



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
ECONOMIA E DIRITTO**

TESI DI LAUREA

**IL COMPENSO DEGLI AMMINISTRATORI NELLE SOCIETÀ A
RESPONSABILITÀ LIMITATA**

**RELATORE:
CH.MO PROF. MARCO SPERANZIN**

**LAUREANDO: ANDREA VETTORATO
MATRICOLA N. 1123108**

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

*“Soltanto proporzionando i compensi ai meriti
si può sperare in un aumento di ricchezza generale
e nell’ascesa dei più meritevoli”*

Angelo Costa

Imprenditore italiano, 1901-1976

Indice

CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE	7
-----------------------------------	---

Capitolo 1:

LA FIGURA DELL'AMMINISTRATORE NELLE S.R.L.	9
1.1 La riforma del diritto societario	9
1.1.1. Implicazioni in materia di compensi agli amministratori	13
1.2 L'obbligatorietà dell'organo amministrativo	14
1.3 La natura del rapporto tra amministratore e società: principali soluzioni interpretative e contrasti giurisprudenziali.....	17
1.3.1 La svolta giurisprudenziale in favore della teoria organica	22
1.3.2 Conseguenze del nuovo orientamento per le società a responsabilità limitata	30
1.4 Peculiarità degli amministratori di s.r.l. in termini di nomina e durata	34

Capitolo 2:

PREROGATIVE IN MATERIA DI COMPENSO	37
2.1 Il diritto al compenso	37
2.1.1 Norme applicabili e possibili scenari	39
2.1.2. Alcune considerazioni sulla revoca dell'amministratore	45
2.2 La disponibilità del diritto al compenso	47
2.3 La decisione in merito alla remunerazione degli amministratori e l'approvazione del bilancio.....	51
2.3.1 Riflessi fiscali della mancata formalizzazione del compenso	59
2.4 Gli amministratori investiti di particolari cariche	60

Capitolo 3:

QUANTIFICAZIONE DELL'EMOLUMENTO.....	71
3.1 Quantificazione del compenso nell'atto costitutivo o mediante delibera assembleare? Vantaggi e svantaggi delle due alternative	71
3.2 Le tipologie di compenso stabilite a favore dell'amministratore e il rimborso delle spese anticipate	73
3.2.1 Remunerazione parametrica	80
3.3 Criteri per la determinazione dell'indennizzo.....	85
3.4 Modificabilità del compenso	88
3.5 Tutela del diritto dell'amministratore	92
3.6 Abusi nella determinazione dei compensi	98
3.6.1 Sproporzione del compenso	102

Capitolo 4:

RICERCA EMPIRICA.....	105
4.1 Indagine campionaria.....	105
4.2 Lo statuto	108
4.3 Il bilancio	115
CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	119
RIFERIMENTI.....	121

CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

All'apparenza potrebbe sembrare che il tema della remunerazione degli amministratori sia privo di interessanti spunti di riflessione, che non vi siano aspetti sui quali valga la pena indugiare; insomma, che si tratti di una questione marginale che rimane sullo sfondo quando ci si addentra nel campo del diritto societario.

Tuttavia, ad uno sguardo più attento, ci si rende conto che è proprio attorno alla gratificazione economica che ruotano essenzialmente gli interessi di coloro che mettono a disposizione il proprio impegno al fine di gestire una società e che si assumono le responsabilità derivanti dall'incarico ricoperto. La previsione di un introito a favore dei gerenti è alla base del funzionamento dell'ente, il quale, necessita di figure che si adoperino al meglio per valutare idonei piani d'intervento e mettere in atto efficaci politiche aziendali.

Nella sentenza della Cassazione civile a Sezioni Unite n. 21933 del 29 agosto 2008 possiamo leggere che “il tema delle remunerazioni degli amministratori delle società di capitali è tra i più importanti nell'ambito delle problematiche del governo societario. Costituiscono conferma di tale rilievo l'intensa attività sul punto della Commissione europea e le recenti modifiche del Testo Unico sull'intermediazione finanziaria”.

Il compenso degli amministratori spesso rappresenta la leva più significativa che le società hanno a disposizione per ingaggiare individui competenti e preparati, con esperienza pluriennale nel settore di riferimento.

È indotto in errore chi crede di ridurre la tematica ad una semplice dialettica tra società e gestore circa l'ammontare da doversi corrispondere per l'attività svolta; tale aspetto è solamente uno dei molti che si devono affrontare se si decide di analizzare compiutamente il diritto del gerente declinato su versante economico.

Il presente elaborato si prefigge quale obiettivo quello di individuare e discutere i punti salienti che riguardano nello specifico le società a responsabilità limitata. L'economia del nostro paese è trainata dalla sforzo di numerosissime piccole e medie imprese, le quali, in larga parte, adottano il modello della S.r.l., potendo così beneficiare di un'autonomia patrimoniale perfetta e di ampia libertà nello scrivere le regole di funzionamento dell'ente.

Si è deciso di porre l'attenzione proprio su queste società, tentando di cogliere le conseguenze che possono scaturire dalla struttura societaria appena citata riguardo ai compensi degli amministratori rispetto a ciò che succede nelle società per azioni.

Lo scritto è suddiviso in quattro capitoli, il primo dei quali è incentrato sulla disamina della normativa vigente e degli orientamenti espressi dalla giurisprudenza circa il rapporto che lega un gestore alla società che egli dirige. In particolare ci si soffermerà sul rinnovato aspetto assunto dalla S.r.l. a seguito della riforma del diritto societario e sulle peculiarità dell'organo amministrativo tenuto conto del ruolo assolutamente centrale del socio.

Le considerazioni di carattere generale lasciano poi spazio al cuore della trattazione, ovvero alle riflessioni in merito al diritto dell'amministratore a percepire un compenso, chiedendosi se esso sia in ogni caso dovuto o se sussistano situazioni nelle quali è possibile ritenere che i gerenti non debbano maturare pretese nei confronti della società. Si tenterà al contempo di comprendere quali siano i soggetti deputati a prendere una decisione per la definizione dell'emolumento e attraverso quali modalità, anche con riferimento alla remunerazione dei cosiddetti amministratori investiti di particolari cariche.

Il terzo capitolo è dedicato alla definizione quantitativa del compenso, valutando i pro e i contro della scelta di indicare l'esatto ammontare già all'interno dello statuto piuttosto che stabilire di volta in volta l'importo per il tramite di una delibera dei soci. Si focalizzerà l'attenzione sulle tipologie di compenso che possono essere accordate e sui criteri che dovrebbero essere utilizzati dal giudice qualora ci si rivolga al tribunale per risolvere una controversia avente ad oggetto la mancata fissazione del trattamento economico o la sua definizione in una misura ritenuta inadeguata.

Infine si cercheranno di concretizzare gli aspetti teorici discussi mediante lo studio di casistiche aggiornate, a partire dalle informazioni ricavabili attraverso l'analisi dei documenti pubblici di 20 società aventi sede legale nel territorio di Padova. Nello specifico, si reperiranno i dati ottenibili dagli statuti e dai bilanci e si andranno ad operare raffronti tra le società in modo tale da verificare le soluzioni maggiormente praticate ed il peso specifico che la gestione dell'ente imprime sui componenti di reddito.

Capitolo 1

LA FIGURA DELL'AMMINISTRATORE NELLE S.R.L.

SOMMARIO – 1.1 La riforma del diritto societario – 1.1.1 Implicazioni in materia di compensi agli amministratori – 1.2 L'obbligatorietà dell'organo amministrativo – 1.3 La natura del rapporto tra amministratore e società: principali soluzioni interpretative e contrasti giurisprudenziali – 1.3.1 La svolta giurisprudenziale a favore della teoria organica – 1.3.2 Validità del nuovo orientamento nelle società a responsabilità limitata – 1.4 Peculiarità degli amministratori di S.r.l. in termini di nomina e durata

1.1 La riforma del diritto societario

La società a responsabilità limitata ha assunto connotazioni differenti nel corso degli anni. Nella sua impostazione originaria, ossia quella disposta dal codice civile del 1942, la s.r.l. si presentava essenzialmente come una “piccola società per azioni senza azioni”, plasmata sulle ragioni di un'organizzazione capitalista, caratterizzata dalla volontà dei soci di limitare il rischio d'impresa, dall'impossibilità di incorporare la partecipazione sociale in un titolo di credito e dalla separazione tra la qualità di socio e il potere amministrativo.

La tecnica legislativa utilizzata consisteva nel richiamare in larga parte la disciplina della società azionaria, instaurando in questo modo una sorta di sostanziale derivazione organizzativa e regolamentare¹. Lo scopo dell'istituto era fornire un modello di società dotato di autonomia patrimoniale perfetta idoneo per le imprese di minori dimensioni, costituite da pochi individui, legati da rapporti di fiducia reciproca e direttamente interessati alla gestione sociale.

L'insoddisfazione che gli operatori economici hanno in parte riservato nei confronti del tipo societario in oggetto ha spinto il legislatore a ripensare all'assetto originario, che sembrava necessitare di una normativa specifica, più attenta alle esigenze del mercato. Ed è proprio sulla base di tali premesse che nel 2003 si è giunti alla riforma del diritto societario, la

¹ G. ZANARONE, *Della società a responsabilità limitata*, in *Il Codice Civile Commentario* diretto da P. Schlesinger e continuato da F.D. Busnelli, Tomo 1, Giuffrè, Milano, 2010, pagg. 5 e ss.; M. PERRINO, *La nuova S.r.l. nella riforma delle società di capitali*, in *Riv. Soc.*, 2002, pagg. 1118 e ss.

quale ha voluto abbandonare l'originaria impostazione della società a responsabilità limitata, intesa come "forma ridotta" di società di capitali, ed offrire alle imprese uno strumento dotato di significativa ed accentuata elasticità particolarmente adatto alle esigenze delle piccole e medie imprese.²

Come si può leggere nella relazione illustrativa al progetto di riforma, detta anche Relazione Mirone, la minore diffusione della s.r.l. rispetto a quanto preventivato era da attribuirsi al fatto che "la disciplina della società a responsabilità limitata fu modellata, in principio, salvo modifiche non essenziali e meramente marginali, sulla disciplina della società per azioni, così trasferendo all'istituto rigidità e oneri eccessivi rispetto al modello economico di riferimento."

La riforma ha avuto quale intento quello di adeguare la disciplina delle imprese dei modelli societari soprattutto in considerazione della composizione sociale e delle modalità di finanziamento. La s.r.l. infatti si caratterizza per la presenza di soci, solitamente in numero limitato, cosiddetti imprenditori, ovvero interessati a partecipare attivamente alla vita societaria e ad interloquire in relazione ad aspetti attinenti alla gestione³, e dunque con una compagine societaria che di fatto rende eccessivi i vincoli in materia di trasparenza, di organizzazione, di comunicazione e di controllo della s.p.a..

La legge delega imponeva al governo di raggiungere gli scopi prefissati prevedendo per la società a responsabilità limitata un autonomo e organico complesso di norme, anche suppletive, governato dal principio della rilevanza centrale del socio e dei rapporti contrattuali tra soci⁴. Così ad esempio si è deciso di riconoscere ampia autonomia statutaria riguardo alle strutture organizzative, ai procedimenti decisionali della società e agli strumenti di tutela dei soci⁵. L'esito della riforma ha prodotto un radicale mutamento di prospettiva e ha indotto gli studiosi a parlare di "società di persone a responsabilità limitata".

Il legislatore del 2003 ha quindi provveduto a differenziare sotto molteplici aspetti l'ordinamento della società a responsabilità limitata, fino a quel momento ancora troppo

² A tal proposito vedasi la Relazione illustrativa della riforma organica della disciplina delle società di capitali e società cooperative, in attuazione della legge 3 ottobre 2001, n. 366, § 11. Della società a responsabilità limitata

³ A. DACCO', *La S.r.l. Caratteristiche tipologiche e struttura formale*, in *Diritto Commerciale III. Diritto delle società*, a cura di M. CIAN, G. Giappichelli, Torino, 2017, pag. 650

⁴ G. CAPO; *Il governo dell'impresa e la nuova era della società a responsabilità limitata*, in *Giur. Comm.*, 2003, pag. 501 e ss.

⁵ G. ZANARONE; *Introduzione alla nuova società a responsabilità limitata*; in *Riv. Soc.*, 2003, pag. 58 e ss.

ancorato allo schema della società per azioni. La disciplina in tema di s.r.l. è stata resa più scarna e molti richiami alle regole applicabili alle s.p.a. sono stati espunti⁶.

La riforma ha permesso ai soci di società a responsabilità limitata di costituire un modello che può avvicinarsi a quello delineato per la società per azioni e all'opposto può discostarsene sensibilmente optando per una disciplina ispirata alle regole in tema di società di persone⁷.

Gli spazi concessi all'autonomia dei soci sono estremamente variegati: spesso il legislatore prevede una disciplina che ricalca il modello capitalistico, ma consente di adottare una differente soluzione affine con le regole proprie delle società di persone; altre volte detta regole conformi al modello personalistico, però attribuisce ai soci la facoltà di derogarvi; in alcuni casi prevede con norme inderogabili una particolare fattispecie consentendo di ampliarne il contenuto; o ancora si astiene dal disciplinare determinati profili delegando espressamente tale compito ai soci in sede di redazione dell'atto costitutivo oppure senza fornire alcuna indicazione in proposito⁸. Autonomia che, è bene ricordare, non può oltrepassare i confini tracciati per godere della limitazione di responsabilità a tutela dell'interesse dei creditori sociali e dei terzi, ovvero che non può contrastare con le regole di carattere inderogabile dettate dal legislatore in tema di conferimenti, capitale sociale, bilancio e pubblicità⁹.

⁶ Nella s.r.l. ci si può ancora imbattere in rimandi legislativi che sanciscono l'applicabilità di norme dettate nella *sedes materiae* di altri modelli societari. G.C. M. RIVOLTA, *Introduzione a un dibattito sulla nuova società a responsabilità limitata*, ne *Le grandi opzioni della riforma del diritto societario*, a cura di G. CIAN, Padova, 2004, pag. 297, conta quarantacinque articoli in materia di società per azioni richiamati dal legislatore nella società a responsabilità limitata.

⁷ F. GALGANO, *Trattato di Diritto Civile*, III Edizione, Cedam, 2014, pag. 668 e ss. La disciplina dei rapporti esterni fondamentalmente ricalca quella delle società per azioni, mentre i rapporti interni fra soci si possono modellare secondo lo schema delle società di persone. La società a responsabilità limitata ha ancora in comune con la società per azioni la norma secondo la quale "per le obbligazioni sociali risponde soltanto la società con il suo patrimonio". L'equiparazione alla società per azioni è realizzata, sotto l'aspetto della responsabilità per le obbligazioni sociali, anche dalla estensione della norma secondo la quale l'unico socio di società a responsabilità limitata, al pari dell'unico azionista (art. 2362), decade dal beneficio della responsabilità limitata per le obbligazioni sorte nel periodo in cui è stato unico socio (art. 2462 c.c., secondo comma), salvo che non ricorrano i presupposti di legge della responsabilità limitata dell'unico socio. Sono ancora estese alla società a responsabilità limitata le norme sul procedimento costitutivo della società per azioni, sull'efficacia della iscrizione nel registro delle imprese, sui soci fondatori (art. 2463 c.c., terzo comma). Ha perciò efficacia costitutiva della società la sua iscrizione nel registro delle imprese, con conseguente inammissibilità di società a responsabilità limitata irregolari.

⁸ O. CAGNASSO; *La società a responsabilità limitata*, in *Trattato di diritto commerciale*, diretto da G. COTTINO, Volume Quinto, Tomo 1; Cedam, Padova, 2014, pagg. 28 e ss.

⁹ A. AMATO, *Le S.r.l. Strategie processuali ed ambiti applicativi*, Cedam, 2011, pagg. 12 e ss. afferma che la limitazione della responsabilità limitata implica l'adozione di tutte le regole che ne costituiscono il presupposto e che si sottraggono, perciò, al potere dispositivo dei soci. Oltre alle norme che fungono da

Il risultato cui si tendeva in sede di riforma, però, non può dirsi compiutamente raggiunto in quanto non si può sostenere che, ad oggi, la società a responsabilità limitata goda di un complesso di precetti e regole totalmente organico ed autonomo rispetto a quelli di altri modelli societari. La tecnica del rinvio, ancora in larga parte utilizzata, lascia irrisolte lacune e incertezze che pur permeano l'attuale disciplina della s.r.l., la quale, se da un lato consente, grazie alla minore rigidità, di modellare il tipo societario e plasmarlo a seconda delle differenti esigenze, caratteristiche e modalità di fare impresa, dall'altro, in mancanza di previsioni dell'atto costitutivo o dello statuto, richiede il ricorso all'analogia¹⁰, sia nelle forme dell'analogia *legis*, quanto in quelle della analogia *iuris*, al fine di individuare i binari entro i quali inquadrare e collocare l'argomento oggetto di studio.

Non trattandosi di un sottotipo societario, bensì di un vero e proprio modello¹¹, non è possibile risolvere le incertezze interpretative in termini generali ed aprioristici. Una tesi minoritaria vedrebbe giustificato il richiamo massiccio alla disciplina delle società per azioni in quanto condividono con le s.r.l. identica finalità¹², mentre l'orientamento maggioritario sostiene la necessità di comprendere, a seconda della fisionomia assunta dalla società, quale sia l'archetipo rispetto al quale si presenta di volta in volta identica *ratio* attingere dalla relativa disciplina al fine di integrare le lacune presenti¹³.

Nel caso in cui il vuoto normativo non possa essere colmato né all'interno dello stesso ordinamento, né con il richiamo ad una disposizione che condivida la stessa finalità, si ricorre ai principi generali stabiliti e previsti dall'ordinamento giuridico, che trovano la massima espressione nei principi costituzionali ed in quelli collettivi e diffusi della fattispecie relativamente all'istituto giuridico sottoposto all'interprete.

contrappeso per la tutela dei creditori e dei terzi, hanno carattere inderogabile anche le disposizioni a tutela del diritto del socio di recedere in presenza di determinate condizioni e le attribuzioni al socio di un penetrante potere di controllo della gestione, stante il ruolo centrale della persona del socio nei rapporti interni alla società.

¹⁰ G. IUDICA, C. ZATTI, *Linguaggio e regole del diritto privato*, Edizione XVI, Cedam, 2015, pagg. 34 e ss.. Anzitutto si deve cercare di risolvere il caso utilizzando disposizioni che regolano casi simili o materie analoghe (*analogia legis*), valutando la somiglianza tra caso e caso alla luce della *ratio* della regola che si vuole utilizzare. Successivamente, a chiusura e completezza del sistema normativo, occorre far riferimento ai principi generali dell'ordinamento giuridico (*analogia iuris*).

¹¹ Negli ultimi anni il legislatore ha introdotto nell'ordinamento le cosiddette s.r.l. semplificate e capitale marginale, nonché ha previsto deroghe alla disciplina in tema di s.r.l. per le *start-up* innovative e le PMI che intendono utilizzare tale modello. A. DACCÒ, I sub modelli di s.r.l., in *Diritto Commerciale*, a cura di M. CIAN, Vol. III, G. Giappichelli, Torino, pag. 728

¹² A. NIGRO, *La società a responsabilità limitata nel nuovo diritto societario: profili generali*, ne *La nuova disciplina della società a responsabilità limitata*, a cura di V. SANTORO, Milano, 2003, pag. 16

¹³ G. COTTINO, *Diritto societario*, Cedam, Padova, 2006, pag. 604; O. CAGNASSO; *La società a responsabilità limitata*, in *Trattato di diritto commerciale*, diretto da G. COTTINO, Volume Quinto, Tomo 1; Cedam, 2014, pag. 56

1.1.1. Implicazioni in materia di compensi agli amministratori

È stato rilevato che la richiesta di dotare il nuovo modello di s.r.l. di regole anche di carattere suppletivo al fine di favorirne l'autosufficienza, così come indicato dal legislatore delegante, non è stata abbracciata appieno, trascurando molti profili spesso cruciali della vita societaria. Tale fenomeno è evidente quando si parla dell'organo gestorio, in quanto mancano regole concernenti il rapporto di amministrazione, il suo funzionamento, le modalità di operare, la struttura e gli obblighi che gravano sugli amministratori. Il carattere ibrido della s.r.l. che la colloca in una posizione intermedia tra le società di persone e le società di capitali, impone di risolvere il problema della lacune caso per caso, alla luce della specifica configurazione che i soci hanno dato in concreto al modello.

La flessibilità ed elasticità del modello della società a responsabilità limitata permette ai soci di esprimere, nell'atto costitutivo o nello statuto, le proprie esigenze imprenditoriali e professionali, siano essi di matrice prevalentemente personalistica oppure tendenti ad una logica incentrata sui mercati, sul capitale e sugli strumenti finanziari.

Tra i principali effetti che si sono originati dalla riforma del diritto societario del 2003, quelli su cui è doveroso porre l'accento, ai fini dell'indagine che il presente elaborato intende realizzare, riguardano l'esclusione di qualsivoglia riferimento alla remunerazione degli amministratori. In particolare, degno di nota è il mancato richiamo ai seguenti articoli:

- l'art. 2364 c.c. che, stabilendo i compiti dell'assemblea ordinaria, indica la determinazione del compenso degli amministratori;
- l'art. 2389 c.c., che specifica il momento in cui possono essere stabiliti i compensi dei gestori, indica alcune potenziali forme di calcolo ed erogazione degli stessi e introduce il tema della remunerazione per gli amministratori investiti di particolari cariche.

Gli ampi silenzi divengono problematici soprattutto nei casi in cui essi non risultino colmati in sede di autonomia¹⁴, e così, la regolamentazione pressoché assente relativamente ai compensi spettanti agli amministratori di società a responsabilità limitata impone di valutare con attenzione l'assetto organizzativo concretamente scelto dai soci, le altre disposizioni previste per le s.r.l. e i principi di sistema, nonché le affinità esistenti con gli altri tipi societari e la possibilità di procedere ad un'interpretazione in via analogica delle norme a loro dedicate.

¹⁴ M. IRRERA, *Assetti organizzativi adeguati e governo delle società di capitali*, Giuffrè, Milano, 2005, pag. 308

Punto di partenza è senz'altro la collocazione topografica all'interno delle società di capitali, fattore che suggerisce di cogliere principi comuni a tali società al fine di desumere le regole da applicare alla società a responsabilità limitata.

1.2 L'obbligatorietà dell'organo amministrativo

Quando ci si pongono interrogativi sul trattamento economico da riservare agli amministratori è bene sviluppare il discorso partendo dalle norme che ruotano attorno alla figura del gestore, ed in particolare chiedersi se l'organo amministrativo sia necessario al corretto funzionamento della società, stante il fatto che il tipo societario è incentrato sulla rilevanza del socio, al quale possono essere attribuite innumerevoli prerogative in tema di amministrazione.

L'art. 2463 c.c. recita che *“L'atto costitutivo deve essere redatto per atto pubblico e deve indicare: [...] le persone cui è affidata l'amministrazione”*. L'identificazione degli amministratori costituisce pertanto elemento essenziale alla corretta costituzione della società. L'omessa indicazione determina la non iscrivibilità del registro delle imprese dell'atto costitutivo, ma non pare in grado di determinarne la nullità per indeterminatezza del contenuto, né la nullità della società¹⁵.

La flessibilità della società a responsabilità limitata si spinge fino al punto di consentire all'atto costitutivo di riservare ai soci attribuzioni che normalmente sono riservate agli amministratori, di affidare loro funzioni in ambito gestorio. A differenza della società per azioni, nella quale la competenza gestoria rimane inderogabilmente rimessa all'organo amministrativo, in sede di redazione dell'atto costitutivo i soci possono infatti decidere di riservare alla propria competenza determinate materie afferenti alla gestione della società. Ed ancora, come disposto dall'art. 2479 c.c., primo comma, *“I soci decidono sulle materie riservate alla loro competenza dall'atto costitutivo, nonché sugli argomenti che uno o più amministratori o tanti soci che rappresentano almeno un terzo del capitale sociale sottopongono alla loro approvazione”*.

¹⁵ Nel caso di omessa indicazione degli amministratori nell'atto costitutivo, i soci possono provvedere alla nomina degli amministratori in un momento successivo. Laddove non si riuscissero a trovare le condizioni per l'espressione di una volontà circa la scelta degli amministratori, si dovrebbe dar luogo allo scioglimento della società in base a quanto disposto dall'art. 2484 co. 1 n. 2 c.c.

L'influenza notevole che i soci possono esercitare sull'attività gestoria potrebbe persino portare a pensare di affidare ad essi l'intero compito dell'organo amministrativo se non si tenesse in considerazione il fatto che ai sensi dell'ultimo comma dell'art. 2475 c.c. "*La redazione del progetto di bilancio e dei progetti di fusione o scissione, nonché le decisioni di aumento del capitale ai sensi dell'articolo 2481 sono in ogni caso di competenza dell'organo amministrativo*".

L'affidamento in via esclusiva delle competenze appena citate all'organo gestorio induce a ritenere che la sua presenza sia indispensabile stante la natura di società di capitali della società a responsabilità limitata, nonostante l'infelice formulazione dell'art. 2479 c.c., secondo comma – il quale dispone che è in ogni caso riservata alla competenza dei soci la nomina, se prevista dall'atto costitutivo, degli amministratori – lasci intendere per alcuni commentatori, che la s.r.l. possa sussistere anche senza organo amministrativo¹⁶.

Malgrado poi ci possa essere una perfetta sovrapposizione tra le persone cui è affidata la gestione della società ed i soci della stessa, come solitamente avviene nelle società di persone, la dottrina prevalente asserisce che le due figure devono rimanere distinte, soprattutto in considerazione del differente ruolo che viene attribuito dalla legge¹⁷

La totale coincidenza fra le persone cui è affidata l'amministrazione e i portatori di capitale di rischio obbliga comunque a distinguere sul piano formale le materie di competenza degli amministratori da quelle di competenza dell'assemblea¹⁸, specie poiché la legge detta discipline difformi nell'uno e nell'altro caso. Si pensi ad esempio alla possibilità di richiesta del metodo collegiale per le decisioni dei soci, ai differenti quorum e modalità del calcolo del voto, o ancora alla normativa prevista per le decisioni adottate dal consiglio di amministrazione con il voto determinante di un amministratore in conflitto di interessi con la società.

¹⁶ G. BONFANTE, L. DE ANGELIS, V. SALAFIA, *Atti societari – Formulario Commentato*, Edizione IV, Ipsoa, 2014, pag. 1451

¹⁷ Si esprime in tal senso la massima 1° della commissione societaria triveneto I.C.3 pubblicata il 9/04: "Stante la natura di società di capitali della s.r.l., deve ritenersi indispensabile la presenza formale di un organo amministrativo, anche nel caso che lo statuto preveda che l'amministrazione spetti necessariamente a tutti i soci. In quanto le qualifiche di amministratore e di socio sono distinte, anche se rivestite dagli stessi soggetti."

¹⁸ G.C.M. RIVOLTA, *Profilo della nuova disciplina della società a responsabilità limitata*, in *Il nuovo diritto delle società*, Liber Amicorum vol.3, Torino, UTET, 2007, p. 523, secondo cui va mantenuta la diversità dei ruoli e delle funzioni, nonché l'assoggettamento a diverse discipline.

Nella società a responsabilità limitata è pertanto indispensabile la compresenza di organi distinti¹⁹, nonostante le regole sociali possano prevedere un'interferenza più o meno ampia dei soci in merito alla gestione della società, e con conseguente limitazione o espansione delle attività in capo ai gestori.

Si può giungere alla conclusione dell'indispensabilità dell'organo amministrativo per il corretto funzionamento della società a responsabilità limitata partendo anche dall'analisi della disciplina della responsabilità dei soci e degli amministratori. L'istituto dell'azione di responsabilità, che si presenta come strumento di tutela per la società stessa e di riflesso per i singoli soci, perderebbe in toto la sua funzione poiché la responsabilità dei soci ai sensi dell'art. 2476 c.c. comma 7 è solidale con gli amministratori e riguarda «i soci che hanno intenzionalmente deciso o autorizzato il compimento di atti dannosi per la società, i soci o i terzi». A ben vedere al fine di configurare una responsabilità dei soci è necessaria la sussistenza dei seguenti presupposti²⁰:

- a) La presenza di due distinte categorie di soggetti: soci e amministratori;
- b) Una decisione o autorizzazione dei soci al compimento di un atto;
- c) L'intenzione dei soci di arrecare danno alla società, ai soci ovvero ai terzi;
- d) Un comportamento degli amministratori attuativo di quanto deciso o autorizzato;
- e) Un danno alla società, ai soci oppure ai terzi;
- f) Un nesso di causalità fra il comportamento e il danno

La norma implica una corresponsabilità degli amministratori con il socio gestore in quanto non è possibile configurare la responsabilità del secondo in assenza del primo²¹.

Posto che formalmente la legge non pone alcun limite espresso alla traslazione statutaria dei poteri gestori in favore della collettività dei soci o di singoli soci, non pare possibile estromettere gli amministratori dall'intero processo decisionale e relegarli a figure di mera esecuzione di scelte operate da altri. Infatti, anche laddove lo statuto affidi ai soci ogni decisione circa l'intera gestione dell'attività sociale, gli amministratori non possono essere esautorati dal verificare le conseguenze dei provvedimenti da adottare al fine di valutare la

¹⁹Lo studio n. 141-2011/I del Consiglio Nazionale del Notariato rileva come altra parte della dottrina invece neghi che l'enunciato normativo costituisca la prova della necessaria presenza di un organo amministrativo in quanto, ove per espressa opzione statutaria, l'amministrazione sia prerogativa di tutti i soci, costoro eserciterebbero legittimamente le competenze gestorie nelle materie specificate all'ultimo comma dell'art. 2475 c.c. rispettando in ogni caso il metodo collegiale richiesto.

²⁰V. SANGIOVANNI, *Responsabilità degli amministratori e corresponsabilità dei soci nella s.r.l.*, in *Danno e Responsabilità*, 2008, pagg. 14 e ss.

²¹E. HOLZMILLER, *Responsabilità del "socio gestore" nelle società a responsabilità limitata*, a cura di, in *Diritto e Pratica delle Società*, Il Sole 24 Ore, n.7/8 luglio-agosto 2011, pagg. 77 e ss.

potenziale dannosità per la società, con la conseguenza che agli amministratori rimarrà un vero e proprio potere di co-gestione in quanto solo ad essi è imposto un generale obbligo di azione diligente²².

Infine si sottolinea che è solo agli amministratori che viene attribuita dalla legge la rappresentanza della società. Mediante il potere di rappresentanza l'amministratore opera in nome e per conto dell'ente che gestisce, manifestando all'esterno la volontà dei soci o dello stesso organo a cui appartiene. Tuttavia, sebbene l'art 2475 bis c.c. reciti che "gli amministratori hanno la rappresentanza generale della società", è possibile prospettare una dissociazione tra potere gestorio e potere rappresentativo, specie alla luce di differenti formulazioni testuali presenti nel codice civile, fra tutte l'art. 2475 ter c.c. "amministratori che hanno la rappresentanza della società". La rappresentanza dunque deve costituire oggetto di espressa attribuzione²³.

1.3 La natura del rapporto tra amministratore e società: principali soluzioni interpretative e contrasti giurisprudenziali

Riflettere sul vincolo che intercorre tra la società e chi la gestisce è certamente il punto di partenza per sviluppare considerazioni in merito alla remunerabilità della funzione amministrativa²⁴.

In dottrina da sempre vi è stato un ampio dibattito sulla natura intercorrente tra società di capitali e amministratori che è culminato con l'emergere di due orientamenti dominanti e contrastanti: la teoria organica e la teoria contrattualistica²⁵.

²² G. DI CECCO, *Le funzioni degli organi gestionali delle Srl tra disciplina legale e disciplina statutaria*, in Srl: pratica, casi e crisi, Fondazione italiana del notariato, 2009, pag. 77

²³ M. SCIUTO, *Problemi in materia di potere rappresentativo degli amministratori di S.r.l.*, in Rivista delle Società, 2014

²⁴ A. L. BONAFINI, *I compensi degli amministratori di società per azioni*, Giuffrè, Milano, 2005, pag. 62, secondo cui la questione va affrontata cercando di valutare la sussistenza di possibili similitudini con i codici organizzativi personalistici senza dimenticare che la s.r.l. continua ad appartenere al novero delle società di capitali, pur non presentandosi più come una piccola società per azioni senza azioni.

²⁵ Secondo P. SPADA, *Proposizione e assunzione dell'amministratore di società per azioni*, in La remunerazione degli amministratori nelle società di capitali, a cura di C. AMATUCCI, Giuffrè, Varese, 2010, pag. 58, "il dibattito pare sia viziato da un deficit iniziale nell'impostazione; non diverso, al fondo, da quello che spesso si coglie nell'identificazione tra mandato e azione per conto altrui. Tra mandato e azione per conto altrui c'è una intersezione possibile ma non necessaria: il mandato è la fonte della doverosità di un'azione per conto altrui, [...]. L'azione per conto può essere doverosa in forza di altro titolo

La teoria organica esprime la posizione di coloro che sostengono che tra amministratore e società si configuri solamente un'immedesimazione organica, mancando ogni sorta di dualità ed anzi verificandosi una vera e propria sovrapposizione di interessi. Secondo la teoria organica l'amministratore rappresenta la persona fisica con cui si identifica l'organo amministrativo e non si limita a fornire una prestazione lavorativa a vantaggio della società. Proprio la mancanza di due contrapposti e autonomi centri di interesse tra i quali instaurare un qualsiasi rapporto intersoggettivo, comporta l'impossibilità di fare riferimento ad un regolamento negoziale interno, fonte di reciproci diritti e obblighi²⁶. Analogamente ai poteri dell'assemblea dei soci, gli amministratori, in quanto organi necessari per il funzionamento e la realizzazione del contratto sociale, risulterebbero titolari di poteri gestori in via originaria, senza che per questo possa individuarsi tra lo stesso e la società un rapporto di rappresentanza ordinaria, e quindi di natura contrattuale²⁷.

La teoria contrattualistica fa, invece, derivare l'instaurazione del rapporto gestorio dall'esistenza di un vero e proprio contratto. La natura meramente negoziale del rapporto si fonda sulla base della considerazione che i reciproci diritti ed obblighi delle parti, ovvero la società da un lato e l'amministratore dall'altro, sorgono per effetto di un accordo tra le stesse, regolato dai più generali principi di diritto privato, seppur con i necessari correttivi imposti dalla legge. In tal senso, l'amministratore e la società costituiscono autonomi centri di interesse, il cui rapporto giuslavorativo deve essere regolato da un contratto²⁸.

L'inquadramento del rapporto tra società ed amministratore non è predeterminabile ma di volta in volta può essere assimilabile a questo o a quel contratto, di cui i due soggetti giuridici rappresentano le parti essenziali, titolari di autonomi e ben distinti interessi²⁹. Nell'ambito della teoria contrattualistica si sono dipanati diversi filoni ermeneutici e coloro che si sono

(per esempio: contratto di lavoro subordinato) oppure essere "spontanea" – come nel caso della *negotiorum gestum*". L'autore propone di distinguere, come fa la dottrina tedesca, tra *Geschäftsführung e Auftrag*, ovvero tra regime di conteggio e titolo dell'obbligazione di gestire.

²⁶E. BGHETICH, *Rapporto tra società e amministratori: esclusa la parasubordinazione e inapplicabili i limiti all'impignorabilità degli stipendi*, in *Il giuslavorista.it*, 7 aprile 2017

²⁷ M. GREGGIO, S. FURIAN; *Il rapporto di immedesimazione organica tra l'amministratore e la società*, in *Fallimenti e Società – Osservatorio di diritto commerciale e fallimentare del Triveneto*, 22 maggio 2017

²⁸ V. PULCINI, V. DANIELO, *La natura del rapporto di lavoro tra amministratori e società di capitali. Finalmente, la risposta delle Sezioni Unite (Cass. SS.UU. n. 1545/2017)*, in *Il Merito*, 30 marzo 2017, ilmerito.org

²⁹ S. NAIMOLI, *il rapporto tra amministratore e società di capitali: la svolta "antilavorista" delle Sezioni Unite*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2017, pag. 551

espressi a favore della teoria contrattualistica sono giunti a ricondurre la fattispecie ad una pluralità di negozi giuridici³⁰:

- Mandato;
- Contratto di amministrazione, un tipo contrattuale autonomo avente ad oggetto la prestazione di lavoro in senso ampio con contenuto di attività prevalentemente giuridica in posizione di autonomia per alcuni aspetti e di subordinazione per altri;
- Contratto di lavoro subordinato, basato sull'assunto che l'amministratore è alle "dipendenze" dell'assemblea dei soci, ha doveri di fedeltà e collaborazione verso la società ed ha diritto ad un compenso;
- Contratto d'opera professionale, finalizzato a far conseguire un profitto alla società, con assunzione di responsabilità ed impiego di tempo ed energie lavorative
- Rapporto di parasubordinazione, ovvero una forma di prestazione dell'attività lavorativa svolta con modalità tali da porre chi la svolge in condizioni di debolezza o soggezione economica nei confronti del committente analoghe a quelle in cui versano i lavoratori subordinati. Nel lavoro parasubordinato, il collaboratore, pur non essendo dipendente e svolgendo la propria attività in maniera autonoma, presta i propri servizi a favore di un committente sotto il suo coordinamento. La prestazione di lavoro parasubordinato richiede la sussistenza di tre requisiti:
 - La continuità, che presuppone una collaborazione protratta nel tempo, eventualmente anche attraverso un unico contratto di durata apprezzabile, tale da richiedere un impegno costante del lavoratore;
 - La coordinazione, che si identifica nel collegamento funzionale dell'attività del prestatore d'opera con quella del committente derivante da un protratto inserimento nell'organizzazione aziendale e un suo assoggettamento all'ingerenza datoriale;
 - La natura prevalentemente personale, che consiste nella prevalenza dell'attività del prestatore sugli altri fattori impiegati per l'esecuzione dell'obbligazione.

Sul punto è intervenuta in passato la sentenza della Suprema Corte a sezioni unite n. 10680 del 14 dicembre 1994, la quale, tentando di risolvere una questione di rito e competenza, qualificò il rapporto tra amministratore e società come parasubordinato: *“si deve affermare che la controversia in cui l'amministratore di una società di capitali, o ente assimilato, chiedi la condanna della stessa al pagamento di una somma dovuta per effetto*

³⁰ M. SPADARO, *La controversa qualificazione giuridica del rapporto che lega la società di capitali al suo amministratore – Il commento*, in *Le Società*, 2017, pagg. 605 e ss.

dell'attività di esercizio delle funzioni gestorie è soggetta al rito del lavoro ex art. 409, n. 3, cod. proc. civ.”.

Ebbene, secondo la Cassazione l'esistenza di un rapporto organico in virtù del quale l'amministratore impersona la società all'esterno non esclude la natura obbligatoria del rapporto tra l'amministratore stesso e l'ente da lui gestito³¹. Infatti, prosegue la Suprema Corte, se verso i terzi estranei all'organizzazione societaria è configurabile, tra amministrazione e società, un rapporto di immedesimazione organica, all'interno dell'organizzazione ben sono configurabili rapporti di credito nascenti da un'attività, come quella resa dall'amministratore, continua, coordinata e prevalentemente personale. Precisa inoltre la Cassazione che a tale scopo non rileva il contenuto parzialmente imprenditoriale dell'attività gestoria e l'eventuale mancanza di una posizione di debolezza contrattuale.

Secondo il ragionamento logico appena esposto la configurabilità di due distinti centri d'interesse è ulteriormente dimostrata dagli obblighi, doveri e limiti gravanti sugli amministratori verso la società quali l'obbligo di non concorrenza e di non porsi in conflitto di interessi; limiti al potere di gestione sono dati poi dal controllo esercitato dal collegio sindacale, mentre altre situazioni soggettive passive possono essere previste dai singoli statuti.

Tuttavia l'orientamento delle Sezioni Unite non ha avuto il pregio di dirimere una volta per tutte il contrasto ed anzi la giurisprudenza successiva ha continuato ad assumere decisioni variegata sulla questione.

In dottrina, furono sollevati dubbi sulla ricostruzione effettuata dal Supremo Collegio muovendo critiche riguardo alla sussistenza del requisito di coordinazione che, unitamente alla continuità e alla personalità, caratterizza la categoria della parasubordinazione³², in quanto incompatibile con l'autonomia gestoria caratterizzante l'attività degli amministratori essendo l'attività da loro esclusivamente determinata e programmata.

Il principio dettato è stato disatteso a più riprese con nuove pronunce della Cassazione e così, ad esempio:

- con la sentenza n. 2861 del 2002, la Cassazione Civile, Sezione Lavoro, afferma che *“l'amministratore della società, essendo un organo cui è connessa la gestione sociale, è a questa legato da un rapporto interno di immedesimazione organica che non può*

³¹ G. DI CORRADO, *Amministratore e società: natura e qualificazione del rapporto*, in *Diritto & Pratica del Lavoro* 23/2017, pag. 1428

³² G. VARRASI, *Amministratore e società – Amministratore e società: il loro rapporto è di tipo societario*; in *Giur. It.*, 2017, pag. 2678

essere qualificato né rapporto di lavoro subordinato, né rapporto di collaborazione continuata e coordinata [...]; le prestazioni dell'amministratore in favore della società rientrano piuttosto nell'area del lavoro professionale autonomo, come è dato desumere dall'art. 2392 c.c. che richiama le norme sul mandato". E partendo da tale asserzione aggiunge che "l'onerosità non costituisce requisito indispensabile delle prestazioni di lavoro autonomo, rispetto alle quali, per comune opinione, è perfettamente configurabile la gratuità."

- *si è espressa in favore della teoria organica la sentenza n. 22046 del 17 ottobre 2014 della Cass. civ. Sez. I, ribadendo che "l'attività del soggetto cui è affidata la gestione sociale non può essere equiparata a quella del prestatore d'opera, intellettuale o non intellettuale, posto che i compiti affidatigli riguardano la gestione di un'impresa costituita da un insieme variegato di atti materiali, negozi giuridici, operazioni complesse. Dunque, quand'anche taluni di tali atti ed operazioni possano compararsi all'attività di un prestatore d'opera, tuttavia essi assumono diversa valenza giuridica in ragione del rapporto di immedesimazione organica con la società."*
- *la Cass. civ. Sez. I, mediante sentenza n. 4769 del 27 febbraio 2014 asseriva che "il credito del compenso in favore dell'amministratore o liquidatore di società non è assistito dal privilegio generale di cui all'art. 2751 bis c.c., n. 2, atteso che l'amministratore o liquidatore non fornisce una prestazione d'opera intellettuale, né [...] il contratto tipico che lo lega alla società è assimilabile al contratto d'opera di cui agli artt. 2222 e ss. cod. civ.: di quest'ultimo, infatti, non presenta gli elementi del perseguimento di un risultato con la conseguente sopportazione del rischio, e l'"opus" (e cioè l'amministrazione) che l'amministratore o il liquidatore si impegna a fornire non è - a differenza di quello del prestatore d'opera - determinato dai contraenti preventivamente, né è determinabile aprioristicamente, identificandosi con la stessa attività d'impresa".*

È evidente, quindi, che, nonostante l'orientamento espresso dalle Sezioni Unite del 1994, il contrasto in giurisprudenza rimaneva rilevante e non poteva dirsi raggiunta un'unanimità di vedute sulla questione.

1.3.1 La svolta giurisprudenziale in favore della teoria organica

Le maggiori perplessità e critiche all'orientamento giurisprudenziale espresso dalla Cassazione nel 1994 hanno riguardato perlopiù i requisiti a fondamento della qualificazione del rapporto come parasubordinato. Gli studiosi, interessati soprattutto a definire la tipologia di relazione con riferimento alle società per azioni, notavano come l'ingerenza del committente nell'attività del prestatore non fosse ravvisabile nel rapporto che si instaura tra la società di capitali e l'amministratore, specie a seguito della già discussa riforma del diritto societario del 2003, la quale, per quanto concerne la s.p.a., ha valorizzato il ruolo dell'amministratore in termini di autonomia imputandogli la gestione esclusiva della società *ex art. 2380 bis c.c.*

Diversamente da quanto previsto in materia di s.r.l., nella s.p.a. l'amministratore ha visto rafforzarsi il proprio ruolo, divenendo un vero e proprio egemone dell'ente sociale, dotato di rappresentanza generale che si espande anche agli atti estranei all'oggetto sociale, mentre all'assemblea dei soci è riservato un potere di autorizzazione degli atti amministrativi *ex art. 2364 n. 5 c.c.*, in presenza di previsioni statutarie, ma senza poter limitare l'autonomia decisionale degli amministratori. L'organo amministrativo elabora i piani strategici, finanziari ed industriali, ha il potere di compiere ogni atto occorrente per il suo esercizio e adotta le azioni necessarie al raggiungimento dello scopo sociale. Per tali motivi si sentiva l'esigenza di rivedere una pronuncia non più aderente al nuovo contesto.

Ulteriore impulso verso il superamento di quanto espresso dal Supremo Collegio nell'ultimo decennio del secolo scorso, è stato dato con l'emanazione dell'art. 2 del D.L. 24 gennaio 2012, n. 1, recante "*Disposizioni urgenti per la concorrenza, lo sviluppo delle infrastrutture e la competitività*", per opera del quale il legislatore ha apportato novità significative al D.Lgs. 27 giugno 2003, n. 168, introducendo il Tribunale delle Imprese, con l'obiettivo di ampliare la competenza delle sezioni specializzate in materia di proprietà industriale e rispondere alla necessità di assicurare un'elevata specializzazione del Giudice in ragione dello specifico tasso tecnico richiesto dallo studio della materia³³. Proprio al Tribunale delle Imprese è demandata la competenza in merito alle controversie relative ai rapporti societari "*ivi compresi quelli concernenti l'accertamento, la costituzione, la*

³³ L. SERRA; *Tribunale delle Imprese*, in *altalex.com*, 30 gennaio 2017

modificazione o l'estinzione di un rapporto societario, le azioni di responsabilità da chiunque promosse contro i componenti degli organi amministrativi o di controllo"³⁴.

La nuova norma, che va ad incidere sul piano procedimentale e processuale, ha guidato le pronunce dei giudici verso un diverso orientamento. Così ad esempio, la Cassazione Civile, sez. VI, con la pronuncia n. 14369 del 2015, con l'intento di individuare il tribunale competente a dirimere una controversia inerente l'impugnazione di una deliberazione di revoca degli amministratori, ha sottolineato che fra i rapporti di tipo societario non può non comprendersi il rapporto fra società e amministratori *"data l'essenzialità del rapporto di rappresentanza in capo agli amministratori come rapporto che, essendo funzionale, secondo la figura della c.d. immedesimazione organica, alla vita della società, consente alla società di agire"*.

Recentemente la Suprema Corte a Sezioni Unite, chiamata ad affrontare un quesito riguardante l'applicazione dei limiti di pignorabilità degli stipendi ai compensi degli amministratori di una società per azioni, si è espressa con la sentenza n. 1545 del 20 gennaio 2017, pronunciandosi nuovamente sulla controversa questione relativa alla natura del rapporto società-amministratori per stabilire se tale rapporto sia qualificabile come rapporto di lavoro autonomo, parasubordinato ovvero abbia natura di rapporto societario.

La Cassazione anzitutto conferma che il rapporto organico che lega l'amministratore alla società concerne soltanto i terzi, verso i quali assume rilevanza solo la persona giuridica rappresentata e non anche la persona fisica che abbia agito pur senza poteri, mentre nei rapporti interni nulla esclude la configurabilità di rapporti obbligatori. A differenza però di quanto espresso con la sentenza n. 10680 del 1994, la Suprema Corte non ritiene possibile

³⁴ La questione sull'individuazione del tribunale competente a decidere in materia di compensi agli amministratori è stata a lungo oggetto di vivace discussione dottrinale tra chi sosteneva l'assoggettamento al rito ordinario e chi reputava che la soluzione corretta fosse quella del rito giuslavoristico. La stessa giurisprudenza non ha mai assunto posizioni uniformi, anche se tendenzialmente indirizzata nel senso dell'applicabilità del rito laburistico. Il problema da affrontare era se l'attività amministrativa poteva essere di per sé definita "prestazione di opera continuativa e coordinata, prevalentemente personale, anche se non a carattere subordinato" ai sensi dell'art. 409 n. 3 c.p.c.. Chi aderiva all'orientamento secondo cui era da preferirsi il rito giuslavoristico affermava che il diritto del lavoro dovesse essere espanso in tutti i settori in cui emergono ragioni di protezione sociale e che nelle modalità di svolgimento dell'attività amministrativa erano riscontrabili i requisiti di collaborazione, continuità, coordinamento e prevalenza dell'attività personale, essenziali ai fini dell'applicazione della disciplina processuale del lavoro. Chi aderiva all'orientamento secondo cui la competenza spettava al giudice ordinario, contestava la reale sussistenza dei requisiti menzionati e riteneva che si potesse ricorrere al rito del lavoro solo qualora, accanto al rapporto di amministrazione in senso stretto, fosse individuabile in concreto un rapporto di lavoro subordinato o parasubordinato, nell'ambito del quale l'attività prestata non si identificava con l'esercizio delle funzioni connesse alla carica sociale, né coincideva con gli atti di gestione o rappresentanza dovuti in esecuzione dell'incarico.

ravvisare un grado di eterodirezione compatibile con la previsione della parasubordinazione e la configurabilità dell'amministratore come contraente debole.

A seguito della riforma del diritto societario del 2003, nella prestazione dell'amministratore non sarebbe più ipotizzabile nessuna attività soggetta ad ingerenze e direttive altrui. La coordinazione intesa in senso verticale - espressione di una potestà di direzione - non può ravvisarsi nell'attività degli amministratori, la cui autonomia operativa e relativa responsabilità non contempla la soggezione a interferenze altrui³⁵. Le Sezioni Unite, in considerazione del ruolo predominante dell'amministratore nella gestione della società, del suo potere di rappresentanza generale e dell'inesistenza di alcun rapporto gerarchico, hanno formulato un nuovo principio di diritto, quello che qualifica il rapporto intercorrente tra amministratore e società all'interno dei rapporti di tipo societario³⁶, e dunque non assimilabile ad un rapporto di lavoro, né subordinato, né autonomo.

La netta presa di posizione della Suprema Corte a favore della teoria dell'immedesimazione organica induce ad affermare che non si possano ricondurre alla disciplina giuslavoristica i rapporti patrimoniali che scaturiscono dalla relazione tra amministratore ed ente. Le tradizionali forme giuridiche utilizzate per regolare i rapporti di lavoro sembrano non poter essere richiamate per qualificare il legame instaurato tra gestore e società, dovendosi invece adoperare l'espressione "rapporto societario"³⁷ in quanto le attività svolte dal gerente sono necessarie e imprescindibili per la vita stessa della società.³⁸

³⁵ P. TOSI, E. PUCETTI; *Amministratore società: il rapporto tra società ed amministratori nel revirement delle Sezioni Unite*; in *Giur. It.*; 2017, pag. 1160. Gli autori si chiedono la soluzione prospettata dalle Sezioni Unite sia compatibile con l'art. 2, d.lgs. n. 81/2015 che, al 2° comma esclude dall'ambito di applicazione delle novelle collaborazioni organizzate dal committente le "attività prestate nell'esercizio della loro funzione dai componenti degli organi di amministrazione e controllo delle società". Il riferimento alla funzione degli organi amministrativi dovrebbe essere inteso come un'implicita conferma della natura societaria del rapporto di amministrazione e, conseguentemente, della sua estraneità rispetto alla materia lavoristica.

³⁶ A. PILATI; *Essere o non essere parasubordinati: il dilemma degli amministratori di società per azioni*; in *Giur. Comm.*, 2017, pag. 1084. L'autore sostiene che la prospettazione del Supremo Collegio soffre di due ordini di debolezza. Il primo è costituito da un'indebita sovrapposizione del "rapporto societario" al rapporto di immedesimazione organica, mentre il secondo si riferisce al fatto che l'interpretazione in esame utilizza scorrettamente la teoria organica, al fine di escludere la sussistenza di un rapporto intersoggettivo tra s.p.a. ed amministratori. L'autore fa notare che in realtà questa teoria ha rilevanza giuridica non nei rapporti tra la società e i suoi amministratori, ma in quelli tra la società e i terzi, consentendo a questi ultimi di imputare alla prima gli atti compiuti dagli amministratori.

³⁷ A. BARBA, *Studi sull'abuso di dipendenza economica*, Cedam, 2018, pag. 158. L'autore afferma che il rapporto societario si affianca al rapporto di lavoro autonomo o subordinato.

³⁸ G. GROSSI; *Amministratore-società: dalla parasubordinazione al rapporto organico-societario*; in *IlSocietario.it*, 23 marzo 2017

L'inquadramento dell'amministratore unico o del consigliere di amministrazione di una società per azioni nei rapporti di tipo societario produce fin da subito molteplici conseguenze su differenti fronti:

- La fonte regolamentare del rapporto tra amministratore e società sta negli atti societari tipici, ossia nello statuto e nelle delibere assembleari, e non in un contratto³⁹. Per definire le condizioni da applicare al gestore si dovrà infatti ricorrere agli strumenti societari secondo le regole e le modalità indicate dalla legge e dall'atto costitutivo.
- Trattandosi di attività non equiparabile al lavoro subordinato in senso stretto non si reputa applicabile l'art. 36 della Costituzione che sancisce il principio della retribuzione proporzionata e sufficiente ed anzi il diritto al compenso, avendo natura disponibile potrà essere oggetto di una dichiarazione unilaterale di disposizione da parte del suo titolare⁴⁰;
- La competenza funzionale del Giudice del Lavoro decade in favore del Tribunale delle Imprese; simile orientamento era già stato espresso dalla giurisprudenza sulla scia della portata innovatrice delle disposizioni istitutive del Tribunale delle Imprese: "sono di competenza del tribunale delle imprese i procedimenti relativi a rapporti societari, devono essere ricomprese tutte le controversie che vedano coinvolti la società e i suoi amministratori senza poter distinguere fra le controversie che riguardino l'agire degli amministratori nell'espletamento del rapporto organico e i diritti che, sulla base dell'eventuale contratto che la società e l'amministratore abbiano stipulato, siano stati riconosciuti a titolo di compenso"⁴¹. Le Sezioni Specializzate in materia d'impresa costituiscono il polo di attrazione di tutti gli affari giudiziari che coinvolgono le società di capitali in ragione del loro modello organizzativo e non

³⁹ M. GREGGIO; La qualificazione del rapporto fra amministratore e società per azioni; in Consulenza del lavoro; commercialista telematico.com

⁴⁰ Cassazione civile Sezione lavoro, Sentenza n. 15382 del 21 giugno 2017: "l'amministratore, che è organo al quale sono affidati poteri di gestione della società, è legato a questa da un rapporto di tipo societario che si caratterizza essenzialmente per l'immedesimazione organica [...]; rapporto che, ove per ipotesi ricostruibile come di prestazione d'opera in regime di c.d. parasubordinazione ex art. 409 c.p.c., n. 3, non darebbe comunque luogo all'applicazione dell'art. 36 Cost., relativo al diritto ad una retribuzione proporzionata e sufficiente, la cui portata applicativa è limitata al lavoro subordinato; e che, ove ricostruibile, ancora per ipotesi, come di lavoro professionale autonomo, non attribuirebbe, anche in questo caso, un diritto al compenso, l'onerosità non costituendo requisito indispensabile dell'attività prestata in tale forma, rispetto alla quale, per comune opinione, è perfettamente configurabile la gratuità. In precedenza Cassazione Civile, Sezione I, sentenza n. 19714 del 13 novembre 2012.

⁴¹ Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 2759 dell'11 febbraio 2016 e Cassazione civile, Sezione VI, Ordinanza n. 14369 del 9 luglio 2015

dell'attività d'impresa da esse esercitata⁴². Il Tribunale delle Imprese ha dunque una competenza generale, indipendentemente dalle specificità del rapporto tra amministratore e società, e in questo modo si realizza la volontà di concentrare le controversie individuate per materia presso appositi uffici specializzati⁴³.

- Viene rimosso ogni ostacolo in merito alla scelta di far decidere ad arbitri le controversie che insorgono tra amministratore e società, ivi comprese quelle aventi ad oggetto il pagamento del compenso o di altra indennità⁴⁴ poiché non essendovi rapporto di parasubordinazione non operano più le limitazioni indicate dall'art. 806 c.p.c., secondo comma⁴⁵.
- Si conferma che il diritto di credito dell'amministratore si prescrive in cinque anni *ex art. 2949 c.c.* in ragione dell'affermato rapporto societario;
- Il compenso del gerente, non è assistito da privilegio di cui all'art. 2751 bis n. 2, c.c., il quale dispone che sono assistiti da privilegio generale i crediti riguardanti le retribuzioni dei professionisti e di ogni altro prestatore d'opera intellettuale dovute per gli ultimi due anni di prestazione. La giurisprudenza di era già espressa in tal senso a più riprese sviluppando un orientamento consolidato asserendo che: "Il credito costituito dal compenso in favore dell'amministratore di società, anche se di nomina giudiziaria, non è assistito dal privilegio generale di cui all'art. 2751 bis c.c., n. 2, atteso che egli non fornisce una prestazione d'opera intellettuale, nè il contratto tipico che lo lega alla società è assimilabile al contratto d'opera, di cui agli artt. 2222 c.c. e segg., non presentando gli elementi del perseguimento di un risultato, con la conseguente sopportazione del rischio, mentre l'"opus" che egli si impegna a fornire non è, a differenza di quello del prestatore d'opera, determinato dai contraenti

⁴² G. NICCOLINI, Competenza del tribunale delle imprese sulle controversie tra amministratori e sindaci, in *Foro.it*, 2015, 3886-3887

⁴³ F. FAINELLI, Compensi spettanti ai componenti di organi sociali: la competenza al tribunale delle imprese – Il commento, in *Società*, 2016, 887

⁴⁴ E. DEBERNARDI; *Amministratore e società per azioni – Sulla natura del rapporto fra amministratore e società per azioni: considerazioni sui profili processuali*; in *Giur. It.*; 2018, pag. 362

⁴⁵ Il Tribunale di Venezia, Sezione lavoro, Sentenza del 27 giugno 2017, nel procedimento che vedeva in causa una S.r.l. che tentava di eccepire la nullità di una clausola compromissoria, ha sancito che, poiché il rapporto tra liquidatore e società non può essere definito di parasubordinazione, nella fattispecie in esame non poteva operare il divieto di cui all'art. 806 co. 2 c.p.c.

preventivamente, né è determinabile aprioristicamente, identificandosi con la stessa attività d'impresa.⁴⁶”

- Il venir meno della parasubordinazione comporta l'esclusione dei limiti di pignorabilità ai sensi dell'art. 545 c.p.c. e dunque la possibilità per i creditori di procedere al pignoramento per l'intero degli emolumenti e dei compensi che spettano agli amministratori⁴⁷;
- Ai sensi dell'art. 50, comma 1, lettera c-bis del TUIR, continuano ad essere assimilati ai redditi di lavoro dipendente “le somme e i valori in genere, a qualunque titolo percepiti nel periodo d'imposta, anche sotto forma di erogazioni liberali, in relazione agli uffici di amministratore, sindaco o revisore di società”, indipendentemente dalla riconducibilità o meno dell'ufficio di amministratore al modello della collaborazione coordinata e continuativa. Tuttavia una differente sorte potrebbe essere ravvisata con riguardo al trattamento previdenziale, finora affidato alla gestione separata INPS posto che l'art. 2 comma 26 della legge n. 335 del 1995 stabilisce che: “sono tenuti all'iscrizione presso una apposita Gestione separata, presso l'INPS [...] i titolari di rapporti di collaborazione coordinata e continuativa”. Non inquadrare l'amministratore di società come co.co.co. dovrebbe spingere l'ente previdenziale a riflettere sull'eventuale versamento della contribuzione in un'altra gestione.

Va precisato che l'esclusione del rapporto parasubordinato operato dalla Cassazione e l'intera ricostruzione su cui tale assunto si basa, deve ritenersi riferito alla figura dell'amministratore nelle sue funzioni tipiche di gestione della società.

Ciò comporta che possa sussistere in capo allo stesso soggetto anche un differente inquadramento ed anzi le stesse Sezioni Unite ritengono che l'amministratore abbia la facoltà di intrattenere rapporti di natura diversa con la società da lui amministrata. Pertanto, qualora l'amministratore svolga, contemporaneamente alla carica di consigliere, anche ulteriori funzioni, tali attività aggiuntive potranno essere ricomprese nell'ambito del lavoro parasubordinato e, quindi, regolate mediante normale contratto di lavoro. Di fatto, la Suprema Corte non esclude *"che s'instauri, tra la società e la persona fisica che la rappresenta e la*

⁴⁶ Cassazione civile Sezione I, sentenza del 21 febbraio 2017, n. 4406; Cassazione civile Sezione I, sentenza del 27 febbraio 2014, n. 4769; Cassazione civile Sezione I, del 18 maggio 2007, n. 11652.

⁴⁷S. VINCRE; *Sull'inapplicabilità dei limiti di cui all'art. 545, comma 4, c.p.c. all'amministratore di società di capitali*; in Rivista di Diritto processuale; 2017, pag. 821. Lo scrittore sostiene che: “l'esigenza di garantire un *minimum* vitale all'esecutato esista, indipendentemente dalla qualificazione assunta dal rapporto, di lavoro autonomo o di società, in virtù del quale egli normalmente soddisfa tali esigenze primarie di vita”.

gestisce, un autonomo, parallelo e diverso rapporto che assuma, secondo l'accertamento esclusivo del giudice di merito, le caratteristiche di un rapporto subordinato, parasubordinato o d'opera."

La giurisprudenza si è più volte espressa sulla possibile coesistenza tra attività amministrativa e rapporto di lavoro subordinato all'interno della stessa società, ritenendo che non possa escludersi l'ammissibilità del cumulo nella stessa persona della funzione di amministratore di una società con la posizione di lavoratore subordinato, dipendente della stessa, tutte le volte in cui vi sia il concreto assoggettamento al potere disciplinare e di controllo esercitato dagli altri componenti dell'organo al quale egli appartiene, e che l'opera prestata non rappresenti l'adempimento di un'obbligazione societaria accessoria.

Va da sé che il cumulo del rapporto di amministrazione con quello di lavoratore subordinato non può sussistere in presenza di un amministratore unico dotato di pieni poteri gestori della società, poiché l'inevitabile confusione dei ruoli e degli interessi induce ad escludere la possibilità di distinguere i due soggetti del rapporto di lavoro parasubordinato e quindi la stessa possibilità di individuare in concreto due distinti centri di interesse, presupposto indispensabile per la sussistenza di un rapporto giuridico bilaterale⁴⁸.

La compatibilità tra carica di amministratore e lavoro subordinato necessita l'attribuzione di mansioni diverse dalle funzioni proprie della carica sociale rivestita⁴⁹, assoggettate al potere gerarchico della società in base a specifiche direttive impartite nel corso dell'espletamento delle relative prestazioni⁵⁰, non potendo discendere da prescrizioni di tipo preventivo e meramente programmatico⁵¹.

L'eventuale prova in giudizio al fine di convincere il giudice che nel caso concreto sussista un vincolo di subordinazione e cioè l'assoggettamento, nonostante la carica sociale rivestita, al potere direttivo, di controllo e disciplinare dell'organo di amministrazione della società, dovrà essere fornita da colui che intende far valere il rapporto di lavoro subordinato⁵², per il tramite ad esempio di documentazione dalla quale risulti un'attività di vigilanza, di coordinamento e di richiesta di informazioni.

⁴⁸ Cassazione civile Sezione lavoro, sentenza n. 5795 del 16 marzo 2006

⁴⁹ Cassazione civile Sezione lavoro, sentenza n. 329 del 12 gennaio 2002

⁵⁰ Cassazione civile Sezione lavoro, sentenza n. 6953 del 19 agosto 1987

⁵¹ Cassazione civile Sezione lavoro, sentenza n. 11565 del 6 novembre 1995

⁵² Cassazione civile Sezione I, Sentenza n. 19596 del 30 settembre 2016; Cassazione civile Sezione I, Sentenza n. 24972 del 6 novembre 2013

La sopracitata pronuncia n. 1545 del 20 gennaio 2017 della Suprema Corte di Cassazione a Sezioni Unite mette poi in discussione la prassi diffusa di sottoscrivere con l'amministratore un contratto che ha per oggetto la sua nomina come membro del consiglio di amministrazione. Si tratta dei cosiddetti *directorship* o *management agreement*, ossia patti tra la società e l'amministratore, i quali venivano utilizzati per regolare i termini e le condizioni del rapporto giuridico dell'amministratore di società così come le pattuizioni di dettaglio inerenti agli obblighi applicabili durante il rapporto amministrativo nonché al cessare della carica; si pensi ad esempio alla definizione *ex ante* delle fattispecie di giusta causa di revoca, alla stipulazione di patti di non concorrenza e segretezza per un periodo successivo la cessazione della carica, o ancora all'individuazione degli elementi da prendere in considerazione per il calcolo del compenso.

In dottrina le opinioni sulla sorte di questi contratti sono divergenti. Da un lato c'è chi sostiene che leggendo la pronuncia della Cassazione in applicazione dei corollari dell'autonomia privata non si giunge necessariamente alla "negazione tout court della natura contrattuale (seppur organica) del rapporto di amministrazione, né comunque della piena compatibilità del rapporto organico (indipendentemente dalla sua natura) con le pattuizioni individuali volte a disciplinare, integrando o anche derogando la disciplina legale, il rapporto medesimo"⁵³. Non sembra pertanto messo in discussione il conservarsi dell'utilità dei *management agreement* tra *manager* e società per garantire all'amministratore la cristallizzazione dell'applicazione di determinate condizioni e tutelarlo in caso di violazione dell'accordo in quanto la società dovrà rispondere contrattualmente degli impegni assunti in proprio con la stipulazione⁵⁴.

Dalla parte opposta c'è chi sostiene che il nuovo orientamento giurisprudenziale farà venire definitivamente meno la prassi dei contratti di amministrazione.⁵⁵ Detta prassi alla luce

⁵³ S. CARRÀ, *La natura (ancora contrattuale) del rapporto di amministrazione dopo la pronuncia delle Sezioni Unite della Suprema Corte di Cassazione*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2017, n. 3, p. 672. Lo stesso autore sostiene che "la prassi dei *directorship agreement* possa sopravvivere a (e sia pienamente compatibile con) la pronuncia in commento; né il ricorso a siffatti *directorship agreement* può rilevare quale argomento interpretativo per sostenere la natura contrattuale o non contrattuale del rapporto di amministrazione". CARRÀ rileva che è dall'accettazione della nomina assemblea che discendono diritti ma soprattutto doveri e obblighi.

⁵⁴ A. ZAMBELLI; *Fra amministratori e società strategico il service agreement*; in *Quotidiano del Lavoro*; Il Sole 24 Ore del 28 febbraio 2017

⁵⁵ F. TOFFOLETTO; *L'amministratore di società non è un parasubordinato*; in *Quotidiano del Lavoro*; Il Sole 24 Ore del 9 febbraio 2017: "I poteri degli amministratori derivano soltanto dalla legge e sono autonomi, non avocabili né disponibili né limitabili ad opera dell'assemblea dei soci a cui spetta solo di designare il titolare di prerogative gestorie già determinate (o di revocarlo)". "La pronuncia avrà notevole impatti pratici e processuali e farà venire meno definitivamente la prassi, di origine anglosassone, dei cosiddetti "contratti di amministratore", la cui redazione, oggi più di prima, è assolutamente e sempre da evitare".

dei principi enunciati dalla Suprema Corte risulterebbe da evitare: l'unica fonte del rapporto di amministrazione è la nomina da parte dell'assemblea e la sottoscrizione di un contratto non può sostituire la delibera di nomina o l'assegnazione di poteri da parte del consiglio di amministrazione⁵⁶. Unico spiraglio concesso alla sottoscrizione di un contratto pare essere la situazione in cui la medesima persona cumula su di sé il ruolo di amministratore e una posizione diversa, avente a oggetto un'attività di lavoro autonomo, parasubordinato o subordinato⁵⁷. I *management agreement* già firmati, in virtù del principio di salvezza degli atti giuridici conserverebbero la loro efficacia ma rimane incertezza sulla loro sorte; gli scenari finora prospettati sono la trasformazione dei contratti di amministrazione in atti di impegno unilaterali oppure la necessità di sostituire gli accordi con una delibera assembleare.

1.3.2 Conseguenze del nuovo orientamento per le società a responsabilità limitata

Le conclusioni alle quali è giunta la Suprema Corte di Cassazione, come precisato più volte, sono state indotte dal rinnovato ruolo dell'amministratore all'interno della società per azioni. Se può dirsi agevole la ricostruzione eseguita al fine di escludere il requisito della coordinazione nel rapporto che lega il gestore alla s.p.a., così non è se si osservano le norme che ruotano attorno alle società a responsabilità limitata.

Nelle società appena richiamate, l'estensione e le modalità di esercizio del potere gestorio sono influenzate dal concreto configurarsi dell'organizzazione societaria. L'esclusiva spettanza della gestione dell'impresa agli amministratori può essere derogata: è possibile, ad esempio, e come si ricordava, riservare competenze gestorie alla collettività dei soci, attribuire prerogative in materia gestoria a singoli soci e prevedere clausole con le quali si deferiscono a uno o più terzi i contrasti tra coloro che hanno il potere di amministrazione in ordine alle decisioni da adottare nella gestione della società⁵⁸.

⁵⁶ O. PATANÈ; *La natura del rapporto tra amministratore e società*; in Guida al Lavoro; Il Sole 24 Ore del 3 marzo 2017

⁵⁷ G. FALASCA; *Amministratori, non c'è spazio per il "contratto"*; in Quotidiano del Lavoro; Il Sole 24 Ore del 14 febbraio 2017

⁵⁸ E. QUARANTA; *La qualificazione del rapporto tra società e amministratore: riflessi sulla pignorabilità dei compensi*; in *IlSocietario.it*; 23 gennaio 2017

Il ruolo centrale assunto dai soci all'interno dell'organizzazione societaria consente loro di pronunciarsi in merito al compimento di atti tipicamente gestionali, con assunzione di responsabilità per aver intenzionalmente deciso o autorizzato il compimento di atti dannosi ex art. 2476 c.c., settimo comma. Alcuni autori si affermano inoltre l'ammissibilità della facoltà per i soci di impartire direttive vincolanti o istruzioni⁵⁹.

A maggior ragione, il requisito della coordinazione, necessario per la configurazione del rapporto quale subordinato, potrebbe essere ravvisato nelle società di ridotte dimensioni, ovvero realtà societarie in cui il socio di maggioranza ha una posizione sicuramente rilevante nell'attività d'impresa, e nelle quali spesso si instaura un rapporto fiduciario tale per cui l'amministratore tende a seguire le direttive informali che gli vengono impartite⁶⁰.

Ad onor del vero, in dottrina c'è chi ritiene che, nonostante il ruolo di primo piano che rivestono i soci di S.r.l., risulti egualmente improprio parlare di coordinamento sull'attività degli amministratori tale ex art. 409, n. 3, c.p.c.⁶¹. La tesi che supporta detta conclusione postula dal fatto che il grado di specificità delle direttive e il modo in cui esse debbono vincolare gli amministratori nell'eseguirle non trovano specificazione nella legge⁶². In dottrina si è concordi nell'affermare che gli amministratori hanno la facoltà di rifiutare la messa in atto di ogni decisione dei soci ritenuta illegittima o contraria agli interessi della società, dei soci, dei creditori e dei terzi in senso lato, o, più in generale, che sia motivo di responsabilità per lo stesso amministratore.

Va anche detto che con la massima 150 del 17 maggio 2016 del Consiglio Notarile di Milano⁶³ è stata ritenuta legittima la clausola di statuto di s.r.l. che "precluda in tutto o in parte ai soci il potere di avocare a sé le decisioni gestorie, riservandole in via esclusiva all'organo amministrativo - alla stregua di quanto dispone per la s.p.a. l'art. 2380-bis, comma 1, c.c.". La massima fa seguito alla dottrina che si è interrogata più volte sullo spazio concesso all'autonomia privata, chiedendosi se fosse ammissibile una clausola statutaria volta ad incidere sulla disciplina legale del potere di sollecitare una decisione dei soci, ed in quale

⁵⁹ G. ZANARONE, *Introduzione alla nuova società a responsabilità limitata*, in Rivista delle Società, 2003, pag. 58 ss.; P. MORANDI, *Sub art. 2475*, in Commentario Breve al Diritto delle Società, diretto da A. MAFFEI ALBERTI, Cedam, Padova, 2016, 1350

⁶⁰ C. ROSQUET MARTINEZ, D. SIRACUSA, *La natura giuridica del rapporto tra amministratore e società*, in diritto bancario.it, Giurisprudenza – Commenti, Società 10/03/2017

⁶¹ M. SPADARO, *La controversa qualificazione giuridica del rapporto che lega la società di capitali al suo amministratore – Il commento*, in Le Società, 2017

⁶² P. ABBADESSA, *La voce dei soci nella gestione della s.r.l.*, in Rivista di diritto societario, 2012, pagg. 186 e ss.

⁶³ *Lo statuto può escludere i soci dalla gestione*, in Norme e Tributi de Il Sole 24 Ore, 10 agosto 2016

misura⁶⁴, stante il silenzio della legge sul punto e considerato il fatto che l'art. 2479 c.c., comma 1, prescrive il diritto della minoranza e dell'amministratore di coinvolgere i soci nell'approvazione di singoli argomenti e conseguentemente far loro assumere una diretta responsabilità patrimoniale per l'ipotesi di danno alla società.⁶⁵

L'avvicinamento al modello "capitalistico" per quanto attiene la ripartizione delle competenze gestorie tra soci e amministratori di una società a responsabilità limitata può essere realizzabile sia in sede di costituzione sia un momento successivo mediante una modifica del contratto sociale, attuabile attraverso una decisione dei soci adottata coi normali quozienti previsti per le modificazioni dell'atto costitutivo. Rimane ferma la competenza inderogabile dei soci in riferimento alle decisioni contenute nell'art. 2479, comma 2 c.c..

Tornando alla questione principale, ossia se debba concludersi che la pronuncia delle Sezioni Unite abbia ripercussioni anche sul modello societario oggetto di studio, è da rilevarsi che la Cassazione non fa perno esclusivamente nel requisito di coordinamento per smantellare l'impostazione tale per cui il rapporto tra amministratore e società è di tipo parasubordinato.

⁶⁴ N. ABRIANI, M. MALTONI, *Elasticità organizzativa della società a responsabilità limitata e diritto dei soci di avocare decisioni gestorie: sulla derogabilità dell'art. 2479, 1° comma, cod. civ.*, Studio n. 6005/1, Consiglio Nazionale del Notariato, 2006

⁶⁵ Si esprime in senso favorevole V. Allegri, *L'amministrazione della società a responsabilità limitata dopo la recente riforma*, in *La nuova disciplina della società a responsabilità limitata*, a cura di V. Santoro, Torino, 2003, p. 154, il quale evidenzia che, ancorché "nella società a responsabilità limitata competenze di natura gestoria possono essere affidate dallo statuto alla competenza decisionale o deliberativa dei soci, ai sensi dell'art. 2479, comma 1° una scelta esattamente opposta da parte dello statuto, che affidasse (come nella società per azioni) all'organo amministrativo in via esclusiva la funzione gestoria, sarebbe del pari assolutamente legittima". Supporta la tesi anche G. Zanarone, *Della società a responsabilità limitata*, in *Il codice civile. Commentario*, fondato da P. Schlesinger e diretto da F.D. Busnelli, Tomo II, Milano, 2010, pp. 940-941, secondo il quale una "simile clausola appare perfettamente legittima in base non solo all'indistinto principio di libertà delle forme organizzative proclamato dal più volte citato art. 3 della legge delega, ma anche, giustappunto, alla spiegazione che di esso viene fornito dai lavori preparatori della medesima in termini di possibile utilizzazione della suddetta libertà in senso imitativo vuoi del modello personalistico che di quello azionario".

Contrario alla possibilità di una totale assimilazione alla s.p.a., poi, è C.A. Busi, *Assemblea e decisioni dei soci nelle società per azioni e nelle società a responsabilità limitata*, in *Trattato di diritto dell'economia*, diretto da E. Picozza e E. Gabrielli, Padova, 2008, p. 233, secondo il quale "a regola della competenza gestionale piena non pare traslabile in un modello, quello della s.r.l., caratterizzato da una naturale commistione tra proprietà e gestione, che non sembra potersi elidere neppure in via statutaria e che si traduce in un'imperativa attribuzione di competenze gestorie in capo ai soci per le deliberazioni riguardanti i piano strategici della società e le modificazioni dei diritti dei soci stessi."

Il comitato Interregionale dei Consigli Notarili delle Tre Venezie nell'orientamento societario I.B.29 pubblicato il 09/10 ed inerente la inderogabilità della facoltà di uno o più amministratori o del terzo del capitale sociale di sottoporre all'approvazione dei soci determinati argomenti, affermava che "La disposizione contenuta nell'art. 2479, comma 1, c.c., che attribuisce ad uno o più amministratori, ovvero a tanti soci che rappresentino almeno un terzo del capitale sociale, il potere di sottoporre all'approvazione dei soci determinati argomenti, integra un elemento tipico del modello srl e come tale non è derogabile in senso limitativo dallo statuto."

Invero, è altresì alla situazione mancanza di debolezza contrattuale che si deve aver riguardo, non essendo riscontrabile uno squilibrio in tal senso tra l'amministratore e gli organi societari.

La situazione di debolezza contrattuale costituisce il senso stesso della norma di cui all'art. 409 c.p.c., n. 3, dal momento che è proprio l'esistenza del presupposto dell'inferiorità a giustificare l'equiparazione del lavoratore parasubordinato a quello subordinato e la conseguente applicazione di quelle disposizioni codicistiche nate e pensate a tutela dei lavoratori dipendenti. La mancanza di esigenze protettive nel rapporto di amministrazione ha indotto le Sezioni Unite a superare la qualifica lavoristica per aderire a quella societaria⁶⁶. La debolezza contrattuale, anche se non espressamente prevista dalla legge, riflette la vera *ratio* dell'estensione ai rapporti parasubordinati delle tutele del lavoro subordinato⁶⁷.

L'esclusione del rapporto di parasubordinazione opera perciò anche con riguardo alle s.r.l., e si può affermare che il nuovo orientamento espresso dalle Sezioni Unite assuma la funzione di espressione di un principio generale, valevole per le società di capitali nel loro complesso.

Il rapporto tra società e amministratore deve essere ricondotto nell'ambito dei rapporti societari sia per l'essenzialità del potere di rappresentanza in capo quest'ultimo, sia perché è funzionale all'agire della società⁶⁸. È da ritenere che il rapporto tra amministratore e società sia da qualificare come rapporto societario in ragione del suo oggetto, ovvero la gestione della società e la rappresentanza dell'ente, volto a realizzare complessivamente e generalmente l'attività della società e non singoli obiettivi. Non pare plausibile poter ricondurre ad un differente inquadramento il rapporto in base al tipo di società da amministrare e alla conseguente libertà concessa ai gestori, ma piuttosto dovrà prevalere il ragionamento fondato sull'acclarata immedesimazione organica e sulle funzioni tipiche dell'amministratore.

Pertanto, le conseguenze di cui si è discusso precedentemente trovano accoglimento anche nella società a responsabilità limitata, e di esse si dovrà tenere conto al fine di verificare se vi possano essere principi generali declinabili alla materia dei compensi da destinarsi a gerenti.

⁶⁶ P. TOSI, E. PUCETTI; *Amministratore società: il rapporto tra società ed amministratori nel revirement delle Sezioni Unite*; in *Giur. It.*; 2017, pag. 1160

⁶⁷ G. DE ANGELIS, *Sub art. 409*, in *Commentario Breve al Codice di Procedura Civile*, a cura di F. CARPI E M. TARUFFO, Cedam, Padova, 2015, pag. 1597

⁶⁸ G.L. NIGRO, *Le SS.UU. cancellano il contratto tra amministratori e società*, in *leggiditalia.it*, 3 marzo 2017

L'impostazione qui adottata risulta estendibile anche alle società di persone, sia con riferimento alla qualificazione del rapporto intercorrente tra amministratore e società, sia con riferimento alle conseguenze procedurali che ciò comporta.

1.4 Peculiarità degli amministratori di s.r.l. in termini di nomina e durata

Prima di giungere al cuore della trattazione, è necessario soffermarsi sulle caratteristiche riscontrabili nelle s.r.l. in ordine alla nomina e alla durata degli amministratori. La determinazione del loro diritto al compenso, infatti, non può prescindere dalla valutazione circa i soggetti cui è affidato il potere di gestire la società, dalle modalità con cui vengono nominati e dal periodo previsto della loro permanenza in società.

Il primo articolo del codice civile che si occupa di amministrazione della società a responsabilità limitata è l'art. 2475, in base al quale l'amministrazione è affidata a uno o più soci nominati con decisione dei medesimi, salvo diversa disposizione dell'atto costitutivo. I primi amministratori sono indicati nell'atto costitutivo e la loro designazione e identificazione costituisce un elemento essenziale e necessario per il funzionamento della S.r.l., mentre durante la vita della società essi sono nominati mediante decisione dei soci, normalmente per il tramite di una deliberazione assembleare secondo le modalità previste dall'art. 2479 bis c.c.⁶⁹.

La regola generale secondo cui gli amministratori sono nominati tra i soci della s.r.l. subisce una battuta d'arresto quando lo statuto prevede una deroga espressa a tale principio. In tal modo possono essere chiamati a gestire la società anche soggetti esterni alla compagine sociale. La vigente legislazione non contempla espressamente il caso dell'assunzione della carica di amministratore di una società da parte di un soggetto diverso da persona fisica, ma nemmeno il contrario; l'art. 2463, comma 2, n. 8) del codice civile ad esempio utilizza il termine generico "persone cui è affidata l'amministrazione", senza specificare che debba

⁶⁹ G. ZANARONE, *Della società a responsabilità limitata*, in *Il Codice Civile Commentario* diretto da P. Schlesinger e continuato da F.D. Busnelli, Tomo 1, Giuffrè, Milano, 2010, pagg. 927-992 per disamina dell'art. 2475 c.c. e pagg. 1311-1385 per lo studio dell'art. 2479 bis c.c..

trattarsi di persone fisiche, lasciando intendere che possa trattarsi anche di persone giuridiche⁷⁰.

L'autonomia negoziale del tipo in esame può interferire anche sotto il profilo della nomina degli amministratori, riflettendo ancora una volta il ruolo dominante dei soci e la loro posizione personale a prescindere dall'entità della loro partecipazione⁷¹. L'art. 2468 c.c., terzo comma, recita che: *“Resta salva la possibilità che l'atto costitutivo preveda l'attribuzione a singoli soci di particolari diritti riguardanti l'amministrazione della società o la distribuzione*

⁷⁰ A. BUSANI, S. PERTOLDI; *La nomina di soggetti diversi dalle persone fisiche alla carica di amministratore di società di capitali*; in *Notariato*, 2006, pagg. 691 e ss.; F. BOLOGNESI; *Questioni in tema di amministratore di società persona giuridica*; in *Riv. Not.*, 2018, pag. 174; M. SAGLIOCCA, *Persona giuridica amministratore di società di capitali e designazione di un rappresentante*, in *Riv. Not.*, 2011, pag. 785

La tesi favorevole all'evenienza che il ruolo di amministratore, nelle società di capitali, venga ricoperto da una persona giuridica si è andata via via affermando, specie a seguito di alcune novità intervenute sul piano normativo. Le principali argomentazioni possono essere così riassunte:

- La riforma del diritto societario che ha sancito l'opportunità per le società di capitali di costituire società di persone e quindi esserne soci illimitatamente responsabili. L'art. 2361 c.c. consente infatti alle società per azioni, ma più in generale alle società di capitali, di assumere partecipazioni in altre imprese comportanti una responsabilità illimitata.
- La normativa interna di derivazione comunitaria all'art. 5 del d.lgs. n. 240/2001 in materia dei Gruppi Europei di interesse economico dispone che “può essere nominato amministratore anche una persona giuridica, la quale esercita le relative funzioni attraverso un rappresentante da essa designato”.
- La Suprema Corte di Cassazione con sentenza n. 22840 del 24 ottobre 2006 ha asserito che “il sistema non conosce disposizioni limitative della capacità o della legittimazione della persona giuridica, se non nei casi espressamente previsti”, aggiungendo inoltre che persona fisica e persona giuridica si possono collocare sul medesimo piano con riferimento all'affidabilità circa l'esatto adempimento delle obbligazioni e l'imputazione della responsabilità.

Sulla questione è intervenuto il Consiglio Notarile di Milano chiarendo la sua posizione riguardo alla legittimità di una clausola statutaria che prevedesse un amministratore non persona fisica: la Commissione per la elaborazione di principi uniformi in tema di diritto societario presso il Consiglio notarile di Milano, con la massima n. 100 del 18 maggio 2007 ha stabilito che è legittima la clausola statutaria di spa o srl che preveda la possibilità di nominare alla carica di amministratore una o più persone giuridiche o enti diverse dalle persone fisiche salvi i limiti o i requisiti derivanti da specifiche disposizioni di legge per determinate tipologie di società. La persona giuridica deve designare, per l'esercizio concreto della funzione, un rappresentante persona fisica appartenente alla propria organizzazione, che assuma gli stessi obblighi e le stesse responsabilità dell'amministratore persona fisica, ferma restando la responsabilità solidale dell'amministratore persona giuridica.

Sulla questione si è espresso anche il consiglio Notarile dei Distretti riuniti di Firenze, Pistoia e Prato con la massima n. 17 dell'8 novembre 2010, statuendo che la nomina di una società alla carica di amministratore di una società di capitali deve ritenersi generalmente ammissibile anche in mancanza di una specifica previsione statutaria.

La sezione specializzata delle imprese del Tribunale di Milano nella sentenza n. 3545 del 27 marzo 2017 ha affermato che deve intendersi pienamente legittima la nomina ad amministratore di una S.r.l. di una società di capitali, la quale eserciti le relative funzioni attraverso un rappresentante persona fisica da essa designato. Tale rappresentante concretamente deputato alle funzioni gestorie, entrando in contatto diretto con la società amministrata, assume nei confronti di questa, solidalmente con la società amministratore, una posizione di garanzia che genera a suo carico una responsabilità di tipo contrattuale.

⁷¹ A. DACCÒ, *La partecipazione dei soci*, in, *Diritto Commerciale III. Diritto delle società*, a cura di M. CIAN, Giappichelli 2017, pagg. 670 s.s.

degli utili”. Rientrano a pieno titolo tra i diritti riguardanti l’amministrazione quelli concernenti la nomina dei componenti dell’organo amministrativo⁷². Ne sono esempi:

- a) Il potere di indicazione di una rosa di nomi tra cui la collettività dovrà scegliere;
- b) Il diritto di esprimere il gradimento circa le persone designate o nominate dagli altri soci o di revocarli;
- c) Il potere di nominare in via diretta uno o più amministratori;
- d) Il diritto di ricoprire la carica di amministratore per un periodo di tempo o a tempo indeterminato.

La possibilità di nominare in via diretta uno o più amministratori farebbe discendere, nel silenzio dell’atto costitutivo, la revocabilità dell’amministratore così designato solamente ad opera del socio munito del potere di investitura diretta ed il riespandersi del potere di nomina all’assemblea dei soci in caso di mancato esercizio del potere in questione⁷³. Così analogamente il diritto del socio alla carica di amministratore produce l’irrevocabilità della posizione gestoria ad opera degli altri soci, ad eccezione del caso in cui sussista giusta causa.

Una volta nominati, gli amministratori rimangono potenzialmente⁷⁴ in carica fino alla scadenza del termine, se previsto dall’atto costitutivo o nell’atto di nomina. A differenza di quanto previsto nelle società per azioni, la durata in carica degli amministratori non subisce alcuna limitazione legale. La volontà normativa di non introdurre limiti è dimostrata dal mancato richiamo del secondo comma dell’art. 2383. L’atto costitutivo può prevedere pertanto una durata inferiore o superiore al limite triennale previsto per le s.p.a., può non prevedere alcuna durata, o ancora, può stabilire espressamente che gli amministratori hanno durata indeterminata.

La giustificazione di tale soluzione normativa è da ravvisarsi nella differenza fra le caratteristiche del socio di società azionaria rispetto a quello delle s.r.l.: nel primo caso il socio risparmiatore considerato come “contraente debole⁷⁵” vedrebbe nella presenza di amministratori ciclicamente rieleggibili una garanzia di tutela, mentre nella società a responsabilità limitata i soci imprenditori non necessitano di esigenze di tutela poiché sono in grado sul piano contrattuale di tutelare gli interessi contrapposti.

⁷² R. GUGLIELMO, *Diritti particolari dei soci nelle s.r.l. e voto non proporzionale*, in Riv. notariato, 2010, pag. 589

⁷³ M. MAUGERI, *Quali diritti particolari per il socio di società a responsabilità limitata?*, in Rivista societaria, 2004, pagg. 1483 s.s.

⁷⁴ Le altre cause di cessazione dell’incarico per gli amministratori sono: a) morte; b) dimissioni; c) revoca; d) decadenza.

⁷⁵ G. ZANARONE, *Della società a responsabilità limitata*, in Il Codice Civile Commentario diretto da P. Schlesinger e continuato da F.D. Busnelli, Tomo 1, Giuffrè, Milano, 2010, p. 962.

Capitolo 2

PREROGATIVE IN MATERIA DI COMPENSO

SOMMARIO – 2.1. Il diritto al compenso – 2.1.1 Norme applicabili e possibili scenari – 2.1.2 Alcune considerazioni sulla revoca dell'amministratore – 2.1.3 L'amministrazione derivante da diritto particolare – 2.2 La disponibilità del diritto al compenso – 2.3 La decisione in merito alla remunerazione degli amministrazioni e l'approvazione del bilancio – 2.3.1 Riflessi fiscali della mancata formalizzazione del compenso – 2.4 Gli amministratori investiti di particolari cariche

2.1 Il diritto al compenso

Il tema della remunerazione va esaminato nell'ottica dell'assunzione e non della preposizione⁷⁶, ovvero a seguito della costituzione del rapporto di servizio, il quale necessita del consenso del preposto. La deliberazione assembleare è un atto unilaterale della società che esprime la volontà dell'ente, e la delibera di nomina di un amministratore non richiede l'intervento di questo. Tuttavia affinché la delibera produca il suo effetto, è necessaria un'espressione di volontà da parte del soggetto designato, il quale dichiara di accettare l'incarico che gli viene offerto. Il consenso dell'amministratore può ricavarsi implicitamente dall'ottemperanza dell'obbligo di iscrizione della nomina nel registro delle imprese⁷⁷. Si può parlare di compenso solamente qualora il rapporto di amministrazione si sia cristallizzato. Una volta accettato l'incarico, il gestore è tenuto all'osservanza di una serie di doveri e diventa titolare di certi diritti, tra cui quello al compenso.

Ricoprire la carica di amministratore all'interno di una s.r.l. richiede l'assunzione di un impegno verso la stessa che richiede tempo e lo svolgimento di attività per le quali è

⁷⁶ P. SPADA, *Preposizione e assunzione dell'amministratore di società per azioni*, in *La remunerazione degli amministratori nelle società di capitali*, a cura di C. AMATUCCI, Giuffrè, Varese, 2010, pagg. 58 e seguenti: "La preposizione indica la nomina del titolare (o contitolare) di un ufficio, cioè di una unità organizzativa; l'assunzione designa l'atto e il rapporto a stregua dei quali è doveroso il servizio del titolare (o contitolare) dell'ufficio"

⁷⁷ L'art. 2383 c.c. quarto comma prevede che "Entro trenta giorni dalla notizia della loro nomina gli amministratori devono chiederne l'iscrizione nel registro delle imprese indicando per ciascuno di essi il cognome e il nome, il luogo e la data di nascita, il domicilio e la cittadinanza, nonché a quali tra essi è attribuita la rappresentanza della società, precisando se disgiuntamente o congiuntamente"

comunque richiesta una certa dedizione. Il codice civile attribuisce all'organo amministrativo una serie di compiti che esulano dal tipo di attività esercitata nel concreto dalla società o dal settore di appartenenza della stessa, ma che sono proprie di coloro che esercitano il potere gestorio nelle società a responsabilità limitata. Rientrano tra queste prerogative ad esempio:

- Vigilare sull'andamento generale dell'impresa al fine di prevenire atti pregiudizievoli per la stessa.
- Occuparsi della tenuta del libro delle decisioni dei soci e del libro delle decisioni degli amministratori, ai sensi dell'art. 2478 c.c.;
- Redigere il bilancio della società, presentarlo ai soci entro il termine stabilito e depositarne copia presso l'ufficio del registro delle imprese, in base a quanto disposto dal primo e secondo comma dell'art. 2478 *bis* c.c.;
- Convocare l'assemblea dei soci secondo quanto stabilito dall'atto costitutivo o, in mancanza, mediante lettera raccomandata spedita ai soci almeno otto giorni prima dell'adunanza nel domicilio risultante dal registro delle imprese *ex art. 2479 bis c.c.*;
- Impugnare entro novanta giorni dalla loro trascrizione nel libro delle decisioni dei soci, le decisioni dei soci che non sono prese in conformità della legge o dell'atto costitutivo, ai sensi dell'art. 2479-ter c.c.;

Come si può evincere da quanto detto finora, l'amministratore si occupa sia dell'organizzazione interna della società, sia della predisposizione delle attività in cui si sostanzia l'oggetto sociale dell'impresa. Egli deve adempiere ai propri doveri con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico⁷⁸ al fine di non incorrere in azioni di responsabilità nei suoi confronti da parte della società, dei singoli soci o dei terzi in caso di danno arrecato alla società. Tra i doveri che incombono sugli organi amministrativi vi sono anzitutto la correttezza dell'amministrazione sociale e l'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili⁷⁹.

È l'atto costitutivo infine che declina i molteplici poteri dell'organo amministrativo, riflettendo l'assetto organizzativo scelto dai soci. Questo perché, ad esclusione delle competenze in via esclusiva indicate nel 5° comma dell'art. 2475 c.c., è possibile derogare al "modello legale" attribuendo alcune funzioni direttamente ai soci.

⁷⁸ F. MAINETTI, *Il controllo dei soci e la responsabilità degli amministratori nella società a responsabilità limitata*, in *Società*, 2003: è irrilevante l'assenza di ogni riferimento alla natura dell'incarico e alle specifiche competenze gestorie nelle disposizioni dettate in materia di S.r.l.. Si tratta di principi desumibili in ogni caso dalla disciplina generale in materia di obbligazioni e di mandato.

⁷⁹ F. CASANOVA, *Le tipologie di responsabilità degli amministratori*, in *formazione commercialisti.org*, 10 aprile 2017

I singoli compiti dell'amministratore di S.r.l. (come il pagamento di stipendi, bollette, fornitori e prestatori d'opera, la stipulazione di contratti di fornitura, la valutazione circa la possibilità di stringere accordi commerciali, o ancora la gestione di immobili concessi in locazione, la cura dell'immobile rilasciato a terzi) variano a seconda della dimensione dell'impresa, dell'attività in concreto svolta, degli interlocutori principali con cui interagire, ma soprattutto a seconda della forma di amministrazione adottata, che può essere monocratica, ed è questo il caso dell'amministratore unico, oppure pluripersonale. In quest'ultima ipotesi si potranno seguire alternativamente le regole previste per le società di capitali, e dunque la costituzione di un consiglio di amministrazione, sia le possibilità offerte dalle società di persone, ossia l'amministrazione disgiuntiva o congiuntiva.

L'ampia gamma di poteri di cui è titolare l'amministratore di società a responsabilità limitata, l'estrema rilevanza delle funzioni da lui esercitate, la professionalità richiesta e la possibilità di incorrere in azioni di responsabilità per il suo operato fanno ben propendere verso una presunzione naturale di onerosità dell'incarico⁸⁰. Il gestore, infatti, gode di una legittima aspettativa circa la corresponsione di un pagamento nei suoi confronti a seguito dell'impegno profuso presso l'ente che gestisce.

La legge, tuttavia, nulla dice in materia di compensi agli amministratori di s.r.l.⁸¹, lasciando spazio all'ampia autonomia statutaria di provvedere alla disciplina relativa alla remunerazione dell'attività del gestore della società. Tale scelta è da incoraggiarsi proprio per sottrarre incertezza al trattamento economico che ad esso debba essere riconosciuto.

Il problema si pone, però, quando l'atto costitutivo nulla disponga in materia di emolumenti, dovendo a questo punto ricercarsi quale precetto possa essere applicato nel caso concreto.

2.1.1 Norme applicabili e possibili scenari

Prima della riforma del diritto societario del 2003, la questione veniva risolta facendo riferimento esclusivo a quanto previsto in materia di s.p.a., sia perché la s.r.l. era considerata

⁸⁰ E. NTUK, *Sostituzione di delibera invalida, determinazione dei compensi degli amministratori e soccombenza virtuale sociale*, in leggiditalia.it

⁸¹ A seguito della riforma del diritto societario, la disciplina della società a responsabilità limitata manca di qualsivoglia riferimento testuale, sia pure indiretto mediante richiamo dell'art. 2389 c.c. in tema di compensi agli amministratori di S.p.a.

una società per azioni “in forma ridotta”, sia perché la sua disciplina conteneva un esplicito rimando all’art.2389 c.c.⁸². L’espunzione del richiamo all’articolo dettato per le s.p.a. e il virare della s.r.l. e il suo verso una concezione maggiormente personalistica mal si conciliano con un automatico rinvio alla disciplina della società per azioni. A differenza di quest’ultima, dove la proprietà è diffusa ed i soci rivestono perlopiù la figura di investitori, nella società a responsabilità limitata, i titolari dell’impresa sono solitamente in numero ridotto ed hanno interesse alla gestione della società.

Non pare possibile prescindere dalla valutazione della struttura societaria e dalla conformazione assunta dall’organo amministrativo per stabilire se la presunzione di onerosità opera anche nel tipo societario oggetto di analisi.

L’ampia autonomia statutaria consente alla s.r.l. di oscillare tra i due poli dell’assetto capitalistico e dell’assetto personalistico; nel primo caso è da ritenere valido quanto sostenuto dalla dottrina⁸³ e la giurisprudenza⁸⁴ assolutamente maggioritarie in riferimento alle società per azioni, ovvero optare per la naturale onerosità della carica, mentre nel secondo caso sarebbe opportuno giungere alle conclusioni espresse dalla dottrina e dalla giurisprudenza⁸⁵ in materia di società di persone: non esistono disposizioni specifiche circa il compenso da corrispondere agli amministratori, se non per effetto di un rimando generico contenuto nell’art. 2260 c.c. alle disposizioni relative al mandato.

Laddove viga il regime legale di gestione, e quindi tutti i soci siano anche amministratori, ovvero quando risulti che della particolare posizione del socio amministratore

⁸² L’art. 2487 c.c. pre riforma recitava: “Salvo diversa disposizione dell’atto costitutivo l’amministrazione della società deve essere affidata a uno o più soci. Si applicano all’amministrazione della società gli articoli 2381, 2382, 2383, primo, terzo, quarto, sesto e settimo comma, 2384, 2384 bis, 2385, 2386, 2388, 2389, 2390, 2391, 2392, 2393, 2394, 2395, 2396 e 2434.”

⁸³ P.M. SANFILIPPO, *Gli amministratori*, in *Diritto Commerciale III. Diritto delle società*, a cura di M. CIAN, G. Giappichelli, Torino, 2017, pag. 505: “il diritto al compenso dell’amministratore nasce direttamente ex lege e non richiede apposita clausola statutaria, né deliberazioni assembleari d’impegno”

⁸⁴ Cassazione civile Sezione I, Sentenza n. 7961 del primo aprile 2009; Cassazione civile Sezione lavoro Sentenza n. 8897 del 16 aprile 2014; Tribunale Palermo Sezione specializzata in materia di imprese, Sentenza del 21 marzo 2017

⁸⁵ Cassazione n. 3236 del 28 maggio 1985: “Nelle società di persone il potere-dovere di amministrare non è elemento del rapporto sociale, ma di un distinto rapporto, sia pure a quello connesso, che riceve la sua autonoma disciplina dalle norme sul mandato”. “In virtù dell’equiparazione degli *amministratori* ai mandatari, operata dall’art. 2260, comma 1, c.c., sussiste sempre il diritto *dell’amministratore* di società in nome collettivo al *compenso*, a meno che non vi sia una pattuizione di gratuità, applicandosi alla fattispecie la presunzione di onerosità del mandato di cui all’art. 1709 c.c., senza che sia consentito distinguere l’ipotesi della nomina contenuta nell’atto costitutivo da quella della nomina fatta successivamente”

si sia già tenuto conto nei patti sociali con l'attribuzione di una più elevata partecipazione agli utili, la presunzione di onerosità propria del mandato non sussiste⁸⁶.

Gli scenari cui ci si può trovare di fronte andando ad analizzare la composizione dell'organo amministrativo di società a responsabilità limitata sono riassumibili in tre situazioni principali, che vanno dall'affidare il potere gestorio a persone estranee alla compagine sociale, all'investitura di alcuni soci a discapito di altri, al far ricoprire contemporaneamente a ciascun socio anche il ruolo di amministratore. È utile allo scopo della trattazione valutare queste tre circostanze singolarmente ed indagare quando la presunzione di onerosità venga meno e lasci spazio alla gratuità dell'incarico. Nell'ordine:

- 1) Incarico affidato a soggetti terzi; è lo scenario tipico delle società per azioni nelle quali gli amministratori vengono scelti per le loro competenze, conoscenze ed abilità nel settore economico di riferimento. Infatti, non sempre i soci dispongono delle necessarie competenze, per cui può essere utile affidare l'incarico a soggetti esterni. Gli amministratori mettono a disposizione la propria professionalità e nella situazione appena esposta non si ravvisa alcun motivo per ritenere che la loro attività debba essere considerata a titolo gratuito, salvo pattuizioni o ulteriori accordi che sottendono interessi che vanno oltre il rapporto societario in essere.
- 2) Incarico affidato solo ad alcuni soci; in questa ipotesi sembra naturale riconoscere una remunerazione aggiuntiva rispetto alla ripartizione degli utili, alla quale concorrono tutti i soci in misura proporzionale alle quote di partecipazione. L'aumento di compiti e il conseguente incorrere in forme di responsabilità spingono ad avvalorare la tesi per cui debba riconoscersi ai soci amministratori un compenso per l'attività prestata in qualità di gestori
- 3) Incarico affidato a tutti i soci di S.r.l.; ci si avvicina così all'assetto amministrativo tipico delle società di persone, nelle quali, salvo diversa pattuizione, l'amministrazione della società spetta a ciascuno dei soci. Tuttavia, nelle società di persone il diritto a

⁸⁶ Per i riferimenti in dottrina vedasi F. TOSCO, I compensi degli amministratori di società di persone, in *Gli amministratori*, a cura di M. MEOLI, A. MAURO, M. NEGRO, Ipsoa, 2007, pagg. 74 e ss.. L'autrice esamina anche i differenti orientamenti sulla remunerabilità della funzione amministrativa. Le posizioni più risalenti sono a favore della gratuità dell'incarico in quanto la naturale compenetrazione tra la posizione di socio e di amministratore risulta prevalente rispetto al richiamo della disciplina sul mandato, trattandosi di un elemento tipizzante dell'istituto delle società personali. L'orientamento cosiddetto binario, invece, ritiene applicabile la presunzione di onerosità ex art. 1709 c.c. solo nel caso di amministratore nominato con atto separato. In ultimo, l'orientamento espresso dalla dottrina maggioritaria maggioritaria e dalla giurisprudenza di legittimità, è nel senso di ritenere sempre applicabile all'amministratore di società di persone la presunzione di onerosità di cui all'art. 1709 c.c., a prescindere dal fatto che la nomina sia contenuta nel contratto sociale o in un atto separato.

gestire la società costituisce una naturale conseguenza della qualifica di socio illimitatamente responsabile, mentre nelle s.r.l. è comunque richiesta la designazione mediante apposita nomina.

In questa situazione, a tutti i proprietari dell'impresa fanno capo i medesimi diritti e obblighi e su di loro incombono le medesime responsabilità. Se da un punto di vista operativo e gestionale gli amministratori si trovano in una condizione di parità, è di difficile comprensione, da un punto di vista economico, il principio per cui la remunerazione di ciascuno dovrebbe essere calcolata esclusivamente in base alla quota di partecipazione societaria. Invocare il principio di gratuità dell'incarico sembra essere possibile solamente in una specifica sottopotesi, ovvero allorché i soci siano titolari della medesima quota di partecipazione. In questo caso infatti prevedere la gratuità dell'incarico non andrebbe ad incidere sulla sostanza della remunerazione. Per chiarire tale aspetto è utile presentare mediante due semplici esempi cosa succede nel caso di gratuità dell'incarico, tralasciando per semplicità i profili fiscali.

Immaginiamo un S.r.l. con due soli soci, entrambi amministratori e titolari delle medesime quote di partecipazione. L'utile distribuibile ammonta a 50.000€. Se la carica fosse gratuita, i soci riceverebbero dalla società 25.000€ cada uno; se il compenso agli amministratori fosse stabilito in misura fissa pari a 10.000€ annuali, l'utile distribuibile scenderebbe a 30.000€ ed i soci otterrebbero il medesimo ammontare (10.000€ sotto forma di compenso per l'attività di amministratore e 15.000€ derivanti dalla distribuzione degli utili).

Supponiamo ora che i soci siano invece titolari rispettivamente del 75% e del 25% del capitale sociale. Nel caso di gratuità dell'incarico di amministratore, il Sig. A riceverebbe 37.500€ ed il Sig. B 12.500€; con una remunerazione dell'incarico fissata a 10.000€ annui, il Sig. A otterrebbe complessivamente 32.500€, mentre il Sig. B 17.500€. La differenza risulta ancor di più evidente se l'utile raddoppiasse perché la gratuità dell'incarico favorirebbe certamente il socio di maggioranza: a fronte di un utile distribuibile di 100.000€, il Sig. A percepirebbe 75.000€ ed il Sig. B 25.000€, invece con un compenso amministratore fissato a 20.000€, il socio di maggioranza potrebbe contare su un incasso di 65.000€, mentre il socio di minoranza su un totale di 35.000€.

A parere di chi scrive risulta di difficile comprensione legare il trattamento economico al solo apporto iniziale di capitale fintanto che le prerogative per la gestione della società sono condivise equamente e l'impegno per il buon andamento della società non presenta significative differenze.

- 4) Il potere di amministrare una società a responsabilità limitata potrebbe essere frutto di un diritto particolare *ex art. 2468, comma 3, c.c.*, assegnato ad un socio a seguito di una espressa previsione dell'atto costitutivo. La fattispecie qui descritta non muta le conclusioni alle quali si è giunti finora, ossia ritenere che la carica sia naturalmente onerosa, ad eccezione però della situazione in cui il diritto particolare non riguardi esclusivamente l'amministrazione della società.

Nello specifico, la gratuità dell'incarico potrebbe essere affermata qualora sia abbinato anche un privilegio riguardante la distribuzione degli utili⁸⁷, che consenta di disancorare in parte il ritorno monetario dalla misura di partecipazione sociale tenendo conto dell'attività svolta⁸⁸. La contemporanea presenza del potere di amministrare e del diritto a percepire utili maggiori rispetto alla quota di partecipazione conduce ad una logica e naturale conclusione: il diritto al compenso per la carica di gestore non è invocabile in quanto già soddisfatto. Si ricalcano le premesse che nel modello personalistico inducono ad escludere l'onerosità della carica.

In verità, la giurisprudenza, al di là dell'effettiva composizione dell'organo gestorio, ha qualificato l'art. 2389 c.c., ricompreso tra le norme specifiche delle società per azioni, come un principio generale che sancisce il diritto ad un compenso per l'attività svolta dagli amministratori⁸⁹, estendibile a tutte le società di capitali, a prescindere dal tipo societario prescelto, in adempimento del mandato ricevuto, da considerarsi naturalmente oneroso *ex art*

⁸⁷ Potrebbe risultare che le parti, nel determinare la partecipazione agli utili del socio amministratore, abbiano tenuto conto proprio della particolare posizione dello stesso, con la conseguenza che, verificatasi una simile evenienza, il socio amministratore non avrebbe ulteriore compenso per l'attività di amministratore. La situazione è simile a quanto potrebbe accadere nelle società di persone. La Cassazione civile n. 5747 del 1984 ha affermato che: "per valutare il diritto al compenso del socio di una società in nome collettivo, al sia stata conferita la qualità di amministratore, occorre esaminare il contenuto del contratto sociale segnatamente per quanto attiene alla ripartizione degli utili; pertanto, solo ove da tale indagine risulti che le parti hanno tenuto conto della particolare posizione del socio amministratore, per attribuirgli una partecipazione agli utili di speciale rilievo, non vi è luogo ad ulteriore compenso per l'attività di amministrazione."

⁸⁸ P. BUTTURINI, I diritti del socio di S.r.l. e l'autonomia statutaria, Cedam, 2018, pag. 37. "È condivisibile riconoscere un rilievo ai diritti particolari in merito all'alterazione della proporzionalità tra partecipazione e voto".

⁸⁹ Corte d'Appello Milano, Sezione I, sentenza n. 1279 del 1 aprile 2016: "la Corte ritiene opportuno risolvere la questione interpretativa in ordine alla applicabilità alle società a responsabilità limitata della disciplina di cui all'art. 2389 c.c., in materia di compensi degli amministratori, in mancanza di un espresso richiamo da parte del legislatore. Al riguardo il Collegio ritiene che tale mancanza di rinvio non assuma rilevanza, dovendo tale disciplina trovare applicazione in via analogica anche in caso di società a responsabilità limitata, rispondendo essa al diritto degli amministratori di essere remunerati per l'attività svolta in termini di tempo, competenza, dedizione con correlata assunzione di responsabilità".

Si conformano a tale orientamento: Tribunale Ordinario di Roma, Sentenza n. 3422 del 21 febbraio 2017; Tribunale Roma, sez. III del 29 marzo 2016

1709 c.c.⁹⁰ Tale diritto è stato qualificato come diritto soggettivo perfetto, dovendosi presumere che l'attività professionale sia svolta a titolo oneroso.

La naturale onerosità ha come corollario il principio tale per cui, in assenza di idonea manifestazioni formale per la devoluzione a favore del gestore di emolumenti, il compenso deve intendersi non definito, così che l'amministratore potrà adire l'autorità giudiziaria⁹¹ affinché il proprio diritto venga riconosciuto e determinato, anche mediante liquidazione equitativa. In tale prospettiva, infatti, in mancanza di determinazione da parte dell'atto costitutivo ovvero dell'assemblea, rimangono prive di effetti altre eventuali forme di determinazione, tra cui l'accordo orale eventualmente intervenuto fra amministratore e socio di maggioranza, con conseguente attribuzione del carattere di indebito oggettivo al compenso corrisposto, sulla base di un simile accordo, in mancanza del fatto costitutivo previsto dalla legge⁹².

Al di là della questione della disposizione di legge che regola il compenso degli amministratori di s.r.l., giurisprudenza e dottrina hanno sempre affermato che ad egli spetta una remunerazione per l'attività svolta. Una recente pronuncia della Cassazione – Cassazione Civile, sezione lavoro n. 15382 del 21 giugno 2017 – ad esempio, ritenendo di dover dare continuità alla pronuncia della Cassazione n. 243/1976, ha affermato che “l'amministratore di una società, con l'accettazione della carica, acquisisce il diritto di essere compensato per l'attività svolta in esecuzione dell'incarico affidatogli. Tale diritto, peraltro è disponibile, e può essere derogato da una clausola dello statuto della società che condiziona lo stesso al conseguimento di utili, ovvero sancisca la gratuità dell'incarico.” Secondo la Suprema Corte è sufficiente l'accettazione della carica per riconoscere in capo agli amministratori il diritto ad una giusta remunerazione, non facendo alcuna distinzione tra società di capitali e società di persone, ma alla generica espressione “di una società”.

L'amministratore di una società dunque con l'accettazione della carica, acquisisce il diritto ad essere compensato per l'attività svolta in esecuzione dell'incarico affidatogli. Resta indifferente la circostanza che l'amministratore rivesta o meno la qualità di socio. Legittimato passivo rispetto a tale domanda di determinazione del compenso di cui si discute è, ovviamente, la società nel cui interesse l'amministratore assume di avere agito mediante il

⁹⁰ Tribunale di Roma, Sezione III, sentenza n. 8963 dell'8 maggio 2017

⁹¹ Cassazione civile Sezione II Sentenza n. 22761 del 27 ottobre 2014; Cassazione civile Sezione lavoro, Sentenza n. 23004 del 29 ottobre 2014

⁹² Tribunale di Bari Sezione IV de 22 aprile 2010

compimento delle prestazioni, tipiche del rapporto gestorio, inerenti all'esercizio dell'impresa costituente l'oggetto della società.

Riprendendo, infine, il principio affermato dalle Sezioni Unite con sentenza n. 1545 del 20 gennaio 2017, in base al quale il rapporto tra amministratore e società è di tipo societario, è opportuno domandarsi se ciò vada ad inficiare sulle conclusioni tratte sinora. Invero, il rapporto societario deve essere annoverato pur sempre all'interno dei rapporti fonti di obbligazioni tra le parti, essendo ravvisabile una relazione obbligatoria interna tra amministratore e società, che non può ritenersi annullata o appiattita dal rapporto di immedesimazione organica: il primo è tenuto al rispetto dei propri doveri in conformità allo statuto e alla legge, mentre la seconda, salvo diverso accordo, deve corrispondere il compenso per il ruolo ricoperto e per l'attività prestata, che deve essere correttamente remunerata.

Il compenso, come detto, spetta all'amministratore per l'attività svolta, e non semplicemente per il fatto di aver ricoperto la carica amministrativa, dovendo il gestore, in un quadro di corresponsività nel quale rimane comunque collocata la sua prestazione, adempiere ai doveri a lui imposti⁹³. La prerogativa di ricevere una remunerazione non esula dalle possibili anomalie nell'adempimento degli obblighi e così l'eccezione di inadempimento mantiene un suo spazio di applicazione in quanto norma dettata a rafforzare l'adempimento delle proprie obbligazioni in un contesto di corresponsività. Occorre valutare se gli inadempimenti siano tali da giustificare la non corresponsione integrale del compenso previsto. Potrebbero incorrere in questa situazione gli amministratori che non convocano tempestivamente l'assemblea al verificarsi di fatti che necessitano di una valutazione da parte dei soci, o che non predispongono, entro il termine di scadenza il progetto di bilancio della società.

2.1.2. Alcune considerazioni sulla revoca dell'amministratore

La naturale onerosità della carica amministrativa può essere ravvisata osservando, inversamente, il profilo della revoca dell'amministratore⁹⁴. Nella s.r.l. post riforma, l'unico riferimento normativo è affidato all'art. 2476 c.c., terzo comma, in base al quale ciascun socio

⁹³ Corte d'Appello di Milano, Sezione specializzata Impresa n. 3375 del 18 luglio 2017

⁹⁴ In tema di revoca di amministratore di S.r.l. vedasi: C. RUGGIERO, *La revoca dell'amministratore nella S.r.l. secondo il novellato art. 2476 c.c.*, in *Società*, 2008; F. SUDIERO, Note in tema di revoca di amministratore di S.r.l., in *Giur. It.*, 2013

ha la possibilità di chiedere un provvedimento cautelare di revoca dei gerenti in caso di gravi irregolarità nella gestione della società⁹⁵.

Nella società a responsabilità limitata, i soci possono essere nominati a tempo indeterminato e tale circostanza implica che non occorre la presenza di una giusta causa per procedere alla revoca del gestore, dovendosi, semmai, corrispondere un adeguato indennizzo per il mancato preavviso in applicazione dell'art. 1725, comma 2, codice civile⁹⁶.

Si può affermare in linea generale che, in mancanza di indicazioni da parte dell'atto costitutivo, le modalità di revoca dipenderanno dal modo in cui è stato configurato il rapporto di amministrazione. Se ad esempio il potere di nomina è attribuito ad uno o più soci il relativo potere di revoca, ad eccezione del ricorrere di una giusta causa tale per cui ciascun socio può agire in via giudiziale, spetterà solo a questi, mentre nel caso in cui a decidere sulla nomina debba essere l'assemblea dei soci, saranno i soci, secondo le modalità previste dallo statuto, a decidere nel merito⁹⁷.

L'esercizio del potere di revoca anche senza giusta causa è da ritenersi ammissibile per i soggetti investiti del potere di nomina dei gestori, sicché, gli amministratori incaricati per un periodo prestabilito saranno revocabili in qualunque tempo, ma, in tale circostanza, analogamente a quanto previsto per le società per azioni, si dovrà riconoscere in capo ad essi la facoltà di chiedere ed ottenere un risarcimento del danno subito⁹⁸.

⁹⁵ G. SCOGNAMIGLIO, *Revoca "cautelare" e revoca nel "merito" dell'amministratore di S.r.l.*, ne Il processo esecutivo, a cura di R. VACCARELLA, Utet Giuridica, 2014, pag. 1582. La novità della disposizione consiste: (i) nella previsione, fino ad oggi mancante nel diritto delle società di capitali, di una misura cautelare tipica, diretta alla rimozione *iussu iudicis* dello o degli amministratori di s.r.l. dalla carica, e funzionale ad impedire il prolungarsi o il reiterarsi di comportamenti gestori illegittimi, nonché, eventualmente, di scongiurare l'aggravamento dei danni da questi cagionati; (ii) nell'attribuzione al singolo quotista del potere di interferire sul rapporto fra l'amministratore e la società, provocandone lo scioglimento, sia pure in via provvisoria e cautelare, nel caso in cui sussistano gravi irregolarità nella gestione.

⁹⁶ Tribunale di Milano, con ordinanza del 21 luglio 2017; Tribunale di Cagliari, 12 maggio 2006, in Riv. Giur. Sarda, 2007, pag. 171: Il diritto dell'amministratore di s.r.l., nominato a tempo indeterminato, al risarcimento del danno per essere stato revocato senza giusta causa sussiste se la revoca sia stata comunicata senza congruo preavviso e solo in presenza della prova di un danno risarcibile

⁹⁷ A. AMATO, *Le S.r.l. Strategie processuali ed ambiti applicativi*, Cedam, 2011 pag. 374: In applicazione dei principi generali, il potere di revocare l'amministratore sia connaturale al potere di nomina, e che, pertanto, debba essere riconosciuto in favore del soggetto, o dell'organo, competente a nominarlo. In questi casi è indiscutibile che l'efficacia della revoca prescinda dalla esistenza di una giusta causa, esponendo semplicemente la società al rischio di subire dall'amministratore revocato senza un giusto motivo una azione per il risarcimento dei danni da lui patiti.

⁹⁸ L. RENNA, *Nomina, cessazione e compensi degli amministratori di S.r.l.*, in *Persona&Danno*, 2 giugno 2008. L'autore giunge a tale conclusione sulla base di un "duplice ordine di argomentazioni: in primo luogo posto che la s.r.l. è società di tipo capitalistico, il potere di nomina degli amministratori, di cui all'art. 2479, 2° comma, n. 2, c.c., comprenderebbe, attesa la connessione tra potere di nomina e potere di revoca, l'applicabilità della disposizione di cui all'art 2383, 3° comma, c.c.. In secondo luogo, pur

Se quanto appena affermato è corretto, l'applicazione dell'art. 2383, comma 3, c.c., secondo il quale gli amministratori sono revocabili dall'assemblea in qualunque tempo, salvo il diritto dell'amministratore al risarcimento dei danni qualora la revoca avvenga senza giusta causa, costituisce un elemento testuale che induce a ritenere che l'amministratore abbia diritto all'emolumento. L'amministratore revocato ingiustamente ha infatti il diritto al ristoro del pregiudizio subito, consistente nella perdita di un guadagno, quello che avrebbe conseguito se avesse potuto continuare a lavorare. La revoca impedisce di continuare l'attività e fa perdere i ritorni economici che, altrimenti, sarebbero stati conseguiti.

In ipotesi di revoca senza giusta causa è risarcibile solo il lucro cessante⁹⁹, cioè il mancato guadagno in misura pari alla perdita dei residui compensi, da commisurarsi, in applicazione degli artt. 1223 e 2697 c.c., al tempo ritenuto necessario per reperire una nuova occupazione¹⁰⁰ e tenendo conto del vantaggio patrimoniale costituito dai risparmi di spese e di energie lavorative, ricordandosi di decurtare quanto egli abbia conseguito o possa presumibilmente conseguire da altre attività che gli siano rese possibili dall'anticipata cessazione del rapporto¹⁰¹.

2.2 La disponibilità del diritto al compenso

In base a quanto sopra esposto, la carica di amministratore, salvo particolari ipotesi di tipo personalistico, si presume dunque onerosa con la conseguenza che ai fini dell'esclusione di onerosità del rapporto è necessaria una rinuncia espressa o tacita del compenso¹⁰².

nell'ipotesi in cui gli amministratori abbiano scelto un regime di amministrazione modellato sullo schema delle società personali, non sembra corretto applicare il disposto di cui all' art. 2259 c.c. che distingue, ai fini della revoca, tra amministratore nominato nell'atto costitutivo (essendo quindi necessaria la presenza di una giusta causa) ed amministratore nominato con atto separato (revocabile secondo le regole del mandato).

⁹⁹ M. SPIOTTA, *Revoca dell'amministratore – Revoca senza giusta causa ed ammontare dei danni*, in *Giur. It.*, 2018, pag. 645

¹⁰⁰ Cassazione civile Sezione I n. 23557 del 12 settembre 2008

¹⁰¹ Cassazione civile Sezione I, n. 11801 del 21 novembre 1998

¹⁰² La Cassazione civile Sezione lavoro, con sentenza n. 4261 del 20 febbraio 2009, rifacendosi a quanto già stabilito dalla Cassazione civile Sezione lavoro n. 19697 del 24 settembre 2007 afferma che: "il rapporto di immedesimazione organica tra amministratore e società di capitali non giustifica l'esclusione del compenso a favore dell'amministratore, dovendo verificarsi, ai fini di tale esclusione, la sussistenza o meno di una rinuncia, espressa o tacita"

Nel corso della trattazione, infatti, è stato posto l'accento sul fatto che, poiché il rapporto che lega l'amministratore alla società non può essere qualificato né rapporto di lavoro subordinato, né di collaborazione continuata e coordinata, il disposto dell'art. 36 Cost., relativo al diritto ad una retribuzione proporzionata e sufficiente, ancorché norma immediatamente precettiva e non programmatica, non è applicabile al rapporto societario. Non esiste, pertanto, un compenso minimo, tanto è vero che gli amministratori possono accettare di essere retribuiti in modo oggettivamente inadeguato al lavoro svolto o, addirittura, di non ricevere alcun compenso¹⁰³, ciò sia al momento dell'assunzione della carica che in un momento successivo¹⁰⁴, anche se, in tali ipotesi, vi deve essere il loro consenso, ancorché tacito, purché inequivoco¹⁰⁵.

L'ipotesi di rinuncia espressa avviene, ad esempio, nel caso in cui l'amministratore manifesti la propria intenzione mediante dichiarazione scritta di rinuncia¹⁰⁶, mentre si ha rinuncia tacita qualora si ravvisi un comportamento concludente del gestore che non lasci spazio ad interpretazioni differenti.

Tale comportamento potrebbe derivare dalla redazione di un progetto di bilancio che non preveda una posta destinata alla remunerazione dell'amministratore stesso? Ebbene, la questione necessita di una duplice prospettiva, ovvero da un lato chiedersi se la presentazione del progetto da parte dell'amministratore possa valere come rinuncia tacita di quest'ultimo alla remunerazione, e dall'altro interrogarsi se l'approvazione di un bilancio siffatto da parte dell'assemblea possa valere come deliberazione implicita di determinazione del compenso in misura pari a zero. Tralasciando momentaneamente la seconda valutazione, di cui ci si occuperà nel seguito della trattazione, si giunge ad una risposta negativa in quanto il silenzio dell'amministratore non ha valore di manifestazione di volontà. Conseguentemente, la predisposizione di un bilancio che non prevede il compenso per gli amministratori non

¹⁰³ Cassazione civile Sezione I, Sentenza n. 19714 del 13 novembre 2012; Cassazione civile Sezione I, Sentenza n. 7961 del primo aprile 2009; Cassazione civile Sezione lavoro, n. 2861 del 26 febbraio 2002

¹⁰⁴ I Giudici parlano espressamente di rinuncia preventiva o successiva. A tal proposito, Tribunale di Roma 3 giugno 1996 e Tribunale di Milano 21 settembre 1989

¹⁰⁵ Cassazione Civile, Sezione I, sentenza n. 3964 del 18 marzo 2003: "Il non avere i resistenti richiesto i compensi per l'attività prestata rispettivamente in qualità di presidente e di consigliere della società all'epoca in cui rivestivano dette cariche costituisce un comportamento neutro, tale da non costituire elemento di prova atto a dimostrare la loro rinuncia ad un diritto derivante dal rapporto sociale". "La semplice inerzia nell'esercizio di un diritto sostanziale può portare alla perdita dello stesso soltanto per effetto della prescrizione per cui, laddove si ipotizza una rinuncia al diritto stesso, occorre la sussistenza di ulteriori elementi atti a dimostrare tale circostanza".

¹⁰⁶ AA.VV., Adempimenti societari e gestionali, Ipsa, 2008, pag. 107

comporta rinuncia implicita al compenso anche se l'amministratore abbia concorso, con il proprio voto, all'approvazione dello stesso¹⁰⁷.

La rinuncia al compenso che si manifesta in maniera tacita da parte dell'amministratore¹⁰⁸ potrebbe essere, invece, riscontrata nel caso di protratta mancanza di qualunque tipo di sollecito nel tempo. Secondo quanto espresso dalla giurisprudenza¹⁰⁹, nell'ipotesi in cui l'amministratore non si attivi per fare richiesta di un corrispettivo e l'assemblea non abbia deliberato nulla in merito, l'incarico dello stesso amministratore può considerarsi a titolo gratuito. L'inerzia, potrebbe essere appunto indice della volontà di rinunciare al compenso¹¹⁰ o dell'esistenza di un accordo tacito tale per cui il gestore non è indotto ad avanzare pretese nei confronti della società nonostante l'attività da lui svolta. Ne consegue che l'amministratore di una società che svolge l'incarico senza chiedere il pagamento per un periodo manifestamente lungo di quanto gli è dovuto perde il diritto a ricevere il compenso, dovendosi valorizzare, in un'ottica di correttezza e buona fede, il ragionevole affidamento della società debitrice sulla gratuità della funzione¹¹¹

I soci possono utilizzare gli strumenti a loro disposizione per stabilire che gli amministratori non hanno diritto al compenso mediante l'introduzione di una clausola che sancisca la gratuità della funzione amministrativa.

La previsione di gratuità della carica gestoria si potrebbe dunque riscontrare, in prima battuta, proprio tra le norme che compongono l'atto costitutivo o lo statuto. In particolare, l'inserimento di una clausola nello statuto che sancisca la gratuità dell'incarico è sufficiente ad escludere il diritto alla remunerazione dell'amministratore in quanto si presume che egli ne sia a conoscenza. Lo statuto, infatti, rappresenta la legge di funzionamento della società ed è certamente da reputarsi vincolante sia per i soci, sia per i soggetti chiamati a rivestire incarichi di gestione. Ci si aspetta appunto che il gestore prenda visione dello statuto prima di accettare la propria nomina o comunque che avrebbe dovuto farlo per rispettare un dovere di diligenza.

¹⁰⁷ Tribunale di Roma, 12 settembre 2012, in *Società*, 2013, pag. 254: il diritto al compenso deriva direttamente dal rapporto negoziale che intercorre tra la società e l'amministratore e non dipende dall'inserimento o meno di detta voce nel bilancio societario

¹⁰⁸ G. DI CORRADO, Il diritto al compenso per l'amministratore di società, in *Diritto e Pratica Lavoro*, 2017, pag. 1427

¹⁰⁹ Cassazione civile Sezione lavoro n. 4621 del 20 febbraio 2009; Trib. Roma Sezione specializzata in materia di imprese, Sentenza del 4 maggio 2016

¹¹⁰ Tribunale di Milano del 7 aprile 2000

¹¹¹ Cassazione civile, sezione lavoro, sentenza n. 4261 del 20 febbraio 2009 ha evidenziato che l'accertamento della gratuità dell'incarico svolto dall'amministratore è sorretto da idonea motivazione allorquando sia stato appurato un comportamento in equivoco. Nel caso di specie, l'amministratore per oltre dieci anni non aveva chiesto alcun compenso e tale circostanza era stata formalizzata nel primo verbale in cui l'assemblea deliberò di versare un compenso a favore del gestore.

L'ignoranza della clausola non può essere una giustificazione valida per disconoscere la previsione statutaria e anzi, con l'accettazione della carica si manifesta l'assenso all'eventuale gratuità stabilita nello statuto.

Ma perché un amministratore dovrebbe accettare l'incarico pur sapendo che non avrà, del tutto o in parte, ritorni economici a seguito dello svolgimento della proprio attività? Nonostante non sia certamente la situazione più frequente, potrebbero ravvisarsi alcune ipotesi¹¹² qui di seguito brevemente riportate:

- L'amministratore potrebbe essere interessato ad acquisire competenze professionali di cui è ancora carente;
- Esiste un'intesa con la società che prevede vantaggi economici di diverso tipo attraverso incarichi professionali o in altro modo;
- La carica amministrativa è transitoria o comunque di breve durata e pertanto non richiede che il gestore si dedichi ad essa a pieno titolo;
- L'amministratore in realtà funge da prestanome ed è esautorato dai propri poteri in quanto soggetto alle direttive del vero *dominus* della società
- La notorietà della società, la sua posizione nel mercato, l'ambito in cui opera, possono fornire visibilità, garantire prestigio, assicurare una posizione sociale ed economica di rilievo, nonché facilitare ulteriori opportunità di guadagno¹¹³
- Si vuole evitare di far emergere redditi in capo agli amministratori, i quali saranno pagati "in nero" con proventi illecitamente realizzati e non saranno tenuti al versamento delle imposte

Un'ultima questione merita di essere approfondita in questa sede. Pacifico è che l'autonomia statutaria possa regolamentare molteplici aspetti del diritto del gerente ad ottenere un emolumento per l'attività da lui svolta, così come quello di sancire la gratuità della sua funzione. Talvolta, tuttavia, la formulazione con la quale vengono stabilite le regole in materia di compenso agli amministratori può prestarsi a differenti chiavi di lettura. Immaginiamo che lo statuto preveda che "agli amministratori spetta il rimborso delle spese sostenute per ragione del loro ufficio. Per le suddette cariche i soci possono determinare un emolumento annuo nonché una indennità per la cessazione del loro rapporto".

¹¹² A. GHINI, *L'assenza del compenso per la carica di amministratore*, in *Impresa Commerciale ed Industriale*, 2001, pag. 1238

¹¹³ A. L. BONAFINI, *I compensi degli amministratori di società per azioni*, in *quaderni di Giurisprudenza Commerciale*, Giuffrè, Milano, 2005, pag. 57

Da un lato c'è chi potrebbe sostenere che la previsione considera come meramente eventuale l'attribuzione di compensi in favore degli amministratori¹¹⁴; in altre parole i soci sono titolari di una facoltà di decidere e qualora non si esprimano con apposita deliberazione, l'amministratore non ha diritto al compenso. Sul versante opposto c'è chi ritiene invece che lo statuto voglia solamente escludere la possibilità dei soci di privare il rimborso delle spese sostenute in ragione dell'ufficio, mentre per quanto riguarda, il compenso, esso sembra rimettere ogni decisione ai soci sia con riferimento all'an (potendo la decisione dei soci escludere l'onerosità dell'attività gestoria) che con riferimento al *quantum* del compenso¹¹⁵; la clausola non è dunque idonea a determinare la gratuità dell'incarico di amministratore.

Non si può negare una certa ambiguità nella formulazione letterale, sopra menzionata, della clausola dello statuto, la quale non prevede espressamente la gratuità dell'attività gestoria e nemmeno la sua onerosità, rimandando ad un generico potere di determinazione del compenso in mano ai soci. La questione va affrontata partendo dall'assunto che la carica di amministratore è naturalmente onerosa ed è richiesta una chiara volontà al fine di negare il diritto al compenso del gestore. Si desume pertanto che, per superare la presunzione di onerosità, la clausola statutaria deve prevedere espressamente la gratuità dell'incarico e non presentare margini di ambiguità sul punto¹¹⁶.

2.3 La decisione in merito alla remunerazione degli amministratori e l'approvazione del bilancio

L'art. 2389, comma 1, c.c. recita che “i compensi spettanti ai membri del consiglio di amministrazione e del comitato esecutivo sono stabiliti all'atto della nomina o dall'assemblea”. Il disposto previsto per le società per azioni che adottano il modello tradizionale, e ritenuto applicabile in via analogica alle società a responsabilità limitata¹¹⁷, si occupa di stabilire a chi compete la determinazione della remunerazione dei gestori della società, individuando nei soci i soggetti deputati a detto compito¹¹⁸.

¹¹⁴ Tribunale di Milano, sentenza n. 9762 del 29 settembre 2017. Il Tribunale enfatizza l'utilizzo del verbo potere come indicatore di uno scenario possibile, ma non di certo obbligatorio.

¹¹⁵ Tribunale di Roma, Sezione III, sentenza n. 3422 del 21 febbraio 2017

¹¹⁶ Tribunale di Roma, Sezione III, sentenza n. 1084 del 23 gennaio 2017

¹¹⁷ Tribunale di Roma, Sezione III, sentenza n. 8963 dell'8 maggio 2017

¹¹⁸ A. STABILINI, *I criteri di determinazione giudiziale del compenso spettante all'amministratore di S.r.l.*, in Società, 2013, pag. 596. La determinazione del compenso dell'amministratore di società di capitali non è

Ciò si spiega in ragione del significato che tale decisione comporta: utilizzare le risorse a disposizione della società e destinare parte del patrimonio sociale a coloro che sono tenuti ad amministrarla¹¹⁹.

Anzitutto la determinazione del compenso da attribuire agli amministratori sarà rimessa alla volontà dei soci, i quali, in seno all'atto costitutivo, stabiliranno sia l'organo a cui viene attribuito il potere di determinarlo, sia le modalità e i criteri di determinazione. L'ampia autonomia dei soci consente ad esempio che essi possano predeterminare il compenso nell'atto costitutivo o demandarne la fissazione all'assemblea, alla decisione dei soci, ma anche ad un singolo socio o addirittura, ipotesi più remota, ad un terzo¹²⁰.

Ove lo statuto nulla disponga nel merito, competente per la relativa determinazione è la collettività dei soci, che può provvedervi sia con la medesima delibera di nomina dei soggetti preposti alle funzioni gestorie, sia con autonoma e separata deliberazione. Si può notare come vi sia una connessione evidente tra i titolari del potere di nomina dell'organo amministrativo, del potere di revoca dello stesso e chi ha la facoltà di stabilirne il compenso.

I soci possono definire il compenso per i gestori con varie modalità.

Nelle s.r.l. il metodo collegiale può essere derogato, principalmente allo scopo di ricavarne benefici in termini di speditezza e di costi, mediante apposita clausola inserita nell'atto costitutivo. I soci, infatti, possono introdurre metodi non collegiali tra loro alternativi, individuati nella consultazione scritta e nel consenso espresso per iscritto¹²¹, ex art. 2479 c.c., terzo comma, pur tuttavia rispettando elementi imprescindibili quali la previa informazione in tempo utile di tutti i soci e la possibilità di ciascuno di potervi prendere parte. Nulla vieta che le decisioni in merito ai compensi degli amministratori possano, così, essere prese in sede extra assembleare, giacché gli argomenti sui quali il legislatore pone un veto sono esclusivamente quelli in relazione alla modificazione dell'atto costitutivo, al compimento di

oggetto di un contratto, ma semmai costituisce promessa unilaterale che l'amministratore potrà prendere in considerazione per accettare o no la nomina

¹¹⁹ V. SANGIOVANNI, *Determinazione del compenso dell'amministratore da parte del giudice*, in *Diritto Commerciale e Societario*, 2006, pag. 973

¹²⁰ B. PETRAZZINI, *Compenso degli amministratori e assemblea sociale: l'intervento delle Sezioni Unite*, in *Giurisprudenza Italiana*, 2009, pag. 1185

¹²¹ D. SCARPA, *Processi decisionali, controllo e tutela dei soci nelle S.r.l.*, Cedam, 2011, pag. 12. La distinzione tra le due diverse modalità non collegiali è rintracciabile nel dato che il consenso espresso per iscritto presuppone la redazione di una deliberazione già definita che i soci possono confermare con il proprio voto, ricevendo quale primo atto la proposta stessa, mentre nella consultazione scritta, quale la proposta immodificabile derivante dalla preventiva consultazione dei soci ai quali viene chiesto di esprimersi su un argomento e sulla base delle osservazioni così raccolte, viene redatta la proposta immodificabile di delibera rispetto alla quale i soci stessi vengono invitati ad esprimere il voto.

operazioni che comportano una sostanziale modificazione dell'oggetto sociale o dei diritti dei soci. Si rammenta poi che ciascun amministratore e tanti soci che rappresentano almeno un terzo del capitale sociale, hanno la facoltà di richiedere che la decisione che dovrà assumersi debba essere presa in sede assembleare. Pertanto si deve affermare che, nel silenzio dello statuto in merito a qualsivoglia metodologia di formazione della volontà sociale, la decisione relativa all'emolumento dei gerenti spetti all'assemblea dei soci, mentre qualora l'atto costitutivo indichi un metodo non collegiale alternativo, è con quest'ultimo che vi si provvederà.

Prima di giungere ad una formalizzazione della volontà dei soci in merito alla quantificazione della remunerazione degli amministratori, è logico supporre che siano intercorse trattative e conseguenti accordi verbali tra le parti e che si tratti pertanto di esprimere una volontà precedentemente consolidata. Tuttavia tali accordi orali rimangono privi di effetti se non interviene un'ufficializzazione nell'atto costitutivo o dell'assemblea e la mancanza del fatto costitutivo previsto dalla legge rende di fatto indebito quanto percepito.

Si può ben immaginare che l'interesse del singolo socio nello stabilire il compenso spettante agli amministratori vari a secondo del fatto che egli ricopra o meno la carica di gestore. Tra società ed amministratore normalmente si viene a verificare una situazione conflittuale: la prima tende in genere ad offrire la retribuzione più bassa possibile, ma in misura comunque sufficiente al fine di consenta al gestore di propendere per l'accettazione della nomina, mentre i secondi tentano di ottenere il massimo vantaggio possibile. Questa contrapposizione perde di efficacia allorquando alcuni soci, in particolare quelli di maggioranza, rivestono la qualità di amministratori, poiché essendo titolari di una partecipazione sociale, e dunque proprietari pro quota della società, confondono i ruoli e gli interessi in gioco. Se l'amministrazione è affidata ad un non socio, egli si limita a gestire un patrimonio affidatogli da terzi e la società, nel pagare il compenso all'amministratore, è consapevole di ridurre la propria ricchezza, cosicché maggiore è la remunerazione, minore è l'utile residuo che può essere distribuito. I soci che sono al contempo amministratori tenderanno ad essere più propensi nel quantificare in misura elevata compensi che in sostanza saranno ad essi attribuiti, mentre i soci che non sono ricoprono la carica di amministratore tenderanno invece ad essere più cauti perché riducono la propria aspettativa all'utile.

Il momento in cui si procede alla nomina dell'amministratore è distinto dal momento in cui si determina il suo compenso: anzitutto bisogna individuare la persona che ricoprirà la carica di amministratore e solo successivamente, se non già previsto nelle regole sociali, potrà

essere discussa la gratificazione economica per la sua attività. È da ritenersi, come del resto normalmente accade, che le deliberazioni appena menzionate, possano avvenire nella medesima riunione assembleare, e che non sia nemmeno necessario inserire all'interno dell'ordine del giorno la definizione del compenso qualora sia prevista la designazione degli amministratori in quanto discutere del loro trattamento monetario è una naturale conseguenza del rapporto che va instaurandosi.

La remunerazione può essere fissata già nello strumento societario, anche se, come si avrà modo di approfondire nel prosieguo della trattazione, questa soluzione si presta ad essere eccessivamente rigida.

L'attribuzione del potere di determinazione del compenso per lo svolgimento di incarichi di amministrazione nelle società ai solo portatori di capitale di rischio, conduce alla conclusione che non sia possibile per i gestori vedere ricompensata la propria attività prima che non via sia stata una manifestazione del consenso da parte della società, con l'esclusione pertanto che possano essere i singoli soci a stabilire la propria gratificazione, evitando pericolosi rischi di abusi a danno della società.

In assenza di previsioni legislative si potrebbe astrattamente ritenere che nella s.r.l. spetti ai medesimi gestori determinare il proprio compenso. Tale affermazione però non convince¹²², sia valutando la coerenza del sistema, il quale imponendo ai soci di dettare le norme in materia di amministrazione sembra suggerire che rimanga in capo ad essi la decisione in merito agli emolumenti in quanto trattasi di un elemento significativo del rapporto di amministrazione, sia perché affidare ai gestori la possibilità di auto-assegnarsi il compenso¹²³ potrebbe sfociare in una situazione di antitesi con la società. In questo caso gli amministratori potrebbero disporre del patrimonio sociale e quantificare le proprie prestazioni in misura sproporzionalmente elevata, abusando del proprio potere.

La violazione dell'art. 2389 c.c., sul piano civilistico, dà luogo a nullità degli atti di determinazione dei compensi da parte degli amministratori, ovverosia i trasferimenti di denaro che il gerente potrebbe compiere a proprio favore, per violazione di norma

¹²² V. SANGIOVANNI, *La quantificazione del compenso dell'amministratore di S.r.l.*, in *Giurisprudenza di merito*, 2011, pagg. 2748 e ss.

¹²³ Cassazione civile Sezioni Unite, n. 21933 del 29 agosto 2008, con nota di B. PETRAZZINI, *Compenso degli amministratori e assemblea sociale: l'intervento delle Sezioni Unite*, in *Giurisprudenza Italiana*, 2009: "se l'atto costitutivo della società nulla dispone in merito ai compensi e se non vi è stata nessuna formale delibera di liquidazione del compenso, può integrare una giusta causa di revoca il comportamento dell'amministratore che si «autoattribuisca» la posta indicata a bilancio"

imperativa¹²⁴, nullità che, per il principio stabilito dall'art. 1423 c.c., non è suscettibile di convalida, in mancanza di una norma espressa che disponga diversamente.

Va tenuto presente che laddove sia stata correttamente assunta una decisione dei soci in tema di compenso in favore dell'amministratore di società, che abbia agito come organo, legato da un rapporto interno alla società, e non nella veste di mandatario libero professionista, l'ultima parola spetta in ogni caso al gestore, il quale potrà accettarla e porla in esecuzione senza riserve. Solamente qualora ciò non accada, e anzi, il gestore decida di impugnare la decisione dei soci, egli avrà la facoltà di insorgere avverso una liquidazione effettuata dall'assemblea della società in misura inadeguata, per chiedere al giudice la quantificazione delle proprie spettanze¹²⁵. Nella prassi difficilmente potrà accadere che non vi sia previa accettazione, in quanto la decisione dei soci è normalmente preceduta da contratti fra le parti, nel corso dei quali si stabilisce l'ammontare degli emolumenti.

Nelle società a ristretta base partecipativa non è raro vedere erogati compensi agli amministratori solo sulla base di decisioni assunte con un confronto informale e verbale, senza che sia stata correttamente assunta una decisione assembleare in merito o siano state rispettate altre forme previste dallo statuto¹²⁶.

Spesso anzi si ritiene che sia sufficiente l'approvazione del bilancio dalla quale risulti il debito emerso nei confronti dell'amministratore per cristallizzare e ratificare i suddetti comportamenti. Tuttavia dottrina e giurisprudenza si sono interrogate sulla legittimità di tale prassi, e vari sono stati gli orientamenti che si sono formati nella giurisprudenza della Corte di Cassazione in merito alla delibera di approvazione del compenso degli amministratori:

- a) Un primo orientamento, partendo dalla premessa della natura negoziale dell'approvazione del bilancio, ha affermato che l'approvazione del bilancio, ove figure iscritta la voce relativa al compenso, rileva quale manifestazione di volontà specificamente diretta all'approvazione di tale attribuzione atteso che l'inclusione della voce di spesa nel bilancio, lungi dal costituire una mera presa d'atto dei dati contabili

¹²⁴ L. CACCIAPAGLIA, R. PROTANI, *I compensi degli amministratori - aspetti civilistici, contabili e fiscali*, in *Fisco*, 2010, pag. 38

¹²⁵ Cassazione civile Sezione lavoro, n. 12592 del 24 maggio 2010

¹²⁶ M. P. FERRARI, *Deliberazione dei compensi degli amministratori di società e deducibilità fiscale*, in *leggiditalia.it*, 23 giugno 2016

delle scritture, costituisce un atto di appropriazione del rapporto da parte della società, e in tale appropriazione consiste l'essenza della ratifica¹²⁷.

- b) Si colloca in una posizione intermedia l'impostazione che, pur negando che l'approvazione del bilancio produca un'automatica ratifica tacita dall'attribuzione del compenso, sostiene che, per sanare l'auto-attribuzione dei compensi da parte degli amministratori, vadano indicati gli elementi probatori dai quali risulti che la specifica spesa era stata acquisita al bagaglio istruttorio della delibera relativa al bilancio, fornendo quindi la prova che la delibera assembleare racchiuda anche una dichiarazione di ratifica¹²⁸.
- c) Si giunge quindi all'autorevole parere espresso dalle Sezioni Unite e riconfermato dai giudici nelle sentenze posteriori, ovvero una tesi radicalmente negativa, tale per cui il l'approvazione del bilancio contenente la posta relativa ai compensi degli amministratori non è idonea a configurare la specifica delibera di determinazione del compenso richiesta, in caso di omessa previsione statutaria, dall'art. 2389 c.c., primo comma¹²⁹; di conseguenza è sempre necessaria una delibera assembleare che autorizzi i gestori a pretendere quanto loro spetta.

L'orientamento sicuramente prevalente è, come si accennava, quest'ultimo, ossia quello in base al quale la condotta di ritenere implicita nell'approvazione del bilancio la determinazione degli emolumenti è priva di fondamento. Il bilancio, infatti, ha la funzione di informare i soci e i terzi dell'attività svolta dagli amministratori attraverso la rappresentazione contabile dello stato patrimoniale della società e dei risultati economici della gestione¹³⁰, e la sua approvazione non comporta l'approvazione degli atti gestori¹³¹ menzionati nella relazione che accompagna il progetto di bilancio, sicché non è configurabile come ratifica tacita delle spettanze degli amministratori.

La giurisprudenza¹³², anche successiva al 2008, è, quindi, ferma nel ritenere che qualora la determinazione della misura del compenso degli amministratori di società di capitali, ai sensi

¹²⁷ Cassazione civile Sezione I, n. 28243 del 20 dicembre 2005; Cassazione civile Sezione I, n. 2832 del 27 febbraio 2001; Cassazione civile n. 6935 del 21 novembre 1983

¹²⁸ Cassazione civile Sezione I, n. 11490 del 22 febbraio 2007

¹²⁹ Cassazione civile Sezioni Unite, n. 21933 del 29 agosto 2008: "Le sezioni unite ritengono che debba essere preferito l'orientamento che ritiene necessaria l'esplicita delibera assembleare di determinazione dei compensi e che nega che tale delibera possa considerarsi implicita in quella di approvazione del bilancio". Cassazione civile Sezione V Sentenza n. 20265 del 4 settembre 2013; Cassazione civile Sezione V Sentenza n. 17673 del 19 luglio 2013

¹³⁰ Cassazione civile Sezione I, Sentenza n. 21517 del 25 ottobre 2016

¹³¹ Cassazione civile Sezione I, n. 10895 del 9 giugno 2004

¹³² Cassazione civile Sezione VI, Ordinanza n. 11781 dell'8 giugno 2016

dell'art. 2389 c.c., comma 1, non sia stabilita nell'atto costitutivo, è necessaria un'esplicita delibera assembleare, che non può considerarsi implicita in quella di approvazione del bilancio, atteso:

- la natura imperativa e inderogabile della previsione normativa, discendente dall'essere la disciplina del funzionamento delle società dettata, anche, nell'interesse pubblico al regolare svolgimento dell'attività economica, oltre che dalla previsione come delitto della percezione di compensi non previamente deliberati dall'assemblea;
- la distinta previsione della delibera di approvazione del bilancio e di quella di determinazione dei compensi¹³³;
- la mancata liberazione degli amministratori dalla responsabilità di gestione, nel caso di approvazione del bilancio¹³⁴;
- il diretto contrasto delle delibere tacite ed implicite con le regole di formazione della volontà della società *ex art. 2393 c.c., comma 2.*

Lo scopo che si cerca di perseguire è quello di garantire la piena trasparenza e la previa conoscenza da parte di tutti i soci della voce di spesa relativa all'attività dell'amministratore, dimodoché continui a persistere quel rapporto fiduciario che presiede all'affidamento dell'incarico di gestore di società.

Conseguentemente, l'approvazione in sé del bilancio, pur se contenente la posta relativa ai compensi degli amministratori, non è idonea ai predetti fini, salvo che un'assemblea convocata solo per l'approvazione del bilancio, essendo totalitaria, non abbia espressamente discusso e approvato la proposta di determinazione dei compensi degli amministratori¹³⁵.

Stante la distinzione tra approvazione del bilancio ed approvazione degli atti gestori sottostanti, è necessario che l'ordine del giorno contenuto nella convocazione dell'assemblea

¹³³ L'art. 2364 c.c., nell'elencare i compiti dell'assemblea ordinaria di società prive del consiglio di sorveglianza, colloca in due punti distinti le decisioni in discussione: al n. 1 troviamo l'approvazione del bilancio, mentre la determinazione del compenso degli amministratori, se non è stabilito dallo statuto, si trova al numero 3 del medesimo comma

¹³⁴ L'art. 2434 c.c. afferma che "L'approvazione del bilancio non implica liberazione degli amministratori, dei direttori generali, dei dirigenti preposti alla redazione dei documenti contabili societari e dei sindaci per le responsabilità incorse nella gestione sociale"

¹³⁵ Cassazione civile Sezione II, Sentenza n. 22761 del 27 ottobre 2014; Cassazione civile Sezione V, Sentenza n. 20265 del 4 settembre 2013; Cassazione civile Sezione V, Sentenza n. 17673 del 19 luglio 2013; Cassazione civile Sezioni Unite, n. 21933 del 29 agosto 2008

indichi chiaramente i due distinti punti programmatici affinché l'assemblea possa deliberare contestualmente in ordine a tali diversi oggetti.

Di norma l'ammissibilità di delibere tacite e di delibere implicite¹³⁶ è ritenuta in contrasto con le regole di formazione della volontà della società. O per meglio dire, in determinate casistiche l'intenzione dei soci deve essere palese e non può essere ricavata rimandando ad altra delibera¹³⁷.

Ribadendo quanto detto dalla giurisprudenza¹³⁸, la violazione dell'art. 2389 c.c., inficia in modo insanabile la validità della delibera assembleare di approvazione del bilancio nella parte in cui approva la determinazione dei compensi degli amministratori. Il vizio di invalidità menzionato *“non deve ricondursi nella categoria del vizio di invalidità - annullabilità ex art. 2377 c.c., comma 2 (che può essere opposto soltanto dai soggetti legittimati, ed è suscettibile di convalida), né in quella del vizio di invalidità - nullità ex art. 2379 c.c., concernente la "impossibilità od illiceità dell'oggetto" (che può essere fatta valere da chiunque vi abbia interesse ed è rilevabile anche d'ufficio), ma nella nullità generale di cui all'art. 1418 c.c., comma 1, per contrarietà a norma imperativa, in quanto "la disciplina di cui all'art. 2389 c.c., (dettata in continuità con l'orientamento legislativo tradizionale, risalente all'art. 154, n. 4 del codice di commercio del 1882) ha certamente natura imperativa e inderogabile, sia perché, in generale, la disciplina della struttura e del funzionamento delle società regolari sono dettate (anche) nell'interesse pubblico al regolare svolgimento dell'attività commerciale e industriale del Paese, sia perché, in particolare, la loro violazione, in particolare la percezione di compensi non previamente deliberati dall'assemblea, era prevista dall'art. 2630 c.c., comma 2, n. 1, (abrogato dal d.lgs. 11 aprile 2002, n. 61 art. 1) come delitto che non poteva certo essere scriminato dalla approvazione del bilancio successiva alla consumazione”*.

¹³⁶ G. BEI, *Sulle delibere implicite, con particolare riferimento al compenso degli amministratori*, in Società, 2009, pag. 28: Si ha una delibera implicita qualora:

- 1) si voglia desumere da un'espressa deliberazione assembleare un'implicita approvazione di una diversa delibera avente oggetto autonomo e differente;
- 2) si ottenga contestualmente una delibera che non sia solo un effetto (logico e/o giuridico) della prima ma sia una vera e propria delibera, del tutto distinta da quella espressa.

¹³⁷ G. GOBBO, *Il compenso degli amministratori: delibere implicite e approvazione del bilancio*, in Giur. Comm., 2010, pag. 361. L'autrice sostiene che: *“La dottrina e la giurisprudenza non hanno escluso a priori la possibilità che l'assemblea adotti atti formali da cui si possa desumere un contenuto diverso e ulteriore rispetto a quello che la stessa delibera è diretto a manifestare”*

¹³⁸ Cassazione civile, Sezione V, sentenza n. 21953 del 28 ottobre 2015

2.3.1 Riflessi fiscali della mancata formalizzazione del compenso

La mancanza di una delibera che abbia quantificato il compenso ha ripercussioni anche in ambito fiscale¹³⁹: la deducibilità del relativo costo¹⁴⁰ viene meno poiché sprovvisto dei requisiti necessari¹⁴¹ per consentire alla società di portare la spesa in abbattimento del reddito fiscale dichiarato.

Ove alla chiusura dell'esercizio di competenza non sia ancora possibile quantificare l'importo dovuto a fronte della prestazione ricevuta, la deduzione dal reddito potrà essere differita al successivo esercizio in cui l'ammontare del costo venga ad essere esattamente definito. Orbene la determinazione del compenso/corrispettivo per lo svolgimento di incarichi di amministrazione nella società di capitali, nel caso in cui non sia prestabilita nell'atto costitutivo ovvero in apposita delibera dell'assemblea, non può evidentemente essere compiuta unilateralmente dal creditore, ma richiede necessariamente - in base a norma imperativa - il consenso manifestato dalla società mediante una formale deliberazione dell'assemblea dei soci, essendo irrilevante al riguardo il "fatto compiuto" della appostazione in bilancio degli importi fatturati¹⁴².

La necessità della preventiva delibera assembleare è funzionale alla certezza del costo¹⁴³ ai fini della deducibilità dal reddito d'impresa¹⁴⁴. La normativa tributaria richiede che

¹³⁹ G. FERRANTI, *I compensi degli amministratori sono deducibili solo dopo la delibera, ma è possibile ravvedersi*, in *Fisco*, 2016, pag. 1707. L'autore riflette sulle problematiche aperte relative al criterio di imputazione temporale degli emolumenti e alle modalità attraverso le quali è possibile fruire dell'istituto del ravvedimento operoso.

P. GHINI, *La deducibilità dei compensi agli amministratori*, in *Fisco*, 2013, pag. 2552

¹⁴⁰ M.C. FREGNI, *Note in tema di deducibilità dal reddito d'impresa dei compensi corrisposti agli amministratori di società*, in *Rassegna Tributaria*, 2011, pag. 847: "Sul piano fiscale gli amministratori di società vengono ora ricompresi espressamente tra i soggetti percettori di redditi assimilati a quelli di lavoro dipendente. Il loro compenso è dunque da inquadrarsi nel novero dei costi sostenuti dall'impresa nell'ambito delle sue attività"

¹⁴¹ Cassazione civile, sezione tributaria n. 21953 del 28 ottobre 2015: In tema di reddito d'impresa, non è deducibile la spesa sostenuta dalla s.r.l. contribuente per i compensi agli amministratori ove invalidamente deliberata, secondo la disciplina applicabile, in sede di approvazione del bilancio, difettando in tal caso i requisiti di certezza e di oggettiva determinabilità dell'ammontare del costo di cui all'art. 109 (già 75) del d.P.R. n. 917 del 1986

¹⁴² Comitato di redazione, *Niente delibera preventiva? Non si deduce il compenso dell'amministratore*, in *Euroconference*, 31 ottobre 2015

¹⁴³ Cassazione civile Sezione V, Sentenza n. 21953 del 28 ottobre 2015: "Il requisito di certezza od esistenza della spesa ex art. 75 TUIR, deve infatti ricondursi al momento della formazione del titolo giuridico in cui trova fonte l'obbligazione patrimoniale della società"

¹⁴⁴ A. BORGOGGIO, *Deducibilità dei compensi erogati agli amministratori di società*, in *Fisco*, 2014, pag. 1383: "soltanto la preventiva delibera assembleare con cui sia stato approvato l'importo di tali emolumenti permette di attribuire a tali costi il requisito di certezza, richiesto dall'articolo 109 del Tuir ai fini della deducibilità dal reddito d'impresa"

sia certa l'esistenza del costo e determinabile in modo obiettivo l'ammontare, con la conseguenza che, con specifico riguardo al compenso dell'amministratore, occorre la conformità del titolo giuridico con il quale può essere corrisposto e la manifestazione di volontà dei soci¹⁴⁵

2.4 Gli amministratori investiti di particolari cariche

Nella parte del codice civile dedicata alle società per azioni, l'art. 2389 al 3° comma recita che: "La remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche in conformità dello statuto è stabilita dal consiglio di amministrazione, sentito il parere del collegio sindacale". La disciplina appena citata scardina il principio per cui la competenza sulla decisione dell'emolumento da attribuire agli amministratori spetta all'atto costitutivo o all'assemblea dei soci e vede nel consiglio di amministrazione l'organo deputato a tale incombenza, elusivamente nell'ipotesi di "particolari cariche in conformità dello statuto".

Il concetto di particolare carica è nel settore comune associato alla figura degli amministratori delegati, i quali rappresentano una modalità di esercizio delle funzioni esecutive del consiglio di amministrazione. L'art. 2381 c.c., quinto comma, prevede che: "gli amministratori delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate"¹⁴⁶. Il consiglio di amministrazione determina il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega; può sempre impartire direttive agli organi delegati e avocare a sé operazioni rientranti nella delega.

Nella società a responsabilità limitata ancora una volta ci si imbatte nel silenzio del legislatore, il quale non detta alcuna disciplina in materia di delega del potere gestorio. Occorre preliminarmente rilevare che la compatibilità di una delega nelle s.r.l. dipende dalla

¹⁴⁵ Cassazione civile Sezione VI, ordinanza n. 11779 dell'8 giugno 2016

¹⁴⁶ G. BONFANTE, L. DE ANGELIS, V. SALAFIA, Atti societari – Formulario commentato, IPSOA, Edizione IV, maggio 2014, pagg. 932 e ss.. La prevedibile evoluzione della gestione non è frutto di semplici previsioni, ma costituisce l'illustrazione delle strategie messe in atto per raggiungere gli obiettivi sociali. Rappresenta quindi una proposta che riguarda anche gli investimenti (organizzativi, di struttura e pubblicitari) necessari per lo sviluppo dell'impresa.

struttura amministrativa prescelta¹⁴⁷. Invero, nell'ipotesi di amministratore unico o di regime di amministrazione disgiuntivo tale compatibilità non sussiste; potrebbe riscontrarsi in caso di amministrazione congiunta ed è certo lo sia in presenza di un consiglio di amministrazione¹⁴⁸.

L'ampissima autonomia concessa ai soci nel modellare la disciplina dei gestori induce a ritenere che, laddove compatibile, l'istituto della delega sia ammissibile anche con riferimento al tipo societario oggetto di studio. Tanto più che non sembra ravvisabile alcuna controindicazione in una definizione a livello statutario del contenuto della delega.

Il Comitato Notarile del Triveneto, nella massima I.C.15¹⁴⁹, ha espressamente ritenuto che in materia di S.r.l.:

- a) In presenza di consiglio di amministrazione, è possibile la delega delle funzioni solo in forza di esplicita clausola statutaria o di decisione dei soci.
- b) L'atto costitutivo o i soci possono disciplinare liberamente l'istituto della delega; in mancanza è applicabile per analogia la disciplina dettata in materia per la s.p.a

Orientamento simile è stato formulato dal Consiglio Notarile dei Distretti riuniti di Firenze, Pistoia e Prato nella massima n. 57¹⁵⁰:

- 1) Nella s.r.l., in caso di scelta di un organo amministrativo pluripersonale collegiale, salvo il rispetto dell'art. 2475, ultimo comma, c.c., lo statuto può intervenire sull'organizzazione interna dell'organo gestorio e disciplinare:
 - i. l'ampiezza ed il contenuto delle deleghe, salvo quanto indelegabile per legge;
 - ii. una o più figure specifiche, individuate per relationem (Presidente, Vicepresidente) od in funzione del loro criterio di nomina (amministratore espresso dalla maggioranza o dalla minoranza), cui affidare le deleghe.

¹⁴⁷ C. DI BITONTO, *S.r.l. e organo amministrativo collegiale - anche nella s.r.l. è valida la delega consiliare soggettivamente plurima a carattere generale e disgiunto*, in *Società*, 2017, pag. 433. La disciplina della S.p.a. in punto di delega gestoria consiliare dovrebbe applicarsi alla S.r.l. non già meccanicamente e automaticamente, ma solo "in quanto compatibile" o che, comunque, il silenzio normativo sul punto "non può indurre a concludere prospettando sic et simpliciter un'applicazione analogica della disciplina della delega contenuta nel diritto azionario (art. 2381 e 2391, 1° e 2° co., c.c.)", occorrendo preservare anche in tale ambito le peculiarità proprie della S.r.l.

¹⁴⁸ O. CAGNASSO, *Delega di potere gestorio - La delega di potere gestorio e la S.r.l.*, in *Giur. It.*, 2017, pag. 886

¹⁴⁹ Comitato Interregionale dei Consigli Notarili delle Tre Venezie, *Orientamento del comitato Triveneto dei notai in materia di atti societari*, Ipsa, 2015, pag. 170

¹⁵⁰ Consiglio Notarile dei Distretti riuniti di Firenze, Pistoia e Prato, *Orientamenti dell'Osservatorio sul diritto societario*, Ipsa, 2016, pag. 203

- 2) I diritti particolari dei soci in materia di “amministrazione della società”, ex art. 2468, comma 3, c.c., possono prevedere la facoltà di un socio di essere amministratore - o di poter designare l’amministratore - munito di particolari deleghe gestorie.

La giurisprudenza¹⁵¹ concorda con l’asserzione tale per cui, in difetto di previsione legislativa esplicita in merito, si possa estendere alle s.r.l. l’art. 2381 c.c.¹⁵².

La figura dell’amministratore delegato o del comitato esecutivo rientra nelle cosiddette “deleghe tipiche”, ovvero deleghe autorizzate, per le quali è necessaria una formalizzazione. Diverso è il caso delle “deleghe atipiche”, ossia deleghe spesso utilizzate nella prassi, al fine di ripartire all’interno del consiglio di amministrazione specifici incarichi. Non si vede il motivo per cui vietare suddivisioni di compiti tra i membri del consiglio¹⁵³ ed anzi, assegnare funzioni a singoli individui potrebbe rispondere a logiche di efficienza.

Passiamo ora ad analizzare il contenuto dell’art. 2389 c.c., terzo comma. Per poter stabilire se la norma possa essere estesa e applicata alle s.r.l. nella disciplina vigente, è fondamentale porsi alcuni interrogativi circa il significato da attribuire alla disposizione:

- 1) Cosa si intende con l’espressione “amministratori investiti di particolari cariche in conformità dello statuto”?
- 2) La remunerazione in questione ha natura supplementare?
- 3) Quale ruolo svolge il collegio sindacale?

La prima questione richiede di individuare chi siano i soggetti a cui fa riferimento il 3° comma dell’art. 2389 c.c., distinguendo il concetto di particolari cariche da quello di particolari incarichi. È da ritenere che il legislatore abbia voluto regolare situazioni che in ogni caso attengono al rapporto di amministrazione, che si sostanziano in attività che rimangono pur sempre all’interno del novero delle prestazioni tipiche dei gestori di una

¹⁵¹ Cassazione civile Sezione V, Sentenza n. 25085 del 7 dicembre 2016: “In difetto di alcuna previsione esplicita in merito alla delega di potere gestorio nelle società a responsabilità limitata, che non trova alcun ostacolo legale, occorre applicare in via analogica la norma dell’art. 2381 c.c., relativa alle società per azioni”.

¹⁵² Per approfondimenti in tema di delega si veda P. ABBADESSA, *Profili tipici della nuova disciplina della delega*, in *Il nuovo diritto delle società*. Liber amicorum, G.F. Campobasso, diretto da P. ABBADESSA e G.B. PORTALE, Volume 2, Torino, 2006, pagg. 502 e ss.

¹⁵³ N. ABRIANI, *Codice delle Società*, UTET Giuridica, Edizione II, 2016, pagg. 1042 e ss. La dottrina prevalente ha ritenuto ammissibile una ripartizione di competenze tra i membri del consiglio di amministrazione pur in assenza di autorizzazione da parte dei soci. Si parla indifferentemente di deleghe atipiche, interne, di fatto o senza autorizzazione.

società, in virtù di una delega di funzioni stabilita nell'atto costitutivo¹⁵⁴. D'altronde la disposizione normativa è intitolata "compensi degli amministratori", e risulta evidente che non potrebbe essere qui disciplinato l'esercizio di attività professionale e/o tecnica nell'interesse della società che non sia da comprendere fra quella dell'amministratore¹⁵⁵.

In riferimento all'esercizio dei compiti amministrativi, l'art. 2381 c.c., secondo comma, stabilisce che: "Se lo statuto o l'assemblea lo consentono, il consiglio di amministrazione può delegare proprie attribuzioni ad un comitato esecutivo composto da alcuni dei suoi componenti, o ad uno o più dei suoi componenti". Comunemente, pertanto, la remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche coincide con quella che si decide di stabilire in favore degli amministratori delegati, ai quali si aggiunge la figura del presidente del consiglio di amministrazione¹⁵⁶, mentre quella del vicepresidente rimane in una zona d'ombra. Parte della dottrina sostiene poi che sia possibile prevedere statutariamente altre specifiche particolari cariche¹⁵⁷.

La speciale competenza del consiglio di amministrazione per la determinazione del compenso non si deve applicare ad onor di logica a tutti gli organi delegati. Infatti:

- I membri del comitato esecutivo sono espressamente indicati nel primo comma dell'art. 2389 c.c., ovvero tra i soggetti i cui compensi sono stabiliti all'atto di nomina o dall'assemblea dei soci¹⁵⁸;
- Gli amministratori a cui sono attribuiti specifici incarichi per il tramite di una mera ripartizione interna di competenze del consiglio di amministrazione non possono essere ricompresi nella fattispecie poiché sprovvisti di adeguate previsioni statutarie e dell'assenso dell'assemblea. Quelle prese in considerazione nel codice civile sono solamente quelle previste in conformità dello statuto, con conseguente trattamento

¹⁵⁴ S. CORSO, *La speciale remunerazione degli amministratori investiti di "particolari cariche" nella società a responsabilità limitata*, in Giur. Comm., 2009, pag. 482

¹⁵⁵ Cassazione civile, sentenza n. 11235 del 29 maggio 2015: "il riferimento normativo agli amministratori è rivolto alla carica rivestita ed alla funzione svolta, a cui direttamente vanno ricondotte anche le "particolari cariche" e non al singolo amministratore, persona fisica, che potrebbe essere destinatario di altri incarichi, non direttamente riconducibili all'attività amministrativa e, quindi, fuori dal campo di applicazione dell'art. 2389 c.c."

¹⁵⁶ M. MEOLI, *Compensi differenti per i membri del CdA*, in Eutekne.info, giovedì 20 aprile 2017

¹⁵⁷ A tal proposito, A. L. BONAFINI, ne *I compensi degli amministratori di società per azioni*, Giuffrè, Milano, 2005, pag. 130, ritiene che munito di particolari cariche sia anche l'amministratore destinatario di una delega priva di rilevanza esterna, che abbia ad oggetto solo funzioni gestionali interne, come ad esempio l'amministratore cui sia affidata una delega per la logistica o la distribuzione o le relazioni esterne

¹⁵⁸ La collegialità dell'organo sembra essere l'unico elemento che stride con la possibilità di ricomprendere i membri del comitato esecutivo tra i soggetti investiti di particolari cariche: ciascun componente non rileva nella propria individualità come portatore singolo di una speciale funzione.

differenziato a seconda dell'origine statutaria o assembleare della delega, suscitando non poche perplessità tra gli studiosi del diritto;

- L'amministratore unico, il quale cumula su di sé i poteri deliberativi ed esecutivi, è escluso in ragione del fatto che la cui presenza implica la mancata costituzione del consiglio di amministrazione, presupposto fondamentale per l'applicazione della norma in oggetto.

Le conclusioni alle quali si giunge destano non poche perplessità specialmente in merito alla *ratio* della norma e alle motivazioni per le quali è stata prevista.

Poco chiara è anzitutto la ragione per la quale venga sottratta alla competenza dell'assemblea la determinazione della retribuzione proprio di quegli amministratori che percepiscono un compenso più elevato, generando gravi pericoli di conflittualità. Altro interrogativo certamente non di poco conto è il perché la disposizione escluda coloro che potrebbero essere investiti di particolari cariche in conformità di una delega assembleare.

Una risposta parziale a chi vede con scetticismo lo spostamento di titolarità per la decisione della quantificazione dell'emolumento potrebbe essere incentrata sul fatto che spetta al consiglio di amministrazione la facoltà di attribuire la delega, la scelta dell'incaricato e i compiti che dovrà svolgere, indi per cui è coerente con tale impostazione anche quella di rimettere ad una suo provvedimento la specificazione del compenso da erogare per lo svolgimento dell'attività delegata¹⁵⁹. Si può sostenere che proprio il consiglio sia il solo in grado di valutare in concreto l'ampiezza delle funzioni svolte dai singoli componenti in quanto dispone delle conoscenze idonee ad orientare la fissazione della remunerazione nella sua esatta consistenza, ma in tale ottica non continua a rimanere oscuro il perché la competenza debba essere differente a seconda della diversa fonte legittimatrice della delega.

Alcuni studiosi ritengono che una chiave di lettura valida sia da ricercare nel momento in cui si inserisce la previsione inerente la delegabilità delle funzioni gestorie: qualora la possibilità di delega sia stata introdotta già nell'atto costitutivo, la competenza consiliare è giustificata dall'esigenza di una "valutazione eminentemente tecnica" che solo il consiglio di amministrazione è in grado di formulare¹⁶⁰; se invece la delega è concessa da una decisione dei soci, la competenza è da attribuire all'assemblea poiché si è venuta a creare un'evenienza nuova ed attuale suscettibile di essere intercettata e compresa proprio da chi ha deciso di prevedere la facoltà di delega.

¹⁵⁹ A. L. BONAFINI, ne *I compensi degli amministratori di società per azioni*, Giuffrè, Milano, 2005, pag. 126

¹⁶⁰ A. MIGNOLI, *Le partecipazioni agli utili nelle società di capitali*, Milano, Giuffrè, 1966, pag. 119

Infine si fa presente che la delibera consiliare potrebbe rischiare di essere invalida a causa del possibile conflitto di interessi sorto a seguito della partecipazione al voto degli amministratori dotati di particolari cariche. Tuttavia, il conflitto di interessi deve essere concreto e attuale: a nulla rileva la posizione di antagonista delle società in relazione alla definizione del proprio compenso¹⁶¹. In altre parole, è irrilevante la potenzialità del conflitto, ma è necessario provare che vi sia una sproporzione tra il compenso in concreto stabilito rispetto all'attività prestata in favore della società, mediante il riferimento al principio della ragionevolezza.

Una parte minoritaria della dottrina, con lo scopo di risolvere le discordanze generate dall'interpretazione comune della disposizione, tenta di offrire una visione del tutto rinnovata dell'articolo rubricato "compensi degli amministratori", sostenendo che per le prestazioni tipicamente amministrative si debbano prendere in considerazione solo i primi due commi dell'art. 2389 c.c., mentre l'ultimo vada riferito ad una differente fattispecie, ovvero quando il consiglio di amministrazione, in forza di una previsione statutaria, affidi a uno o più amministratori particolari incarichi di carattere professionale esorbitanti dal rapporto di amministrazione, ma pur sempre afferenti alla fisiologia della società e all'attività caratteristica di gestione con cui si operano e realizzano scelte di *policy* dell'impresa sociale¹⁶². Si prova così a forzare il dato testuale, giustificando il trattamento economico differenziato in ragione di una "diversa operatività" anche in relazione al tempo e alla professionalità spesi nella società, con un aggravio di impegno necessario per l'esecuzione dei compiti e delle attività propri di quelle cariche.

Secondo questa impostazione l'art. 2389 c.c., terzo comma, andrebbe applicato in caso di prestazioni effettuate dall'amministratore in funzione di particolari cariche che esulino dal potere di gestione della società¹⁶³. Difficilmente potrà ritenersi che ad esempio le prestazioni di un amministratore delegato differiscano da quelle tipiche inerenti all'attività di gestione, salvo il caso in cui lo stesso svolga al contempo attività attinenti ad uno specifico incarico

¹⁶¹ S. CORSO, *La speciale remunerazione degli amministratori investiti di "particolari cariche" nella società a responsabilità limitata*, in *Giur. Comm.*, 2009, pag. 482

¹⁶² A. L. BONAFINI, *I compensi degli amministratori di società per azioni*, Giuffrè, Milano, 2005, pag. 174. Il riferimento è ad incarichi che richiedono comunque una certa continuità e competenza, come ad esempio la figura dell'avvocato della società, dell'informatico responsabile delle reti e delle telecomunicazioni, dell'ingegnere supervisore degli stabilimenti produttivi ai fini della sicurezza, o ancora del responsabile dello sviluppo di nuovi prodotti.

¹⁶³ La Cassazione civile, Sezione lavoro, nella sentenza n. 110223 del 23 agosto 2000 affermava che: "condizione essenziale alla quale è subordinata l'operatività della citata disposizione è che le prestazioni effettuate dall'amministratore siano in funzione di "particolari cariche" che allo stesso siano state conferite; che esulino quindi dal normale rapporto di amministrazione, e cioè dal potere di gestione della società"

professionale. Incarico professionale che, a ben vedere, può essere svolto da qualsiasi amministratore, non necessariamente investito di una particolare carica.

Lo svolgimento, nell'ambito di una particolare carica, di prestazioni che rientrino nella normale gestione della società fa sorgere al massimo il diritto ad un adeguamento del compenso originariamente fissato dall'assemblea, qualora risulti che talune prestazioni richiedano una specifica competenza tecnica e presentino carattere di complessità¹⁶⁴. L'amministratore delegato o il presidente del consiglio di amministrazione in quest'ottica ricevono un compenso maggiore solamente a seguito di una ripartizione interna, che tenga conto dell'importanza delle mansioni svolte e del lavoro prestato, effettuata dal consiglio di amministrazione dopo che l'assemblea dei soci ha determinato un importo complessivo per remunerare tutti gli amministratori.

La tesi appena esposta ha certamente il pregio di ovviare alle critiche mosse nei confronti della disposizione e di rispettare il principio secondo cui la remunerazione per le prestazioni tipicamente amministrative non può essere determinata a proprio favore dagli stessi percipienti, ma va fissata dall'assemblea, eppure non merita accoglimento proprio perché il legislatore parla di particolari cariche e non di particolari incarichi. La volontà di superare le incomprensioni nelle quali si ricade inevitabilmente non può avere quale risultato quello di stravolgere completamente la norma in esame. Com'è noto, l'amministratore di una società può svolgere all'interno della stessa ulteriori incarichi professionali che restano estranei all'attività di gestione dell'impresa, tuttavia non è da ritenere che le prestazioni così inquadrate debbano essere gestite ai sensi dell'art. 2389 c.c., anzi, la retribuzione per esse avverrà a titolo diverso, in base allo specifico rapporto delineatosi.

La giurisprudenza maggioritaria è orientata nel senso di riconoscere all'amministratore che abbia svolto prestazioni professionali al di fuori del rapporto di amministrazione, una retribuzione speciale, aggiuntiva rispetto a quella liquidatagli in forza dell'incarico gestorio *ex art. 2389 c.c.*¹⁶⁵. Deve, però, trattarsi di attività effettivamente diversa da quella del rapporto

¹⁶⁴ Corte appello Milano, Sezione I del 30 maggio 2007

¹⁶⁵ Cassazione civile Sezione lavoro, sentenza n. 2861 del 26 febbraio 2002. Con tale pronuncia il Supremo Collegio, facendo presente che l'attività di assistenza ai lavori esulava dai compiti istituzionali dell'amministratore, ha affermato che siffatta prestazione andava congruamente retribuita, anche in mancanza di una deliberazione dell'assemblea, ribadendo che la valutazione è in linea con la giurisprudenza di questa Corte, secondo la quale l'amministratore di società cui sia demandato lo svolgimento di attività estranea al rapporto di amministrazione ha diritto ad una speciale remunerazione. Sulla stessa linea di pensiero è la pronuncia del Tribunale di Palermo del 26 maggio 2000: "Sussiste il diritto dell'amministratore ad una remunerazione aggiuntiva rispetto a quella predeterminata *ex art. 2389 c.c.* per l'attività professionale dispiegata nei confronti della società ed al di fuori del mandato di amministratore, ove la titolarità del potere deliberativo non si assommi alla prestazione di attività

di amministrazione e non una qualsiasi attività che può essere considerata come oggetto di un rapporto di opera intellettuale. Generalmente, ad esempio, in presenza di prestazioni di natura contabile e tributaria difficilmente si può sostenere che si tratti di attività connesse ad un autonomo incarico di natura professionale attribuito all'amministratore al di là della particolare carica.

Posto che il legislatore ha voluto distinguere il trattamento economico da riservare ai consiglieri di amministrazione da quello che spetta ai soggetti che, in forza di una specifica attribuzione ricoprono, pur sempre all'interno del rapporto di amministrazioni, particolari cariche, la speciale remunerazione prevista dal 3° comma dell'art. 2389 c.c. viene comunemente intesa come di natura supplementare ed aggiuntiva rispetto a quella che i medesimi percepiscono come semplici consiglieri, rappresentando un corrispettivo per l'incremento dei loro poteri e compiti a causa dell'aggravamento di ulteriori mansioni. La remunerazione *ex art. 2389 c.c.*, terzo comma, costituisce quindi un compenso autonomo e ulteriore¹⁶⁶.

La distinzione tra i membri del consiglio di amministrazione cui vengono assegnati degli specifici compiti (art. 2381 c.c., comma 2) e quelli "non operativi", che esercitano, cioè, soltanto le funzioni attribuite collegialmente al consiglio, si giustifica con il fatto che soltanto nel primo caso i consiglieri assumono direttamente la responsabilità dell'attività da essi svolta, e ciò comporta che sia stabilito un trattamento remunerativo differenziato, logicamente più favorevole, nei loro confronti. Il conferimento della delega determina, infatti, un nuovo rapporto che consente di attribuire agli amministratori a cui le deleghe sono conferite un compenso separato rispetto a quello percepito quali semplici componenti del consiglio di amministrazione¹⁶⁷.

Si può pertanto affermare che la legge attribuisce all'assemblea ordinaria la competenza generale a definire la retribuzione degli amministratori, mentre assegna al consiglio di amministrazione la decisione di carattere tecnico di determinare un autonomo compenso aggiuntivo eventualmente spettante agli amministratori che svolgono alcune particolari funzioni¹⁶⁸. Va sottolineato che il primo ed il terzo comma non utilizzano la medesima espressione per indicare il ritorno in termini monetari dell'attività svolta, bensì nel primo caso

professionale sulla base di un contratto d'opera concluso con se stesso, generando un conflitto di interessi".

¹⁶⁶ Tribunale di Firenze 18 marzo 2002; Tribunale di Milano 5 novembre 2001

¹⁶⁷ G. MOLINARI, A. QUATTRINI, *I compensi spettanti agli amministratori di società partecipate ed enti locali: un caso pratico*, in LexItalia.it, 2008

¹⁶⁸ N. ABRIANI, *Codice delle Società*, UTET Giuridica, Edizione II, 2016, pag. 1096

si ricorre al termine compensi, mentre nel secondo si impiega il vocabolo remunerazione. La remunerazione rappresenta il corrispettivo di un lavoro svolto a favore della società, la ricompensa per una prestazione di lavoro di carattere unitario e continuativo svolto a favore della società; invece il compenso ha un'accezione più ampia, un significato più esteso. La scelta di usare una terminologia differente non pare casuale ed anzi sembra che si voglia porre l'accento sulla specifica retribuzione che gli amministratori investiti di particolari cariche devono vedersi corrisposta a seguito di una prestazione di lavoro di carattere unitario e continuativo svolto in favore della società¹⁶⁹.

Una volta effettuata una proposta per l'emolumento da parte del consiglio di amministrazione, la legge richiede di sentire il parere del collegio sindacale. Il dovere di esprimere tale parere rientra tra le funzioni consultive dell'organo¹⁷⁰; quest'ultimo infatti è tenuto a vigilare sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo corretto funzionamento. L'art. 2389 c.c., terzo comma, fa riferimento ad un generico parere, senza specificare se esso debba essere favorevole e dunque vincolante per la decisione del consiglio di amministrazione. Sebbene per una corretta assunzione della decisione e validità della delibera consiliare sia necessariamente richiesta l'espressione di una valutazione da parte dell'organo di controllo, quest'ultima, stando alla vaghezza della disposizione normativa, anche se contraria alla proposta per la remunerazione degli amministratori, sembrerebbe non possa impedire qualsivoglia determinazione del consiglio, non essendo specificata alcuna conseguenza in caso di esito avverso del parere demandato.

In base a quanto detto finora, la remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche in conformità dello statuto, riguarda il trattamento economico da riservare essenzialmente agli amministratori delegati e al presidente del consiglio di amministrazione quale compenso aggiuntivo per il contributo da essi apportato nell'ambito

¹⁶⁹ D. BADIALI, *Il rapporto esistente tra i concetti di compenso e di remunerazione degli amministratori*, in leggiditalia.it. L'autrice ritiene che agli amministratori delegati "non dovrà solo spettare il compenso che l'assemblea fissa per gli amministratori, ma un quid in più per il contributo fattivo che essi realizzano a favore della società. Il consiglio di amministrazione nel momento in cui delibera l'emolumento da elargire agli amministratori a cui spettano particolari compiti non dovrà limitarsi a confermare il compenso stabilito dall'assemblea ma aggiungere la remunerazione più consona a quel tipo di lavoro delegato."

¹⁷⁰ V. SQUAROTTI, *Le funzioni del collegio sindacale*, in *Giurisprudenza Italiana*, 2013, pag. 2187. Tra le altre funzioni consultive possono essere ascritti l'intervento avanti al tribunale nei giudizi volti a ottenere la sospensione dell'esecuzione di una delibera assembleare (art. 2378, comma 4, c.c.), il potere-dovere di approvare la cooptazione degli amministratori (art. 2386, comma 1, c.c.) e l'intervento avanti al tribunale nel procedimento che scaturisce dalla denuncia di gravi irregolarità nella gestione (art. 2409, comma 2, c.c.).

dell'amministrazione e richiede obbligatoriamente il parere del collegio sindacale ai fini della validità della delibera assembleare.

Si tratta ora di capire se il principio stabilito dall'art. 2389 c.c., terzo comma, possa essere liberamente esteso alle società a responsabilità limitata. Fermo restando che è sempre allo statuto che è doveroso fare affidamento, in mancanza di qualsivoglia riferimento, sorgono questioni interpretative non marginali. Anzitutto, come già appurato nel corso dell'elaborato, l'organo amministrativo delle s.r.l. non si traduce necessariamente in un consiglio di amministrazione, ma può presentarsi con molteplici assetti organizzativi: amministratore unico, consiglio di amministrazione, amministrazione congiuntiva o amministrazione disgiuntiva. La possibilità di ricorrere in via analogica alla disposizione sopra citata è coerente esclusivamente nel caso in cui l'amministrazione assuma le caratteristiche tipiche della società per azioni, ovvero venga costituito un consiglio di amministrazione. La norma richiede poi l'acquisizione del parere del collegio sindacale, organo che nelle s.r.l. non è richiesto se non si raggiungono i limiti dimensionali stabiliti dall'art. 2477 c.c.¹⁷¹ e che può essere anche monocratico¹⁷².

La giurisprudenza non ha sempre espresso un orientamento unitario sulla validità delle delibere consiliari delle società a responsabilità limitata che si occupano della determinazione dell'emolumento degli amministratori investiti di particolari cariche.

Nella maggior parte dei casi i giudici hanno ritenuto che la mancanza del collegio sindacale e l'impossibilità di acquisire il parere preventivo dell'organo di controllo rendesse invalida la delibera consiliare di attribuzione dello speciale compenso, dichiarandola nulla per violazione di norma inderogabile. Non spetterebbe al consiglio di amministrazione il potere di determinare il compenso di un amministratore investito di particolari cariche in una s.r.l. non

¹⁷¹ La nomina dell'organo di controllo o del revisore è obbligatoria se la società:

- a) È tenuta alla redazione del bilancio consolidato;
- b) Controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti;
- c) Per due esercizi consecutivi ha superato due dei seguenti limiti:
 - 1) Totale dell'attivo di Stato patrimoniale: 4.400.000 euro;
 - 2) Ricavi delle vendite e delle prestazioni: 8.800.000 euro;
 - 3) Dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 50 unità.

¹⁷² R. DRISALDI, *Il collegio sindacale nelle società a responsabilità limitata*, in Società, 2010, pag. 1218. Il ruolo del collegio sindacale nelle s.r.l. è principalmente - ma non esclusivamente - ancora di tipo contabile: specularmente a quanto previsto dall'art. 2409 bis c.c. in materia di s.p.a. infatti il collegio sindacale nelle s.r.l. è naturalmente revisore legale, salvo che lo statuto non disponga diversamente.

dotata di collegio sindacale, stante l'assenza dei presupposti previsti dall'art. 2389 c.c., terzo comma¹⁷³.

Una parte ancora minoritaria della giurisprudenza, qui brevemente enunciata, ma alla quale non si ritiene di dare corso, ha invece sostenuto che non appare determinante l'eventuale mancanza nelle società a responsabilità limitata di un collegio sindacale, atteso che tale parere non è vincolante e che, comunque, i componenti del consiglio di amministrazione assenti o dissenzienti possono, sempre, impugnare le eventuali delibere nei modi e nei termini di cui all'art. 2388 c.c.¹⁷⁴ Tale impugnabilità deve essere circoscritta negli stessi limiti previsti dalla disposizione in materia di società per azioni, limiti che, secondo la preferibile interpretazione, sono preordinati ad accentuare il regime di stabilità delle deliberazioni dell'organo gestorio rispetto a quello proprio delle deliberazioni dell'organo assembleare, con la conseguenza che l'impugnabilità delle delibere del consiglio d'amministrazione è consentita, in ogni caso, solo ai soggetti specificatamente indicati ed entro il termine di decadenza previsto, prescindendo dalla "gravità" del vizio denunciato, salva l'ipotesi estrema di delibera inesistente, vale a dire di delibera non riconducibile in alcun modo a una manifestazione di volontà - sia pure irrituale - di un organo gestorio.

Non viene messa in discussione invece la possibilità di includere nello statuto una clausola che stabilisca che l'assemblea possa determinare un importo complessivo per la remunerazione degli amministratori, inclusi quelli investiti di particolari cariche. Tale scelta è sicuramente da prediligere in quanto viene rispettato il principio secondo cui spetta ai portatori di capitale di rischio fissare l'ammontare di risorse che vanno destinate ai gestori della società per le prestazioni necessarie al corretto funzionamento della stessa. Il Consiglio di Amministrazione, proprio perché in grado di valutare adeguatamente l'apporto di tempo e dedizione dei singoli membri e soprattutto di quelli investiti di particolari cariche, potrà procedere ad una equa ripartizione dell'importo complessivo, rispettando le volontà dell'assemblea dei soci.

¹⁷³ Tribunale di Bologna Sezione IV, Sentenza del 10 ottobre 2017; Tribunale di Cagliari, sentenza del 24 luglio 2017

¹⁷⁴ Corte d'Appello Milano, Sezione I, sentenza n. 1279 del 1 aprile 2016

Capitolo 3

QUANTIFICAZIONE DELL'EMOLUMENTO

SOMMARIO – 3.1 Quantificazione del compenso nell'atto costitutivo o mediante delibera assembleare? Vantaggi e svantaggi delle due alternative – 3.2 Le tipologie di compenso stabilite a favore dell'amministratore – 3.2.1 Remunerazione parametrica – 3.3 Criteri per la determinazione del compenso – 3.4 Modificabilità del compenso – 3.5 Tutela del diritto al compenso – 3.6 Abusi nella determinazione del compenso – 3.6.1 Sproporzione del compenso

3.1 Quantificazione del compenso nell'atto costitutivo o mediante delibera assembleare? Vantaggi e svantaggi delle due alternative

La quantificazione del compenso può essere già determinata nell'atto costitutivo della società? La norma di riferimento per poter rispondere a questo quesito è l'art. 2463 c.c., secondo comma, il quale precisa cosa deve indicare l'atto costitutivo, redatto per atto pubblico di una società a responsabilità limitata. Al punto n. 7, l'articolo appena citato, richiede che vengano specificate le norme relative al funzionamento della società, indicando quelle concernenti l'amministrazione e la rappresentanza. Tra le norme concernenti il rapporto di amministrazione rientrano certamente quelle relative alle modalità di esercizio dell'attività amministrativa, alle limitazioni del potere gestorio e nulla vieta che già in questa sede ci si preoccupi di stabilire se agli amministratori spetti un emolumento e perfino in quale misura esso consista¹⁷⁵.

Nella prassi l'aspetto relativo ai compensi viene toccato marginalmente nell'atto costitutivo, lasciando piuttosto scarna la disciplina: si tende ad inserire una generica indicazione del fatto che all'amministratore spetti una gratificazione per la propria attività e si rimanda ad una successiva decisione dei soci la quantificazione del suo ammontare.

L'ipotesi, piuttosto rara, che sia l'atto costitutivo a determinare il compenso del gestore pone non poche limitazioni alla possibilità di mediare l'importo da offrire

¹⁷⁵ Nella società per azioni il più volte citato art. 2364 c.c., primo comma, attribuisce la competenza per la determinazione del compenso degli amministratori all'assemblea ordinaria, solamente laddove la definizione del trattamento economico non sia già avvenuta nello statuto.

all'amministratore, ed anzi, comporta un'eccessiva rigidità che si traduce in tempi relativamente lunghi e costi aggiuntivi qualora sia necessario variare la somma stabilita. La soluzione di inserire nell'atto costitutivo clausole che fissano preventivamente la misura dell'emolumento, appare poco flessibile, soprattutto se si pensa che per modificare il dato testuale è necessario modificare l'atto costitutivo¹⁷⁶. Il vantaggio di non dover rivedere le condizioni economiche offerte ogni qualvolta si proceda a nuove nomine, rappresenta uno svantaggio per la società specie nella situazione in cui vi sia la necessità di ingaggiare un amministratore particolarmente competente in tempistiche piuttosto brevi, ma la rigidità della soluzione adottata non consenta di mettere sulla bilancia delle trattative un corrispettivo più elevato.

L'inserimento dell'ammontare del compenso degli amministratori direttamente nello statuto costituisce generalmente una scelta poco felice, un ostacolo non solo per la società, ma anche per i futuri gerenti, i quali possono solamente accettare la nomina alle condizioni fissate, oppure rifiutarla poiché le condizioni economiche cui verrebbero sottoposti non sono soddisfacenti.

Tra gli elementi motivazionali sui cui è possibile far leva per convincere gli amministratori ad acconsentire alla loro nomina, come ad esempio il prestigio che se ne otterrebbe, quello più importante è la corresponsione del compenso. La capacità di attrarre i migliori candidati risulta drasticamente ridotta, così come i margini di negoziazione a disposizione della società. L'inserimento di una clausola statutaria che fissa il compenso in maniera predeterminata non tiene conto né delle caratteristiche della persona che assume la funzione di gestore, né delle variazioni che si possono rendere necessarie a seguito di mutate circostanze proprie dell'impresa o derivanti da cambiamenti esterni.

La problematica esposta ha ragion d'essere nel momento in cui il sistema amministrativo preveda un ricambio nella nomina degli amministratori, ma risulta sterile per le società che ingaggiano i gestori a tempo indeterminato o li individuano all'interno della compagine sociale e non sentono la necessità di ricorrere al mercato per ricercare nuovi candidati e rinegoziare di volta in volta le condizioni economiche da offrire.

¹⁷⁶ Ai sensi dell'art. 2480 c.c. le modificazioni dell'atto costitutivo sono deliberate dall'assemblea di soci a norma dell'art. 2479 c.c. con l'intervento del notaio che deve redigere il verbale e provvedere alla sua iscrizione al Registro delle imprese. I soci sono pertanto tenuti ad esprimersi in assemblea con il voto favorevole di tanti soci in grado di rappresentare almeno la metà del capitale sociale, mentre il notaio esegue un controllo di legalità sostanziale sulla deliberazione.

La giurisprudenza inoltre ritiene che, oltre a non essere ammissibile un peggioramento delle condizioni economiche indicate nell'atto costitutivo, non sussista nemmeno la facoltà di accordare ai gestori un compenso ulteriore rispetto a quello già previsto senza operare una modifica dell'atto costitutivo, a nulla rilevando che l'emolumento sia eventualmente stabilito nella forma aleatoria degli utili¹⁷⁷. Di fatto si rende pressoché stabile ed immutabile il trattamento che dovrà essere riservato agli amministratori, i quali hanno diritto esclusivamente a quanto indicato nelle clausole statutarie. Seguendo la scia dell'opinione giurisprudenziale, i soci non possono stabilire pagamenti aggiuntivi tramite una loro decisione, ma sono tenuti a rispettare l'atto costitutivo, dovendo intervenire proprio su di esso per incrementare i benefici monetari dei gerenti.

Si presta dunque a maggior flessibilità la soluzione tale per cui venga demandato all'assemblea dei soci, o ad altro organo, il potere di stabilire il compenso degli amministratori, potere che può essere esercitato al momento della nomina, durante l'esercizio della carica ed anche alla cessazione delle funzioni.

Dal punto di vista pratico è certamente preferibile una determinazione della gratificazione economica operata di anno in anno e che tenga conto delle peculiarità degli amministratori. È consentito, tra l'altro, che i soci, in sede di decisione, confermino i compensi già previsti per il precedente esercizio, in continuità con le valutazioni e le scelte precedentemente assunte.

3.2 Le tipologie di compenso stabilite a favore dell'amministratore e il rimborso delle spese anticipate

È sempre l'art. 2389 c.c. che nelle s.p.a. affronta il tema di quali sono le tipologie di compensi che è possibile elargire nei confronti degli amministratori ed infatti, al secondo comma, esso recita: “[i compensi] possono essere costituiti in tutto o in parte da una

¹⁷⁷ Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 8230 del 7 aprile 2006. “La determinazione del compenso è rimessa in primo luogo allo statuto e, soltanto ove lo stesso non provveda, l'assemblea ordinaria può deliberare in proposito. [...] La delibera assembleare verrebbe a modificare una norma statutaria, operazione questa che si tradurrebbe in una modificazione dell'atto costitutivo, preclusa all'assemblea ordinaria, peraltro competente per legge a provvedere sul compenso degli amministratori in alternativa allo statuto, ai sensi del già ricordato art 2364 c.c., comma 1, n. 3”.

partecipazione agli utili o dall'attribuzione del diritto di sottoscrivere a prezzo predeterminato azioni di futura emissione.”

Non pare che l'intento della disposizione sia quello di creare due modalità di erogazione dei compensi tassative ed esclusive, quanto piuttosto quello avere una funzione esemplificativa¹⁷⁸ e di stabilire una facoltà che può essere accolta o meno in sede di determinazione dell'emolumento. Ciò viene giustificato anche alle luce dell'espressione “in tutto o in parte” che il legislatore ha adoperato per indicare le possibili tipologie di retribuzione. La norma, introdotta in sede di riforma, rispetto al resto dell'art. 2389 c.c. che detta regole prevalentemente procedurali, costituisce l'unica parte con contenuto sostanziale. Tuttavia la disposizione in oggetto risulta imperfetta, poiché il suo perimetro letterale non riesce a comprendere, ma neppure a vietare tutte le tecniche alternative che la prassi ha elaborato¹⁷⁹, lasciando irrisolti inconvenienti e preoccupazioni che possono sorgere a seguito di una completa libertà dei soci di trasferire risorse a favore dei gerenti¹⁸⁰.

Ancora una volta per la società a responsabilità limitata non troviamo alcuna regolamentazione legale alternativa, a seguito del mancato rinvio all'art. 2389 c.c. per effetto della riforma del diritto societario.

I soci, che come già detto possono prevedere nell'atto costitutivo sia la gratuità che l'onerosità della carica amministrativa, hanno ampia autonomia statutaria. Essi possono definire modalità e criteri di determinazione del compenso degli amministratori anche attingendo alla normativa dettata per i gerenti delle società per azioni¹⁸¹.

Ma se, in linea di principio, nulla osta a previsioni statutarie che affermino che gli emolumenti degli amministratori possano essere costituiti in tutto o in parte da partecipazioni agli utili, salvo quanto si avrà modo di dire nei capitoli successivi, non può essere recepita la parte in cui si attribuisca il diritto di sottoscrivere a prezzo predeterminato azioni di futura emissione.

¹⁷⁸ S. CAPPIELLO, *La remunerazione degli amministratori. “Incentivi azionari” e creazione di valore*, Milano, 2005, pag. 119

¹⁷⁹ A. PISANI MASSAMORMILE, *Compensi degli amministratori*, in *Commentario del codice civile – Delle società, dell'azienda, della concorrenza*, a cura di D. U. SANTOSUOSSO, UTET Giuridica, I Edizione, 2015, pag. 273

¹⁸⁰ P. RAINELLI, in *Il nuovo diritto societario. Commentario*, a cura di Cottino, Bonfante, Cagnasso e Montalenti, Zanichelli, Bologna, 2004, pag. 738: “La norma si limita ad una mera affermazione di ammissibilità, senza dettare una disciplina circa le modalità operative e le regole di trasparenza.”

¹⁸¹ A. BUSANI, *S.r.l. Il nuovo orientamento dopo il D.lgs. 6/2003*, EGEA, Milano, 2003, pag. 442

Perno della distinzione tra s.r.l. e s.p.a. è proprio la possibilità incorporare le partecipazioni in azioni da scambiare liberamente nel mercato. L'art. 2468 c.c., primo comma, prevede che “le partecipazioni dei soci [di società a responsabilità limitata] non possono essere rappresentate da azioni né costituire oggetto di offerta al pubblico di prodotti finanziari”. A differenza di quanto avviene nelle s.p.a., le partecipazioni non possono essere incorporate in titoli e rappresentano un complesso di posizioni giuridiche a contenuto partecipativo qualunque sia il loro ammontare¹⁸². Vien da sé che ammettere la possibilità di riconoscere ai gestori una retribuzione sotto forma di *stock options* contrasta palesemente con il carattere genetico delle società a responsabilità limitata. Inoltre, anche volendo aderire ad un'interpretazione estensiva del concetto di azioni, intese come quote del patrimonio dell'ente, si pone il problema del coordinamento con l'art. 2481 *bis* c.c., comma 1, il quale afferma che in caso di decisione di aumento del capitale sociale mediante nuovi conferimenti spetta ai soci il diritto di sottoscriverlo in proporzione delle partecipazioni da essi possedute. Il legislatore prevede che tale diritto possa essere escluso, ma in tal caso occorre un'esplicita indicazione in tal senso nell'atto costitutivo, in considerazione dei possibili rilevanti effetti patrimoniali e sugli assetti societari che tale ipotesi può determinare¹⁸³.

Passiamo ora a disaminare in che modo il compenso spettante agli amministratori quale gratificazione per l'attività svolta può essere analizzato; il pagamento può essere distinto in ragione di tre variabili principali, ovvero le modalità di corresponsione, la quantificazione dell'emolumento, e il momento in cui esso viene elargito ai gerenti.

A seconda della modalità di corresponsione si può prevedere:

1. Che il compenso sia soddisfatto in denaro, come avviene nella maggioranza dei casi, ed allora verranno utilizzati metodi di pagamento quali, ad esempio, l'impiego di contante, l'emissione di assegni bancari ovvero la disposizione di pagamento tramite bonifico;
2. Che il compenso venga stabilito in natura. Si parla in questo caso di *fringe benefit*, e l'ipotesi si verifica quando la remunerazione avviene in termini di utilità anziché in termini meramente monetari, e cioè quando, ad esempio, la società prevede in favore

¹⁸² A. DACCÒ, M. CIAN, La s.r.l.: la struttura finanziaria, in Diritto Commerciale, a cura di M. CIAN, Vol. III, GIAPPICHELLI, Torino, 2017 pag. 670. L'impossibilità per le partecipazioni di costituire oggetto di offerta da parte del pubblico di prodotti finanziari confermerebbe inoltre la scelta legislativa di voler strutturare la s.r.l. come una società con una compagine tendenzialmente ristretta.

¹⁸³ O. CAGNASSO; La società a responsabilità limitata, in Trattato di diritto commerciale, diretto da G. COTTINO, Volume Quinto, Tomo 1; Cedam, Padova, 2014, pag. 333: “qualora sussista la clausola dell'atto costitutivo, spetta alla maggioranza il potere di decidere discrezionalmente se escludere o limitare il diritto di sottoscrizione, tuttavia con il correttivo del recesso”.

dell'amministratore polizze assicurative, mette a sua disposizione alloggi oppure gli fornisce mezzi di trasporto.

3. Che il compenso sia il frutto di una combinazione delle due precedenti ipotesi.

La distinzione appena operata ha risvolti soprattutto in ambito fiscale, poiché va ad incidere sulla corretta imputazione dell'arricchimento in capo all'amministratore e sulle tempistiche con le quali devono essere rispettati gli adempimenti fiscali e previdenziali da parte della società.

Nel caso di compenso corrisposto in denaro è fondamentale individuare con certezza la data del pagamento per determinare sia il periodo d'imposta nel quale il costo per la società potrà essere deducibile, sia il momento dal quale far scattare i termini per il pagamento della ritenuta da parte del sostituto d'imposta, sia l'annualità alla quale attribuire l'arricchimento del gestore e la conseguente tassazione del compenso; la data di pagamento coincide con la data in cui la somma perviene nella disponibilità del creditore o con la data di accredito sul conto corrente.

Per quel che attiene ai compensi in natura, invece, c'è da interrogarsi se, per effetto dell'operazione messa in atto dalla società, si verifica un arricchimento patrimoniale dell'amministratore e quale valore¹⁸⁴ attribuire ai benefit per procedere con il prelievo fiscale e contributivo in capo al beneficiario.

In riferimento al *quantum* stabilito possiamo distinguere:

- i. Compensi in misura fissa; vengono liquidati con cadenza periodica o "una tantum". Il loro ammontare è preventivamente stabilito e già conosciuto dall'amministratore che ha accettato l'incarico. Si ricomprendono in questa definizione anche i gettoni di presenza che spettano ai partecipanti delle riunioni del Consiglio di amministrazione.
- ii. Compensi in misura variabile; dipendono dallo sforzo e dalla capacità del gestore di creare redditività per l'impresa. Sono in genere parametrati all'utile dell'esercizio, anche se in linea di massima è possibile individuare altre grandezze contabili, e

¹⁸⁴ Si fa riferimento al cosiddetto valore normale, ai sensi dell'art. 9 del TUIR, il quale, al terzo comma, stabilisce che: "Per valore normale, salvo quanto stabilito nel comma 4 per i beni ivi considerati, si intende il prezzo o corrispettivo mediamente praticato per i beni e i servizi della stessa specie o similari, in condizioni di libera concorrenza e al medesimo stadio di commercializzazione, nel tempo e nel luogo in cui i beni o servizi sono stati acquisiti o prestati, e, in mancanza, nel tempo e nel luogo piu' prossimi. Per la determinazione del valore normale si fa riferimento, in quanto possibile, ai listini o alle tariffe del soggetto che ha fornito i beni o i servizi e, in mancanza, alle mercuriali e ai listini delle camere di commercio e alle tariffe professionali, tenendo conto degli sconti d'uso. Per i beni e i servizi soggetti a disciplina dei prezzi si fa riferimento ai provvedimenti in vigore".

costituiscono un valido incentivo per orientare l'attività dell'amministratore verso un obiettivo comune. Legare la remunerazione esclusivamente a termini di raffronto aleatori, però, pone il problema di negare il corrispettivo per l'attività svolta dal gerente se ci si trova di fronte ad una performance aziendale negativa; la prestazione cui sono tenuti gli amministratori ha una natura di mezzi¹⁸⁵ e non di scopo e pertanto si dovrà convenire al fatto che tendenzialmente al gestore spetta il diritto al compenso, quale che sia il risultato del suo impegno, conforme alle aspettative o insoddisfacente.

- iii. Compensi sia in misura fissa che in misura variabile; in questo modo si garantisce all'amministratore un compenso base e, al contempo, gli si offre la possibilità di veder concretizzate le sue capacità di gestire al meglio la società.

L'ultima distinzione tra tipologie di compenso è quella basata sui differenti momenti in cui si procede ad erogare somme in favore dell'amministratore:

- a) Compenso annuale; in ragione di quanto affermato nell'atto costitutivo, oppure di quanto stabilito da una decisione dei soci, i gestori hanno diritto di pretendere un compenso con cadenza annuale. Sebbene sussista la facoltà di corresponsione dell'intero ammontare in un'unica soluzione, la delibera può prevedere la possibilità di corrispondere acconti, anche mensili, a semplice richiesta dell'amministratore, in modo tale da garantirgli entrate più o meno costanti nel tempo.
- b) Trattamento di fine mandato; si tratta di un'indennità che le società possono decidere di corrispondere agli amministratori al momento di cessazione del loro rapporto. Nel codice civile, tanto per le società per azioni, quanto per le società a responsabilità limitata, non esiste una normativa specifica in merito, diversamente da quanto avviene per i dipendenti ex art. 2120 c.c.. L'indennità di fine mandato costituisce una forma di compenso aggiuntivo e differito che segue, dal punto di vista civilistico, le regole generali per i compensi degli amministratori. Solitamente per determinare l'importo dell'indennità annualmente maturata si fa riferimento ai criteri di determinazione della quota di trattamento di fine rapporto maturata dai lavoratori dipendenti., ma nulla vieta, ad esempio, che si legghi l'ammontare dell'indennità ad una percentuale del compenso annuo deliberato in favore dell'amministratore. Contabilmente si tratta di operare un accantonamento ad apposito fondo da rilevarsi alla fine dell'anno, mentre fiscalmente, la legge n. 201/2011 prevede che "le indennità di fine mandato

¹⁸⁵ Tribunale di Milano, Sezione VIII, Sentenza del 13 aprile 2005. Il tribunale afferma che la prestazione dell'amministratore di una società si configura come prestazione di mezzi e non di risultato, sicché la congruità del compenso, in relazione alla prestazione dovuta, va valutata *ex ante* e non *ex post*.

corrisposte agli amministratori di società di capitali devono essere tassate ordinariamente a prescindere dalla loro entità solo in mancanza di atto con data certa”, potendo in caso contrario avvalersi della tassazione separata. Il compenso, differito nel tempo, sarà oggetto di prelievo fiscale al momento dell’effettiva percezione, ovvero al termine della carica amministrativa.

Non costituisce una vera e propria forma di retribuzione, quanto piuttosto un recupero di costi sostenuti durante l’espletamento del proprio incarico, il rimborso che viene riconosciuto agli amministratori per le spese da essi anticipate in esecuzione del proprio incarico nell’interesse della società.

Tale circostanza tuttavia merita un discorso *a latere*: la giurisprudenza di legittimità¹⁸⁶, pur in mancanza di una disposizione normativa specifica, riconosce all’amministratore il diritto ad essere rimborsato per le spese sostenute nel’espletamento della carica gestoria e cioè strettamente connesse allo svolgimento della funzione amministrativa, esprimendo in questo modo un principio generale di ristoro delle perdite sopportate nella gestione dell’interesse altrui. Non saranno presi in considerazione gli esborsi legati da un mero rapporto di occasionalità, tra i quali la stessa giurisprudenza indica le spese legali che l’amministratore abbia dovuto affrontare per difendersi in un processo penale nel quale sia stato coinvolto in ragione del proprio ufficio. Va detto che parte della dottrina¹⁸⁷ critica l’impostazione tale per cui i costi giudiziari non rientrerebbero nel rischio tipico della gestione societaria e non vadano considerati causalmente collegati all’attività amministrativa e, anzi, suggerisce il diritto al loro recupero quantomeno nel caso in cui il processo si concluda con l’assoluzione.

Per i rimborsi spese il trattamento fiscale varia sulla base della tipologia di rapporto instaurato tra la società e il gestore: si applicherà l’art. 54 del TUIR qualora il rapporto sia attratto nella sfera del reddito di lavoratore autonomo; per contro si osserveranno le norme sui redditi di lavoro dipendente per i gerenti dipendenti o “parasubordinati”.

¹⁸⁶ Cassazione Sezioni Unite, Sentenza n. 10680 del 14 dicembre 1994. Il principio di rimborsabilità delle spese sostenute sarebbe desumibile dall’art. 1720 c.c., comma 2, in materia di mandato (Il mandante deve inoltre risarcire i danni che il mandatario ha subiti a causa dell’incarico), sia dall’art. 2031 c.c., comma 1, in materia di gestione di affari (l’interessato [...] deve tenere indenne il gestore [delle obbligazioni] assunte dal medesimo in nome proprio e rimborsargli tutte le spese necessarie o utili con gli interessi dal giorno in cui le spese stesse sono state fatte), e sia dall’art. 2234 c.c. in materia di rapporti tra cliente e professionista intellettuale (Il cliente, salvo diversa pattuizione, deve anticipare al prestatore d’opera le spese occorrenti al compimento dell’opera e corrispondere, secondo gli usi, gli accenti sul compenso).

¹⁸⁷ M. FRANZONI, *Gli amministratori e i sindaci*, in *Le Società*, diretto da F. Galgano, UTET, Torino, 2002, pag. 116

- Se l'amministratore è un professionista e pertanto titolare di partita iva, le spese sostenute e riaddebitate alla società sono assimilate ai compensi professionali. A seconda della tipologia di spesa¹⁸⁸ verrà stabilito il corretto assoggettamento alla disciplina IVA e l'inclusione o meno della voce del rimborso all'interno delle componenti del reddito professionale che sono soggette a ritenuta d'acconto.
- Se al contrario l'amministratore non è un professionista, si applica l'art. 51 del TUIR e le norme ad esso connesse. I rimborsi sono distinti a seconda che la trasferta sia all'interno o fuori dal territorio comunale nel quale si trova la sede di lavoro. Le indennità percepite nell'ambito del territorio comunale concorrono a formare il reddito dell'amministratore, ad esclusione delle spese di viaggio comprovate da documenti provenienti dal vettore. Le spese sostenute quando il gestore si reca in un luogo diverso da quello di normale svolgimento dell'attività lavorativa, come, per esempio, le spese di vitto e alloggio oppure le spese di viaggio e trasporto, possono essere rimborsate sulla base di tre sistemi¹⁸⁹, l'uno alternativo all'altro:
 - a) Rimborso analitico; richiede una documentazione giustificativa della spesa a piè di lista, come l'esistenza di una fattura o ricevuta fiscale intestata alla società o all'amministratore, di titolo di trasporto (biglietto o ricevuta), di un'attestazione di pedaggio autostradale o di altri scontrini e/o ricevute di costo, anche anonimi, purché inerenti all'attività di amministrazione. I rimborsi analitici non costituiscono reddito per l'amministratore e normalmente sono preceduti da delibere assembleari che autorizzano il gestore a recarsi in trasferta ovvero da specifiche lettere di incarico ed elargiti sulla base della presentazione della richiesta di rimborso con allegazione di tutta la documentazione giustificativa.
 - b) Rimborso forfettario; prevede un rimborso analitico – che non sarà tassato – delle spese viaggio e/o delle indennità chilometriche nel caso di utilizzo del mezzo dell'amministratore e il riconoscimento, indipendentemente dalle spese effettivamente sostenute per vitto e alloggio, di un'indennità di trasferta, che sarà esente da

¹⁸⁸ INTERPRETA S.R.L., La remunerazione degli amministratori. Compensi, benefit, rimborsi spese e indennità di fine mandato, Expert, Forlì, 2009, pag. 108. I rimborsi spese per anticipazioni fatte dall'amministratore in nome e per conto in relazione a marche, valori bollati, diritti di segreteria, ecc., con documentazione giustificativa della spesa intestata al committente ed allo stesso rimessa in originale sono da considerare fuori campo IVA ai sensi dell'art. 15 D.P.R. n. 633/72 e non costituiscono compenso per l'amministratore professionista. I rimborsi spese di viaggio e i rimborsi spese di vitto e alloggio, sostenute per l'espletamento del proprio incarico, anche forfettari, sono da assoggettare a IVA e seguono le sorti del compenso professionale.

¹⁸⁹ C.M. 326 E del 23 dicembre 1997

tassazione fiscale e previdenziale se rimane all'interno dei limiti previsti dalla legge¹⁹⁰.

- c) Rimborso misto; anche in questo caso il rimborso spese è in parte giustificato da documentazione attestante le spese ed in parte viene remunerato in veste di indennità di trasferta con limiti per l'esenzione di indennità che variano a seconda della metodologia di rimborso per le spese di vitto e/o alloggio¹⁹¹.

3.2.1 Remunerazione parametrica

L'applicazione dell'art. 2389 c.c., secondo comma, anche per le società a responsabilità limitata, implica che si possa prevedere l'erogazione di un compenso variabile, legato agli andamenti economici dell'impresa.

Escludendo l'attribuzione del diritto di sottoscrivere a prezzo determinato azioni di futura emissione, pacifica è la facoltà di collegare il pagamento per la prestazione svolta dall'amministratore alla realizzazione di utili. Si esplicita così la funzione incentivante del denaro, la sua capacità di indirizzare il comportamento degli individui, di stimolare l'impegno e le abilità dell'interessato per finalizzarli ad uno scopo comune consistente nel migliorare la capacità di generare reddito della società¹⁹². Gioca certamente a favore della s.r.l. il fatto che la nomina dei gestori possa avvenire a tempo indeterminato, scongiurando in parte l'eventualità che il gerente approfitti delle modalità con cui viene ricompensato e concentri la sua attenzione nel breve periodo, compiendo operazioni che nel medio-lungo periodo si rivelano sbagliate e controproducenti.

¹⁹⁰ Sono escluse dal reddito di lavoro dipendente le indennità fino a:

- 46,48 euro al giorno per le trasferte in Italia
- 77,47 euro al giorno per le trasferte all'estero

Nel caso in cui la trasferta abbia durata inferiore alla giornata lavorativa, i limiti di esenzione vanno applicati per intero.

¹⁹¹ È prevista un'esenzione dell'indennità di trasferta di euro 30,98 per le trasferte in Italia e 51,65 per le trasferte all'estero se la società rimborsa analiticamente ed alternativamente il vitto e l'alloggio.

L'indennità non concorre a formare il reddito nella misura massima giornaliera pari a euro 15,49 per le trasferte in Italia ed euro 25,82 per le trasferte all'estero se la società rimborsa analiticamente sia il vitto che l'alloggio.

¹⁹² V. SANGIOVANNI, Note in tema di compenso dell'amministratore di S.r.l., in Giur. It. 2012, pag. 336: la funzione del compenso legato agli utili è d'incentivare l'amministratore a realizzare il miglior risultato possibile per la società per cui opera. [...] Il fatto di rendere l'amministratore partecipe di tali utili lo incentiva a massimizzare i risultati della società, con beneficio comune dei soci e dei gestori.

Possiamo rilevare *in primis* che il compenso consistente esclusivamente in aliquote predeterminate di utili conseguiti dalla società presenta due caratteristiche assolutamente degne di nota: il diritto alla remunerazione è eventuale, perché condizionato dal conseguimento di un avanzo di bilancio ed è indefinito, in quanto l'amministratore non conosce il suo esatto ammontare finché non si ha evidenza delle risultanze di bilancio.

In secondo luogo la posizione del gestore ricorda per certi versi quella del socio, basti pensare che condivide con lui, almeno parzialmente, il rischio d'impresa: se non vengono generati utili, né il portatore di capitale sociale, né colui che è incaricato di dirigere la società, maturano un diritto ad ottenere soddisfazione delle loro pretese.

A ben vedere la partecipazione al rischio d'impresa per l'amministratore in questo caso è differente per una duplice ragione, ossia per il fatto che egli non è esposto, come il socio, ad alcuna perdita di capitale in caso di perdite, e perché il diritto agli utili del socio potrebbe essere ulteriormente sacrificato in ragione di particolari politiche di bilancio¹⁹³. Il diritto del gestore non è subordinato ad alcun provvedimento formale e matura per il solo fatto che si sia formato¹⁹⁴. Se i soci, mediante delibera, possono decidere di non distribuire utili e "autofinanziare" la società, ciò non vuol dire che si debbano pregiudicare anche le ragioni degli amministratori, il cui lavoro deve essere comunque ricompensato, una volta effettuati gli accantonamenti a riserva legale¹⁹⁵.

Posto che i titolari di quote sociali respirino una situazione conflittuale vedendo l'utile eroso dalla compartecipazione dei diritti in capo agli amministratori, in una logica di trasparenza e di tutela degli interessi del singolo, è bene che la sede in cui si possano decidere le percentuali che spettano ai gerenti sia l'atto costitutivo, o comunque che la volontà venga espressa dai soci, al fine di renderli edotti in anticipo di quanta parte dell'utile sarà eterodevoluta e dar loro la possibilità di essere pienamente consapevoli degli scenari cui andranno incontro.

Va da sé che l'ammontare delle percentuali di utile a favore degli amministratori non dev'essere tale da impedire sistematicamente la distribuzione di dividendi perché si snaturerebbe il contratto di società e la ragion d'essere della forma associativa prescelta,

¹⁹³ È il caso della costituzione di riserve eventuali, come le riserve statutarie e le riserve straordinarie, o ancora della decisione di portare gli utili a nuovo e reinvestirli nella società.

¹⁹⁴ M. MEOLI, A. MAURO, M. NEGRO, *Gli amministratori – Disciplina civilistica, fiscale e tributaria*, IPSOA, 2007, pag. 196

¹⁹⁵ M. FRANZONI, *Gli amministratori e i sindaci*, in *Le società*, diretto da F. Galgano, UTET, Torino, 2002, pag. 83

ovvero l'esercizio in comune in comune di un'attività economica con lo scopo di dividerne i frutti. Potrebbe rivelarsi una buona soluzione quella di prevedere statutariamente, qualora il gerente sia tutelato anche da una retribuzione fissa, di vietare di concedere partecipazioni agli utili ai membri dell'organo amministrativo fintanto che non venga assicurata una certa percentuale ai soci¹⁹⁶.

La norma di riferimento che afferma l'ammissibilità della fissazione di un compenso variabile, commisurato ad una determinata percentuale di utili non chiarisce quale grandezza vada presa in considerazione per calcolare la quota spettante all'amministratore.

La dottrina è pressoché concorde nel sostenere che non si tratti dell'utile distribuibile, bensì l'utile d'esercizio, al quale, ai sensi dell'art. 2432 c.c.¹⁹⁷, deve essere dedotta la quota della riserva legale. Il compenso dei gerenti sarà insensibile alle perdite pregresse, agli scioglimenti di riserve già esistenti, agli utili portati a nuovo e agli incrementi di valore da rivalutazione monetaria, ma scontrerà gli effetti anche della gestione straordinaria. Allo stesso modo non viene precisato su quale bilancio vada calcolato il premio per l'amministratore. La giurisprudenza ha avuto modo di intervenire nella questione sostenendo che "in difetto di indicazioni diverse, attenendosi ad un criterio di normalità, l'utile conseguito non può essere che quello risultante dall'intero esercizio, giacché è su detto periodo che si determinano i risultati della gestione, si valuta l'operato dell'amministratore e si redige il bilancio ordinario¹⁹⁸,"

A questo punto della trattazione è bene domandarsi: qual è la corretta definizione della natura giuridica del compenso espresso in forma partecipativa? Può affermarsi che si tratti di un elemento che incide non già sulla determinazione, bensì sull'impiego dell'utile?

Una prima ricostruzione della fattispecie non riconosceva il carattere retributivo al di fuori del compenso stabilito in misura fissa e, osservando che dopo la deduzione della riserva

¹⁹⁶ L'idea, che poi non ha avuto seguito, era stata ipotizzata nell'art. 11 del c.d. Progetto Ascarelli, un progetto di riforma delle società che includeva la proposta di assicurare ai soci un dividendo nella misura di almeno l'8% sul valore nominale delle azioni prima di procedere alla partecipazione agli utili dei gestori.

¹⁹⁷ L'articolo prevede espressamente che "Le partecipazioni agli utili eventualmente spettanti ai promotori, ai soci fondatori e agli amministratori sono computate sugli utili netti risultanti dal bilancio, fatta deduzione della quota di riserva legale". Il tribunale di Roma, 11 marzo 2005, ha affermato che l'utile netto, cui l'art. 2432 c.c., corrisponde all'utile accertato e distribuibile ai soci e, quindi, all'utile calcolato non solo al netto delle perdite, ma anche al netto delle imposte della società.

¹⁹⁸ Tribunale Ancona, sezione II, sentenza n. 569 dell'11 maggio 2011. In questo caso parte attrice proponeva di commisurare il compenso all'utile risultante dal bilancio straordinario al 31.7.2006. Tale bilancio, considerato quale evento eccezionale non può ritenersi una valida base di partenza, a differenza del bilancio di chiusura che, oltre a rispondere a criteri di normalità gestoria, garantisce un riferimento obiettivo per quantificare il premio, indipendente dalla convenienza delle parti

legale non può più esservi spesa per la società, ne ricavava che la partecipazione degli amministratori appartiene non già alla fase di determinazione dell'utile, ma a quella del suo impiego, ovvero non è sopportazione di un costo, ma attribuzione di utile¹⁹⁹.

Successiva dottrina²⁰⁰, tentando di scardinare l'impostazione appena citata e partendo dall'assunto che anche le remunerazioni parametriche sono riconducibili alla categoria degli emolumenti riconoscibili a fronte della prestazione gestoria, ne ricava che anche in questo caso deve essere ravvisata la natura di spesa di esercizio. Il ragionamento che viene proposto si sviluppa cercando di coordinare l'art. 2430 c.c. con l'art. 2432 c.c. e attribuisce a quest'ultima disposizione natura eccezionale²⁰¹ e un ruolo integrativo-correttivo, poiché la quota da portare a riserva va decurtata dall'utile al netto di qualsiasi spesa, ma ancora al lordo dei costi in esso previsti.

L'art. 2432 c.c. non avrebbe ragion d'essere se le remunerazioni quotative rappresentassero un impiego di utile, ma si giustifica invece in quanto posto a tutela del capitale al fine di impedire che i gestori si auto liquidino somme aggirando il sistema. Ulteriore tesi a sostegno della natura di costo deriva dalla mancata indicazione di chi possa stabilire che il compenso sia rappresentato da una partecipazione agli utili. Se tale facoltà fosse concessa anche al consiglio di amministrazione per retribuire gli amministratori investiti di particolari cariche, non potrebbe evidentemente sostenersi che la partecipazione quotativa possa essere vista come un impiego di utile poiché solo all'assemblea ha la sovranità esclusiva in materia di destinazione degli utili.

Infine la soluzione cui si è giunti è coerente con i principi tributari che si occupano della deducibilità fiscale delle spese sostenute²⁰². Il costo in questo caso graverà sull'esercizio successivo in base alla regola della deduzione per cassa, cioè quando vi sarà la materiale

¹⁹⁹ A. MIGNOLI, *Le partecipazioni agli utili nelle società di capitali*, GIUFFRÈ, Milano, 1966, p. 105

²⁰⁰ A. L. BONAFINI, *I compensi degli amministratori di società per azioni*, in *quaderni di Giurisprudenza Commerciale*, Giuffrè, Milano, 2005, pagg. 392 e ss.

²⁰¹ "L'eccezionalità dipende dalla previsione che il computo per la quantificazione di un costo avviene sull'utile al netto della quota da destinarsi a riserva legale e dalla circostanza che, conseguentemente, tale prededuzione trova applicazione in primis solo in relazione alla riserva legale e in secondi solo in danno ai soggetti titolari dei diritti di partecipazione menzionati nella disposizione".

²⁰² Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 23541 del 16 ottobre 2013. I giudici, confermando la possibilità di prevedere una remunerazione in forma di partecipazione agli utili anche agli amministratori investiti di particolari cariche quale corrispettivo della particolare attività da essi svolta, smentiscono il ragionamento tale per cui la remunerazione intesa come onere non può che essere calcolata sull'utile prima delle imposte perché dopo le imposte non può più esservi deduzione di alcun costo. Osservano gli ermellini, infatti, che ciò non è però esatto ove si applichi il criterio della cassa, anziché della competenza, come dimostra proprio la normativa fiscale.

corresponsione. Considerare il compenso quotativo un impiego di utile finirebbe per portare alla conclusione che esso non sia fiscalmente deducibile.

Tra le possibilità di remunerazione parametrica la più discussa in assoluto è stata quella che condiziona il pagamento a favore dell'amministratore ad una percentuale sul fatturato, possibilità che forse è più teorica che pratica, dal momento in cui l'interesse dei soci non è tanto la crescita in sé del valore della produzione, quanto la realizzazione di utili. Sebbene il legislatore non ne abbia fatto espressa menzione, non è possibile concludere nel senso di vietare in assoluto la pratica, perché, come si è avuto modo di dire in precedenza, il secondo comma dell'art. 2389 c.c. ha carattere esemplificativo e non preclude ulteriori previsioni decise dai soci. Tuttavia la sostenibilità della validità di un compenso misurato in questo modo richiede estrema prudenza. Il pericolo principale è che la brama di arraffare un emolumento elevato conduca ad una gestione imprudente, noncurante delle perdite e che anzi vada ad incidere in maniera preponderante sulla solidità patrimoniale e finanziaria dell'ente. La giurisprudenza ha tentato di escludere ogni altra forma di determinazione variabile e aleatoria del compenso che non sia quella di partecipazione agli utili facendo perno sul principio di carattere imperativo sancito dall'art. 2432 c.c.²⁰³. Ogni altro metodo di calcolo parametrico comporterebbe l'inapplicabilità della preventiva deduzione di una quota di utili da destinare alla formazione della riserva legale.

Gli sforzi giurisprudenziali per contrastare il fenomeno di remunerazioni parametriche che abbiano a riferimento grandezze diverse dagli utili sembrano dettati, più che da reali impedimenti disposti dal legislatore, dalla preoccupazione che si possano presentare atteggiamenti che contrastano con l'interesse degli azionisti di minoranza e con la stabilità dell'impresa sociale.

Per quanto si possa concordare con il timore appena espresso, non pare corretto bloccare sul nascere l'adozione di formule retributive variabili, sia perché le conseguenze rovinose sono frutto di una mera possibilità e non una certezza matematica, sia perché il pericolo di eccessi non si esaurisce nella fattispecie di emolumenti parametrici, ben potendo rivelarsi anche nel caso in cui i pagamenti nei confronti dei gestori siano stabiliti in misura fissa e costante, ma in misura così elevata da risultare sproporzionati²⁰⁴. Non si ravvisa nel nostro ordinamento una valida motivazione tale da giustificare il trattamento differenziato a seconda della modalità di calcolo del debito che sorge nei confronti dell'amministratore: se

²⁰³ Tribunale di Milano, 17 settembre 1987 e Corte d'Appello di Milano, 18 dicembre 1990

²⁰⁴ N. ABRIANI, Codice delle Società, II Edizione, UTET Giuridica, 2016, pag. 1094

dunque le finalità distorsive possono essere ottenute mediante entrambi i sistemi, si deve per forza giungere alla conclusione che ambedue sono leciti e che per contrastarne le possibili derive opportuniste siano necessari strumenti di tutela che intervengono nel momento in cui sia palese l'intenzione fraudolenta. Legare il compenso a parametri diversi dagli utili, come ad esempio al raggiungimento di particolari margini, potrebbe rivelarsi una soluzione efficiente dal punto di vista economico, in grado di rappresentare un incentivo equilibrato.

3.3 Criteri per la determinazione dell'indennizzo

L'art. 2389 c.c. nulla dice in ordine ai criteri utilizzabili per la determinazione del compenso, lasciando intendere che l'organo competente alla sua fissazione abbia la più ampia libertà nel prendere la decisione in merito²⁰⁵.

Gli orientamenti dottrinali che hanno cercato di individuare riferimenti normativi hanno visto contrapporsi da un lato chi sosteneva l'applicabilità dei criteri fissati dall'art. 1709 c.c. per la remunerazione del compenso del mandatario²⁰⁶, e dall'altro chi affermava la necessità di rinvio all'art. 2233 c.c. in materia di compenso del professionista²⁰⁷.

²⁰⁵ Più agevole risulta la ricerca di linee guida in materia di società per azioni, specie se si tratta di società che hanno aderito al Codice Autodisciplina di Borsa Italiana. L'art. 6 del Codice in oggetto si occupa espressamente della remunerazione degli amministratori, elencandone principi e criteri applicativi. Esso prevede che: "La remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche è stabilita in misura sufficiente ad attrarre, trattenere e motivare persone dotate delle qualità professionali richieste per gestire con successo l'emittente" ed ancora: "La remunerazione degli amministratori non esecutivi è commisurata all'impegno richiesto a ciascuno di essi, tenuto anche conto dell'eventuale partecipazione a uno o più comitati". Il Codice di Autodisciplina prevede limiti massimi per la componente variabile, una componente fissa per sopperire al mancato raggiungimento di traguardi auspicati, obiettivi di performance predeterminati, misurabili e collegati alla creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo.

G. CUTILLO, F. FONTANA, in *Compendio sulla normativa relativa ai compensi degli amministratori e dei manager aziendali*, (a cura di), FRANCOANGELI, Milano, 2015, pag. 195: "La struttura della remunerazione degli amministratori esecutivi e dei dirigenti con responsabilità strategiche dovrebbe promuovere la sostenibilità nel medio lungo periodo dell'emittente e garantire che la remunerazione sia basata sui risultati effettivamente conseguiti".

²⁰⁶ ASSOCIAZIONE DISIANO PREITE, *Il nuovo diritto delle società*, a cura di G. Olivieri, G. Presti, F. Vella, Il Mulino, Bologna, 2003, pag. 148

²⁰⁷ P.G. JAEGER, *Determinazione del compenso dell'amministratore e conflitto di interessi*, in *Giur. Comm.*, 1980, II, pag. 401, il quale considera valido termine di riferimento la tariffa delle prestazioni professionali dei dottori commercialisti.

Nessuna delle due posizioni pare convincente in quanto il richiamo agli usi nella pratica risulta estremamente evanescente e difficile da adottare ai singoli casi concreti, mentre l'utilizzo di tariffe professionali presenta criticità nel paragonare prestazioni di per sé differenti e nell'identificare le tariffe cui far riferimento laddove il gestore non appartenga ad alcuna categoria professionale. In realtà è opportuno richiamare il principio secondo cui, al fine di una corretta fissazione dell'emolumento, l'entità dello stesso debba essere informato a criteri di congruità ed adeguatezza, e cioè tenendo conto sia della concreta situazione in cui si trova la società, sia della qualità dell'impegno profuso dall'amministratore. In questo modo si tentano di arginare potenziali derive opportunistiche dello strumento dei compensi agli amministratori a danno dei soci di minoranza e dei creditori sociali, specie nelle società in cui la figura di amministratore e socio di maggioranza coincidono. Il gruppo di comando infatti, potrebbe azionare la leva del livello retributivo garantito all'amministratore per deprimere l'utile distribuibile e, oltre ciò, potrebbero riscontrarsi situazioni conflittuali che divengono rilevanti proprio in virtù della ragionevolezza o meno della misura della retribuzione.

Ecco allora che invocare il principio generale dell'equità appare la soluzione migliore per stabilire i confini che dovranno essere rispettati dai soggetti deputati ad esprimere una decisione sulla gratificazione economica per i gestori. Principio di equità che secondo la dottrina²⁰⁸ rappresenta un comune denominatore osservando sia l'art. 1709 c.c. che si occupa delle regole di fissazione del compenso del mandatario, sia l'art. 2233 c.c. che disciplina le modalità di determinazione del compenso del professionista intellettuale, sia le norme che vengono prese a riferimento per il lavoro subordinato, ovvero l'art. 2099 c.c. e l'art. 36 della Costituzione. Da tali disposizione normative si evince la chiara volontà di equilibrare la posizione delle controparti che intervengono in una relazione lavorativa, nonché il concetto di proporzionalità in ragione della natura, dell'estensione e dello scopo dei servizi resi. Pertanto il criterio dell'equità dovrà essere un punto di riferimento tanto per l'organo competente a stabilire il compenso degli amministratori, in funzione preventiva e prudenziale, – al fine di evitare che la decisione possa essere impugnata ed annullata per aver esposto la società ad un pregiudizio economico –, quanto per l'autorità giudiziaria chiamata a fissare l'emolumento, in funzione correttiva ed integrativa.

²⁰⁸ A. L. BONAFINI, *I compensi degli amministratori di società per azioni*, in quaderni di Giurisprudenza Commerciale, Giuffrè, Milano, 2005, pag. 259

La ragionevolezza²⁰⁹, riferita alle caratteristiche dimensionali della società, e l'adeguatezza, valutata in rapporto all'attività demandata dall'ente, divengono elementi per desumere il carattere dannoso della delibera di determinazione del compenso.

In giurisprudenza gli indici di equità assunti a riferimento sono vari:

- L'arco di tempo in cui il gestore ha svolto la propria attività e l'entità delle prestazioni offerte;
- La natura degli incarichi ricoperti dall'amministratore e delle particolari cognizioni tecniche;
- La qualificazione professionale del gerente²¹⁰;
- Le dimensioni della società e il suo giro d'affari;
- I risultati raggiunti grazie all'impegno del gerente²¹¹.

Così, il soggetto tenuto a valutare la quantità e la qualità dell'opera prestata, dovrà ricercare un aggancio sicuro in un criterio di proporzione con l'entità della prestazione in concreto eseguita²¹². Utile ai fini dell'indagine è analizzare il contesto in cui l'attività è stata

²⁰⁹ M. LIBERTINI, *Clausole generali, norme di principio, norme a contenuto indeterminato. Una proposta di distinzione*, in Riv. crit. dir. priv., n.3/2011, pagg. 345 e ss., secondo cui la ragionevolezza lascia all'interprete ampi margini di discrezionalità e impone il ricorso a giudizi di valore, al fine di scegliere tra diversi possibili parametri di giudizio.

²¹⁰ Un'informazione di questo tipo viene valutata sotto un duplice aspetto: da un lato il possesso di particolari competenze professionali potrebbe aver portato indubbi vantaggi alla società e dall'altro è più agevole ricavare un termine di paragone mediante raffronto con i guadagni della categoria di appartenenza dell'amministratore.

²¹¹ Tribunale di Milano, Sezione VIII, 13 aprile 2005. La prestazione dell'amministratore di una società si configura come prestazione di mezzi e non di risultato, sicché la congruità del compenso, in relazione alla prestazione dovuta, va valutata *ex ante* e non *ex post*. Tuttavia, ciò non esclude che l'assemblea, nell'ambito dell'esercizio dei poteri statutari, possa disporre un aumento del compenso ad operazione eseguita, purché l'aumento non sia manifestamente sproporzionato in rapporto all'attività dell'amministratore ed al perseguimento dell'oggetto sociale; infatti, ove si riscontrasse siffatta sproporzione, la relativa delibera assembleare sarebbe viziata per eccesso di potere e quindi invalida.

²¹² Tribunale di Roma, sentenza n. 1084 del 23 gennaio 2017. La società a responsabilità limitata S.I. lamentava l'auto attribuzione di euro 3.144,00 quale compenso per l'attività di amministratore svolta da S.C. nel 2011 e avanzava richiesta risarcitoria. Il giudice, rilevando che l'autoliquidazione di un compenso da parte dell'amministratore costituisce certamente un atto posto in essere in contrasto con l'atto costitutivo della società che, nel caso di specie, demandava ogni determinazione ad una deliberazione o ad una decisione dei soci, afferma anche che ciò non è sufficiente per giungere all'accoglimento della pretesa risarcitoria vantata dalla S.I., essendo, a tale fine, pur sempre necessario l'accertamento di un danno subito dalla società medesima. Quanto alla concreta determinazione del compenso medesimo, il tribunale fa notare che se è vero che la stessa non può, per sua natura, che essere dominata dal criterio dell'equità, è altrettanto vero che tale criterio deve trovare sicuro aggancio in un criterio di proporzione con l'entità della prestazione in concreto eseguita e con il risultato fatto conseguire alla società. In particolare, diversi sono i criteri individuati ai fini della determinazione del giusto compenso e in base ai quali il giudice deve adottare la propria decisione: la situazione societaria, la resa economica e l'impegno dell'amministratore, l'attività prestata, la situazione economica e gli utili conseguiti, i criteri di determinazione del compenso adottati nei precedenti esercizi, il compenso corrente nel mercato per

prestata, di cui fanno parte la formazione e la reputazione professionale dell'amministratore, le caratteristiche dimensionali e redditizie della società, ovvero la situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'impresa.

Particolare attenzione deve essere prestata se si sceglie di valorizzare discriminanti quali il fatturato e gli utili prodotti nel periodo in cui il gerente era in carica. Tale considerazione giunge a seguito di una duplice riflessione, la prima relativa alla tipologia di prestazione dell'amministratore, la seconda connessa all'effettivo significato che le grandezze poc'anzi citate possano avere. Il fatto che, come si avrà modo di dire anche in seguito, l'attività gestionale implichi l'assunzione di un'obbligazione di mezzi, porta a ritenere che la remunerazione del gerente debba essere valutata *ex ante* e non sulla base dei risultati ottenuti, a meno che non ci sia una specifica previsione o una prassi societaria che giustifichi la scelta di premiare i successi ottenuti. In secondo luogo, la presenza di utili elevati o di un fatturato consistente potrebbero non essere un giusto indice per esaminare le prestazioni dei gestori ed anzi si rischia di incorrere in una pericolosa relazione che tende a sottovalutare l'operato degli amministratori a seguito di una diminuzione dei risultati di bilancio. In realtà potrebbe verificarsi l'esatto opposto, ossia che il gestore che si trova ad amministrare una società in crisi, sia stato nominato proprio per le sue competenze e per le sue abilità nel risanare l'impresa e che l'impegno di cui si sente investito sia più gravoso del normale.

3.4 Modificabilità del compenso

Ci si domanda, ora, se nel corso del rapporto gestorio vi sia la facoltà di rivedere l'importo stabilito originariamente, se cioè vi siano margini per procedere ad una rinegoziazione del compenso.

Una modificazione *in melius* dei compensi difficilmente verrà contrastata dai gerenti, ma si ritiene giustificata se si verifica un incremento di redditività per la società, una sua espansione nel mercato di riferimento o quantomeno se si riscontra un ampliamento dei doveri e delle responsabilità in capo ai gestori. Parte della giurisprudenza si spinge fino ad asserire che l'aumento del compenso all'amministratore può non corrispondere necessariamente ad un

analoghe prestazioni, in relazione a società di simili dimensioni. Mancando l'allegazione e la prova di eccessività del compenso, il giudice osserva che la somma pari a circa 250,00 euro mensili appare manifestamente congrua in relazione all'attività della società.

aumento delle mansioni ovvero ad un miglioramento della situazione aziendale²¹³. La modifica dovrà essere disposta secondo le regole societarie e dunque, se la determinazione del compenso è fissata nell'atto costitutivo, sarà richiesto l'intervento dei soci in sede assembleare e del notaio quale garante, mentre sarà sufficiente una decisione secondo quanto stabilito per i normali processi decisionali dei soci o di altro organo preposto per correggere un compenso da essi determinato in epoca anteriore. In altre parole, l'incremento della misura del pagamento a favore dei gerenti disposto dal medesimo organo investito del potere di determinare il compenso è consentito purché ciò avvenga con atti aventi valore equivalente a quelli che si intendono modificare.

La modificabilità *in peius* della retribuzione preventivamente fissata non può essere ritenuta valida qualora manchi il consenso del titolare, con conseguente inefficacia della deliberazione ai sensi dell'art. 1732 c.c.. Si deve ritenere che l'accordo iniziale intercorso tra società e gestori in ordine alla definizione del trattamento economico spettante a questi ultimi, abbia rilevanza centrale e così, anche laddove una modificazione *in peius* venga accettata da alcuni componenti dell'organo gestorio, essa varrà esclusivamente per il futuro e riguarderà solamente gli amministratori consenzienti, in quanto ciascun soggetto esprime singolarmente la propria accettazione alla percezione del compenso. La regola appena esposta è valida anche nei casi in cui mutino i criteri di determinazione dell'emolumento o qualora si decida di variare la sua modalità di corresponsione. Il diritto dell'amministratore al compenso nella misura già deliberata dall'assemblea costituisce un diritto individuale, che non può venire escluso o limitato con una successiva deliberazione dei soci²¹⁴, a meno che non vi sia anche un'espressione di volontà dell'interessato. Il fatto di aver conseguito un diritto soggettivo perfetto per effetto dell'originaria determinazione implica che esso non può essere unilateralmente compresso.

Ma cosa succede se un compenso, in origine congruo, diviene eccessivamente oneroso per la società a seguito del mutamento di fattori interni o esterni? La società potrebbe anzitutto cautelarsi mediante l'introduzione di clausole statutarie che consentano, nel corso del rapporto gestorio, di rivedere la negoziazione delle condizioni economiche al fine di allinearle con le circostanze sopravvenute, e ciò risulta in linea con l'ampia autonomia già discussa. Tuttavia, se non si ha avuto l'accortezza di regolamentare anticipatamente la fattispecie, si dovrà pervenire a considerazioni di carattere generale. Enfatizzando la natura di

²¹³ Tribunale di Milano, Sezione VIII, Sentenza del 13 aprile 2005; Corte d'Appello di Milano, sentenza del 29 marzo 1991

²¹⁴ G. BONFANTE, L. DE ANGELIS, V. SALAFIA, *Atti societari – Formulario commentato*, IPSOA, IV Edizione, 2014, pag. 980

mezzi dell'obbligazione gestoria, la giurisprudenza tende ad escludere che l'ammontare pattuito possa essere influenzato dall'andamento negativo della gestione. Eppure, se è vero che il principio di ragionevolezza condiziona la legittimità dell'assegnazione dei compensi, esso troverà coerentemente applicazione anche durante il successivo svolgimento del rapporto. In più, valorizzando i doveri di correttezza e buona fede, nonché il principio di equità integrativa, le relazioni di durata richiederebbero un dovere di ripristino del rapporto divenuto squilibrato. Dovere che graverebbe anche sullo stesso amministratore, il quale è tenuto a traghettare l'impresa verso una crescita sostenibile e ad impedire il compimento di operazioni pregiudizievoli per la società, sicché ove il compenso originario sia suscettibile di pregiudicare l'integrità patrimoniale della società, egli sarà tenuto quantomeno a segnalare l'inadeguatezza sopravvenuta.

Non si tratta di giungere obbligatoriamente ad un nuovo accordo, ma quantomeno di avviare e condurre in buona fede le trattative²¹⁵. Ove queste ultime non avessero esito positivo, la società potrebbe adire il giudice per ottenere un adeguamento del rapporto squilibrato, specularmente alla possibilità del gestore di rivolgersi al tribunale per lamentare l'intervenuta incongruità del compenso, oppure, in *extrema ratio* prospettare una risoluzione del rapporto tramite revoca.

Una novità in ambito internazionale è ravvisabile osservando la legislazione tedesca: il 31 luglio 2009 in Germania è stata approvata la legge sull'adeguatezza del consiglio di gestione (*Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung*). Lo scopo della legge, come si legge nel preambolo del Progetto, consisteva nel "rafforzare gli incentivi nella struttura del compenso dei membri del *Vorstand* nella direzione di una durevole gestione dell'impresa, orientata al lungo termine". I punti salienti della riforma sono²¹⁶:

- a) La necessità che i compensi dei singoli componenti del consiglio di amministrazione stiano in un rapporto adeguato sia con i compiti, sia con le loro prestazioni, oltre che con le condizioni economiche e finanziarie dell'impresa;
- b) La possibilità, per il consiglio di sorveglianza, qualora si ravvisasse un sopravvenuto aggravamento della situazione della società, di ridurre unilateralmente i compensi.

²¹⁵ C. BRUNO, La questione delle sopravvenienze: presupposizione e rinegoziazione, in *Giust. Civ.*, 2010, pagg. 235 e ss.

²¹⁶ In merito G. B. PORTALE, Un nuovo capitolo del governo societario tedesco; l'adeguatezza del compenso dei *Vorstandsmitglieder*, in *La remunerazione degli amministratori nelle società di capitali*, a cura di C. AMATUCCI, Giuffrè, Varese, 2010, pagg. 133 e ss.

Il secondo comma del nuovo § 87 AktG recita; “Se dopo la determinazione del compenso interviene un peggioramento della situazione della società, cosicché l’ulteriore corresponsione dei compensi sarebbe iniquo per la società, il consiglio di sorveglianza, o il tribunale su richiesta del consiglio di sorveglianza, ha la facoltà di ridurre i compensi alla misura adeguata.

In base a quanto prospettato, il pagamento del compenso è iniquo “sia quando il membro del consiglio di gestione ha agito illegittimamente, sia quando – anche se non gli è conteggiabile alcun comportamento illecito – il peggioramento della situazione della società è temporalmente collocabile nel periodo della sua responsabilità gestoria ed è al medesimo imputabile”.

Sull’applicazione della legge sull’adeguatezza del consiglio di gestione ha avuto modo di pronunciarsi la Corte di Cassazione tedesca, chiamata proprio a decidere su un caso di riduzione operata dall’*Aufsichtsrat* di una società in conclamata situazione di crisi sull’importo del compenso spettante al consigliere delegato²¹⁷. La Suprema Corte ha affermato che la *ratio* è quella di consentire al consiglio di sorveglianza di derogare al principio della consensualità delle modifiche contrattuali per rendere partecipe l’organo amministrativo delle conseguenze dell’andamento negativo della società gestita. L’*Aufsichtsrat* avrebbe un preciso obbligo di procedere alla riduzione dei compensi in presenza delle condizioni di cui all’art. 87 AktG e al giudice potrà essere rimessa non solo la valutazione in merito alla sussistenza delle condizioni di legge, ma anche la questione della correttezza della rideterminazione dell’importo del compenso degli amministratori.

I principi espressi nella legislazione tedesca, sebbene riferiti alla società per azioni, dovrebbero poter trovare applicazione ogni qualvolta la società sia dotata di un organo di controllo che supervisiona l’operato dei gestori.

Ad oggi, la trasposizione di tali principi nel nostro ordinamento risulta in contrasto con il sistema vigente, tuttavia non è da escludere che nel futuro ci possano essere delle influenze proprio guardando a ciò che accade negli Stati limitrofi.

²¹⁷ Pronuncia II ZR 296/14 del 27 ottobre 2015 citata in Riv. Soc., 2016, pag. 761. Nella fattispecie, un amministratore lamentava il difetto di motivazioni della delibera, che si limitava a disporre la riduzione a 2.500 euro del compenso di tutti i consiglieri e l’assenza un’adeguata ponderazione degli interessi coinvolti e della determinazione della stessa.

3.5 Tutela del diritto dell'amministratore

Potrebbero verificarsi casi in cui i soci si dimenticano di provvedere a determinare il compenso, si rifiutino di farlo o quantifichino il pagamento a favore dell'amministratore in misura inadeguata ed allora ci si chiede: quali sono gli strumenti a cui il gerente può adire per tutelare il proprio portafoglio? Sconsigliato, ed anzi contrastato dal nostro ordinamento giuridico, è il "farsi giustizia da sé", appropriarsi indebitamente delle risorse di cui dispone la società in mancanza di un titolo giuridico valido²¹⁸. Si configura così ipotesi di comportamento illegittimo, malgrado l'assemblea possa aver già approvato il bilancio di esercizio, e di nullità degli atti di autodeterminazione dei compensi per violazione di norma imperativa, non suscettibile di convalida.

Alcuni autori²¹⁹ sostengono che in sede di approvazione del bilancio di esercizio, si potrebbe ammettere una ratifica tacita dell'autodeterminazione dei compensi da parte degli amministratori purché si provi che l'assemblea sia a conoscenza del vizio e abbia manifestato la volontà di fare proprio l'atto in questione.

Si rischia però di incorrere nel reato di bancarotta preferenziale per distrazione se gli emolumenti auto-attribuiti in mancanza di autorizzazione degli organi sociali risultino congrui rispetto al lavoro prestato ma prelevati quando la società versava in dissesto economico²²⁰; integra invece il reato di bancarotta fraudolenta per distrazione la condotta dell'amministratore che effettui prelevamenti dalle casse sociali, provvedendo a determinare e a liquidare in proprio favore tali somme come compenso per l'attività svolta, senza nemmeno indicarne il titolo giustificativo e per di più in epoca di grave dissesto per la società²²¹.

²¹⁸ Tribunale di Bari, Sezione IV, sentenza n. 1394 del 22 aprile 2010 ribadisce il principio tale per cui in mancanza del fatto costitutivo previsto dalla legge, ovvero una determinazione da parte dell'atto costitutivo ovvero dell'assemblea, il compenso corrisposto ha carattere indebito oggettivo.

²¹⁹ A. COTTO, M. MEOLI, F. TOSCO, R. VITALE, *Società, Guide e Soluzioni*, IPSOA, IV Edizione, Milano, 2012, pag. 1070

²²⁰ Cassazione penale, sezione V, sentenza n. 48017 del 10 luglio 2015: "l'amministratore che si ripaghi dei suoi crediti verso la società fallita relativi a compensi per il lavoro prestato, prelevando ovvero comunque ottenendo dalla cassa sociale una somma congrua rispetto a tale lavoro, risponde non di bancarotta fraudolenta patrimoniale per distrazione, ma di bancarotta preferenziale, grazie alla presenza dell'elemento caratterizzante di tale tipo di bancarotta rispetto alla fraudolenta patrimoniale, rappresentato dalla alterazione della par condicio creditorum". In senso conforme Cassazione penale, Sezione V, sentenza n. 21570 del 16 aprile 2010. Punto davvero centrale per stabilire se ricorra il delitto di bancarotta fraudolenta è stabilire se la somma prelevata dalle casse sociali dall'amministratore sia congrua rispetto al lavoro prestato, congruità che, evidentemente deve essere valutata e stabilita dal giudice e non dagli organi societari.

²²¹ Cassazione penale, sezione V, sentenza n. 4985 del 19 dicembre 2006. Nel caso in esame l'imputato aveva percepito illecitamente le somme, provvedendo a determinare e liquidare in proprio favore

Abbandonata perciò l'ipotesi di sottrarre risorse all'azienda senza regolare autorizzazione, si continuano a ricercare quali altre vie l'amministratore potrà percorrere per tutelare il proprio diritto. Diritto che, è bene ricordare, smette di esistere con la cessazione della carica amministrativa, ovvero con l'effettiva sostituzione dell'amministratore, e che si prescrive nel termine di 5 anni, ai sensi dell'art. 2949 c.c., comma 1, a decorrere dal giorno in cui esso può essere fatto valere²²².

È sempre all'atto costitutivo che è necessario riferirsi in prima battuta. Questo infatti potrebbe aver previsto l'evenienza e in esso potrebbero essere contenute speciali regole procedurali. Viene alla mente l'art. 34 del D.lgs. n. 5/2003, il quale prevede che: "Gli atti costitutivi delle società, ad eccezione di quelle che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio a norma dell'articolo 2325-bis del codice civile, possono, mediante clausole compromissorie, prevedere la devoluzione ad arbitri di alcune ovvero di tutte le controversie insorgenti tra i soci ovvero tra i soci e la società che abbiano ad oggetto diritti disponibili relativi al rapporto sociale". La norma è certamente applicabile alle S.r.l., che per loro natura non possono emettere azioni nei mercati regolamentati. Toccherà ad un soggetto estraneo alla società provvedere alla nomina di tutti gli arbitri, avendo avuto riguardo del numero e delle modalità di nomina specificati dalla previsione statutaria. La clausola compromissoria può avere ad oggetto controversie promosse da amministratori, sindaci e liquidatori, ovvero nei loro confronti e sarà vincolante in virtù dell'accettazione dell'incarico.

Suddetta ipotesi vale anche per le problematiche inerenti la determinazione degli emolumenti? La giurisprudenza²²³ ha correttamente notato che "il venir meno del divieto di arbitrato di cui all'art. 806 c.p.c., per le cause inerenti rapporti di lavoro, e l'introduzione, da parte del legislatore delegato dalla L. n. 366 del 2001, della disciplina finalizzata a prevedere la possibilità che gli statuti delle società commerciali contengano clausole compromissorie, anche in deroga degli artt. 806 e 808 c.p.c., per tutte o alcune tra le controversie societarie, rende ormai priva di base normativa la limitazione della ricorribilità agli arbitrati in materia di controversie fra amministratori e società anche se concernenti i profili del rapporto

l'importo a titolo di compenso, in assenza di regolare delibera assembleare o di norma statutaria, per di più in epoca in cui la società sicuramente si trovava in una situazione di grave dissesto perché il fallimento fu dichiarato solo tre mesi dopo.

²²² Il Tribunale di Roma, pronuncia del 7 luglio 2010, ha affermato, con riferimento al compenso dei sindaci che questo, pur deliberato dall'assemblea per l'intero periodo di durata dell'ufficio, matura e diviene esigibile di anno in anno alla chiusura dei singoli esercizi sociali e dà perciò luogo a distinti diritti di credito, ciascuno dei quali è soggetto alla prescrizione quinquennale prevista dall'art. 2949 c.c. per tutti i diritti che derivano dai rapporti sociali e decorrente dalla data di chiusura del relativo esercizio.

²²³ Cassazione civile, sezione I, sentenza n. 2759 dell'11 febbraio 2016 con nota di R. BENCINI, Sul compenso degli amministratori di società: porte aperte all'arbitrato, in *Diritto & Giustizia*, 2016, pag. 10

obbligatorio fra società e amministratore e specificamente il diritto degli amministratori al compenso”.

Laddove manchi nell’atto costitutivo la clausola compromissoria di cui si è brevemente accennato, l’amministratore è legittimato a ricorrere all’autorità giudiziaria al fine di chiedere ed ottenere la determinazione in via equitativa del compenso, a meno che il gestore non abbia accettato e posto in esecuzione senza riserve la delibera di determinazione dell’emolumento che non ritiene adeguata²²⁴.

Primo passo fondamentale è quello di individuare la competenza giurisdizionale, questione che attiene esclusivamente al rito applicabile, e non determina alcuna conseguenza in termini di applicabilità delle norme sostanziali. Competenza che, alla luce degli interventi legislativi e degli orientamenti giurisprudenziali, è ormai pacifico spettò al Tribunale delle Imprese

La mediazione del giudice per stabilire l’emolumento da assegnare si rende necessaria in situazioni patologiche del rapporto, cosicché si dovrà adire le vie giudiziali solo se lo statuto nulla contempra riguardo alla gratificazione economica dei gestori, se i soci manchino ai loro doveri e se non è stata inserita nell’atto costitutivo la clausola compromissoria che rimetterebbe ad arbitri esterni le controversie tra gli organi sociali e la società. È ragionevole inoltre ritenere che l’amministratore si rivolga al giudice dopo aver perlomeno tentato di ottenere soddisfazione dall’assemblea, così da evitare di mettere in moto gli organi di giustizia dello Stato quando la questione potrebbe essere risolta in via endosocietaria, rispettando un principio di economia processuale²²⁵.

La giurisprudenza²²⁶ in una pronuncia un po’ datata ha contrariamente sostenuto che la proposizione dell’azione giudiziaria per la determinazione del compenso spettante all’amministratore non è subordinata alla preventiva richiesta di liquidazione all’assemblea, né al rifiuto o all’inadempimento di quest’ultima. L’ipotesi che non vi sia un preventivo dialogo tra amministratori e soci appare per la verità piuttosto scolastica, specie nelle società a responsabilità limitata, nella quale spesso uno stesso soggetto ricopre entrambi i ruoli. Ad ogni modo, consentire di ricorrere alle vie legali senza previa richiesta ai soci di deliberare in

²²⁴ Cassazione civile, Sezione lavoro, sentenza n. 8897 del 16 aprile 2014: “la facoltà dell’amministratore di insorgere avverso una liquidazione effettuata dall’assemblea della società in misura inadeguata, per chiedere al giudice la quantificazione delle proprie spettanze, viene meno, vertendosi in materia di diritti disponibili, qualora detta delibera assembleare sia stata accettata e posta in esecuzione senza riserve”. In senso conforme Cassazione civile, sezione lavoro, sentenza n. 12592 del 24 maggio 2010.

²²⁵ V. SANGIOVANNI, Determinazione del compenso da parte del giudice, in *Le società*, n. 8/2006, pag. 981

²²⁶ Cassazione civile, sentenza n. 1113 del 21 febbraio 1979

tal senso potrebbe far sì che si verifichi una situazione paradossale, nella quale la società, convenuta in giudizio a sua insaputa, riconosca immediatamente il compenso al gestore, con inutile generazione di spese processuali.

Vediamo ora quali sono i casi in cui è possibile ricorrere al giudice per far valere il proprio diritto²²⁷:

- a) I soci, chiamati a deliberare sulla quantificazione della remunerazione, omettono qualsiasi decisione al riguardo;
- b) I soci rifiutano di determinare il compenso, rigettando la proposta di assegnazione;
- c) I soci determinano l'ammontare del compenso, ma in una misura inadeguata²²⁸.

Nelle prime due situazioni l'autorità giudiziaria è tenuta ad una vera e propria stima del compenso *in toto*, mentre nell'ultima ipotesi la pronuncia sarà finalizzata all'adeguamento dell'emolumento.

A parere di chi scrive, l'allineamento della retribuzione del gestore è possibile quando non venga rispettata la misura del compenso originariamente previsto, oppure quando siano variati nel corso del tempo la complessità e l'impegno richiesto per svolgere la funzione amministrativa, per esempio a seguito di ampliamento dell'oggetto sociale. Vi sarebbe perciò una specie di modifica implicita delle pattuizioni contrattuali intercorse al momento dell'accettazione della nomina del rapporto tra società e gestore²²⁹, tale da giustificare la richiesta del gerente che, a fronte di un maggior impegno profuso, non ha visto mutamenti sul versante economico. Deve escludersi invece la situazione in cui i soci assumano una decisione coerente con gli importi inizialmente stabiliti e gli amministratori pretendano somme maggiori facendo leva sugli incrementi di redditività della società²³⁰. Si pensi al caso in cui

²²⁷ Tribunale di Roma, sezione III, sentenza n. 8963 dell'8 maggio 2017: "ove nulla disponga al riguardo lo statuto ovvero l'assemblea si rifiuti o ometta di procedere alla relativa liquidazione o, ancora, lo determini in misura inadeguata, l'amministratore potrà ben ricorrere all'autorità giudiziaria per la relativa determinazione.

²²⁸ Cassazione civile, sezione lavoro, sentenza n. 23004 del 29 ottobre 2014: "ove non vi sia stata accettazione è stato statuito che l'azione giudiziaria a tutela del diritto al compenso spettante all'amministratore di una società può essere esercitata dall'interessato anche per chiedere l'adeguamento del compenso, qualora lo ritenga insufficiente o non più proporzionato all'intensità del proprio impegno ed all'importanza qualitativa e quantitativa dell'attività svolta nell'interesse della società

²²⁹ L. RENNA, Nomina, cessazione e compensi degli amministratori di S.r.l., in *Persona & Danno*, 2 giugno 2008

²³⁰ Non è possibile rinvenire nessuna disposizione che supporti il riconoscimento di un diritto di integrazione giudiziale della remunerazione già predeterminata. La remunerazione può risultare manifestamente inappropriata sin dal momento costitutivo del rapporto di gestione ma non per questo il gerente può chiedere al tribunale l'adeguamento, stante l'autonomia che gli organi sociali hanno nella

sia stato pattuito un importo fisso annuo; l'ammontare del compenso è frutto della libera contrattazione tra le parti e non si comprende per quale motivo al gerente vada assegnata una paga più elevata in virtù di miglioramenti dei risultati aziendali, ricordando soprattutto che la prestazione dell'amministratore è un'attività di mezzi e non di risultati.

Una quarta ipotesi che viene presa poco in considerazione è l'instaurazione di una controversia in ordine alla corretta applicazione dei parametri cui è commisurata la remunerazione sulla base di una specifica previsione statutaria. È innegabile il fatto che non vi siano ostacoli affinché il diretto interessato possa rivolgersi all'autorità giudiziaria non solo per una mancata previsione del compenso, ma anche per ragioni afferenti il piano di esecuzione del pagamento. Il tribunale sarà chiamato ad esaminare gli specifici accordi tra le parti e ad esprimere un giudizio sulla loro attuazione.

Nel nostro ordinamento vige il principio secondo cui chi vuol far valere un diritto in giudizio deve provare i fatti che ne costituiscono fondamento. L'attore deve pertanto dimostrare il rapporto intercorrente tra lui e la società ed è tenuto a fornire la prova documentale dell'attività svolta²³¹, come ad esempio l'attestazione della propria presenza alle riunioni del consiglio di amministrazione o l'esibizione di atti dai quali risulti il proprio lavoro. Il gestore potrà inoltre fornire al tribunale gli elementi in base ai quali egli ritenga che il proprio compenso debba essere parametrato e fissato in tale sede.

Una volta rimessa la questione nella mani del giudice, ci si aspetta che questi quantifichi il compenso in via equitativa, avendo riguardo della fattispecie concreta e valutando tutte le circostanze del caso. L'assenza di previsioni legislative con riferimento all'individuazione dei criteri per la determinazione dei compensi spettanti agli amministratori comporta una ineliminabile discrezionalità del tribunale.

Per agevolare il proprio lavoro, il magistrato tenta di individuare adeguati termini di paragone, utili per avere un'indicazione sull'ammontare del compenso da stabilire. Il raffronto può avvenire sulla base dei seguenti indicatori:

fissazione degli emolumenti e il contenuto volitivo-negoziale dell'accettazione della carica idoneo a cristallizzare i patti oggetto di adesione.

²³¹ Cassazione civile, Sezione lavoro, sentenza n. 12681 del 29 agosto 2003: "la richiesta di liquidazione equitativa non esonera l'interessato dall'obbligo di offrire al giudice gli elementi probatori indispensabili perché questi possa procedervi"

- Il compenso di altri gestori della società pagato nello stesso periodo oppure gli emolumenti stabiliti negli esercizi precedenti, verificando i criteri adottati in sede di definizione della somma da erogare;
- Il compenso fissato per l'opera prestata dagli amministratori nominati presso altre società del medesimo gruppo;
- Il compenso corrisposto sul mercato per altre società, di dimensioni ed attività comparabili in relazione a prestazioni analoghe;

Poiché non esiste un criterio assoluto, da preferire in ogni caso rispetto agli altri, la scelta ideale sarebbe quella di calibrare i vari termini di raffronto, i quali, presi singolarmente, presentano punti di forza e allo stesso tempo criticità non sempre trascurabili.

In un'ottica conservativa, si può decidere di stabilire il compenso basandosi su quanto percepito da altri amministratori della medesima società in esercizi precedenti. Il vantaggio di questa scelta è indubbiamente la rapidità nell'ottenere una stima approssimativa, ma il dato preso così superficialmente può dimostrarsi parecchio grossolano. Anzitutto non è detto che vi siano precedenti compensi su cui basarsi, perché si tratta di una società di nuova costituzione o perché vi era un accordo a favore della gratuità della carica. Potrebbero essere poi cambiato il contesto in cui il nuovo amministratore opera; in particolare la gamma di prestazioni cui è tenuto potrebbe essere più ampia di quella dei suoi predecessori a seguito dell'incremento degli affari della società o del nuovo posizionamento nel mercato. Inoltre prendere come riferimento una somma di denaro di un'annualità diversa non implica il medesimo potere d'acquisto per i soggetti che la percepiscono se i prezzi di riferimento risultano variati, se cioè l'inflazione ha avuto un ruolo di primo piano nell'economia.

In un'ottica comparativa, si ricercano termini di paragone al di fuori della società di riferimento, utilizzando in parte il criterio dimensionale ed in parte quello geografico per scandagliare il mercato al quale ci si intende riferire. Il concetto di dimensione di una società viene solitamente declinato nel suo fatturato e nel numero di dipendenti che ha a disposizione. Il raffronto tra società è efficace se avviene tra imprese che svolgono attività simili, o che perlomeno operano in settori affini, meglio ancora se con sede in una zona geografica limitrofa. Non si può negare che questa prospettiva consenta di ottenere una definizione del compenso più ponderata, ragionata e parametrata a valori di mercato. Tuttavia il reperimento di dati statistici così come impostati, che permettano di ricostruire i compensi medi percepiti dagli amministratori in una certa zona a seconda tipo di attività industriale o commerciale svolta e delle dimensioni della società in cui prestano servizio, si dimostra essere nella pratica

un compito particolarmente impegnativo e gravoso. In più le variabili per una corretta comparazione sono ancora molteplici, basti pensare che il compito di un amministratore di s.r.l. variano a seconda dell'assetto prescelto per l'organo amministrativo. I consiglieri di amministrazione, ad esempio, avranno un ruolo limitato e meno impegnativo rispetto agli amministratori che operano disgiuntamente.

In un'ottica di meritevolezza, si può sviluppare un discorso che involge il tempo che il gestore dedica alle funzioni aziendali e alle specifiche competenze che possiede. Se infatti l'attività è svolta a tempo pieno e il gerente gode di una particolare qualifica professionale, è naturale pretendere che la remunerazione a suo favore sia superiore. Altro elemento di cui tener conto potrebbe essere la redditività della società, fermo restando che, come già ricordato, non può attribuirsi un valore assoluto all'informazione che se ne ricava. Il giudice potrà essere portato a liquidare un compenso più elevato nel caso di una società particolarmente redditizia, ma non necessariamente utili bassi significano cattiva gestione. Si pensi al caso in cui sono stati fatti ingenti investimenti che abbattano gli utili nel breve periodo ma che sono in grado di dare frutti nel medio-lungo termine, o ancora, a situazioni di difficoltà che derivano dalla perdita di quote di mercato a causa della presenza di nuovi *competitors*.

Come detto, le prospettive sono molteplici, così come i punti di vista e le sfaccettature di ogni elemento di cui si può disporre. Nella sua opera di ricostruzione del compenso, il tribunale adotterà il criterio che più ritiene opportuno, conscio del fatto che non è possibile avere a disposizione l'ampissima gamma di informazioni necessarie per stabilire in maniera ponderata la misura ideale dell'emolumento.

3.6 Abusi nella determinazione dei compensi

Una tematica spinosa, che può ravvisarsi nel caso in cui sia rimessa ad una deliberazione dei soci la definizione del credito in capo agli amministratori, è la presenza di gestori che siano contemporaneamente titolari di una quota del capitale sociale, circostanza tale per cui è probabile vi sia la sussistenza di un imminente conflitto di interessi poiché possono parteciparvi tutti i soggetti aventi diritto di voto in assemblea ordinaria, dunque anche il socio-amministratore.

“La prevalente dottrina, gran parte della giurisprudenza di merito e la giurisprudenza di legittimità non sono inclini a considerare annullabile per conflitto d'interessi la deliberazione determinativa del compenso dell'amministratore per il mero fatto che essa sia stata adottata col voto determinante espresso dallo stesso amministratore che abbia preso parte all'assemblea in veste di socio, se non ne risulti altresì pregiudicato l'interesse sociale.²³²”

Il socio-amministratore non può pertanto essere considerato necessariamente e aprioristicamente in conflitto di interessi con la società, ben potendovi essere “un coincidente interesse del primo e della seconda a pervenire ad una determinazione adeguata del compenso, tale da garantire la profusione del giusto impegno nello svolgimento della funzione amministrativa²³³. Il socio-amministratore può partecipare²³⁴ alle deliberazioni relative al proprio compenso ed esprimere validamente il proprio voto, ciò nonostante la decisione assunta con il suo voto determinante potrà essere annullabile se difetta di quei dei principi che ruotano attorno alla libertà di definizione dell'emolumento per i gerenti, ovvero la proporzionalità e la ragionevolezza.

Si opererà una disamina caso per caso, dovendo essere dimostrata l'esuberanza dell'entità del pagamento rispetto alla prestazione dell'amministratore tale da poter arrecare danno alla società. L'onere della prova grava su colui che agisce per l'annullamento della delibera di determinazione del compenso, il quale, dimostrando l'irragionevole sproporzione tra compenso attribuito e attività prestata, fornisce un sintomo della ricorrenza di un pregiudizio, anche solo potenziale, per la società.

Potrebbe accadere poi, specie nelle società di piccole dimensioni, che il sistema di retribuzione manageriale, che mette le radici nella redditività aziendale e ne sottrae linfa a discapito dei soci, venga impiegato con lo scopo di comprimere o addirittura azzerare l'utile di bilancio, minando considerevolmente la posizione di chi è esterno al gruppo di comando. L'intento palesemente fraudolento dei soci di maggioranza avverso quelli di minoranza viene contrastato nel nostro ordinamento, teso al bilanciamento dei diversi interessi in gioco,

²³² Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 28748 del 3 dicembre 2008

²³³ G. CASELLI, *Amministratori, direttori generali*, in Trattato delle società per azioni, diretto da G. E. Colombo e G. B. Portale, Vol. 8, UTET, Torino, 1991, pag. 50 e ss.

²³⁴ Tribunale di Milano, sentenza del 18 ottobre 2011, in *Società*, 2012, rileva che con riferimento alle delibere di determinazione del compenso degli amministratori, specialmente nelle società a responsabilità limitata, nella quale è la norma che i soci e gli amministratori coincidano, il conflitto di interessi tra società e soci è in “re ipsa” poiché va a detrimento del patrimonio sociale. Tuttavia se si ritenesse rilevante il conflitto di interessi in queste delibere, si giungerebbe a paralizzare la società, i cui soci dovrebbero astenersi dal deliberare per non danneggiare la società determinando il proprio compenso di amministratori.

secondo lo schema dell'abuso di potere²³⁵ e deve reputarsi conseguentemente illegittima la clausola statutaria avente ad oggetto l'integrale devoluzione degli utili a favore degli amministratori²³⁶. La decisione assunta sarà così impugnabile ed annullabile²³⁷.

Abbiamo detto che un compenso potrà reputarsi irragionevole quando non risulti allineato alle prassi di mercato, né giustificato dai compiti o dalle professionalità del gestore, o ancora quando sia sproporzionato rispetto alle condizioni sociali²³⁸. Anche quando è oggetto di un accertamento successivo, la congruità del compenso deve essere valutata *ex ante*, ponendosi nella prospettiva della società al momento della delibera, pertanto accertando la legittimità dell'atto già al momento della sua adozione e valutando la coerenza dell'importo anche con le aspettative di crescita e di compatibilità con l'equilibrio economico della società di lungo periodo²³⁹.

Perciò, sulla base di quanto affermato, a fronte di delibere che si ritengono irragionevoli sono essenzialmente due i rimedi esperibili:

- i. Chiedere l'annullamento per conflitto di interessi *ex art.* 2373 c.c. qualora sia stato determinante il voto del socio amministratore beneficiario;
- ii. Chiedere l'annullamento per abuso di potere della maggioranza qualora risulti un interesse particolare, diverso da quello sociale, in pregiudizio della minoranza.

²³⁵ Rileva correttamente la Cassazione civile, Sezione I, nella sentenza n. 27387 del 12 dicembre 2005, che nel nostro ordinamento societario non esiste una norma che identifichi espressamente una fattispecie di abuso nelle deliberazioni assembleari. E tuttavia da tempo la si ammette in dottrina, riferendola correttamente alla "regola" di maggioranza, per indicare un uso di tale regola non conforme a quei limiti alla sua applicazione, che siano desumibili o da un principio implicito dell'ordinamento, oppure da un enunciato normativo espresso o da una clausola generale o standard.

A. STABILINI, Il conflitto di interessi in relazione alle delibere di distribuzione degli utili e di determinazione del compenso degli amministratori nelle società in cui i soci e amministratori coincidono, in *Società*, 2012. Il vizio dell'abuso di potere è configurabile laddove la delibera abbia soltanto una finalità di danno alla minoranza, senza che possa essere ipotizzata una sua autonoma giustificazione.

²³⁶ Tribunale di Cassino, 20 marzo 1992, in *Dir. Fall.* 1992, 1052 secondo cui non può essere omologata la deliberazione che prevede l'attribuzione di partecipazioni agli utili che assorbono interamente gli utili conseguiti al netto delle quote di riserva legale.

²³⁷ Tribunale di Milano, 19 novembre 2001, in *Giur. It.*, 2002, 1438 nota di FIORIO: È annullabile per abuso di potere la deliberazione assembleare in cui l'assemblea delibera un compenso eccessivo ed irragionevole all'amministratore

²³⁸ A. M. BENTIVEGNA, *Il problema dei compensi. Eccessività sopravvenuta e possibili rimedi*, V convegno annuale dell'associazione italiana dei professori universitari di diritto commerciale "Orizzonti del diritto commerciale", 2014, pag. 6

²³⁹ Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 15942 del 17 luglio 2007: "La deduzione relativa alla esiguità del fatturato e all'andamento economico negativo della società non assume rilievo decisivo, tenuto conto, da un lato, del fatto che trattasi di elementi di per sé non indicativi in ordine alla effettività dell'attività svolta dagli amministratori e, dall'altro, della circostanza che la non manifesta sproporzione di tale compenso va vista anche nell'ottica delle prospettive dell'attività sociale per il periodo successivo al suo riconoscimento".

Se si tratta di delibere assunte dal consiglio di amministrazione, invece, la decisione relativa alla determinazione dell'emolumento può essere annullata in caso di violazione degli obblighi di *disclosure* o motivazionali *ex art. 2391 c.c.*, o di voto determinante del gestore interessato purché possa ravvisarsi un potenziale danno per la società.

La motivazione contenuta all'interno del provvedimento che ha stabilito l'ammontare dell'emolumento permette di verificare il perseguimento dell'interesse sociale, agevolando a posteriori il riscontro della ragionevolezza del compenso²⁴⁰

Prendiamo come esempio una delibera che stabilisce i compensi in ragione del fatturato. In difetto di valida motivazione, dunque, essa potrà essere impugnata sotto il profilo del conflitto di interessi quando vi sia un danno potenziale per la società e il voto determinante del socio-amministratore, ma anche sotto il profilo dell'abuso di maggioranza²⁴¹ per tutelare i soci di minoranza che non riescono ad impedire l'assunzione di decisioni preordinare a scalficare i loro interessi legittimi²⁴².

Oltre alle considerazioni esplicate sin qui, non va dimenticato il fatto che le s.r.l. sono tipicamente a ristretta base sociale e pagamenti troppo elevati nei confronti degli amministratori rischiano di costituire un artificio elusivo volto a distribuire utili mascherandoli da componenti negativi di reddito e contestabile da parte dell'Amministrazione finanziaria.

²⁴⁰ Tribunale di Milano, sezione VIII, 11 novembre 2011, in *Società*, 2012: In ottemperanza al principio di buona fede, che deve fare da guida nell'esecuzione del rapporto sociale, la società - e così la maggioranza assembleare - deve almeno enunciare la rispondenza all'interesse sociale della delibera che prevede un incremento degli emolumenti spettanti agli amministratori. È stato qui precisato che è affetta da eccesso di potere la delibera che dispone l'aumento del numero di consiglieri e l'incremento dei compensi in relazione alla quale i soci di maggioranza si rifiutano di fornire giustificazioni e adducono in giudizio solo vaghe motivazioni, specie perché difetta l'ottemperanza ai principi di buona fede non essendo almeno enunciata la rispondenza dell'interesse sociale.

²⁴¹ Tribunale di Roma, 11 marzo 2005, in *Foro.it*, 2006, 203 nota di SIMONETTI chiarisce che il vizio di abuso o eccesso di potere va identificato in una deviazione dagli scopi sociali consistente nel perseguimento, da parte dei soci di maggioranza, di un interesse antitetico rispetto a quello della società ovvero nella fraudolenta attività della maggioranza volta a provocare la lesione dei diritti di partecipazione e dei connessi diritti patrimoniali dei soci.

²⁴² Tribunale di Palermo, sezione specializzata Impresa, 13 giugno 2016, in *IlSocietario.it*, 15 luglio 2016: Nel caso di specie, la delibera assembleare che determina la misura dei compensi [...] in via proporzionale al fatturato non poteva ritenersi viziata per conflitto di interessi ai sensi dell'art. 2479 ter, comma 2, c.c. non essendo configurabile un danno potenziale per la società. Il tribunale ha tuttavia sostenuto che poteva invece essere riscontrato l'abuso della maggioranza in quanto il compenso così stabilito, prescindendo dalla caratteristica della prestazione professionale resa, incideva sull'ammontare degli utili alterando la regola della partecipazione proporzionale al conferimento con riferimento alla posizione del socio di minoranza che non svolgeva alcuna attività di collaborazione con la società.

3.6.1 Sproporzione del compenso

Il Testo Unico delle Imposte sui Redditi attualmente in vigore non stabilisce limiti massimi di spesa per i compensi amministrativi. La recente giurisprudenza si sta orientando nel senso di sostenere che la carenza di precise limitazioni quantitative agli emolumenti deducibili non confligge con la sindacabilità da parte del Fisco di tali componenti negativi di reddito²⁴³. Seguendo le deduzioni di tale filone, se ne ricava che il Fisco può sempre disconoscere la deducibilità dei costi che ritenga sproporzionati *ex art.* 109 del T.U.I.R., anche se non emergono irregolarità dalle scritture contabili. Tali costi risulterebbero mancanti del requisito dell'inerenza in senso quantitativo, a nulla rilevando l'esistenza di delibere in merito²⁴⁴. Esempio di costi sproporzionati sono gli accantonamenti al fondo di trattamento di fine mandato in misura non in linea con l'ammontare del compenso stabilito²⁴⁵ o l'aumento consistente della spesa da un anno all'altro in assenza di miglioramenti economici²⁴⁶.

²⁴³ Cassazione Civile, Sezione V, sentenza n. 24379 del 30 novembre 2016. "Il mancato riferimento, nel vigente D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, art. 95, comma 3, a tabelle o indicazioni vincolanti che pongano limiti massimi di spesa per i compensi agli amministratori di società od enti di cui all'art. 73, non costituisce valida ragione per derogare alle regole generali in materia di indeducibilità di costi sproporzionati, in quanto tali mancanti del necessario requisito della inerenza in senso quantitativo". Nel caso in esame, l'Agenzia delle Entrate contestava la non inerenza di una quota di costi, pari ad Euro 450.000, relativi a compensi che la società aveva corrisposto agli amministratori, nell'anno 2004, per l'importo complessivo di Euro 600.000, importo ritenuto sproporzionato rispetto all'ammontare del volume degli affari e dei ricavi dichiarati nel 2004, di gran lunga inferiori a quelli dell'anno 2003 in cui i compensi corrisposti agli amministratori erano stati determinati dalla società nel minore importo di Euro 150.000.

²⁴⁴ Cassazione Civile, Sezione VI, Ordinanza n. 9036 del 15 aprile 2013: La deducibilità dei compensi degli amministratori non implica che gli uffici finanziari siano vincolati alla misura indicata in delibere sociali o contratti, rientrando nei normali poteri dell'ufficio la verifica dell'attendibilità economica delle rappresentazioni esposte nel bilancio e nella dichiarazione.

²⁴⁵ Commissione tributaria regionale Lombardia, Sezione XIX, Sentenza n. 1823 del 31 marzo 2016. Il dibattito ruotava attorno al fatto che la assemblea dei soci della M. s.r.l. aveva deliberato in data 22/03/2004 la nomina del dott. F. F. come amministratore unico fino al 22/03/2007 e la corresponsione al medesimo di un compenso annuo di 31.000,00 euro nonché di un'indennità di fine mandato pari ad Euro 129.200,00: risulta del tutto evidente che l'importo deliberato era eccessivo rispetto all'ammontare del compenso annuo deliberato attestandosi al 416,77 % dello stesso

²⁴⁶ Commissione tributaria regionale Emilia-Romagna, Sezione I, Sentenza n. 105 del 15 dicembre 2008. L'Amministrazione finanziaria affermava che l'aumento del compenso agli amministratori, di circa 70.000 euro, appariva ingiustificato stante la diminuzione dell'utile. La commissione ha ritenuto invece che non si potesse sindacare la decisione dei legittimi organi della società alla ricerca di improbabili evasioni poiché l'ammontare del compenso agli amministratori non appariva sproporzionato ai risultati della gestione e che nemmeno si potesse sostenere la sottrazione di materia imponibile alla società in quanto il compenso erogato ha costituito materia imponibile in capo agli amministratori i quali sono soggetti ad aliquote marginali ben superiori all'aliquota della società.

L'Agenzia delle Entrate, con la risoluzione n. 113/E del 31 dicembre 2012 aveva affermato che “in sede di attività di controllo, l'amministrazione finanziaria può disconoscere totalmente o parzialmente la deducibilità dei componenti negativi di cui si tratta in tutte le ipotesi in cui i compensi appaiano insoliti, sproporzionati ovvero strumentali all'ottenimento di indebiti vantaggi”. L'Amministrazione finanziaria, in questo modo, sancisce la sindacabilità della congruità dei costi relativamente all'inerenza quantitativa. Si fa, inoltre, presente che l'onere di fornire prova contraria, cioè dimostrare che l'ammontare degli emolumenti è congruo in relazione al caso concreto, spetta alla società²⁴⁷.

La legittimità a negare la deducibilità parziale di un costo ritenuto sproporzionato ai ricavi o all'oggetto dell'impresa passa anche dal fatto che la società riesca a fornire plausibili ragioni a giustificazione dell'ammontare dello stesso. È stato correttamente osservato che “la sproporzione tra l'ammontare dei compensi e l'ammontare del fatturato rappresenta una situazione fattuale sul versante economico-finanziario, che nulla aggiunge e nulla toglie in difetto di ulteriori apprendimenti, alla riferibilità dei costi all'attività economica e al programma della società²⁴⁸”.

La contestazione del componente negativo di reddito dovrebbe, poi, ritenersi valida solo quando sussista un mancato introito per l'Erario, ovvero quando il carico impositivo gravante sull'amministratore risulti apprezzabilmente inferiore alle imposte risparmiate dalla società attraverso la deduzione dei componenti insoliti o sproporzionati²⁴⁹.

Una netta inversione di rotta, però, si può rinvenire nella pronuncia n. 450/2018 della Cassazione: gli elementi necessari per dedurre un costo nell'ambito del reddito d'impresa, ossia l'inerenza, la congruità e la competenza, vanno apprezzati sulla base di un criterio qualitativo e non quantitativo²⁵⁰. È pertanto necessario valutare il rapporto funzionale tra il tipo di spesa e l'attività realmente esercitata, così da poter escludere quei costi che costituiscono una spesa evidentemente estranea alla necessità dell'impresa stessa.

²⁴⁷ Cassazione Civile, Sezione VI, Ordinanza n. 3243 dell'11 febbraio 2013. “In tema di accertamento delle imposte sui redditi, incombe al contribuente l'onere della prova dei presupposti dei costi ed oneri deducibili concorrenti alla determinazione del reddito d'impresa, ivi compresa la loro inerenza e la loro diretta imputazione ad attività produttive di ricavi”. “in sede di accertamento [...] l'onere della prova dell'inerenza dei costi, gravante sul contribuente, ha ad oggetto anche la congruità dei medesimi”.

²⁴⁸ M. BEGHIN, *L'abnormità dei compensi pagati agli amministratori tra poteri, regole e funzione del diritto tributario*, in *Corr. Trib.*, n. 10/2017, pag. 739

²⁴⁹ G. FERRANTI, *I criteri di deducibilità dei compensi degli amministratori: le questioni da risolvere*, in *Fisco*, n. 12/2017, pag. 1107

²⁵⁰ M. DENARO, *Per la deducibilità dei costi infragruppo vale il criterio qualitativo – commento*, in *Fisco*, n.5/2018, pag. 482

Capitolo 4

RICERCA EMPIRICA

SOMMARIO – 4.1 Indagine campionaria – 4.2 Lo statuto – 4.3. Il bilancio

4.1 Indagine campionaria

A conclusione dell'elaborato, si è ritenuto opportuno dare uno sguardo alla realtà che ci circonda, operando una breve analisi degli statuti di società a responsabilità limitata, così da poter concretizzare alcuni aspetti visti in precedenza.

Per far ciò è stato preso a campione il nominativo di 20 società partendo dalla classifica 2016 stilata dal mattino di Padova, nella quale compaiono, in ordine di fatturato, le migliori 500 aziende della provincia. Il criterio di selezione dipendeva dunque dalla forma societaria adottata, nel nostro caso s.r.l., dal luogo in cui era stabilita la sede legale, ossia Padova, e dalla posizione in classifica. In particolare, si è scelto di individuare 10 società che occupassero i primi posti della graduatoria e 10 società che fossero nei gradini inferiori, tentando, per quanto possibile, di selezionare aziende che svolgessero attività variegate.

Successivamente, per il tramite della camera di commercio, sono stati richiesti ed ottenuti i fascicoli delle società, i quali contengono:

- La visura ordinaria, dalla quale è possibile ricavare informazioni sulla costituzione dell'impresa, sull'oggetto sociale, sul capitale sociale, sui soci e le loro quote, sugli amministratori e sui sindaci;
- L'ultimo bilancio depositato, comprensivo di stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario, nota integrativa e relazione di gestione;
- Lo statuto completo, contenente le norme di funzionamento della società.

L'indagine si poneva come obiettivo quello di ricercare, all'interno dei documenti disponibili, indicazioni attinenti alla remunerazione degli amministratori, sia con riferimento ai soggetti titolari del potere di determinazione dell'emolumento, sia con riguardo all'ammontare erogato nell'ultimo periodo disponibile.

Tutto ciò premesso, si presentano di seguito le società che sono state oggetto di indagine, riportando per ciascuna la posizione che occupavano nella classifica del 2016 ed il loro oggetto sociale.

N.	DENOMINAZIONE	ATTIVITÀ
2	Alì Group S.r.l.	Attività finanziaria in genere e assunzione di partecipazioni.
31	Plastotecnica Holding S.r.l.	Gestione di partecipazioni svolta non nei confronti del pubblico.
64	Tresoldi Metalli S.r.l.	Lavorazione di lamiere con fabbrica fumisteria e pluviali
70	Mavolo Antonio S.r.l.	Commercio all'ingrosso di bevande alcoliche.
81	Vinicola Vedovato Mario S.r.l.	Commercio all'ingrosso di vini e sottoprodotti della vinificazione.
83	Ifco Systems Italia S.r.l.	Noleggio di cassette per imballaggio in plastica.
92	Schuco International Italia S.r.l.	Fabbricazione di porte, finestre e loro telai, imposte e cancelli metallici.
97	Zf Padova S.r.l.	Riparazione, ricostruzione e costruzione di motori a combustione interna.
106	Itw Construction Products Italy S.r.l.	Produzione di accessori per l'industria dei componenti elettrici ed elettronici per il settore del fissaggio nell'edilizia..
110	Quellogiusto S.r.l.	Commercio al minuto di calzature ed articoli in pelle e cuoio, vestiario e confezionati.
450	Arcopolimeri S.r.l.	Commercio all'ingrosso di prodotti chimici, materie plastiche, oli lubrificanti..
464	Beton Candeo S.r.l.	Produzione di calcestruzzi.
471	Tecnoeka S.r.l.	Fabbricazione di forni elettrici e a gas professionali per panetteria, pasticceria, gastronomia e ristorazione.
473	Kosmo S.r.l.	Produzione di elettrodomestici.
481	Pratoverde S.r.l.	Commercio all'ingrosso di macchine, accessori e utensili agricoli.
486	Benetti S.r.l.	Commercio all'ingrosso di prodotti per pasticcerie, panifici, gelaterie, alberghi, ristoranti, bar, negozi di generi alimentari
494	Bennato Ulisse & Figli S.r.l.	Autotrasporto merci c/terzi, gestione deposito e stoccaggio merci c/terzi, servizi di logistica.
495	Gamma Plastic S.r.l	Lavorazione e trasformazione e stampa materie plastiche.
498	Veneta Decalcomomme S.r.l.	Produzioni in gomma, scivolanti per ogni applicazione ed articoli tecnici per qualsiasi uso.
499	Microtec S.r.l.	Acquisto, progettazione, costruzione, assemblaggio, revisione, installazione, manutenzione di macchine industriali

Le società prese a riferimento confermano la presenza di un numero ristretto di soci, mediamente 3, solitamente legati tra loro da rapporti di parentela. Inoltre si può notare che la forma di amministrazione prediletta è quella del consiglio di amministrazione, con l'unica eccezione della società Beton Candeo S.r.l., gestita da un amministratore unico.

SOCIETÀ	N. Soci	N. Amm.	Forma amministrativa
Ali Group S.r.l.	9	5	Consiglio di amministrazione
Plastotecnica Holding S.r.l.	3	4	Consiglio di amministrazione
Tresoldi Metalli S.r.l.	6	2	Consiglio di amministrazione
Mavolo Antonio S.r.l.	2	2	Consiglio di amministrazione
Vinicola Vedovato Mario S.r.l.	3	4	Consiglio di amministrazione
Ifco Systems Italia S.r.l.	1	4	Consiglio di amministrazione
Schuco International Italia S.r.l.	2	4	Consiglio di amministrazione
Zf Padova S.r.l.	1	4	Consiglio di amministrazione
Itw Construction Products Italy S.r.l.	1	4	Consiglio di amministrazione
Quellogiusto S.r.l.	4	3	Consiglio di amministrazione
Arcopolimeri S.r.l.	2	4	Consiglio di amministrazione
Beton Candeo S.r.l.	3	1	Amministratore unico
Tecnoeka S.r.l.	1	2	Consiglio di amministrazione
Kosmo S.r.l.	4	2	Consiglio di amministrazione
Pratoverde S.r.l.	1	4	Consiglio di amministrazione
Benetti S.r.l.	4	3	Consiglio di amministrazione
Bennato Ulisse & Figli S.r.l.	6	5	Consiglio di amministrazione
Gamma Plastic S.r.l.	2	3	Consiglio di amministrazione
Veneta Decalcomomme S.r.l.	1	3	Consiglio di amministrazione
Microtec S.r.l.	2	2	Consiglio di amministrazione

Inoltre, fatte salve due sole società – precisamente la Bennato Ulisse & Figli S.r.l. e la Microtec S.r.l. –, la rilevanza dei risultati di bilancio porta a richiedere la presenza obbligatoria dell'organo di controllo, monocratico oppure pluripersonale. Presenza che, si ricorda, è comunemente ritenuta necessaria ai fini della validità dell'attribuzione al collegio sindacale di determinare la remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche.

4.2 Lo statuto

L'informazione maggiormente interessante dal nostro punto di vista è l'indicazione nello statuto di una qualche formulazione che attenga al diritto del gerente di percepire un compenso, posto che la legge non si esprime in tal senso e che nella società a responsabilità limitata i soci godono di ampia autonomia statutaria. Vediamo allora come si esprimono le singole società in merito:

SOCIETÀ	Previsione statutaria del compenso all'amministratore
Alì Group S.r.l.	Art. 19 dello statuto: <i>I soci stabiliscono altresì il compenso dovuto all'amministratore unico e ai consiglieri, che potrà consistere in emolumento annuale o in una percentuale commisurata agli utili. Agli amministratori compete inoltre il rimborso delle spese sostenute per l'espletamento del loro incarico.</i>
Plastotecnica Holding S.r.l.	Art. 24 dello statuto: <i>Agli amministratori spetta il rimborso delle spese sostenute per ragioni d'ufficio. L'assemblea può inoltre assegnare loro indennità o compensi di altra natura. Può essere accantonata a favore degli amministratori, nelle forme reputate idonee, un'indennità per la risoluzione del rapporto, da liquidarsi all'estinzione del mandato.</i>
Tresoldi Metalli S.r.l.	Art. 33 dello statuto: <i>Agli amministratori spetta il rimborso delle spese sostenute per ragioni del loro ufficio ed un eventuale compenso che sarà stabilito dall'assemblea. La remunerazione degli Amministratori investiti di particolari cariche è stabilita dal Consiglio di Amministrazione, sentito il parere dell'organo di controllo, se nominato. All'Organo Amministrativo potrà altresì essere attribuito il diritto alla percezione un'indennità di fine rapporto di collaborazione, da costituirsi mediante accantonamenti annuali ovvero mediante apposita polizza assicurativa.</i>
Mavolo Antonio S.r.l.	Art. 16 dello statuto: <i>Agli amministratori potrà essere attribuito, oltre al rimborso anche forfettario delle spese sostenute per ragioni del loro ufficio, un emolumento annuo, nella misura stabilita con decisione dei soci all'atto della loro nomina o successivamente; agli stessi potrà inoltre essere attribuita un'indennità di fine mandato e all'uopo la società potrà costituire uno specifico fondo o corrispondente polizza assicurativa; il tutto nei limiti e con le modalità previste dalla vigente normativa in materia.</i>
Vinicola Vedovato Mario S.r.l.	Art.16 dello statuto: <i>Gli amministratori della società e in particolare coloro che presteranno la loro attività in seno alla stessa, avranno diritto al rimborso delle spese sostenute e ad un compenso che sarà determinato dall'assemblea. È inoltre previsto a favore degli amministratori un trattamento di fine mandato determinato nella misura di volta in volta definita dall'Assemblea.</i>
Ifco Systems Italia S.r.l.	Art. 21 dello statuto: <i>Agli amministratori spetta il rimborso delle spese sostenute per ragioni del loro ufficio. I soci possono inoltre assegnare agli amministratori un compenso annuale in misura fissa ovvero proporzionale agli utili netti di esercizio, nonché determinare un'indennità per la cessazione della carica e deliberare l'accantonamento per il relativo fondo di quiescenza con modalità stabilite con decisione dei soci. In caso di nomina di un comitato esecutivo o di consiglieri delegati, il loro compenso è stabilito dal consiglio di amministrazione al momento della nomina.</i>
Schuco International Italia S.r.l.	Art. 15 dello statuto: <i>Il compenso spettante agli amministratori è determinato dall'assemblea. Agli amministratori spetta comunque il rimborso delle spese</i>

	<i>sostenute per ragioni del loro ufficio.</i>
Zf Padova S.r.l.	<i>Art. 17 dello statuto: Agli amministratori spetta il rimborso delle spese sostenute per ragioni del loro ufficio. I soci possono inoltre assegnare agli amministratori un'indennità annuale in misura fissa, ovvero un compenso proporzionale agli utili netti di esercizio, nonché determinare un'indennità. per la cessazione della carica e deliberare l'accantonamento per il relativo fondo di quiescenza con modalità stabilite con decisione dei soci. In caso di nomina di un Comitato Esecutivo o di Consiglieri Delegati, la loro remunerazione è stabilita dal Consiglio di Amministrazione al momento della nomina.</i>
Itw Construction Products Italy S.r.l.	<i>Art. 16 dello statuto: All'amministratore unico ovvero ai membri del consiglio di amministrazione spetta il rimborso delle spese sostenute per ragioni del proprio ufficio. All'atto della nomina l'assemblea può assegnare all'amministratore unico ovvero ai membri del consiglio di amministrazione un compenso annuale. In mancanza di determinazione del compenso all'atto della nomina, si intende che il mandato non è remunerato e che l'amministratore unico ovvero i membri del consiglio di amministrazione, con l'accettazione della carica abbiano rinunciato a ricevere un compenso per il proprio ufficio. La remunerazione degli amministratori delegati, ove nominati, è stabilita dal consiglio di amministrazione sentito il parere del collegio sindacale ove nominato.</i>
Quellogiusto S.r.l.	<i>Art. 22 dello statuto: Agli amministratori spetta il rimborso delle spese sostenute per ragione del loro ufficio, inoltre i soci possono assegnare loro un compenso annuale, in misura fissa o proporzionale agli utili di esercizio. Agli amministratori potrà inoltre spettare l'indennità di fine mandato e all'uopo la società è autorizzata a costituire uno specifico fondo di accantonamento o corrispondente polizza assicurativa. L'eventuale compenso degli amministratori delegati è stabilito dal consiglio di amministrazione contestualmente alla nomina.</i>
Arcopolimeri S.r.l.	<i>Art. 25 dello statuto: Agli amministratori, oltre al rimborso delle spese sostenute per l'esercizio delle loro funzioni, potrà essere assegnata una indennità annua anche complessiva, anche sotto forma di partecipazione agli utili, nonché eventuali indennità di trasferta e/o chilometriche, le quali verranno determinate dai soci, in occasione della nomina o con apposita decisione. Nel caso la società sia amministrata da un Consiglio di Amministrazione la remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche è stabilita dal consiglio stesso, sentito il parere del collegio sindacale se nominato. La remunerazione degli amministratori è stabilita dai soci. I soci possono anche determinare un importo complessivo per la remunerazione di tutti gli amministratori, inclusi quelli investiti di particolari cariche. All'organo amministrativo potrà altresì essere attribuito il diritto di percezione di un'indennità di fine mandato, da costituirsi mediante accantonamenti annuali ovvero mediante apposita polizza assicurativa. In mancanza di determinazione del compenso, si intende che gli amministratori vi abbiano rinunciato.</i>
Beton Candeo S.r.l.	<i>Art. 22 dello statuto: Ai membri del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo, se nominato, spettano il rimborso delle spese sostenute per ragione del loro ufficio ed un compenso determinato dall'assemblea all'atto della nomina. La remunerazione degli amministratori investiti della carica di Presidente, Amministratore o Consigliere Delegato è stabilita dal Consiglio di Amministrazione, sentito il parere dell'Organo di Controllo, se presente, nel rispetto dei limiti massimi determinati dall'Assemblea. L'assemblea può determinare un importo complessivo per la remunerazione di tutti gli amministratori, inclusi quelli investiti di particolari cariche.</i>
Tecnoeka S.r.l.	Nessuna previsione.
Kosmo S.r.l.	<i>Art. 15 dello statuto: Agli amministratori spetta in ogni caso il rimborso delle spese sostenute per ragioni del loro ufficio. Agli amministratori spetta il compenso fissato con decisione presa dai soci ai sensi dell'articolo 2479 cod.</i>

	<i>civ.; agli stessi può inoltre essere attribuita un'indennità di cessazione della carica, il tutto anche sotto forma di partecipazione agli utili. Con decisione dei soci può essere fissato un compenso complessivo a favore dell'organo amministrativo lasciando a quest'ultimo la facoltà di attribuirlo ai singoli amministratori secondo i parametri di equità che riterrà di adottare. Solo qualora venga deciso dai soci potrà altresì essere lasciato alla discrezionalità dell'organo amministrativo il riconoscimento di un compenso a favore degli amministratori investiti di particolari cariche, eventualmente fissandone l'entità massima. Con il consenso degli amministratori interessati potrà essere esclusa, in un determinato esercizio sociale, la corresponsione del compenso nonché dell'eventuale relativa indennità di fine mandato. In mancanza di una decisione formale dei soci, che determini la remunerazione a norme di questo articolo, e qualora non sene sia fatta richiesta entro il termine di approvazione del progetto di bilancio relativo all'esercizio cui detta remunerazione si sarebbe riferita, si intende che gli amministratori vi abbiano definitivamente rinunciato.</i>
Pratoverde S.r.l.	<i>Art. 7 dello statuto: Agli amministratori potrà essere riconosciuto un compenso che dovrà essere approvato con decisione unanime dei soci. In mancanza l'attività prestata dovrà considerarsi gratuita. In ogni caso agli amministratori viene riconosciuta, alla cessazione della carica, un'indennità di fine rapporto il cui importo viene stabilito con decisione unanime dei soci.</i>
Benetti S.r.l.	<i>Art. 21 dello statuto: L'assemblea dei soci può deliberare per ogni esercizio un compenso annuo all'organo amministrativo e liquidare allo stesso il trattamento di fine rapporto ove ne ricorrano i presupposti di legge, anche mediante accantonamento a mezzo polizza assicurativa. L'organo amministrativo ha anche diritto al rimborso delle spese sostenute per la sua funzione.</i>
Bennato Ulisse & Figli S.r.l.	<i>Art. 20 dello statuto: Agli amministratori spettano, oltre al rimborso delle spese sostenute per la società in virtù della loro carica, i compensi determinati dall'assemblea. Inoltre, qualora l'assemblea ordinaria deliberi in tal senso, gli amministratori avranno diritto di percepire, al termine del loro mandato, una indennità per cessazione del rapporto, accantonata annualmente nella misura massima stabilita dalla legge, anche a mezzo di polizza assicurativa.</i>
Gamma Plastic S.r.l	Nessuna previsione.
Veneta Decalcogomme S.r.l.	<i>Art. 16 dello statuto: All'amministratore unico ovvero ai membri del consiglio di amministrazione spetta il rimborso delle spese sostenute per ragioni del proprio ufficio. All'atto della nomina, l'assemblea può assegnare all'amministratore unico ovvero ai membri del consiglio di amministrazione un compenso annuale. In mancanza di determinazione del compenso all'atto della nomina, si intende che il mandato non è remunerato e che l'amministratore unico ovvero i membri del consiglio di amministrazione, con l'accettazione della carica, abbiano rinunciato a ricevere un compenso per il proprio ufficio. La remunerazione degli Amministratori delegati, ove nominati, è stabilita dal consiglio di amministrazione, sentito il parere del collegio sindacale ove nominato.</i>
Microtec S.r.l.	<i>Art. 23 dello statuto: Agli amministratori spetta il rimborso delle spese sostenute per l'esercizio delle loro funzioni; agli stessi spetta, salvo rinuncia, un'indennità annua determinata e ripartita con modalità stabilite dall'assemblea ordinaria. Analogo compenso spetta, salvo rinuncia, ai soci che fossero tenuti a svolgere determinati compiti o mansioni a favore della società. All'organo amministrativo l'assemblea può attribuire un trattamento di fine rapporto da accantonarsi annualmente.</i>

Di seguito si riportano, per comodità, i dati riassuntivi delle informazioni ottenute, evidenziando quali società si preoccupano di inserire nello statuto specifici articoli che dispongano delle tematiche sotto indicate.

SOCIETÀ	Diritto al compenso	% su utili	Rimborsi	TFM	Importo compless.	Possibile gratuità
Ali Group S.r.l.	✓	✓	✓			
Plastotecnica Holding S.r.l.	✓		✓	✓		
Tresoldi Metalli S.r.l.	✓		✓	✓		
Mavolo Antonio S.r.l.	✓		✓	✓		
Vinicola Vedovato Mario S.r.l.	✓		✓	✓		
Ifco Systems Italia S.r.l.	✓	✓	✓	✓		
Schuco International Italia S.r.l.	✓		✓			
Zf Padova S.r.l.	✓	✓	✓	✓		
Itw Construction Products Italy S.r.l.	✓		✓			✓
Quellogiusto S.r.l.	✓	✓	✓	✓		
Arcopolimeri S.r.l.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Beton Candeo S.r.l.	✓		✓		✓	
Tecnoeka S.r.l.						
Kosmo S.r.l.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pratoverde S.r.l.	✓			✓		✓
Benetti S.r.l.	✓		✓	✓		
Bennato Ulisse & Figli S.r.l.	✓		✓	✓		
Gamma Plastic S.r.l.						
Veneta Decalc. S.r.l.	✓		✓			✓
Microtec S.r.l.	✓		✓	✓		

Ad eccezione di Tecnoeka S.r.l. e Gamma Plastic S.r.l., nello statuto delle società vengono fornite indicazioni circa il trattamento economico da riservare agli amministratori. In questo modo si supera il vuoto normativo, più volte richiamato, e si mettono nero su bianco i diritti che i gestori possono vantare nei confronti della società, evitando di ricorrere alla ricostruzione delle prerogative sulla base di interpretazioni da operarsi in sede giudiziale.

L'85% del campione riconosce ai gerenti il rimborso delle spese sostenute per l'espletamento del loro incarico, naturale conseguenza se si considera un implicito principio del nostro ordinamento quello della necessità del ristoro delle perdite sopportate nella gestione dell'interesse altrui. Diffusa è anche la pratica di accantonare a favore degli amministratori, nelle forme repute idonee, un'indennità per la risoluzione del rapporto, da liquidarsi all'estinzione della carica ricoperta.

Tra le modalità di erogazione del compenso, 6 società hanno esplicitamente previsto la possibilità che gli emolumenti siano proporzionati agli utili, mentre solamente 3 s.r.l. hanno statuito la facoltà per l'assemblea dei soci di stabilire un compenso complessivo a favore dell'organo amministrativo lasciando a quest'ultimo la facoltà di attribuirlo ai singoli gestori secondo i parametri di equità che riterrà di adottare. Nonostante la pratica prevista dall'art 2389 c.c., terzo comma, sia vista di buon occhio perché consente alla proprietà di tenere sotto controllo i costi dell'attività amministrativa, soprattutto in presenza di titolari di particolari cariche, essa non sembra aver riscosso molto successo tra gli operatori economici.

Da notare, poi, è la presenza di clausole statutarie che sanciscono che la mancanza di determinazione del compenso all'atto della nomina, comporta che il mandato non è remunerato e che l'amministratore unico ovvero i membri del consiglio di amministrazione, con l'accettazione della carica abbiano rinunciato a ricevere un compenso per il proprio ufficio. La previsione appena citata è espressione del principio stabilito in giurisprudenza della disponibilità del diritto al compenso dei gestori.

Si può dunque constatare che nel campione non sussiste una formulazione standard che riguardi il trattamento economico da riservare agli amministratori e che, anzi, l'ampia flessibilità concessa ai soci permetta loro di regolare come meglio credono il rapporto gestorio

Si osservi infine che nessuno degli statuti determina il compenso in misura prestabilita, lasciando ad una decisione dei soci la sua definizione. Ciò perché, riprendendo i ragionamenti fatti in precedenza, quantificare l'emolumento già nello statuto, comporta una eccessiva rigidità che soci ed amministratori difficilmente riescono a tollerare.

Da ultimo si è voluto indagare in merito a due questioni che hanno occupato le pagine del presente elaborato, ossia la possibilità di delegare alcune funzioni dell'organo amministrativo ad un comitato esecutivo o ad un amministratore delegato, e l'introduzione di clausole compromissorie che rimettano ad arbitri le controversie scaturenti dal rapporto di amministrazione.

Società	Previsione statutaria di delega	Indicazione organo competente	Presenza di clausola compromissoria
Ali Group S.r.l.	✓		✓
Plastotecnica Holding S.r.l.	✓		
Tresoldi Metalli S.r.l.	✓	✓	✓
Mavolo Antonio S.r.l.	✓		✓
Vinicola Vedovato Mario S.r.l.	✓		
Ifco Systems Italia S.r.l.	✓	✓	✓
Schuco International Italia S.r.l.	✓		
Zf Padova S.r.l.	✓	✓	✓
Itw Construction Products Italy S.r.l.	✓	✓	
Quellogiusto S.r.l.	✓	✓	
Arcopolimeri S.r.l.	✓	✓	✓
Beton Candeo S.r.l.	✓	✓	
Tecnoeka S.r.l.	✓		✓
Kosmo S.r.l.	✓	✓	✓
Pratoverde S.r.l.			
Benetti S.r.l.	✓		
Bennato Ulisse & Figli S.r.l.	✓		
Gamma Plastic S.r.l.	✓		
Veneta Decalcogomme S.r.l.	✓	✓	
Microtec S.r.l.			

Confrontando i dati inseriti nella tabella, è evidente che la prassi di ricorrere alla delega gestoria, o quantomeno la possibilità di farlo, è ampiamente diffusa. Perciò, nonostante per la società a responsabilità limitata non sussista alcun riferimento normativo, i soci sono tendenzialmente portati ad assicurare la facoltà dell'organo amministrativo di istituire particolari cariche.

Il compenso degli amministratori investiti di particolari cariche, tuttavia, non è egualmente regolamentato. In particolare, solamente 8 società del campione, si esprimono nel senso di affermare che la remunerazione degli amministratori delegati è stabilita dal consiglio di amministrazione, come previsto dall'art. 2389 c.c., terzo comma, sentito il parere del collegio sindacale, ove nominato. Un'unica società, Kosmo S.r.l., afferma che *“Solo qualora venga deciso dai soci potrà altresì essere lasciato alla discrezionalità dell'organo amministrativo il riconoscimento di un compenso a favore degli amministratori investiti di particolari cariche, eventualmente fissandone l'entità massima”*. La restante parte delle imprese, invece, non si pronuncia né nel senso di lasciare la prerogativa nelle mani dei soci, né nel senso di attribuire al consiglio di amministrazione tale incombenza.

Trattandosi di società nelle quali è presente l'organo di controllo dovrebbe essere agevole estendere anche a queste società il principio stabilito dall'art. 2389 c.c., terzo comma, e dunque poter ritenere che debba essere il Cda a fissare l'ammontare della speciale remunerazione.

Degna di menzione è sicuramente la presenza di clausole compromissorie grazie alle quali si prevede la devoluzione ad arbitri di disaccordi insorgenti tra gli organi della società che abbiano ad oggetto diritti disponibili relativi al rapporto sociale. Nello schema riportato, il check si riferisce all'esistenza di articoli dello statuto che permettano agli amministratori di rimettere nelle mani di un soggetto terzo il dibattito, senza dover adire le vie giudiziali. Le società stabiliscono che *“qualsiasi controversia relativa all'interpretazione e all'esecuzione dell'atto costitutivo e delle norme per il funzionamento della società, o su qualunque altra materia inerente direttamente o indirettamente ai rapporti sociali sarà devoluta ad un arbitro”*. Quest'ultimo potrà essere nominato dal Presidente del Tribunale di Padova, dal presidente dell'Ordine dei dottori commercialisti, o ancora, dal Comitato Direttivo della camera arbitrale istituita presso la Camera di Commercio Industria Agricoltura e Artigianato.

Pertanto, una volta accettata la nomina, gli amministratori dovranno far fede allo statuto e conseguentemente chiedere l'intervento di un arbitro in caso di rimostranze per far valere i loro diritti, compresi quelli relativi al proprio compenso.

4.3 Il bilancio

La ricerca di informazioni utili all'interno dei documenti che compongono il bilancio di esercizio, depositato presso la camera di commercio, non è compito agevole: sebbene il campione sia tenuto a redigere il bilancio in forma ordinaria, l'aggregazione di singole voci in classi rende complicata un'indagine accurata ed approfondita. Si pensi, ad esempio, ai debiti che sorgono per la società a seguito della delibera di determinazione dell'emolumento a favore dei gestori; nello stato patrimoniale, tra le passività, non vi è una specifica posta in cui ricomprendere esclusivamente l'impegno assunto nei confronti dei gerenti, così come nel conto economico non troviamo un elemento che ci permette di individuare in maniera rapida il relativo costo di esercizio.

In verità, una certa quantità di notizie è ricavabile per effetto dell'applicazione dell'art. 2427 c.c., primo comma, n. 16, il quale recita che la nota integrativa deve indicare: "l'ammontare dei compensi, delle anticipazioni e dei crediti concessi agli amministratori ed ai sindaci, cumulativamente per ciascuna categoria, precisando il tasso d'interesse, le principali condizioni e gli importi eventualmente rimborsati, cancellati o oggetto di rinuncia, nonché gli impegni assunti per loro conto per effetto di garanzie di qualsiasi tipo prestate, precisando il totale per ciascuna categoria". L'articolo del codice civile è stato così modificato dall'art. 6, D.Lgs. 18 agosto 2015, n. 139, che ha dato attuazione alla Direttiva 2013/34/UE, e si applica ai bilanci relativi agli esercizi finanziari aventi inizio a partire dal primo gennaio 2016.

Il dato relativo al compenso rimane comunque perlopiù sommario, un elemento complessivo che raggruppa sia gli emolumenti che spettano ai consiglieri di amministrazione, sia le remunerazioni degli amministratori investiti di particolari cariche. Le società, richiamando l'art. 2427 c.c., si limitano a segnalare l'ammontare degli emolumenti, senza fornire ulteriori delucidazioni. Non è possibile pertanto ottenere informazioni sulle modalità con le quali si è proceduto a calcolare l'importo, se cioè esso derivi da somme prestabilite oppure dalla partecipazione agli utili, o ancora, informazioni sulla delibera societaria o sull'articolo dello statuto dal quale si originano detti importi.

Di seguito vengono riportati in una tabella i dati ottenuti da nota integrativa, affiancati dai risultati economici raggiunti dalla società nell'ultimo periodo disponibile. In tal modo si tenta di valutare se sussista una coerenza nel sistema o se, al contrario, si possano individuare casi nei quali la gestione della società risulta eccessivamente onerosa.

Società	Compensi amministr.	Compenso medio gestore	Fatturato	Incidenza compensi su fatturato
Tresoldi Metalli S.r.l.	239.999	120.000	90.424.832	0,265%
Mavolo Antonio S.r.l.	70.000	35.000	92.560.163	0,076%
Vinicola Vedovato Mario S.r.l.	4.940	1.235	75.916.752	0,007%
Ifco Systems Italia S.r.l.			85.203.741	
Schuco International Italia S.r.l.	2.347	587	76.416.415	0,003%
Zf Padova S.r.l.			77.561.127	
Itw Construction Products Italy S.r.l.	26.000	6.500	68.818.068	0,038%
Quellogiusto S.r.l.	300.000	100.000	55.691.530	0,539%
Arcopolimeri S.r.l.	123.200	30.800	15.617.384	0,789%
Beton Candeo S.r.l.	7.500	7.500	17.673.834	0,042%
Tecnoeka S.r.l.	125.580	62.790	13.949.464	0,900%
Kosmo S.r.l.	500.000	250.000	11.472.397	4,358%
Pratoverde S.r.l.	119.761	29.940	15.701.020	0,763%
Benetti S.r.l.	168.000	56.000	12.772.272	1,315%
Bennato Ulisse & Figli S.r.l.	255.000	51.000	12.733.512	2,003%
Gamma Plastic S.r.l.	137.865	45.955	12.940.429	1,065%
Veneta Decalcogomme S.r.l.	8.500	2.833	14.381.913	0,059%
Microtec S.r.l.			13.730.494	

La prima informazione che possiamo ricavare è che alcune società, per l'annualità di riferimento, non hanno previsto alcun compenso a favore dei gestori. In secondo luogo, la cifra destinata all'amministrazione dell'impresa è molto eterogenea, si va dalle poche migliaia di euro ai 500.000 euro pagati dalla Kosmo S.r.l.. Quest'ultima rappresenta un'eccezione rispetto alle altre s.r.l. poiché si discosta sensibilmente dalle somme in media concesse ai gerenti. La spesa sostenuta per il funzionamento della società – che nel conto economico è inserita nella voce “costi per servizi” – non ha un peso rilevante rispetto al valore della produzione, raramente raggiungendo la soglia del 2% . Ciò dipende soprattutto dal fatto che il

campione selezionato ha fatturati che contano cifre a sette zeri e dunque l'incidenza in percentuale difficilmente potrà essere elevata. Osservando la coerenza dal punto di vista quantitativo appare arduo sostenere che la voce di costo possa essere sproporzionata o eccessiva rispetto alle risorse dell'azienda.

Nella tabella è stata rapportata la somma globale indicata nella nota integrativa al numero di amministratori segnalato in visura al fine di verificare qual è il compenso medio di ogni amministratore. Ne è risultato che per occuparsi della gestione di società con fatturati di oltre 10 milioni di euro mediamente vengono corrisposti circa 50 mila euro. Tale dato è logicamente approssimativo, in quanto non tiene conto delle particolari situazioni di alcuni gestori rispetto ad altri e del fatto che ricoprire semplicemente la carica di consigliere di amministrazione comporta minori incombenze e attività da porre in essere.

Tra le società che non hanno corrisposto alcun compenso troviamo:

- 1) Ifco System Italia S.r.l., società controllata interamente da Ifco Systems GmbH. La ragione della mancata erogazione potrebbe essere legata al fatto che gli amministratori ricoprono la medesima carica anche nella controllante e percepiscono emolumenti proprio da quest'ultima;
- 2) Zf Padova S.r.l., società controllata interamente da Zf Italia Holding S.p.a.. Richiedendo una visura di Zf Italia Holding S.p.a. è risultato che essa appartiene a Zahnradfabrik Friedrichshafen A.G. e che 3 amministratori su 4 sono gli stessi di Zf Padova S.r.l.;
- 3) Microtec S.r.l, i cui soci, titolari al 50% ciascuno del capitale sociale, ricoprono al contempo anche la carica di amministratore. La decisione di non deliberare compensi è dunque legata al fatto che i titolari di quote vedranno ritorni economici in sede di distribuzione degli utili prodotti dalla società.

Non si tratta di rinunce al compenso, quanto piuttosto di situazioni nelle quali i gestori sono già ricompensati per la propria attività in altri ambiti, come l'ipotesi in cui si instaurino particolari relazioni infragruppo o l'eventualità di perfetta coincidenza tra le figure dei soci e quelle dei gerenti.

In sostanza è possibile sostenere che non vi siano contesti che destano particolare preoccupazione e che, anzi, gli importi stabiliti sembrano coerenti con il volume d'affari e con la composizione dell'organo amministrativo.

Si conclude l'analisi di bilancio presentando un prospetto che confronta gli introiti di cui possono godere gli amministratori con gli utili, al lordo dell'accantonamento obbligatorio a riserva legale, su cui potranno soddisfarsi i soci. Mediamente essere titolare di quote societarie risulta più redditizio, anche se in alcuni casi (vedasi ad esempio Kosmo S.r.l. e Pratoverde S.r.l.) la somma complessiva stabilita per i gestori supera di gran lunga il risultato economico ottenuto nell'esercizio.

Società	Compensi amministratori	Utili	Ammontare rispetto agli utili
Tresoldi Metalli S.r.l.	239.999	2.214.602	10,84%
Mavolo Antonio S.r.l.	70.000	4.331.044	1,62%
Vinicola Vedovato Mario S.r.l.	4.940	1.764.469	0,28%
Ifco Systems Italia S.r.l.		3.153.230	
Schuco International Italia S.r.l.	2.347	7.535.136	0,03%
Zf Padova S.r.l.		1.752.597	
Itw Construction Products Italy S.r.l.	26.000	8.262.738	0,31%
Quellogiusto S.r.l.	300.000	4.348.590	6,90%
Arcopolimeri S.r.l.	123.200	588.279	20,94%
Beton Candeo S.r.l.	7.500	1.495.642	0,50%
Tecnoeka S.r.l.	125.580	884.153	14,20%
Kosmo S.r.l.	500.000	213.751	233,92%
Pratoverde S.r.l.	119.761	89.377	134,00%
Benetti S.r.l.	168.000	242.443	69,29%
Bennato Ulisse & Figli S.r.l.	255.000	285.157	89,42%
Gamma Plastic S.r.l.	137.865	561.848	24,54%
Veneta Decalcogomme S.r.l.	8.500	2.785.141	0,31%
Microtec S.r.l.		1.244.183	

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'elaborato ha messo in luce la mancanza di una specifica disciplina dettata per le società a responsabilità limitata in merito ai compensi degli amministratori. Sebbene sovente la giurisprudenza sembri indicare un automatico rinvio alle norme previste per le società per azioni, ciò non è da ritenersi valido in assoluto. Infatti, la configurazione variabile dell'ente, che può oscillare alternativamente tra una struttura di stampo capitalistico ed una di stampo personalistico, porta a domandarsi se nel caso concreto si possano reputare conformi i principi dell'uno o dell'altro modello. In particolare, la questione da sviscerare è proprio relativa all'onerosità o alla gratuità della carica in assenza di disposizioni statutarie: laddove tutti i soci siano al contempo amministratori oppure il diritto di gestire la società sia il frutto di un diritto particolare al quale è abbinata anche una maggiore partecipazione agli utili, si dovrà concludere che gli amministratori non possano vantare ulteriori pretese avverso la società.

È stato osservato come l'orientamento delle Sezioni Unite a favore della qualificazione del rapporto tra amministratore e società all'interno del novero dei "rapporti societari" abbia confermato la tesi tale per cui il diritto all'emolumento ha natura disponibile e può essere oggetto di una dichiarazione unilaterale di disposizione da parte del suo titolare. Ciò significa che la società è libera di prevedere clausole che sanciscano espressamente la gratuità della funzione amministrativa, così come i gestori possono rinunciare al compenso loro devoluto.

La ricerca empirica ha evidenziato che le società a responsabilità limitata sono indotte ad introdurre nello statuto appositi articoli che si occupano del trattamento economico da riservare ai gerenti, superando la carenza legislativa e provvedendo in prima persona a regolamentare i doveri che esse si assumono nei confronti degli amministratori.

A volte si utilizzano formule per prevedere il rimborso delle spese sostenute e la competenza dell'assemblea per quanto riguarda l'indennità annuale; altre volte si ipotizza la gratuità dell'incarico nel caso di mancata fissazione dell'emolumento nell'atto di nomina; altre ancora si accantonano risorse nei fondi di quiescenza nelle forme repute più idonee.

L'intero campione evita, però, il pericoloso meccanismo di determinare un importo già nello statuto, così da poter modificare liberamente le proprie decisioni a seconda dell'interlocutore ed offrire un pagamento più elevato a figure dotate di particolari capacità ed esperienza.

La quantificazione del compenso può assumere forme differenti, dalla fissazione di un importo annuo per ciascun membro del consiglio di amministrazione, alla sua individuazione sulla base di percentuali legate alle *performance* della società.

L'assenza di specifici criteri per la definizione dell'emolumento e la conseguente possibilità di determinarlo apparentemente senza vincoli a volte possono indurre gli operatori economici ad assumere decisioni non in linea con l'esclusivo interesse dell'ente. Al fine di tutelare i creditori della società e, in senso più ampio, tutti coloro che fanno affidamento sull'integrità del patrimonio sociale, potrebbe rendersi utile un intervento legislativo quantomeno per abbozzare le linee guida per una corretta prassi.

Particolare attenzione va posta sulle dinamiche che si creano allorquando gli amministratori siano nominati tra coloro che detengono quote del capitale sociale. Il socio di maggioranza potrebbe essere portato ad attribuirsi la carica amministrativa o a designare una persona comunque a lui riconducibile. Il compenso degli amministratori diviene uno strumento efficace per spostare ricchezze superando il limite della distribuzione proporzionale di utili a danno dei soci di minoranza. Proprio a causa dell'assenza di precisi limiti di spesa, il socio minoritario potrebbe trovarsi in una situazione di netto svantaggio alla quale potrà porre rimedio rivolgendosi al giudice. Quest'ultimo valuterà la validità della delibera sulla base di un possibile conflitto di interessi o in ragione della configurazione di un'ipotesi di abuso di maggioranza.

Le preoccupazioni circa un utilizzo distorto della fissazione degli emolumenti a favore dei gestori a discapito dei comproprietari risultano spesso infondate se si riflette sulle relazioni esistenti tra i soci. La s.r.l., infatti, si caratterizza per la presenza di un numero ristretto di proprietari, sovente legati tra loro da rapporti di parentela o elevato grado di fiducia. Sarebbe difficile immaginare in tali casi l'attuazione di condotte preordinate a danneggiare il diritto altrui di vedere ricompensato l'investimento stante l'affidamento che ognuno fa sulla buona fede degli altri.

RIFERIMENTI

Bibliografia

ABBADESSA, P., *Profili tipici della nuova disciplina della delega*, in *Il nuovo diritto delle società. Liber amicorum*, G.F. Campobasso, diretto da P. ABBADESSA e G.B. PORTALE, Volume 2, Torino, 2006.

ABRIANI, N., *Codice delle Società*, UTET Giuridica, Edizione II, 2016.

ASSOCIAZIONE DISIANO PREITE, *Il nuovo diritto delle società*, a cura di G. OLIVIERI, G. PRESTI, F. VELLA, Il Mulino, Bologna, 2003.

ALLEGRI, V., *L'amministrazione della società a responsabilità limitata dopo la recente riforma*, in *La nuova disciplina della società a responsabilità limitata*, a cura di V. SANTORO, Torino, 2003.

BARBA, A., *Studi sull'abuso di dipendenza economica*, Cedam, 2018.

BIANCHI, A., *Manuale delle società di capitali*, Cedam, 2012.

BONAFINI, A. L., *I compensi degli amministratori di società per azioni*, Giuffrè, Milano, 2005.

BONFANTE, G., DE ANGELIS, L., SALAFIA, V., *Atti societari – Formulario Commentato*, Edizione IV, Ipsoa, 2014.

BUSANI, A., *Massimario delle operazioni societarie*, Ipsoa, 2016.

BUSANI, A., *S.r.l. Il nuovo orientamento dopo il D.lgs. 6/2003*, Egea, Milano, 2003.

BUSI, C.A., *Assemblea e decisioni dei soci nelle società per azioni e nelle società a responsabilità limitata*, in *Trattato di diritto dell'economia*, diretto da E. Picozza e E. Gabrielli, Cedam, Padova, 2008.

BUTTURINI, S., *I diritti del socio di S.r.l. e l'autonomia statutaria*, Cedam, 2018.

CAGNASSO, O., *La società a responsabilità limitata*, in *Trattato di diritto commerciale*, diretto da G. COTTINO, Volume Quinto, Tomo 1; Cedam, Padova, 2014.

CAPPIELLO, S., *La remunerazione degli amministratori. "Incentivi azionari" e creazione di valore*, Giuffrè, Milano, 2005.

CASELLI, G., *Amministratori, direttori generali*, in *Trattato delle società per azioni*, diretto da G. E. Colombo e G. B. Portale, Vol. 8, Utet, Torino, 1991.

COMITATO INTERREGIONALE DEI CONSIGLI NOTARILI DELLE TRE VENEZIE, *Orientamento del comitato Triveneto dei notai in materia di atti societari*, Ipsoa, 2015.

- CONSIGLIO NOTARILE DEI DISTRETTI RIUNITI DI FIRENZE, PISTOIA E PRATO, *Orientamenti dell'Osservatorio sul diritto societario*, Ipsoa, 2016.
- COTTO, A., MEOLI, M., TOSCO, F., VITALE, R., *Società, Guide e Soluzioni*, Ipsoa, IV Edizione, Milano, 2012.
- COTTINO, G., *Diritto societario*, Cedam, Padova, 2006.
- CUTILLO, G., FONTANA, F., in *Compendio sulla normativa relativa ai compensi degli amministratori e dei manager aziendali*, (a cura di), Francoangeli, Milano, 2015.
- DACCO', A., *La S.r.l. Caratteristiche tipologiche e struttura formale*, in *Diritto Commerciale III. Diritto delle società*, a cura di M. CIAN, G. Giappichelli, Torino, 2017.
- DACCÒ, A., CIAN, M., *La s.r.l.: la struttura finanziaria*, in *Diritto Commerciale*, a cura di M. CIAN, Vol. III, G. Giappichelli, Torino, 2017.
- DE ANGELIS, G., *Sub art. 409*, in *Commentario Breve al Codice di Procedura Civile*, a cura di F. CARPI E M. TARUFFO, Cedam, Padova, 2015.
- DI AMATO, A., *Le S.r.l. Strategie processuali ed ambiti applicativi*, Cedam, 2011.
- FRANZONI, M., *Gli amministratori e i sindaci*, in *Le Società*, diretto da F. GALGANO, Utet, Torino, 2002.
- GALGANO, F., *Trattato di Diritto Civile*, III Edizione, Cedam, 2014.
- INTERPRETA S.R.L., *La remunerazione degli amministratori. Compensi, benefit, rimborsi spese e indennità di fine mandato*, Experta, Forlì, 2009.
- IRRERA, M., *Assetti organizzativi adeguati e governo delle società di capitali*, Giuffrè, Milano, 2005.
- IUDICA, G., ZATTI, C., *Linguaggio e regole del diritto privato*, Edizione XVI, Cedam, 2015.
- MEOLI, M., MAURO, A., NEGRO, M., *Gli amministratori – Disciplina civilistica, fiscale e tributaria*, Ipsoa, 2007.
- MIGNOLI, A., *Le partecipazioni agli utili nelle società di capitali*, Giuffrè, Milano, 1966.
- MORANDI, P., *Sub art. 2475*, in *Commentario Breve al Diritto delle Società*, diretto da A. MAFFEI ALBERTI, Cedam, Padova, 2016.
- NIGRO, A., *La società a responsabilità limitata nel nuovo diritto societario: profili generali*, ne *La nuova disciplina della società a responsabilità limitata*, a cura di V. SANTORO, Giuffrè, Milano, 2003.
- PISANI MASSAMORMILE, A., *Compensi degli amministratori*, in *Commentario del codice civile – Delle società, dell'azienda, della concorrenza*, a cura di D. U. SANTOSUOSSO, Utet Giuridica, I Edizione, 2015.

PORTALE G. B., *Un nuovo capitolo del governo societario tedesco: l'adeguatezza del compenso dei Vorstandsmitglieder*, in *La remunerazione degli amministratori nelle società di capitali*, a cura di C. AMATUCCI, Giuffrè, Varese, 2010

PRESTI, G., *Osservazioni sulla riforma della società a responsabilità limitata nello schema di legge delega per la riforma del diritto societario*, in *Verso un nuovo diritto societario*, a cura di P. BENAZZO, F. GHEZZI, S. PATRARCA, il Mulino, Bologna, 2002.

RAINELLI, P., in *Il nuovo diritto societario. Commentario*, a cura di COTTINO, BONFANTE, CAGNASSO e MONTALENTI, Zanichelli, Bologna, 2004.

RIVOLTA, G.C. M. *Introduzione a un dibattito sulla nuova società a responsabilità limitata*, in *Le grandi opzioni della riforma del diritto societario*, a cura di G. CIAN, Padova, 2004.

RIVOLTA, G.C.M., *Profilo della nuova disciplina della società a responsabilità limitata*, in *Il nuovo diritto delle società*, Liber Amicorum vol.3, Torino, Utet, 2007.

SANFILIPPO, P.M., *Gli amministratori*, in *Diritto Commerciale III. Diritto delle società*, a cura di M. CIAN, G. Giappichelli, Torino, 2017.

SCARPA, D., *Processi decisionali, controllo e tutela dei soci nelle S.r.l.*, Cedam, 2011.

SCOGNAMIGLIO, G., *Revoca "cautelare" e revoca nel "merito" dell'amministratore di S.r.l.*, ne *Il processo esecutivo*, a cura di R. VACCARELLA, Utet Giuridica, 2014.

SPADA, P., *Preposizione e assunzione dell'amministratore di società per azioni*, in *La remunerazione degli amministratori nelle società di capitali*, a cura di C. AMATUCCI, Giuffrè, Varese, 2010.

SPADARO, M., *La controversa qualificazione giuridica del rapporto che lega la società di capitali al suo amministratore – Il commento*, in *Le Società*, Ipsoa, 2017.

TOSCO, F., *I compensi degli amministratori di società di persone*, in *Gli amministratori*, a cura di M. MEOLI, A. MAURO, M. NEGRO, Ipsoa, 2007.

ZANARONE, G., *Della società a responsabilità limitata*, in *Il codice civile. Commentario*, fondato da P. Schlesinger e diretto da F.D. Busnelli, Tomo II, Milano, Giuffrè, 2010.

Giurisprudenza

- Cassazione civile, sentenza n. 1113 del 21 febbraio 1979.
- Cassazione civile, sentenza n. 6935 del 21 novembre 1983.
- Cassazione civile, sentenza n. 3236 del 28 maggio 1985.
- Cassazione civile, Sezione lavoro, sentenza n. 6953 del 19 agosto 1987.
- Cassazione Sezioni Unite, Sentenza n. 10680 del 14 dicembre 1994.
- Cassazione civile, Sezione lavoro, sentenza n. 11565 del 6 novembre 1995.
- Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 11801 del 21 novembre 1998.
- Cassazione civile, Sezione lavoro, sentenza n. 110223 del 23 agosto 2000.
- Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 2832 del 27 febbraio 2001.
- Cassazione civile, Sezione lavoro, sentenza n. 329 del 12 gennaio 2002.
- Cassazione civile, Sezione lavoro, sentenza n. 2861 del 26 febbraio 2002.
- Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 3964 del 18 marzo 2003.
- Cassazione civile, Sezione lavoro, sentenza n. 12681 del 29 agosto 2003.
- Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 10895 del 9 giugno 2004.
- Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 27387 del 12 dicembre 2005.
- Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 28243 del 20 dicembre 2005.
- Cassazione civile, Sezione lavoro, sentenza n. 5795 del 16 marzo 2006.
- Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 8230 del 7 aprile 2006.
- Cassazione penale, Sezione V, sentenza n. 4985 del 19 dicembre 2006.
- Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 11490 del 22 febbraio 2007.
- Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 11652 del 18 maggio 2007
- Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 15942 del 17 luglio 2007
- Cassazione civile, Sezione lavoro, sentenza n. 19697 del 24 settembre 2007.
- Cassazione civile, Sezioni Unite, n. 21933 del 29 agosto 2008.
- Cassazione civile, Sezione I sentenza n. 23557 del 12 settembre 2008.
- Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 28748 del 3 dicembre 2008.

Cassazione civile, Sezione lavoro, sentenza n. 4261 del 20 febbraio 2009.

Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 7961 del primo aprile 2009.

Cassazione penale, Sezione V, sentenza n. 21570 del 16 aprile 2010.

Cassazione civile, Sezione lavoro, sentenza n. 12592 del 24 maggio 2010.

Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 19714 del 13 novembre 2012.

Cassazione civile, Sezione VI, Ordinanza n. 3243 dell'11 febbraio 2013.

Cassazione civile, Sezione VI, Ordinanza n. 9036 del 15 aprile 2013.

Cassazione civile, Sezione V, sentenza n. 17673 del 19 luglio 2013.

Cassazione civile, Sezione V, sentenza n. 20265 del 4 settembre 2013.

Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 23541 del 16 ottobre 2013.

Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 24972 del 6 novembre 2013.

Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 4769 del 27 febbraio 2014.

Cassazione civile, Sezione lavoro, sentenza n. 8897 del 16 aprile 2014.

Cassazione civile, Sezione II, sentenza n. 22761 del 27 ottobre 2014.

Cassazione civile, Sezione lavoro, sentenza n. 23004 del 29 ottobre 2014.

Cassazione civile, Sezione V, sentenza n. 11235 del 29 maggio 2015.

Cassazione civile, Sezione VI, ordinanza n. 14369 del 9 luglio 2015.

Cassazione penale, Sezione V, sentenza n. 48017 del 10 luglio 2015.

Cassazione civile, Sezione V, sentenza n. 21953 del 28 ottobre 2015.

Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 2759 dell'11 febbraio 2016.

Cassazione civile, Sezione VI, ordinanza n. 11779 dell'8 giugno 2016.

Cassazione civile, Sezione VI, ordinanza n. 11781 dell'8 giugno 2016.

Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 19596 del 30 settembre 2016.

Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 21517 del 25 ottobre 2016.

Cassazione civile, Sezione V, sentenza n. 24379 del 30 novembre 2016.

Cassazione civile, Sezione V, sentenza n. 25085 del 7 dicembre 2016.

Cassazione civile, Sezione I, sentenza n. 4406 del 21 febbraio 2017.

Cassazione civile, Sezione lavoro, sentenza n. 15382 del 21 giugno 2017.

Commissione tributaria regionale Emilia-Romagna, Sezione I, Sentenza n. 105 del 15 dicembre 2008.

Commissione tributaria regionale Lombardia, Sezione XIX, Sentenza n. 1823 del 31 marzo 2016.

Corte d'Appello di Milano, 18 dicembre 1990.

Corte d'Appello di Milano, sentenza del 29 marzo 1991.

Corte d'Appello Milano, Sezione I del 30 maggio 2007.

Corte d'Appello Milano, Sezione I, sentenza n. 1279 del 1 aprile 2016.

Corte d'Appello di Milano, Sezione specializzata Impresa n. 3375 del 18 luglio 2017.

Tribunale di Milano, 17 settembre 1987.

Tribunale di Milano, 21 settembre 1989.

Tribunale di Cassino, 20 marzo 1992.

Tribunale di Roma 3 giugno 1996.

Tribunale di Milano, 7 aprile 2000.

Tribunale di Palermo del 26 maggio 2000.

Tribunale di Milano, 5 novembre 2001.

Tribunale di Milano, 19 novembre 2001.

Tribunale di Firenze, 18 marzo 2002.

Tribunale di Roma, 11 marzo 2005.

Tribunale di Milano, Sezione VIII, Sentenza del 13 aprile 2005.

Tribunale di Cagliari, 12 maggio 2006.

Tribunale di Bari, Sezione IV, sentenza n. 1394 del 22 aprile 2010.

Tribunale Ancona, Sezione II, sentenza n. 569 dell'11 maggio 2011.

Tribunale di Milano, sentenza del 18 ottobre 2011.

Tribunale di Milano, Sezione VIII, 11 novembre 2011.

Tribunale di Roma, Sezione III, sentenza del 29 marzo 2016.

Tribunale di Roma Sezione specializzata in materia di imprese, Sentenza del 4 maggio 2016.

Tribunale di Palermo, sezione specializzata Impresa, 13 giugno 2016.

Tribunale di Roma, Sentenza n. 1084 del 23 gennaio 2017.

Tribunale di Venezia, Sezione lavoro, Sentenza del 27 giugno 2017.

Tribunale di Roma, Sezione III, sentenza n. 3422 del 21 febbraio 2017.

Tribunale Palermo Sezione specializzata in materia di imprese, Sentenza del 21 marzo 2017.

Tribunale di Roma, Sezione III, sentenza n. 8963 dell'8 maggio 2017.

Tribunale di Milano, ordinanza del 21 luglio 2017.

Tribunale di Cagliari, sentenza del 24 luglio 2017.

Tribunale di Milano, sentenza n. 9762 del 29 settembre 2017.

Tribunale di Bologna Sezione IV, Sentenza del 10 ottobre 2017.

Articoli e riviste

ABBADESSA, P., *La voce dei soci nella gestione della s.r.l.*, in Rivista di diritto societario, n. 2/2012, Giappichelli.

ABRIANI, N., MALTONI, M., *Elasticità organizzativa della società a responsabilità limitata e diritto dei soci di avocare decisioni gestorie: sulla derogabilità dell'art. 2479, 1° comma, cod. civ.*, Studio n. 6005/I, Consiglio Nazionale del Notariato, 2006.

BADIALI, D., *Il rapporto esistente tra i concetti di compenso e di remunerazione degli amministratori*, in Impresa, 2011.

BALZARINI, P., *Partecipazione agli utili degli amministratori*, in Codice commentato delle nuove società, Milano, 2004.

BEGHIN, M., *L'abnormità dei compensi pagati agli amministratori tra poteri, regole e funzione del diritto tributario*, in Corriere Tributario, n. 10/2017.

BEI, G., *Sulle delibere implicite, con particolare riferimento al compenso degli amministratori*, in Società, 2009.

BENTIVEGNA A. M., *Il problema dei compensi. Eccessività sopravvenuta e possibili rimedi*, V convegno annuale dell'associazione italiana dei professori universitari di diritto commerciale "Orizzonti del diritto commerciale", 2014

- BGHETICH, E., *Rapporto tra società e amministratori: esclusa la parasubordinazione e inapplicabili i limiti all'impignorabilità degli stipendi*, in *Il giuslavorista.it*, 7 aprile 2017.
- BOLOGNESI, F., *Questioni in tema di amministratore di società persona giuridica*; in *Rivista del Notariato*, 2018.
- BORGOGLIO, A., *Deducibilità dei compensi erogati agli amministratori di società*, in *Fisco*, 2014.
- BRUNO C., *La questione delle sopravvenienze: presupposizione e rinegoziazione*, in *Giustizia civile*, 2010
- BUSANI, A., PERTOLDI, S., *La nomina di soggetti diversi dalle persone fisiche alla carica di amministratore di società di capitali*; in *Notariato*, 2006.
- CACCIAPAGLIA, L., PROTANI, R., *I compensi degli amministratori - aspetti civilistici, contabili e fiscali*, in *Fisco*, 2010.
- CAGNASSO, O., *Delega di potere gestorio – La delega di potere gestorio e la S.r.l.*, in *Giurisprudenza Italiana*, 2017.
- CAPO, G., *Il governo dell'impresa e la nuova era della società a responsabilità limitata*, in *Giurisprudenza Commerciale*, 2003.
- CARRÀ, S., *La natura (ancora contrattuale) del rapporto di amministrazione dopo la pronuncia delle Sezioni Unite della Suprema Corte di Cassazione*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2017, n. 3, parte II.
- CASANOVA, F., *Le tipologie di responsabilità degli amministratori*, in *formazione commercialisti.org*, 10 aprile 2017.
- COMITATO DI REDAZIONE, *Niente delibera preventiva? Non si deduce il compenso dell'amministratore*, in *ecnews.it*, 31 ottobre 2015.
- CORSO, S., *La speciale remunerazione degli amministratori investiti di "particolari cariche" nella società a responsabilità limitata*, in *Giurisprudenza Commerciale*, 2009.
- DEBERNARDI, E., *Amministratore e società per azioni – Sulla natura del rapporto fra amministratore e società per azioni: considerazioni sui profili processuali*; in *Giurisprudenza Italiana*; 2018.
- DENARO, M., *Per la deducibilità dei costi infragruppo vale il criterio qualitativo – commento*, in *Fisco*, n.5/2018.
- DI BITONTO, C., *S.r.l. e organo amministrativo collegiale - anche nella s.r.l. è valida la delega consiliare soggettivamente plurima a carattere generale e disgiunto*, in *Società*, 2017.
- DI CECCO, G., *Le funzioni degli organi gestionali delle Srl tra disciplina legale e disciplina statutaria*, in *Srl: pratica, casi e crisi*, Fondazione italiana del notariato, 2009.

- DI CORRADO, G., *Amministratore e società: natura e qualificazione del rapporto*, in *Diritto & Pratica del Lavoro* 23/2017.
- DI CORRADO, G., *Il diritto al compenso per l'amministratore di società*, in *Diritto & Pratica del Lavoro*, 2017.
- DRISALDI, R., *Il collegio sindacale nelle società a responsabilità limitata*, in *Società*, 2010.
- FAINELLI, F., *Compensi spettanti ai componenti di organi sociali: la competenza al tribunale delle imprese – Il commento*, in *Società*, 2016.
- FALASCA, G., *Amministratori, non c'è spazio per il "contratto"*; in *Quotidiano del Lavoro; Il Sole 24 Ore* del 14 febbraio 2017.
- FERRANTI, G., *I compensi degli amministratori sono deducibili solo dopo la delibera, ma è possibile ravvedersi*, in *Fisco*, 2016.
- FERRANTI, G., *I criteri di deducibilità dei compensi degli amministratori: le questioni da risolvere*, in *Fisco*, n. 12/2017.
- FERRARI, M. P., *Deliberazione dei compensi degli amministratori di società e deducibilità fiscale*, in *leggiditalia.it*, 23 giugno 2016.
- FREGNI, M.C., *Note in tema di deducibilità dal reddito d'impresa dei compensi corrisposti agli amministratori di società*, in *Rassegna Tributaria*, 2011.
- GHINI, A., *L'assenza del compenso per la carica di amministratore*, in *Impresa Commerciale ed Industriale*, 2001.
- GHINI, P., *La deducibilità dei compensi agli amministratori*, in *Fisco*, 2013.
- GOBBO, G., *Il compenso degli amministratori: delibere implicite e approvazione del bilancio*, in *Giurisprudenza commerciale*, 2010.
- GREGGIO, M., FURIAN, S., *Il rapporto di immedesimazione organica tra l'amministratore e la società*, in *Fallimenti e Società – Osservatorio di diritto commerciale e fallimentare del Triveneto*, 22 maggio 2017.
- GREGGIO, M., *La qualificazione del rapporto fra amministratore e società per azioni*; in *Consulenza del lavoro; commercialistatelematico.com*
- GROSSI, G., *Amministratore-società: dalla parasubordinazione al rapporto organico-societario*; in *IlSocietario.it*, 23 marzo 2017.
- GUGLIELMO, R., *Diritti particolari dei soci nelle s.r.l. e voto non proporzionale*, in *Rivista del notariato*, 2010.
- HOLZMILLER, E., *Responsabilità del "socio gestore" nelle società a responsabilità limitata, a cura di*, in *Diritto e Pratica delle Società, Il Sole 24 Ore*, n.7/8 luglio-agosto 2011.

- JAEGER, P.G., *Determinazione del compenso dell'amministratore e conflitto di interessi*, in *Giurisprudenza commerciale*, 1980.
- M. LIBERTINI, *Clausole generali, norme di principio, norme a contenuto indeterminato. Una proposta di distinzione*, in *Rivista critica di diritto privato*, n.3/2011
- MAINETTI, F., *Il controllo dei soci e la responsabilità degli amministratori nella società a responsabilità limitata*, in *Società*, 2003.
- MAUGERI, M., *Quali diritti particolari per il socio di società a responsabilità limitata?*, in *Rivista societaria*, 2004.
- MEOLI, M., *Compensi differenti per i membri del CdA*, in *Eutekne.info*, giovedì 20 aprile 2017.
- MOLINARI, G., QUATTRINI, A., *I compensi spettanti agli amministratori di società partecipate ed enti locali: un caso pratico*, in *LexItalia.it*, 2008.
- NAIMOLI, S., *il rapporto tra amministratore e società di capitali: la svolta "antilavorista" delle Sezioni Unite*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2017.
- NICCOLINI, G., *Competenza del tribunale delle imprese sulle controversie tra amministratori e sindaci*, in *Foro.it*, 2015.
- NIGRO, G.L., *Le SS.UU. cancellano il contratto tra amministratori e società*, in *leggiditalia.it*, 3 marzo 2017.
- NTUK, E., *Sostituzione di delibera invalida, determinazione dei compensi degli amministratori e soccombenza virtuale sociale*, in *Società*, 2010.
- PATANÈ, O., *La natura del rapporto tra amministratore e società*; in *Guida al Lavoro*; Il Sole 24 Ore del 3 marzo 2017.
- PERRINO, M., *La nuova S.r.l. nella riforma delle società di capitali*, in *Rivista delle Società*, 2002.
- PETRAZZINI, B., *Compenso degli amministratori e assemblea sociale: l'intervento delle Sezioni Unite*, in *Giurisprudenza Italiana*, 2009.
- PILATI, A., *Essere o non essere parasubordinati: il dilemma degli amministratori di società per azioni*; in *Giurisprudenza Commerciale*, 1 dicembre 2017.
- PULCINI, V., DANGELO, V., *La natura del rapporto di lavoro tra amministratori e società di capitali. Finalmente, la risposta delle Sezioni Unite (Cass. SS.UU. n. 1545/2017)*, in *Il Merito*, 30 marzo 2017, ilmerito.org
- QUARANTA, E., *La qualificazione del rapporto tra società e amministratore: riflessi sulla pignorabilità dei compensi*; in *IlSocietario.it*; 23 gennaio 2017.
- RENNÀ, L., *Nomina, cessazione e compensi degli amministratori di S.r.l.*, in *Persona&Danno*, 2 giugno 2008.

- ROSQUET MARTINEZ, C., SIRACUSA, D., *La natura giuridica del rapporto tra amministratore e società*, in dirittobancario.it, Giurisprudenza – Commenti, Società 10 marzo 2017.
- RUGGIERO, C., *La revoca dell'amministratore nella S.r.l. secondo il novellato art. 2476 c.c.*, in Società, 2008.
- SAGLIOCCA, M., *Persona giuridica amministratore di società di capitali e designazione di un rappresentante*, in Rivista del Notariato, 2011.
- SANGIOVANNI, V., *Determinazione del compenso da parte del giudice*, in Le società, n. 8/2006.
- SANGIOVANNI, V., *Determinazione del compenso dell'amministratore da parte del giudice*, in Diritto Commerciale e Societario, 2006.
- SANGIOVANNI, V., *La quantificazione del compenso dell'amministratore di S.r.l.*, in Giurisprudenza di merito, 2011.
- SANGIOVANNI, V., *Note in tema di compenso dell'amministratore di S.r.l.*, in Giurisprudenza Italiana 2012.
- SANGIOVANNI, V., *Responsabilità degli amministratori e corresponsabilità dei soci nella s.r.l.*, in Danno e Responsabilità, 2008.
- SERRA, L., *Tribunale delle Imprese*, in altalex.com, 30 gennaio 2017.
- SPIOTTA, M., *Revoca dell'amministratore – Revoca senza giusta causa ed ammontare dei danni*, in Giurisprudenza italiana, 2018.
- SQUAROTTI, V., *Le funzioni del collegio sindacale*, in Giurisprudenza Italiana, 2013.
- STABILINI, A., *I criteri di determinazione giudiziale del compenso spettante all'amministratore di S.r.l.*, in Società, 2013.
- STABILINI, A., *Il conflitto di interessi in relazione alle delibere di distribuzione degli utili e di determinazione del compenso degli amministratori nelle società in cui i soci e amministratori coincidono*, in Società, 2012.
- SUDIERO, F., *Note in tema di revoca di amministratore di S.r.l.*, in Giurisprudenza Italiana, 2013.
- TOFFOLETTO, F., *L'amministratore di società non è un parasubordinato*; in Quotidiano del Lavoro; Il Sole 24 Ore del 9 febbraio 2017.
- TOSI, P., PUC CETTI, E., *Amministratore società: il rapporto tra società ed amministratori nel revirement delle Sezioni Unite*; in Giurisprudenza Italiana; 2017.
- VARRASI, G., *Amministratore e società – Amministratore e società: il loro rapporto è di tipo societario*; in Giurisprudenza Italiana, 2017.

VINCRE, S., *Sull'inapplicabilità dei limiti di cui all'art. 545, comma 4, c.p.c. all'amministratore di società di capitali*; in *Rivista di Diritto processuale*; 2017.

ZAMBELLI, A., *Fra amministratori e società strategico il service agreement*; in *Quotidiano del Lavoro*; *Il Sole 24 Ore* del 28 febbraio 2017.

ZANARONE, G., *Introduzione alla nuova società a responsabilità limitata*, in *Rivista delle Società*, 2003.

Banche dati e supporti informatici

www.altalex.com

www.diritto.it

www.foroitaliano.it

www.giurisprudenzadelleimprese.it

www.ilmerito.org

www.ilsocietario.it

www.ilsole24ore.com

www.iusexplorer.it

www.iusimpresa.it

www.leggiditaliprofessionale.it

www.rivistadeldirittocommerciale.com