

# SAGGI DI DIRITTO COMMERCIALE

COLLANA FONDATA DA TULLIO ASCARELLI E CONTINUATA DA GIUSEPPE FERRI

NUOVA SERIE GIÀ DIRETTA DA AGOSTINO GAMBINO - BERARDINO LIBONATI - PAOLO FERRO-LUZZI

A CURA DI CARLO ANGELICI E MARIO STELLA RICHTER JR

---

CRISTIANO CINCOTTI

## IL PROGETTO DI BILANCIO NEL GOVERNO DELLA SOCIETÀ PER AZIONI

Sezione non inclusa

## CAPITOLO PRIMO

### IL PROBLEMA

**SOMMARIO:** 1. Premessa. — 2. Bilancio e progetto di bilancio. — 3. (*segue*) Progetto di bilancio e proposta di bilancio. — 4. La tesi che qualifica il progetto di bilancio come rendiconto degli amministratori. — 5. (*segue*) Critica della tesi e piano dell'indagine.

#### 1. Premessa.

Il termine *bilancio* è utilizzato dal legislatore per riferirsi sia al documento predisposto dagli amministratori di società per azioni (art. 2423 c.c.) e da questi sottoposto all'approvazione dell'assemblea (art. 2429 c.c.), sia al documento da quest'ultima approvato e successivamente depositato presso l'ufficio del registro delle imprese (art. 2435 c.c.). Ciò, in linea con l'impostazione originariamente adottata dal codice del commercio del 1882 che, all'art. 176, disponeva che “gli amministratori devono presentare ai sindaci, almeno un mese avanti il giorno fissato per l'assemblea generale che deve discuterlo, il bilancio dell'esercizio precedente, coi documenti giustificativi...”.

Il documento approvato dal solo organo gestorio viene tuttavia denominato correntemente *progetto di bilancio* da parte della giurisprudenza <sup>(1)</sup> e della dottrina giuscommercialistica <sup>(2)</sup>, là dove sorga la

---

<sup>(1)</sup> Cfr. Trib. Milano, 19 giugno 1972: “la deliberazione dell'assemblea dei soci di società per azioni — in sede di approvazione del bilancio — rappresenta l'atto capace di trasformare il progetto in bilancio vero e proprio...”; Cass. 22 gennaio 1975, n. 252, che qualifica il documento predisposto dagli amministratori come “semplice progetto in quanto alla data della presentazione della dichiarazione [dei redditi] esso non era stato approvato dall'assemblea dei soci”; Cass. 5 giugno 2003, n. 8989, secondo cui sarebbe “riconosciuto al bilancio presentato dagli amministratori della società il carattere di mero progetto...”.

<sup>(2)</sup> Si veda già, nel vigore del codice di commercio, A. DE GREGORIO, *I bilanci delle società anonime*, Milano, 1908, p. 45 “agli amministratori spetta di formare il progetto del bilancio, che dovrà esser sottoposto alla revisione dei sindaci ed alla

necessità di distinguerne natura ed effetti rispetto al bilancio approvato dall'assemblea. In forza dell'uso ormai invalso nella prassi la locuzione è stata infine recepita nel lessico codicistico per il tramite dell'art. 2475, comma 5°, c.c., dettato in tema di società a responsabilità limitata, come novellato ad opera dell'art. 3, d.lgs. 17 gennaio 2003 n. 6, a mente del quale "la redazione del *progetto di bilancio*...[è] in ogni caso di competenza dell'organo amministrativo".

La norma appena menzionata, così come la dottrina sopra citata, si riferiscono a un documento avente rilievo unicamente nei rapporti interni all'organizzazione societaria, nell'ambito del procedimento <sup>(3)</sup> di approvazione del bilancio. Deve tuttavia registrarsi una differente impostazione nella legislazione speciale, in particolare là dove l'art. 154-ter t.u.f., a seguito della modifica prevista dal d.lgs. 18 giugno 2012, n. 91, al primo comma, in fine, dispone: "nelle ipotesi previste dall'articolo 2409-terdecies, secondo comma, del codice civile, in luogo del bilancio di esercizio, è pubblicato, ai sensi del presente comma, il progetto di bilancio di esercizio". Il progetto di bilancio acquisisce così, in maniera esplicita e in virtù di espressa norma di legge, una rilevanza esterna.

La scelta normativa — che pur non è stata frutto di una riflessione ponderata (cfr. *ultra* § 2) — riflette un fenomeno più ampio, diffuso

---

discussione e approvazione dell'assemblea"; F. CARNELUTTI, *Sul concetto di reclamo giudiziario contro il bilancio finale di liquidazione delle società anonime*, in *Riv. dir. comm.*, 1912, II, p. 649; F. MESSINEO, *Valore giuridico del bilancio di società per azioni e delle registrazioni nei libri sociali*, in *Foro it.*, 1938, I, p. 1427 e, sostanzialmente, tutta la dottrina successiva all'entrata in vigore del codice del 1942, salve le precisazioni *ultra* svolte al § 2.

<sup>(3)</sup> Superata la risalente opinione che qualificava il bilancio come *atto complesso* in cui confluiscono tutti gli atti degli organi che vi cooperano, ciascuno dunque con identico rilievo (F. MESSINEO, *op. cit.*, 1427 ss.), è ora generalmente condivisa la tesi che vede nella formazione del bilancio un *procedimento* nel quale intervengono l'organo amministrativo, l'organo deliberativo e gli organi di controllo: sul punto, seppur con le distinzioni meglio esaminate *ultra* al § 2, testo e note: G. ROSSI, *Utile di bilancio, riserve e dividendo*, Milano, 1957, p. 113 ss.; G.E. COLOMBO, *Il bilancio di esercizio delle società per azioni*, Padova, 1965, p. 375 ss. [di seguito citato come G.E. COLOMBO, *Il bilancio di esercizio* (1965)]; G. FERRI, *Le società*, nel *Trattato Vassalli*, 2ª ed., Torino, 1985, p. 719 ss.; S. FORTUNATO, *La certificazione del bilancio. Profili giuridici*, Napoli, 1985, p. 302 ss., ove un'approfondita ricostruzione della formazione del bilancio come procedimento, anche alla luce della nozione di procedimento elaborata dalla dottrina amministrativistica; B. LIBONATI, *Formazione del bilancio e destinazione degli utili*, Napoli, 1978, p. 26 ss.; G.E. COLOMBO, *Il bilancio d'esercizio*, nel *Trattato Colombo-Portale*, 7\*, 1994, p. 426 ss. [di seguito citato come G.E. COLOMBO, *Il bilancio d'esercizio* (1994)].

nella cultura giuridica italiana e straniera, che riconosce un ruolo fondamentale all'organo gestorio nel sistema informativo societario <sup>(4)</sup>.

La collocazione del progetto di bilancio in un fondamentale snodo dei rapporti tra assemblea, consiglio di amministrazione, organi delegati e struttura amministrativa induce così ad esaminarne il ruolo nell'ambito del governo societario, al fine di verificare se la fattispecie oggetto di studio possa svolgere funzioni ulteriori rispetto a quella, tradizionalmente riconosciuta, di mera rendicontazione nei confronti dell'assemblea dell'attività gestoria svolta dagli amministratori e di momento, con rilievo unicamente interno, nel procedimento di approvazione del bilancio di esercizio.

Sotto il profilo tipologico occorre fin d'ora anticipare che la ricerca assumerà come riferimento la società per azioni di dimensioni medio-grandi, seppur non necessariamente quotata, comunque tenuta a fornire una informativa contabile completa della relazione sulla gestione, che adotta il sistema di amministrazione e controllo tradizionale e dotata di un consiglio di amministrazione e organi delegati, nonché di una adeguata struttura organizzativa articolata perlopiù gerarchicamente (per i rapporti tra assetti, governo societario e c.d. *forma organizzativa* dell'impresa v. *ultra* Cap. III, spec. § 3). La società per azioni è infatti il modello organizzativo tipico della grande impresa e, a sua volta, il legislatore nel dettarne la disciplina assume quale riferimento ideale la società potenzialmente aperta <sup>(5)</sup>; in tal senso lo studio della fattispecie calata nella complessità organizzativa consentirà di meglio esaminare doveri, responsabilità ed eventuali conflitti di competenze di organi e funzioni a vario titolo coinvolti nella redazione del progetto di bilancio.

## 2. Bilancio e progetto di bilancio.

L'uso della locuzione *progetto di bilancio* non è una semplice convenzione terminologica, ma riflette il dibattito dottrinario sviluppatosi e, in un certo senso, esauritosi tra gli anni Sessanta e Settanta del

---

<sup>(4)</sup> Cfr. per una prima impostazione sul sistema informativo societario, P. MONTALENTI, *L'informazione e il diritto commerciale. Principi e problemi*, in *Riv. dir. civ.*, 2015, p. 779 ss. e ora in P. MONTALENTI, *Impresa, società di capitali, mercati finanziari*, Torino, 2017, p. 41 ss.

<sup>(5)</sup> Al riguardo con chiarezza C. ANGELICI, *La società per azioni. I. Principi e problemi*, nel *Trattato Cicu-Messineo-Mengoni-Schlesinger*, Milano, 2012, p. 1 ss., spec. p. 17.

secolo scorso, relativo ai rapporti tra l'organo gestorio e quello deliberativo nel procedimento di approvazione del bilancio.

Secondo una prima opinione <sup>(6)</sup>, attualmente maggioritaria, gli amministratori si limiterebbero a redigere, appunto, un mero *progetto di bilancio*, che diverrebbe atto della società, e dunque vero e proprio *bilancio*, solo con l'approvazione dell'assemblea; questa, infatti, non solo potrebbe rifiutare il progetto sottopostole, ma altresì apportarvi tutte le modifiche ritenute opportune <sup>(7)</sup>. Di qui il riconoscimento del ruolo "giuridicamente preminente" alla delibera assembleare di approvazione del bilancio <sup>(8)</sup> che rappresenterebbe, per l'effetto, l'unico atto del procedimento suscettibile di impugnazione <sup>(9)</sup>.

<sup>(6)</sup> A. GRAZIANI, *Diritto delle società*, Napoli, 1963, p. 295; G.E. COLOMBO, *Il bilancio di esercizio* (1965), p. 326 ss.; P. ABBADESSA, *La gestione dell'impresa nella società per azioni*, Milano, 1975, p. 4 *sub* nt. 7; D. PETTITI, *Contributo allo studio del diritto dell'azionista al dividendo*, Milano, 1957, p. 87 ss.; G.E. COLOMBO, *Il bilancio d'esercizio* (1994), cit., p. 383 ss.

<sup>(7)</sup> In tal senso G.E. COLOMBO, *Il bilancio di esercizio* (1965), p. 329 ss.; G.B. PORTALE, *I bilanci straordinari delle società per azioni (Appunti)*, in *Riv. soc.*, 1978, p. 376 ss.

<sup>(8)</sup> Osserva S. FORTUNATO, *op. cit.*, p. 333, che "nella teorica del procedimento-fattispecie l'atto impugnabile è pur sempre quello che assolve il ruolo di atto principale [e, rileva l'A. in nota, non necessariamente "finale", sotto il profilo cronologico] della sequenza, e non certo l'atto di controllo", che riconduce la problematica all'individuazione dell'atto impugnabile nell'ipotesi di contestazione di vizi del bilancio e nello strumento a tal fine utilizzabile.

<sup>(9)</sup> Giova al riguardo evidenziare che nel vigore del codice del commercio la tesi prevalente in dottrina e giurisprudenza, riferendosi all'allora vigente art. 163 cod. comm., sosteneva la non impugnabilità della delibera di approvazione del bilancio. Così V. SCIALOJA, *Opposizione alle deliberazioni della assemblea sociale contrarie alla legge o allo statuto*, in *Riv. dir. comm.*, 1905, II, p. 499 ss., negando la natura di negozio giuridico del bilancio; tesi, questa, contrastata da A. DE GREGORIO, *I bilanci*, cit., p. 116 ss., che invece riconosce nel bilancio la natura di atto di disposizione del patrimonio, così desumendo da una premessa attualmente non condivisibile la conseguenza ormai pacifica della impugnabilità della delibera; in giurisprudenza App. Milano, 22 gennaio 1926, in *Riv. dir. comm.*, 1926, II, p. 155, che afferma l'esistenza di una *larga facoltà di apprezzamento* tale da limitare l'impugnabilità alle ipotesi di *manifesta* contrarietà a legge (cfr. A. DE GREGORIO, *L'art. 163 cod. comm. e il diritto dei singoli azionisti d'impugnare le valutazioni patrimoniali del bilancio approvato dall'assemblea*, in *Foro it.*, 1911, I, p. 375). Nel vigore del codice civile, come ben evidenziato nel pur risalente scritto di E. BOCCHINI, *La "chiarezza" e la "precisione" dei bilanci delle società per azioni nell'evoluzione della dottrina e della giurisprudenza*, in *Riv. soc.*, 1972, p. 373 ss., cui si rimanda per ogni più approfondita esame della dottrina e giurisprudenza relativi al problema in esame.

## CAPITOLO SECONDO

**RENDICONTO “DELLA GESTIONE”  
E RENDICONTO “DELL’ORGANIZZAZIONE”**

**SOMMARIO:** 1. Premessa. — 2. La struttura dell’obbligazione di rendiconto. — 3. La forma: rendiconto e resoconto. — 4. L’approvazione del rendiconto. — 5. L’infungibilità della prestazione di rendiconto. — 6. Le ipotesi di rendiconto previste dalla disciplina societaria. Pluralità di fattispecie e articolazioni della disciplina. — 7. (*segue*) La disciplina applicabile al progetto di bilancio: prime considerazioni e rinvio.

**1. Premessa.**

Si è detto sopra (Cap. I, § 3) che il progetto di bilancio, allorché oggetto di studio autonomo e non considerato come mero momento procedurale dell’approvazione del bilancio di esercizio, è generalmente qualificato come “rendiconto degli amministratori”. Si è detto altresì che tale qualificazione, dalla quale dovrebbe astrattamente conseguire l’applicazione al progetto di bilancio della disciplina dettata dal legislatore in materia di rendiconto — in via diretta o, comunque, analogica — è tuttavia depotenziata dagli stessi autori che la sostengono, in ragione delle innegabili differenze che separano le fattispecie civilistiche di rendiconto dal progetto di bilancio (Cap. I, § 4).

Il problema pare riconducibile al fatto che l’obbligazione di rendiconto, come disciplinata dal codice civile, non è stata approfondita secondo modalità tali da consentire all’interprete di individuarne agevolmente il perimetro <sup>(1)</sup>, onde poter stabilire se il progetto di bilancio vi rientri o meno. La ricostruzione della disciplina del progetto di

---

(1) Cfr., per un’impostazione sull’obbligazione di rendiconto F.P. LUISO, voce *Rendiconto*, in *Enc. del dir.*, vol. XXXIX, Milano, 1988, p. 795 ss.; G.A. NUTI, *L’obbligazione di rendiconto*, Milano, 1954, *passim*; G. RAMPAZZI GONNET, *Il giudizio civile di rendiconto*, Milano, 1990, p. 38 ss.; P. LOCATELLI, voce *Rendiconto*, in *Noviss. Dig. it.*, XV, Torino, 1968, p. 422 ss.; B. COMUNALE, voce *Rendiconto*, in *Dig. it. Sez. Civ.*, XVI, Torino, 1997, p. 594 ss.; G. DI ROSA, *Commento all’art. 1713. Obbligo di*

bilancio oggetto del presente studio impone in primo luogo di individuare gli elementi della fattispecie dell'obbligazione di rendiconto codicistica, al fine di chiarire se il progetto di bilancio possa essere ad essa ricondotto e, per l'effetto, possa trovare applicazione la relativa disciplina.

## 2. La struttura dell'obbligazione di rendiconto.

Il rendiconto, in prima approssimazione, consiste in una dichiarazione di scienza <sup>(2)</sup>, resa dal soggetto gestore, idonea a rappresentare le variazioni quantitative o valoristiche intervenute nel corso di un certo periodo temporale in relazione al bene o patrimonio gestito. Il rendiconto ha pertanto una funzione essenzialmente informativa avente ad oggetto i fatti storici intervenuti durante il periodo considerato che hanno determinato un'entrata o un'uscita (c.d. *fatti di gestione*).

L'obbligo di redigere un rendiconto grava su chi pone in essere un'attività gestoria nell'interesse di altri soggetti <sup>(3)</sup> e svolge una triplice funzione: far conoscere al soggetto gestito il risultato complessivo del

---

*rendiconto* nel *Commentario* Schlesinger, diretto da Busnelli, t. 2, Milano, 2017, p. 47 ss.; a questi scritti di carattere generale può accostarsi U. BELVISO, *Per una introduzione allo studio del rendiconto degli amministratori di società semplice*, cit., p. 1249 che, pur occupandosi di una fattispecie speciale di rendiconto, offre una trattazione di ampio respiro. Le osservazioni di seguito svolte sono state parzialmente anticipate in C. CINCOTTI, *L'obbligazione di rendiconto. Profili ricostruttivi*, in *Riv. dir. civ.*, 2017, p. 1447 ss., nel quale sono stati delineati forma, struttura e contenuto dell'obbligazione di rendiconto gravante su colui che ponga in essere un'attività gestoria nell'interesse altrui. Nella presente trattazione, richiamati i passaggi salienti del ragionamento colà svolto, ci si soffermerà con maggiore attenzione su quel particolare rendiconto che sarà *infra* definito come *dell'organizzazione*, nei suoi rapporti col progetto di bilancio oggetto di studio.

<sup>(2)</sup> Qualificano le registrazioni contabili come dichiarazioni di scienza: T. ASCARELLI, *Corso di diritto commerciale. Introduzione e teoria dell'impresa*, Milano, 1962, p. 291 ss.; G. FERRI, *Imprese soggette a registrazione*, nel *Commentario* Scialoja Branca, Bologna-Roma, 1972, p. 131 ss.; V. PANUCCIO, *La natura giuridica delle registrazioni contabili*, Napoli, p. 27 ss.; E. SIMONETTO, *I bilanci*, Padova, 1967, p. 25; G. RACUGNO, *L'ordinamento contabile delle imprese*, nel *Trattato* Buonocore, sez. I, tomo 5, Torino, 2002, p. 86 ss.; E. BOCCHINI, *Diritto della contabilità delle imprese. 1 Scritture contabili*, Torino, 2008, p. 96 ss.

<sup>(3)</sup> Sui rapporti tra gestione di affari altrui e obbligo di rendiconto cfr. F.P. LUISSO, *op. cit.*, p. 790; G. MAGRONE, *Il rendimento dei conti*, in *Giur. it.*, 1966, IV, p. 1 ss.; G.A. NUTI, *op. cit.*, p. 6 ss.; per una ricostruzione del fenomeno della cooperazione gestoria si veda per tutti A. LUMINOSO, *Mandato, commissione, spedizione*, nel *Trattato* Cicu-Messineo-Mengoni, vol. XXIII, Milano, 1984, p. 17 ss. e p. 41 ss., ove una critica



conto; far conoscere al soggetto gestito se, in conseguenza dell'esecuzione dell'incarico, egli sia creditore o debitore del gestore; consentire al soggetto gestito di valutare la correttezza e la diligenza dell'esecuzione dell'incarico da parte del soggetto gestore <sup>(4)</sup>. La redazione del rendiconto, di norma <sup>(5)</sup>, presuppone un inventario <sup>(6)</sup>, redatto al

della formula “nell'interesse altrui”, in quanto generica, preferendovi l'utilizzo della formula del “agire per conto altrui”, ponendo l'accento sull'*alienità dell'affare in senso economico* (ivi p. 29, nt. 50). È tuttavia possibile che l'attività svolta sia diretta a soddisfare anche un interesse proprio del gestore, come espressamente previsto in tema di mandato dall'art. 1723, comma 2°, c.c., che riconosce la possibilità di prevedere un mandato nell'interesse del mandatario, purché il gestore non sia l'unico soggetto interessato dal risultato dell'attività: si veda, per un'impostazione, G. BAVETTA, voce *Mandato* (dir. priv.), in *Enc. dir.*, XXV, Milano, 1975, p. 325; A. LUMINOSO, *Mandato, commissione, spedizione*, cit., pp. 93 e 105 ss. che evidenzia come la disciplina del mandato si applica fintanto che il mandatario non persegue un interesse esclusivamente proprio. *Contra* tuttavia U. BELVISO, *op. cit.*, p. 1281, che ritiene invece di poter ravvisare l'elemento distintivo tra rendiconto e bilancio proprio nel fatto che il rendiconto soddisferebbe solo gli interessi dei soggetti gestiti, e non anche di soggetti terzi al mandato.

<sup>(4)</sup> U. BELVISO, *op. cit.*, p. 1270.

<sup>(5)</sup> In particolare, mentre il rendiconto è sempre presente nelle ipotesi di attività gestoria nell'interesse altrui, non sempre il legislatore impone la redazione di un inventario. In particolare, nell'ipotesi del mandato, accanto all'obbligo di rendiconto (art. 1713 c.c.) non è espressamente previsto alcun obbligo di inventario da redigersi all'inizio dell'attività. Ciò in quanto il mandante potrebbe non consegnare alcunché al mandatario (art. 1719 c.c.) ovvero potrebbe rimborsare le spese successivamente al rendiconto (art. 1720 c.c.), di guisa che il perfezionamento del contratto non richiede necessariamente la consegna di un fondo spese o di una dotazione iniziale di beni. Per contro, quando il mandante consegna dei beni al mandatario, strumentali all'esecuzione dell'attività gestoria pattuita, trova applicazione l'art. 1718 c.c., che prevede al riguardo espressi obblighi di custodia (cfr. G. MINERVINI, *Il mandato, la commissione, la spedizione*, cit., p. 84 ss.; A. LUMINOSO, *op. cit.*, p. 351 ss.). Il rendiconto del mandatario deve comunque aprirsi con una o più scritture contabili che diano atto della dotazione iniziale proveniente dal mandante, ovvero anticipata dal mandatario e che tengono luogo dell'inventario ai fini della rendicontazione.

<sup>(6)</sup> Il codice civile prevede la redazione di un inventario *i)* in materia di assenza o morte presunta, agli artt. 52, 64, 70 e 72 c.c.; *ii)* in materia di tutela, agli artt. 362 ss. c.c.; *iii)* in materia di accettazione di eredità con beneficio di inventario, agli artt. 484 ss. c.c., applicabili anche in materia di eredità giacente, ai sensi dell'art. 531 c.c.; *iv)* in materia di esecutore testamentario, agli artt. 703 ss. c.c.; *v)* in materia di usufrutto, all'art. 1002 c.c. Inoltre, in materia di liquidazione del patrimonio delle persone giuridiche, *vi)* gli art. 13 ss. disp. att. c.c., impongono ai liquidatori di redigere un inventario dei beni e delle scritture ricevute dagli amministratori. Infine, occorre menzionare l'inventario dell'imprenditore commerciale, disciplinato dall'art. 2217 c.c., che tuttavia rappresenta una differente fattispecie rispetto a quelle in precedenza

momento dell'avvio dell'attività gestoria <sup>(7)</sup>, al fine di consentire, per saldo dei conti, la verifica degli esiti dell'attività gestoria. Nel definire i caratteri essenziali dell'obbligazione di rendiconto si è così affermato che “fare ed esibire un conto costituiscono l'*oggetto* della prestazione; giustificare un operato di affari d'altri è la sua *causa giuridica*; suo *titolo giuridico* è il fatto di gestione” <sup>(8)</sup>.

Possono essere ricondotte alla nozione di rendiconto, nei termini sopra chiariti, tutte le ipotesi in cui l'ordinamento, a prescindere dall'utilizzo del termine “rendiconto”, pone a carico di un soggetto l'obbligo di redigere un documento avente una *funzione di rendicontazione* circa il risultato di un'attività gestoria quali, per limitarci alle disposizioni del codice civile e del codice di procedura civile: *i*) l'art. 15 disp. att. c.c., allorquando disciplina il rendiconto del liquidatore delle associazioni; *ii*) gli artt. 380, 385-389 c.c., che disciplinano l'obbligo del tutore di tenere una contabilità e redigere un rendiconto; *iii*) gli artt. 484 e 496-497 c.c., che impongono all'erede che abbia accettato con beneficio di inventario la redazione dell'inventario e del rendiconto della gestione del patrimonio del defunto; *iv*) l'art. 531 c.c., che estende al curatore dell'eredità giacente gli obblighi previsti a carico dell'erede che abbia accettato con beneficio di inventario; *v*) l'art. 709 c.c., che impone all'esecutore testamentario l'obbligo di rendere conto della sua gestione al termine; *vi*) l'art. 723 c.c., che disciplina la redazione di un rendiconto da parte dei coeredi ad esito della vendita dei beni ereditari, mediante formazione dello stato attivo e passivo dell'eredità; *vii*) l'art. 1713 c.c., che disciplina l'obbligo del mandatario di rendere al mandante il conto del suo operato; *viii*) l'art. 1832 c.c., che disciplina l'estratto del conto corrente; *ix*) l'art. 1983 c.c., che attribuisce al debitore che abbia ceduto i propri beni ai creditori il diritto di avere il rendiconto alla fine della liquidazione o alla fine di ogni anno se la gestione dura più di un anno; *x*) gli artt. 2161 e 2162 c.c., che disciplinano il libretto colonico; *xi*) l'art. 2409, comma 6°, c.c., che impone all'amministratore giudiziario di rendere conto al tribunale del proprio operato; *xii*) l'art. 2552 c.c., che, in materia di associazione in

---

menzionate: sul punto cfr. C. CINCOTTI, *L'inventario dell'imprenditore commerciale*, in *Giur. comm.*, I, 2015, p. 886 ss.

(7) F. BESTA, *La ragioneria*, vol. II, Milano, 1916, p. 2, definisce gli inventari *propriamente detti o di gestione* “quelli che mirano a chiarire la composizione o lo stato di una sostanza o di una o più posizioni dell'impresa, di poterla meglio amministrare o di avere una base per la liquidazione o per la chiusura dell'amministrazione sua”.

**Termine estratto capitolo**

## CAPITOLO TERZO

## GESTIONE, CONTROLLO E RENDICONTAZIONE

**SOMMARIO:** 1. Il progetto di bilancio come crocevia dei rapporti interorganici. — 2. Organizzazione imprenditoriale, asimmetrie informative e azzardo morale. — 3. Azioni di monitoraggio, articolazione del procedimento gestorio e principio gerarchico. — 4. Controllo organizzativo e pianificazione dell'attività d'impresa. — 5. Gli assetti contabili tra rendicontazione e funzione gestoria.

**1. Il progetto di bilancio come crocevia dei rapporti interorganici.**

La conclusione raggiunta nel Capitolo precedente circa l'estraneità del progetto di bilancio alla dogmatica civilistica dei diritti e degli obblighi tipica del rendiconto *della gestione* impone di approfondire la sua rilevanza nell'ambito dell'organizzazione societaria.

Sotto il profilo procedimentale il progetto di bilancio si colloca in uno snodo fondamentale nei rapporti tra gli organi sociali, là dove esso è predisposto in bozza dalla struttura amministrativa, prendendo le mosse dalle risultanze delle scritture contabili, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi delegati; è presentato dagli organi delegati al consiglio; è approvato dal consiglio di amministrazione ed è da questo presentato all'assemblea dei soci perché, infine, divenga bilancio *tout court*.

L'osservazione ben si sposa con le posizioni ormai prevalenti in dottrina (v. *ultra* § 3) che vedono superata una visione che compartimenta, sia sotto il profilo cronologico, sia sotto il profilo funzionale, l'attività gestoria svolta dagli amministratori rispetto alla rendicontazione, vista come attività quasi meccanica svolta perlopiù dalla struttura, e queste rispetto al controllo, svolto da sindaci o revisori esterni principalmente sulla base della rendicontazione offerta. Per contro, gestione, controllo e rendicontazione, rappresentano tre facce del medesimo prisma, il cui vertice superiore è rappresentato dallo svolgimento dell'attività d'impresa, nel quale queste si ricongiungono, evidenziando l'unicità dello scopo e l'identità della natura delle tre funzioni, ciascuna delle quali è strumentale alle altre due.

Nella lettura qui proposta, che vede il progetto di bilancio quale rendiconto “dell’organizzazione”, frutto di un processo che coinvolge l’intera struttura e inscindibilmente connesso allo svolgimento dell’attività d’impresa, lo studio della fattispecie presuppone una ricostruzione dei flussi informativi che, nell’attività gestoria, dal consiglio di amministrazione discendono verso la struttura; nel monitoraggio sono esaminati ed utilizzati congiuntamente da organo gestorio e funzioni di controllo e, al momento della rendicontazione, risalgono dalla struttura al consiglio e da questo all’assemblea.

La complessità dei rapporti che intercorrono tra struttura amministrativa e organi delegati, questi e il consiglio di amministrazione e, infine, tra quest’ultimo ed i soci, sarà approciata mediante il ricorso alla sistematizzazione fornita dalla teoria economica dell’impresa <sup>(1)</sup> e comunemente adottata per affrontare i problemi di *corporate governance* <sup>(2)</sup>. Ciascuno dei passaggi in cui si articola il procedimento che

---

<sup>(1)</sup> Sotto il profilo metodologico occorre immediatamente precisare che, lungi dal ritenere l’analisi economica del diritto lo strumento ideale volto ad individuare la soluzione “migliore” — in quanto ritenuta come la più efficiente sulla base di determinate assunzioni e semplificazioni dogmaticamente, se non acriticamente, acquisite dall’interprete — si farà ricorso al metodo ed alle conclusioni raggiunte secondo questa linea di pensiero per individuare in maniera analitica il contesto fattuale e gli esatti termini dei principali problemi di *corporate governance* sottesi al tema oggetto di studio e, per tale strada, verificare l’adeguatezza delle differenti possibili opzioni interpretative. Con queste finalità, i riferimenti bibliografici, non esaustivi, ma indicativi dell’amplessissima dottrina, saranno selezionati e ricondotti — anche al di là delle intenzioni originali degli autori citati — al filo conduttore del ragionamento.

Circa l’utilità (ed i limiti) dell’analisi economica del diritto cfr. per una prima impostazione C. ANGELICI, *La società per azioni*, cit., p. 11 *sub* nt. 21, e p. 204 ss.; G. MINDA, *Postmodern Legal Movements. Law and Jurisprudence at Century’s End*, New York-London, 1995, nell’edizione italiana da cui si cita *Teorie postmoderne del diritto*, Bologna, 2001, p. 141 ss.; F. DENOZZA, *Norme efficienti. L’analisi economica delle regole giuridiche*, Milano, 2002, p. 116 ss.; ID., *L’interesse sociale tra “coordinamento” e “cooperazione”*, in *L’interesse sociale tra valorizzazione del capitale e protezione degli stakeholders. In ricordo di Pier Giusto Jaeger. Atti del Convegno Milano, 9 ottobre 2009*, Milano, 2010, p. 19 ss.

<sup>(2)</sup> Giova peraltro evidenziare che l’attenzione degli studiosi di *law and economics* verso la *corporate governance* è inaspettatamente recente. Il termine *corporate governance* appare per la prima volta nel *Federal Register* (la pubblicazione ufficiale del governo federale U.S.) nel 1976, non a caso in occasione dell’emersione di uno scandalo societario (relativo alla Penn Central, v. D.J. SCHWARTZ, *Penn Central: A Case Study of Outside Director Responsibility Under Federal Securities Law*, in *UMKC Law Review*, 45, 1976, p. 394); al riguardo B.R. CHEFFINS, *The History of Corporate Governance*, in [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com), rileva come l’argomento sia stato lungamente ignorato dalla dottrina

dalla contabilità giunge al bilancio di esercizio, passando attraverso l'approvazione del progetto di bilancio, deve infatti confrontarsi con fenomeni di asimmetria informativa, alterità di interessi e rischio di azzardo morale. Caratteristiche, queste, ineliminabili in una struttura gerarchica dove i dati sono generati alla base e devono risalire fino al vertice e dove le decisioni assunte al vertice si riflettono direttamente sull'attività dei livelli inferiori che quei dati hanno generato o, comunque, veicolato ed elaborato.

In tal senso, seguendo la linea di ricerca sopra delineata, saranno dapprima passati in rassegna i principali rapporti nei quali si articola l'organizzazione societaria delle strutture complesse, la cui gestione impone il ricorso a un sistema di deleghe di funzioni e attività (§ 2). Il conseguente rischio di infedeltà nei vari livelli dell'organizzazione societaria consentirà di evidenziare il ruolo centrale delle azioni di monitoraggio nello svolgimento dell'attività gestoria (§ 3). In questo contesto i confini tra gestione e controllo sfumano fino a confondersi e, anche alla luce delle innovazioni introdotte dal CCII, sarà esaminato il ruolo degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili nella costruzione di un adeguato sistema di controllo che consenta all'organo amministrativo la verifica su base permanente dei risultati gestori (c.d. *controllo organizzativo*), anche al fine di prevenire la crisi d'impresa e il venir meno della continuità aziendale (§ 4). Risultato, questo, che può essere ottenuto solo tramite raffronto tra la pianificazione dell'attività d'impresa operata dal consiglio di amministrazione nei piani strategici, industriali, finanziari e *budget*, da un lato, e la rendicontazione su base continuativa offerta dagli assetti contabili, dall'altro lato. Nel conclusivo § 5 si evidenzierà come l'adozione di un sistema di controllo organizzativo nei termini descritti nel presente Capitolo e, in definitiva, imposti dal legislatore, comporti necessariamente la modifica della natura e della funzione degli assetti contabili, che rappresentano il presupposto per il corretto svolgimento dell'attività d'impresa, ma contemporaneamente ne vengono influenzati. Per l'effetto, il procedimento che dalle scritture contabili conduce al progetto di bilancio si intreccia inscindibilmente con l'attività gestoria svolta dagli amministratori, nei termini e con le conseguenze di seguito esposte.

---

economica, concentrata sulla finanza aziendale e sui rapporti di *agency*, per essere oggetto di trattazione solo a far data dalla metà degli anni '80.

## 2. Organizzazione imprenditoriale, asimmetrie informative e az-zardo morale.

L'organizzazione imprenditoriale può essere studiata sotto il profilo quantitativo <sup>(3)</sup> come un insieme di relazioni contrattuali <sup>(4)</sup> (il c.d. *nexus of contracts* <sup>(5)</sup>), là dove ciascun rapporto comporta dei costi e produce benefici che possono essere comparati e valutati oggettivamente. I "contratti" che compongono l'impresa, in questa visione, sono

<sup>(3)</sup> Il precursore dell'approccio quantitativo allo studio delle scelte di impresa è Ronald Coase, che per primo ha provato a fornire risposta alla domanda "if production could be carried out without any organization at all, well might we ask, why is there any organization?"; v. R. COASE, *The Nature of the Firm*, in *Economica*, 4, 1937, p. 388. A tale prospettiva, che individua nella eliminazione dei *transaction costs* la funzione principale dell'impresa, si oppone chi invece valorizza il ruolo dell'*autorità*, inteso come *residual power of control* spettante all'imprenditore, volto a sopperire alla ineliminabile incompletezza contrattuale dei rapporti d'impresa: cfr. O. HART, *Firms, Contracts and Financial Structure*, Oxford, 1995, p. 21 ss.; sull'incompletezza contrattuale v. *ultra* § 3.

<sup>(4)</sup> La considerazione rappresenta un assunto fondamentale della *law and economics* a far data dallo studio di A. ALCHIAN, H. DEMSETZ, *Production, Information, and Economic Organization*, in *A. Econ. Rev.*, 62, 1972, p. 777 ss. Occorre tuttavia precisare che la nozione di contratto ivi utilizzata (essenzialmente riferendosi a contratti scambio, ma sulla riconduzione di tali rapporti alle vicende dell'*organizzazione* si rinvia al fondamentale scritto di P. FERRO LUZZI, *I contratti associativi*, Milano, ristampa anastatica 2001, p. 70 ss. e p. 146 ss.; sui rapporti tra il momento contrattuale della costituzione e il momento organizzativo del contratto di società V. BUONOCORE, *Le società. Disposizioni generali*, nel *Commentario Schlesinger*, Milano, 2000, p. 14 ss.), non è ovviamente riconducibile a quella tradizionale e rappresenta, sostanzialmente, un espediente logico per ricondurre i fenomeni organizzativi a transazioni misurabili quantitativamente: per tale strada comparabili secondo una pretesa obiettività. Per una ricognizione dei rapporti tra società e contratto e un'attenta critica delle semplificazioni sottese alla *nexus of contracts theory* — là dove l'A. evidenzia la differenza dell'espressione secondo cui la società *has* e non già *is* un *nexus of contracts* — v. C. ANGELICI, *La società per azioni*, cit., p. 11 *sub* nt. 21; del pari per una lettura critica M.A. EISENBERG, *The Conception that the Corporation is a Nexus of Contracts, and the Dual Nature of the Firm*, in *Journal of Corporate Law*, 24, 1999, p. 819 ss.; per un ampio quadro della dottrina statunitense cfr. C. MARCHETTI, *La "nexus of contracts" theory. Teorie e visioni del diritto societario*, Milano, 2000, *passim*, spec. p. 12 ss., ove ulteriori riferimenti comparatistici.

<sup>(5)</sup> Cfr. M.C. JENSEN, W.H. MECKLING, *Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure*, in *Journal of Financial Economics*, 3, 1976, p. 310, secondo cui "...most organizations are simply legal fictions which serve as a nexus for a set contracting relationships among individuals"; del pari, E. FAMA, *Agency Problems and the Theory of the Firm*, in *Journal of Political Economy*, 88, 1980, p. 290, rileva come "the firm is a legal fiction that serves as a nexus for a set of inputs are joined to create

Termine estratto capitolo

## CAPITOLO QUARTO

LA BOZZA DI PROGETTO DI BILANCIO  
E LE POLITICHE DI BILANCIO

**SOMMARIO:** 1. Premessa. — 2. Assetti contabili e tenuta delle scritture contabili. — 3. Le scritture di assestamento e le politiche di bilancio. — 4. Politiche di bilancio “vincolate” e discrezionalità tecnica. — 5. (*segue*) *Assumption* e adeguatezza degli assetti. — 6. Politiche di bilancio “discrezionali” e potere gestorio. — 7. Assetti contabili, flussi informativi e EDT's. — 8. Scelte contabili e articolazione dei poteri tra consiglio, organi delegati e dirigente preposto.

**1. Premessa.**

La *bozza di progetto di bilancio* è il documento che viene sottoposto al consiglio di amministrazione per essere — previa sua discussione ed eventuale modifica — approvato e divenire, così, progetto di bilancio. Nonostante l'approvazione del progetto di bilancio rappresenti una competenza consiliare indelegabile, è infatti intuitivo che il documento non può essere redatto *durante* le sedute consiliari; piuttosto, la prassi evidenzia che il consiglio viene chiamato a discutere una bozza predisposta dalla struttura (o, eventualmente, da un professionista terzo nelle imprese di minori dimensioni) sotto la supervisione degli organi delegati.

Pare a chi scrive che lo studio del progetto di bilancio non possa prescindere dall'esame del procedimento che conduce alla redazione della bozza di progetto di bilancio, non disciplinato né da fonti primarie, né da fonti secondarie, né da *soft law*, né normalmente oggetto di trattazione scientifica. È appunto in questa fase — che coinvolge sia la struttura aziendale, sia l'organo amministrativo, tanto nella componente delegata che nel *plenum* — che si manifesta appieno la natura di rendiconto *dell'organizzazione* del documento, là dove ogni dato, ogni valutazione e ogni decisione è frutto di un processo che prende le mosse e, circolarmente, si esaurisce negli assetti organizzativi, amministrativi e contabili della società.



Detto procedimento può essere scisso in due fasi. La prima, esaminata *ultra* al § 2, attiene al momento della tenuta delle scritture contabili e alla corretta selezione e registrazione dei fatti di gestione nella contabilità sociale e si conclude con la redazione del bilancio di verifica. La seconda, esaminata *ultra* ai §§ 3-4-5-6, attiene al passaggio dalle scritture contabili alla bozza di progetto di bilancio e si sostanzia nell'acquisizione ed elaborazione delle informazioni necessarie per lo svolgimento delle valutazioni richieste dalla legge e dai principi contabili applicabili.

I conclusivi §§ 7 e 8 saranno dedicati alla ricostruzione dei flussi informativi tra organi, funzioni e struttura, strumentali alla predisposizione della bozza del progetto di bilancio, sulla base delle conclusioni cui si è giunti nel precedente Capitolo: sia discendenti — dal consiglio agli organi delegati e, quindi, alla struttura — circa le scelte in merito alle modalità di contabilizzazione e di valutazione dei fatti di gestione; sia ascendenti — dalla struttura organizzativa agli organi delegati e, di qui, al consiglio di amministrazione — relativi alle informazioni contabili ed extracontabili rilevanti ai fini della redazione del progetto di bilancio.

## 2. Assetti contabili e tenuta delle scritture contabili.

La tenuta delle scritture contabili da parte della struttura aziendale — o, eventualmente, da parte del professionista esterno incaricato — non è adempimento di natura meramente tecnica ed esecutiva, quasi come se le scritture contabili rappresentassero una semplice fotografia — o, meglio, una stampa a contatto — dei fatti di gestione. Né può ritenersi che il passaggio successivo, che dalle scritture contabili conduce alla bozza di progetto di bilancio, sia attività di natura aritmetica giacché, mediante addizioni e sottrazioni dei saldi dei conti aperti e movimentati, si giunge alla rappresentazione veritiera e corretta della situazione economica, patrimoniale e finanziaria della società.

Entrambe le attività, per contro, richiedono il compimento di scelte non necessitate né predeterminate o predeterminabili *ex ante* da parte dell'organo amministrativo, che spaziano tra l'esercizio di una discrezionalità tecnica fino all'adozione di vere e proprie scelte gestorie. Scelte che, nel rispetto dei principi di gerarchia e sussidiarietà e secondo le modalità esaminate nel Capitolo precedente, vengono assunte da ciascun soggetto cui l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile demanda l'esercizio di una frazione del potere gestorio e dei



doveri di rendicontazione ad esso connessi e che sono oggetto di monitoraggio ed eventuale intervento correttivo o integrazione da parte dei livelli sovraordinati, fino a giungere al vertice della struttura.

Al riguardo, le scarse regole dettate dal legislatore codicistico non descrivono e, invero, neppure menzionano il procedimento comunemente adottato nella tenuta delle scritture contabili che, prendendo le mosse dal fatto gestorio documentato nel fascicolo della corrispondenza per il tramite dei documenti contabili di primo grado <sup>(1)</sup>, opera la rilevazione nella prima nota <sup>(2)</sup>, passa attraverso la registrazione nel libro giornale e nel libro mastro (documenti contabili di secondo grado) <sup>(3)</sup> che confluiscono nel bilancio di verifica. Documento, quest'ultimo, che rileva i totali di sezione per dare e avere ed i saldi di tutti i conti che sono stati movimentati nel periodo preso in considerazione, al fine di verificare se i totali sono uguali e, dunque, secondo la tradizionale terminologia contabile, "quadrano" <sup>(4)</sup>.

Sulla base del bilancio di verifica e previa redazione delle scritture

---

<sup>(1)</sup> Ci si riferisce evidentemente all'obbligo previsto dall'art. 2214, comma 2°, c.c., di "conservare ordinatamente per ciascun affare gli originali delle lettere, dei telegrammi e delle fatture ricevute, nonché copia delle lettere, dei telegrammi e delle fatture spedite". Questi documenti sono denominati anche *scritture giuridiche*, in quanto rappresentano le vicende dell'impresa aventi rilevanza giuridica: v. V. PANUCCIO, *La natura giuridica delle scritture contabili*, cit., p. 66 ss.; G. RACUGNO, *L'ordinamento contabile delle imprese*, cit., p. 94; C. CINCOTTI, *Il sistema della contabilità d'impresa. Profili giuridici*, cit., p. 15 ss.

<sup>(2)</sup> Nella prassi, la prima nota è organizzata sotto la forma di registro cronologico nel quale i fatti di gestione vengono riportati analiticamente, in partita semplice, in ordine di data, sulla base del criterio di manifestazione finanziaria, prima della trascrizione sul libro giornale e sul libro mastro secondo il metodo della partita doppia; cfr. F. FERRERO, F. DEZZANI, P. PISONI, L. PUDDU, *Contabilità e bilancio d'esercizio*, Milano, 2000, p. 909. La prima nota è espressamente menzionata dal legislatore tributario all'art. 24, comma 4°, del d.p.r. n. 633/1972, a mente del quale i commercianti al minuto che tengono il registro dei corrispettivi in luogo diverso da quello in cui svolgono l'attività di vendita, devono eseguire le annotazioni relative anche in un "registro di prima nota tenuto e conservato nel luogo o in ciascuno dei luoghi in cui svolgono l'attività di vendita". La norma, ritenuta applicabile a tutti i titolari di pubblici esercizi, è integrata dal Decreto del Ministero delle Finanze, 19 giugno 1979, in G.U. 22 giugno, n. 170, che disciplina il contenuto della prima nota, e rappresenta l'emersione di un principio di "vicinanza" tra il luogo dove si verificano i fatti di gestione e la prima registrazione contabile.

<sup>(3)</sup> Così G. MINERVINI, *Le scritture contabili fra diritto e ragioneria*, cit., p. 388 ss.

<sup>(4)</sup> Così F. FERRERO, F. DEZZANI, P. PISONI, L. PUDDU, *Contabilità e bilancio d'esercizio*, cit., p. 245 ss., che evidenziano come il bilancio di verifica consente il tradizionale "controllo dell'eguaglianza tra addebitamenti ed accreditamenti, che sem-

di assestamento <sup>(5)</sup> e dell'inventario periodico <sup>(6)</sup> si giunge infine al progetto di bilancio, quale scrittura contabile di sintesi o di terzo grado o, meglio, alla bozza di progetto di bilancio da sottoporre all'approvazione del consiglio di amministrazione. L'approvazione del progetto di bilancio è, dunque, solo l'ultimo momento di un complesso procedimento.

La prima e originaria funzione della contabilità, si è detto, è render conto della gestione svolta <sup>(7)</sup> e, sotto il profilo della funzione di misurazione e memoria delle scritture contabili, l'adeguatezza degli assetti contabili presuppone l'adozione delle norme di una ordinata contabilità di cui all'art. 2219 c.c. <sup>(8)</sup>. Si tratta in particolare dell'adozione di un *metodo* e di un *sistema* contabile che, congiuntamente, consentono di registrare i fatti gestori nelle scritture contabili e, per il tramite delle scritture di assestamento, redigere il bilancio d'esercizio in conformità alle regole codicistiche.

---

pre deve sussistere quando le scritture contabili vengono composte secondo il metodo della partita doppia”.

<sup>(5)</sup> Sulle scritture di assestamento v. G. RACUGNO, *Politiche di bilancio, criteri di ragionevolezza e doveri di trasparenza*, in *Giur. comm.*, I, 2013, p. 739 ss., spec. sub nt. 25 ove ulteriori riferimenti.

<sup>(6)</sup> Sull'inventario periodico e i suoi rapporti col bilancio v. C. CINCOTTI, *L'inventario dell'imprenditore commerciale*, cit., p. 892 ss.

<sup>(7)</sup> M. LUTTER, *Contabilità come accountability: contabilità è rendere conto*, cit., p. 346 ss.

<sup>(8)</sup> Sul collegamento tra regolare tenuta delle scritture contabili e le clausole generali di chiarezza verità e correttezza v. il principio OIC 11 che menziona espressamente l'inscindibile collegamento tra i principi contabili e la clausola generale della *true and fair view*. Questa è “la risultante dell'applicazione dei postulati del bilancio d'esercizio e di tutti gli altri principi di maggior dettaglio, enunciati nel rispetto di detti postulati, che riguardano le singole fattispecie”; sul punto cfr. altresì il § 46 del *Framework* ai principi contabili internazionali IAS/IFRS, evidenzia come “the application of the principal qualitative characteristics and of appropriate accounting standards normally results in financial reports that convey what is generally understood as a true and fair view of, or as presenting fairly such information”. Sulle clausole generali di bilancio cfr. E. BOCCHINI, *La “chiarezza” e la “precisione” dei bilanci delle società per azioni nell'evoluzione della dottrina e della giurisprudenza*, in *Riv. soc.*, 1972, p. 373 ss.; G.E. COLOMBO, *Dalla chiarezza e precisione alla rappresentazione veritiera e corretta*, in *Il bilancio di esercizio e il bilancio consolidato*, Milano, 1999, p. 13 ss.; L.A. BIANCHI, *Le clausole generali della “chiarezza” e della rappresentazione “in modo veritiero e corretto”*, in *La disciplina giuridica del bilancio di esercizio*, a cura di Bianchi, Milano, 2001, p. 39 ss.; S. FORTUNATO, *Bilancio e contabilità d'impresa in Europa*, cit., p. 192 ss. Sui rapporti tra assetti contabili e norme di politica contabile v. M. SPIOTTA, *Scritture e assetti contabili. Un'analisi critica*, in *La disciplina contabile della crisi*, in *Riv. dir. cont.*, 2013, p. 115 ss.

**Termine estratto capitolo**

## CAPITOLO QUINTO

**DAL PROGETTO DI BILANCIO AL BILANCIO**

**SOMMARIO:** 1. L'approvazione del progetto di bilancio e la dialettica consiliare. La correttezza del dato contabile e le politiche di bilancio. — 2. La rilevanza esterna dell'informativa contabile proveniente dall'organo amministrativo. — 3. Conclusioni. Le funzioni del progetto di bilancio. — 4. (*segue*) L'approvazione assembleare e il problema delle eventuali modifiche al progetto di bilancio.

**1. L'approvazione del progetto di bilancio e la dialettica consiliare.  
La correttezza del dato contabile e le politiche di bilancio.**

La bozza del progetto di bilancio predisposta dalla struttura sotto la supervisione e la guida degli organi delegati e dell'eventuale dirigente preposto, secondo le modalità descritte nel Capitolo che precede, deve essere sottoposta al consiglio di amministrazione per l'approvazione e divenire, così, progetto di bilancio.

Si tratta di competenza, come è noto, non suscettibile di delega ai sensi dell'art. 2381, comma 4°, c.c. Al riguardo la dottrina evidenzia come l'indelegabilità consegua all'incidenza delle competenze ivi richiamate sugli assetti organizzativi della società <sup>(1)</sup>, seppure sia stato affermato che nella disposizione in esame non sarebbe ravvisabile un "nucleo di competenze di alta gestione inderogabilmente attribuite al consiglio" <sup>(2)</sup>. Nella prospettiva adottata nel presente studio la non delegabilità pare, piuttosto, la necessaria conseguenza del legame tra la rendicontazione degli organi delegati, da un lato, e le competenze di alta amministrazione e i doveri di monitoraggio del consiglio, dall'altro

---

(1) O. CAGNASSO, *L'amministrazione collegiale e la delega*, cit., p. 802; M. IRRERA, *Assetti organizzativi adeguati e governo delle società di capitali*, cit., p. 228 ss.; G. STRAMPELLI, *Diritto contabile*, cit., p. 280; A. ZANARDO, *Delega di funzioni e diligenza degli amministratori nella società per azioni*, Padova, 2010, p. 74.

(2) O. CAGNASSO, *Brevi note in tema di delega del potere gestorio nelle società di capitali*, in *Società*, 2003, p. 803.

lato. Invero, l'approvazione del progetto di bilancio rappresenta un momento centrale nelle attività di monitoraggio da parte del consiglio, quale *principal*, sull'operato degli organi delegati, in ipotesi *agent*; attività come tale non delegabile in ragione della necessaria terzietà del controllore rispetto al controllato.

I principali problemi relativi all'approvazione consiliare del progetto di bilancio, quantomeno nella prospettiva del governo societario che qui interessa, attengono alla dialettica tra organi delegati e consiglio. In particolare, assunto che la bozza di progetto di bilancio viene di norma presentata al consiglio dagli organi delegati come documento già finito, non accompagnato dalle pezze giustificative, né da documentazione ulteriore rispetto a quella normalmente contenuta nel c.d. fascicolo di bilancio, si tratta di capire *i*) quali siano i limiti al potere/dovere di informazione degli amministratori sulle risultanze delle scritture contabili che costituiscono il punto di partenza per la redazione del progetto di bilancio; *ii*) quali i limiti al potere/dovere di informazione degli amministratori sulle politiche contabili sottese alle valutazioni di bilancio proposte nella bozza di progetto di bilancio.

La premessa, comune ad entrambi i problemi, è nel senso che essendo l'approvazione e del progetto di bilancio una competenza diretta e indelegabile del consiglio, si esplica appieno in questa sede il dovere di agire informato gravante sugli amministratori ai sensi del sesto comma dell'art. 2381 c.c. In questi termini, una prima superficiale lettura potrebbe condurre a ritenere responsabili gli amministratori per la verità — intesa come corrispondenza al *vero legale* nei termini sopra chiariti nel Cap. IV — di ogni singolo dato contabile rappresentato in bilancio, quale corollario del potere/dovere di verificarne la correttezza mediante esame diretto delle scritture contabili e, risalendo lungo il procedimento contabile, financo esaminando le pezze giustificative. Né al riguardo, parrebbe invocabile l'operatività della *business judgment rule*, là dove la violazione di legge non è pacificamente mai suscettibile di ponderazione.

Al riguardo occorre tuttavia osservare che il bilancio non riporta mai — o quasi mai, fatta eccezione per le voci relative a cassa, banca e poche altre — un valore estratto direttamente dalla contabilità; per contro, ogni singola voce è oggetto di una previa valutazione secondo le modalità ampiamente esaminate nel capitolo precedente. E tuttavia, un esame delle fattispecie concrete sottese ai precedenti editi in tema di false comunicazioni sociali evidenzia come il principale rischio di alterazione contabile riguardi la tenuta delle scritture contabili: dun-

que, l'attività continuativa svolta dalla struttura durante l'esercizio, più che le valutazioni di fine anno <sup>(3)</sup>. La tenuta delle scritture contabili — che è attività prodromica, ma distinta, rispetto alla redazione del progetto di bilancio — è rimessa, di norma, alle competenze degli organi delegati, eventualmente per il tramite del dirigente preposto o del direttore finanziario, ossia dei soggetti che, nelle società quotate, sono chiamati ad attestare la corrispondenza della bozza di progetto di bilancio alle risultanze delle scritture contabili, secondo le modalità sopra chiarite al Capitolo IV, § 8. In tal senso, la distinzione tra attività di tenuta delle scritture contabili, quale competenza di norma delegata ed esercitata con minimi spazi di discrezionalità (cfr. *supra* Capitolo IV, § 2) e redazione del progetto di bilancio, quale scrittura contabile di sintesi imputabile al consiglio di amministrazione che recepisce le politiche di bilancio, comporta una differente articolazione dei poteri e, per l'effetto, delle responsabilità all'interno del consiglio.

Quanto alla correttezza del dato contabile, l'opinione maggioritaria afferma il principio secondo cui il consiglio è unicamente gravato del potere/dovere di ricevere e valutare le informazioni fornite dai delegati in occasione dei flussi informativi procedimentalizzati previsti dagli assetti, negandosi l'esistenza in capo agli amministratori non esecutivi di un potere di accesso diretto e autonomo alle informazioni aziendali ovvero alla struttura, non mediato dal presidente o dagli organi delegati <sup>(4)</sup>.

<sup>(3)</sup> V. correttamente A. PAVAN, *Il problema della verità dei valori e la riforma del falso in bilancio*, in *Società*, 2016, p. 762 ss.

<sup>(4)</sup> Al riguardo v. P. ABBADESSA, *Profili topici della nuova disciplina della delega amministrativa*, cit., p. 506; C. ANGELICI, *Diligentia quam in suis*, cit., p. 692; F. DENOZZA, *L'« amministratore di minoranza » e i suoi critici*, in *Giur. comm.*, 2005, I, p. 769; P. MONTALENTI, *Amministratori deleganti e dovere di agire informato*, in *Giur. comm.*, 2008, II, p. 386; F. VASSALLI, *Note in margine all'art. 2381 c.c.*, in *Scritti in onore di Vincenzo Buonocore*, III, t. 3, Milano, 2006, p. 4041; L. CALVOSA, *Sui poteri individuali dell'amministratore nel consiglio di amministrazione di società per azioni*, in *AA. VV., Amministrazione e controllo nel diritto delle società. Liber amicorum Antonio Piras*, cit., p. 363; G. DESIDERIO, *Poteri individuali degli amministratori non esecutivi di società per azioni di diritto comune, bancarie e finanziarie (a sistema tradizionale)*, Milano, 2021, *passim*; invero ai sensi dell'art. 2381, comma 6°, c.c., gli amministratori possono chiedere agli organi delegati che in consiglio siano fornite informazioni relative alla gestione della società, di guisa che, secondo la distinzione proposta da G.M. ZAMPERETTI, *Il dovere di informazione degli amministratori*, Milano, 2005, *passim*, i flussi informativi provengono o dal presidente, in relazione ai punti posti all'ordine del giorno ai sensi del primo comma dell'art. 2381 c.c. (*doveri di interazione informativa*)

In questo contesto, la richiesta di informazioni in sede di approvazione del progetto di bilancio o, comunque, di una situazione patrimoniale, sarebbe necessaria solo “in presenza di elementi tali da porre sull’avviso gli amministratori, alla stregua della diligenza richiesta dalla natura dell’incarico o dalle loro specifiche competenze” <sup>(5)</sup>. E anzi, si afferma che “la posizione di garanzia e l’obbligo di intervento del consigliere non operativo con la conseguente attivazione dei poteri di informazione, postulano la conoscibilità di un evento nella sua portata pregiudizievole per la società e l’inerzia rispetto a iniziative volte a impedirlo. Ciò presuppone che dalle informazioni a disposizione del consigliere non operativo emergano segnali di allarme in ordine a un pregiudizio per società e soci, ovvero che egli possa riscontrare carenze informative sospette o addirittura dati eloquenti di

---

su cui P.M. SANFILIPPO, *Il presidente del consiglio di amministrazione nelle società per azioni*, in ABADESSA-PORTALE (a cura di), *Il nuovo diritto delle società*. Liber amicorum Gian Franco Campobasso, cit., p. 441 ss., o dagli organi delegati, in consiglio, su sollecitazione dei consiglieri ai sensi del comma sesto sopra citato (*doveri transitivi di informazione*). Resta infine in capo agli amministratori non esecutivi un potere di acquisire informazioni “non intermedie” solo nell’ambito dei comitati consiliari previsti dal codice di autodisciplina. In giurisprudenza, seppur in un *obiter dictum*, v. Cass. 28 agosto 2017, n. 20438 e, in materia penale, Cass. Sez. Pen., 19 giugno 2007, n. 23838; Cass. Sez. Pen., 8 giugno 2012, n. 42519. *Contra*, per il riconoscimento di un potere individuale di controllo, v. M.S. SPOLIDORO, *Poteri di controllo degli amministratori “non delegati” nelle società per azioni*, in *Giur. comm.*, 2013, II, p. 1073 ss. muovendo dal riconoscimento di tale diritto ai soci di s.r.l. che non partecipano all’amministrazione, esteso poi agli amministratori non esecutivi di s.r.l. e, quindi, agli amministratori non delegati di s.p.a.; sul punto altresì Id., *Procedure d’allerta, poteri individuali degli amministratori non delegati e altre considerazioni sulla composizione anticipata della crisi*, in *Riv. soc.*, 2018, p. 171 ss., ove rileva come — sulla base della normativa all’epoca in procinto di entrare in vigore, ma poi mai divenuta vigente — gli amministratori non delegati sarebbero stati gravati dell’obbligo di segnalazione in relazione ad eventuali indizi di crisi, il che avrebbe comportato un potere di autonoma informativa connessa ai profili di responsabilità conseguenti all’inadempimento; F. BARACHINI, *La gestione delegata nella società per azioni*, cit., p. 151 ss., secondo cui l’art. 2381, comma 6°, c.c. non avrebbe la funzione di limitare l’accesso individuale degli amministratori non esecutivi alle informazioni aziendali, ma solo di regolarne l’esercizio, imponendo che queste siano condivise con tutto il consiglio.

<sup>(5)</sup> Così Cass. 31 agosto 2016, n. 17441, in *Giur. it.*, 2017, p. 386, con nota di O. CAGNASSO, F. RIGANTI, nonché in *Giur. comm.*, 2017, II, p. 835 con nota di P. PIAZZA, *La Cassazione torna sulla responsabilità degli amministratori senza deleghe: problemi risolti e questioni ancora aperte sulla scorta della sentenza* di F. BONELLI, *Gli amministratori di una s.p.a. a 10 azionisti*, in *Giur. comm.*, 2013, n. 107; v. altresì Cass. 7