 2257-2258*, in *Comm. Cendon*, Milano, Giuffrè, 2009, 115-116, cfr. F. BELVISO, *Contratto di società e contratto di amministrazione nelle società di persone*, in *Riv. soc.*, 2001, 713. A ciò si aggiunge che nelle società di persone è ammessa la figura del liquidatore estraneo alla compagine sociale, al quale però è inibito intraprendere nuove operazioni (art. 2279), a meno di non esporsi a responsabilità personale e solidale «per gli affari intrapresi».

⁹³ Cfr. M. GHIDINI, (nt. 88), 558; G. TARANTINO, *Revoca ed esclusione del socio amministratore nelle società personali*, in *Giur. comm.*, 1980, II, 303; O. CAGNASSO, *La società semplice*, (nt. 92), 143. In concreto, la revoca dell'amministratore e l'esclusione del socio possono sovrapporsi quando, nelle intenzioni dei soci che hanno adottato quelle iniziative, le cause di esclusione dalla società ex art. 2286 c.c. coincidano con la giusta causa di revoca dalla facoltà di amministrare; va, tuttavia, precisato che i presupposti per la revoca dell'amministratore e quelli per l'esclusione del socio sono, in linea di principio, differenti, in quanto i primi coincidono con la violazione dei doveri propri degli amministratori, gli altri, invece, si identificano nel grave inadempimento dei doveri del socio previsti dalla legge o dall'atto costitutivo: O. CAGNASSO, *I singoli contratti. La società semplice*, (nt. 92), 154, nt. 31; cfr. G. COTTINO, M. SARALE, R. WEIGMANN, (nt. 40), 163.

⁹⁴ F. PARRELLA, *sub art. 2257*, in *Commentario al codice civile*, diretto da E. Gabrielli, *Delle società, Dell'azienda, Della concorrenza*, a cura di D.U. Santosuosso, artt. 2247-2378, Torino, Utet, 2015, 167. La dottrina individua nell'amministratore la controparte negoziale di un contratto atipico sottoposto alla disciplina del mandato, se non diversamente disposto: F. VESSIA, (n. 4), 24; F. TASSINARI, *La rappresentanza nelle società di persone*, Milano, Giuffrè, 1993, 148 s.; cfr. P. SPADA, (nt. 56), 373; B. LIBONATI, (nt. 83), 64.

⁹⁵ C. CONFORTI, *Le società di persone. Amministrazione e controlli*, Milano, Giuffrè, 2009, 425.

⁹⁶ Secondo parte della dottrina, l'art. 2259 c.c. non regola una terza ipotesi che dovrebbe essere tenuta una considerazione, vale a dire il caso in cui gli amministratori siano irrevocabili, perché il potere di amministrazione discende direttamente dalla qualità di socio, mancando qualsiasi indicazione nel contratto sociale o in un atto separato, e dunque l'amministrazione spetti a ciascuno dei soci giusta la previsione contenuta nel primo comma dell'art. 2257: V. BUONOCORE, *Società in nome collettivo*, in *Il Codice civile commentato*, diretto da P. Schlesinger, Milano, Giuffrè, 1995, 135. Si osserva, tuttavia, che l'individuazione di un'ipotesi di completa irrevocabilità non risulta coerente con quanto previsto dall'art. 2259 c.c. che, da una parte, non prevede casi di irrevocabilità assoluta dell'amministratore e, dall'altra, risulta finalizzato a regolare con completezza i casi di revoca dello stesso.

rappresentato dai profili relativi all'organizzazione interna, come definita dal contratto sociale, nonché dall'eventuale presenza di un atto separato di nomina: gli assetti negoziali, dunque, possono essere compatibili con un amministratore non socio, indipendentemente dalla collocazione formale dell'atto di nomina⁹⁷.

Non mancano circostanze in cui la legge espressamente impone la coesistenza tra il rapporto sociale e il rapporto di amministrazione, limitando così l'ambito di azione dell'autonomia statutaria. Ciò avviene per la s.a.s., nella quale l'amministrazione compete esclusivamente ai soci accomandatari (art. 2318, secondo comma, c.c.); parimenti, nelle società tra avvocati è fatto espresso divieto che i componenti dell'organo di gestione siano estranei alla compagine sociale (art. 4-*bis*, secondo comma, lett. c, l. 31 dicembre 2012, n. 247). Si tratta, in questo caso, di norme volte a conservare le caratteristiche del tipo, o del modello, che verrebbe snaturato in mancanza di coincidenza tra socio (accomandatario nella s.a.s. o professionista nella società tra avvocati) e amministratore.

La generale possibilità di configurare l'organizzazione interna della società in modo da consentire la nomina di un amministratore esterno può trovare ulteriore conferma nell'eventualità che il socio amministratore sia una persona giuridica, come consentito dall'art. 2361, secondo comma, c.c.⁹⁸. In tale ipotesi, sono gli stessi profili organizzativi interni, così come delineati nel contratto sociale che prevede la partecipazione di una persona giuridica in qualità di socio, a rendere necessaria l'attribuzione della gestione a un soggetto estraneo alla compagine sociale, individuato nella persona fisica incaricata di agire per conto dell'ente.

Si può, dunque, ritenere che il legislatore reputi normale la nomina dei soci quali amministratori, senza che ciò implichi un divieto: il contratto sociale può, allo stesso modo, scegliere e modulare il sistema di amministrazione più idoneo e, allo stesso tempo, individuare quali saranno i soggetti legittimati ad assumere la qualifica di amministratore⁹⁹. Ciò consente di superare anche questioni eminentemente pratiche, che possono sorgere dalla vendita della propria partecipazione sociale da parte dell'amministratore¹⁰⁰ e, allo stesso tempo, permette alla società

⁹⁷ Il tema non è estraneo alla soggettività delle società di persone, come evidenzia G.B FAUCEGLIA, (nt. 39), 146; cfr. F. VESSIA, (n. 4), 27 s.

⁹⁸ In termini assolutamente formalistici, la società di capitali che rivesta la qualifica di amministratore, nel caso appena richiamato, è socia della società di persone e, pertanto, non ci si discosta dall'impostazione tradizionale e la persona fisica designata opera come mandatario della persona giuridica socia, revocabile secondo le regole del mandato; sul tema dell'amministratore persona giuridica, *ex multis*, rinvio ad A. CETRA, (nt. 29), ss.; G. PESCATORE, (nt. 29), 39 ss. e R. RUSSO, (nt. 85), 874; per la giurisprudenza, v. Trib. Roma, 1° giugno 2020, in *Riv. dir. comm.*, 2020, II, 669 ss.; in *Società*, 2021, 60 ss., con nota di N. DE LUCA e Trib. Milano, 27 marzo 2017, in *Giur. it.*, 1620, con nota di O. CAGNASSO.

⁹⁹ R. GUGLIELMO, *Riflessi della riforma del diritto societario sull'amministrazione delle società di persone*, in *Riv. not.*, 2006, 1212 s.

¹⁰⁰ Cfr. P. PISCITELLO, (nt. 81), 286 ss., ove si argomenta nel senso della conservazione della posizione di amministratore di chi ha ceduto la propria partecipazione con riferimento alla s.n.c., giun-

di ricorrere a specifiche professionalità, non reperibili all'interno della compagine sociale¹⁰¹.

La valorizzazione dei profili organizzativi interni, che consentono la nomina di un amministratore non socio, non esime dal tenere in considerazione l'altro tema rilevante, cioè la questione relativa al rapporto tra rischio e potere che, nelle società di persone, acquisisce specifici connotati¹⁰². In tema di società semplice, l'art. 2267 c.c. consente di attribuire efficacia esterna al patto di limitazione della responsabilità, con la conseguenza di aprire a possibili scenari in cui la presenza dell'amministratore non socio si accompagna alla limitazione pattizia della responsabilità per tutti i soci. La soluzione, nella legislazione vigente, potrebbe consistere nella presenza di una clausola che imponga almeno ad un socio la responsabilità illimitata¹⁰³, ma non mancano i problemi, dato che il patto limitativo della responsabilità a favore dei soci potrebbe sopravvenire dopo la nomina l'amministratore non socio¹⁰⁴.

Se si guarda alle s.n.c., invece, l'inefficacia esterna del patto di limitazione della responsabilità o di esclusione della responsabilità (art. 2291, secondo comma, c.c.) consente di nominare il terzo quale amministratore senza allo stesso tempo comprimere le ragioni dei creditori sociali¹⁰⁵, che potranno rivolgersi ai soci per far valere le proprie ragioni creditorie sulla società.

gendo tuttavia a conclusioni diverse con riferimento all'accomandita semplice (arg. ex art. 2320 c.c.) e con riferimento alla società semplice, giusta la possibilità in questo caso di limitare la responsabilità dei soci che non hanno agito (art. 2267, primo comma, seconda parte, c.c.).

¹⁰¹ Cfr. V. GALLUCCIO, (nt. 85), 1373.

¹⁰² Per la critica alle conseguenze che la dottrina riconduce al principio "*keine Herrschaft ohne Haftung*", rinvio F. DENOZZA, *Responsabilità dei soci e rischio d'impresa nelle società personali*, Milano, Giuffrè, 1973, 215 ss.; cfr., altresì F. VASSALLI, (nt. 91), 121.

¹⁰³ Cfr. F. TASSINARI, (nt. 94), 148 s.; R. GUGLIELMO, (nt. 99), 1212 s.; Consiglio Nazionale del Notariato, *Riflessi della riforma sull'amministrazione delle società di persone*. Studio n. 5618/1 del 31 marzo 2005. Si potrebbe anche astrattamente prospettare la possibilità che l'amministratore non socio assuma convenzionalmente l'obbligo di sopportare le perdite della società; cfr. L. MOSSA, *Trattato del nuovo diritto commerciale*, II, *Società commerciali personali*, Padova, Cedam, 1951, 440; R. BOLAFFI, (nt. 2), 389. Per il diverso orientamento che ritiene inefficace il patto di limitazione di responsabilità in presenza di un amministratore non socio, si veda P. SPADA, (nt. 56), 374 s., nt. 251.

¹⁰⁴ La dottrina, inoltre, osserva come questa soluzione giunga a delineare, nella sostanza, due diversi modelli di società semplice, rispettivamente caratterizzati dall'ammissibilità o meno della nomina dell'amministratore non socio: cfr. O. CAGNASSO, *I singoli contratti. La società semplice*, (nt. 92), 152 e C. BOLOGNESI, *Società di capitali amministratrici di società di persone*, Padova, Cedam, 2012, 132 s.

¹⁰⁵ Cfr. B. LIBONATI, (nt. 83), 427, il quale ritiene che l'amministratore estraneo sia ammissibile nelle società in nome collettivo, mentre non sia possibile nelle società in accomandita e nella società semplice, con la conseguente «non omogeneità della categoria delle società personali»; cfr. S. PATRIARCA, *Le società di persone come oggetto di controllo societario*, in *Società*, 2006, 943 e F. TASSINARI, (nt. 94), 154.

Non mancano, tuttavia, rilevanti criticità applicative. Nella medesima ipotesi già considerata, in cui l'unico amministratore sia un soggetto non socio e tutti i soci abbiano convenuto, con efficacia meramente interna, una limitazione della propria responsabilità, la scelta del terzo creditore circa il socio chiamato a adempiere alle obbligazioni sociali si traduce, nei rapporti interni, in una sorta di alea, che penalizza in concreto il socio patrimonialmente più esposto, il quale si trova privo di efficaci strumenti di regresso nei confronti degli altri consoci.

In ogni caso, in una prospettiva *de iure condendo*, qualora si confermi la possibilità di nominare un amministratore non socio, si rende necessario un correlato intervento di adeguamento sui profili di responsabilità delineati dall'art. 2260 c.c., mediante un doveroso coordinamento con gli obblighi già previsti, come si è avuto modo di osservare, in capo agli amministratori, tra cui rientra quello di istituire e mantenere assetti adeguati (art. 2257, primo comma, c.c.), comprensivi anche dei doveri inerenti alla corretta gestione del patrimonio sociale¹⁰⁶. La responsabilità degli amministratori deve essere esplicitata nel dettaglio, facendo riferimento non solo alla responsabilità nei confronti della società e dei soci individualmente, ma anche alla responsabilità per i danni cagionati ai creditori sociali. Quest'ultima concorre a tutelare le ragioni di coloro che entrano in contatto con la società e, in termini sistematici, si pone come uno strumento di portata generale¹⁰⁷.

Sempre in termini prospettici, ammettere espressamente la nomina di un amministratore non socio esige la previsione espressa di un potere di revoca che possa essere esercitato indipendentemente dalla presenza di una giusta causa, sia che si tratti di un amministratore nominato con atto separato, in virtù di quanto previsto dall'art. 2259, secondo comma, c.c., sia nel caso, probabilmente molto meno frequente, in cui l'amministratore non socio sia indicato nell'atto costitutivo. Una simile previsione concorrerebbe a proteggere i soci illimitatamente responsabili, patrimonialmente esposti alle conseguenze delle decisioni dell'amministratore non socio e, allo stesso tempo, risulterebbe coerente con l'orientamento secondo cui la disciplina prevista per l'amministratore nominato con atto separato può trovare applicazione indipendentemente dal formale atto di nomina, ma discende dalla sostanza del rapporto¹⁰⁸, o meglio dall'adesione ad un modello organizzati-

¹⁰⁶ Si veda, per la rilevanza della disciplina sugli assetti, vale a dire delle regole in materia di corretta amministrazione, in ordine al tema della ammissibilità dell'amministratore non socio, M. RESCIGNO, *Note minime e disordinate in tema di amministratori non soci nelle società personali*, in *Società di persone. Problemi, prospettive attuali e tracce di una possibile riforma*, (nt. 8), 230 ss.

¹⁰⁷ Si pensi alla responsabilità nei confronti dei creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale, dal 2019 prevista espressamente dalla legge anche per gli amministratori di s.r.l. dall'art. 2476, sesto comma, c.c.

¹⁰⁸ Si veda S. PATRIARCA, in S. PATRIARCA, I. CAPELLI, (nt. 53), 176 s., ove si attribuisce rilevanza alla circostanza che l'amministratore sia nominato a tempo determinato, oppure sia presente una retribuzione.

vo fondato sulle funzioni, in cui l'incarico può essere assolto da altri, senza effetti sugli equilibri interni del contratto sociale.

Infine, anche con riferimento a questioni ormai del tutto pacifiche, quale la possibilità che il socio amministratore in una società di persone sia una persona giuridica, espressamente riconosciuta dal già richiamato art. 2361, secondo comma, c.c., si rileva l'assenza di una disciplina compiuta, capace di chiarire lo status della persona fisica concretamente incaricata di realizzare gli atti gestori imputabili alla persona giuridica amministratrice. L'omissione è ancor più evidente se si guarda alle disposizioni del Progetto Rovelli, che espressamente prevede l'esercizio delle funzioni di amministratore da parte della persona giuridica «mediante un rappresentante da essa designato» (art. 2273, primo comma, Progetto Rovelli) e attribuisce al rappresentante gli stessi obblighi degli amministratori persone fisiche, ferma restando la responsabilità solidale della persona giuridica amministratore (art. 2272, secondo comma, Progetto Rovelli). Parimenti, nell'ordinamento francese, l'art. L221-3 *Code de Commerce* stabilisce che «*Si une personne morale est gérant, ses dirigeants sont soumis aux mêmes conditions et obligations et encourent les mêmes responsabilités civile et pénale que s'ils étaient gérants en leur nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'ils dirigent*».

La disciplina vigente, dunque, pur non escludendo, in termini sistematici, la possibilità di nominare un amministratore estraneo, si caratterizza per l'ampiezza dei margini di ambiguità e per la persistenza di rilevanti aree di incertezza interpretativa. Si auspica, per queste ragioni, un intervento chiarificatore, come si prospettava in seno al Progetto Rovelli, che fa riferimento *tout court* alla figura dell'amministratore, prescindendo dallo status di socio. Ciò avviene nell'ordinamento francese, in cui l'art. L221-3 *Code de Commerce*, in tema di *sociétés en nom collectif*, stabilisce espressamente che «*Tous les associés sont gérants, sauf stipulation contraire des statuts qui peuvent désigner un ou plusieurs gérants, associés ou non, ou en prévoir la désignation par un acte ultérieur*».

Ma soprattutto sono necessarie regole finalizzate ad assicurare la coerenza del sistema: l'espressa previsione dell'ammissibilità dell'amministratore non socio deve essere accompagnata da una disciplina organica e puntuale in ordine ai profili strettamente connessi, quali, appunto, la revoca degli amministratori e la loro responsabilità nei confronti dei creditori sociali, in coerenza con l'introduzione degli obblighi relativi alla predisposizione e al mantenimento di assetti adeguati.