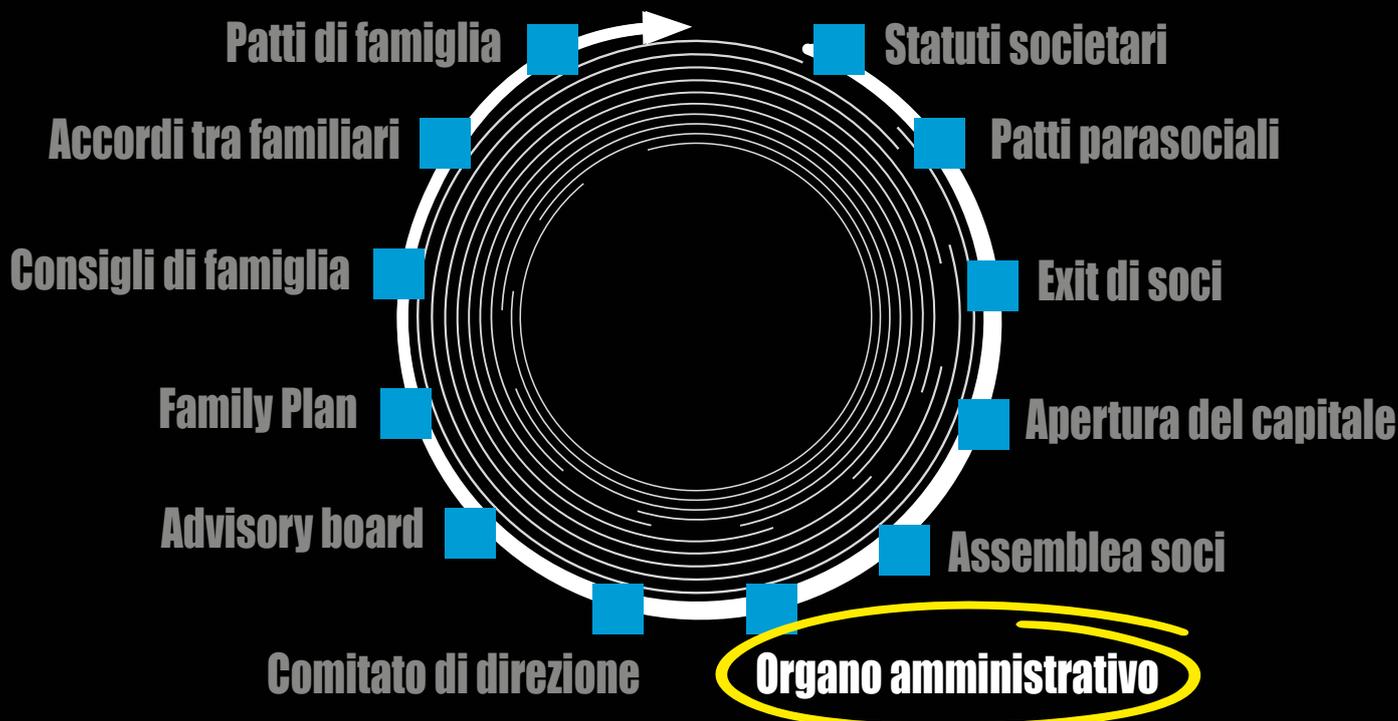


CDA: RESPONSABILITÀ DEGLI AMMINISTRATORI



SPECIALE

GOVERNANCE E FAMIGLIA

Come costruire Regole forti per Aziende e Famiglie proprietarie

indice dei
CONTENUTI

3  EDITORIALE

4  **LA RESPONSABILITÀ
DEGLI AMMINISTRATORI**

5  **LA RESPONSABILITÀ CIVILE
DEGLI AMMINISTRATORI**

6  **MONDAINI PARTNERS**
Il profilo

11  **LA RESPONSABILITÀ PENALE
DEGLI AMMINISTRATORI**

13  **LA RESPONSABILITÀ
AMMINISTRATIVA DELLE SOCIETÀ**

15  **TESTIMONIANZE**
Axel Technology Srl - BALTUR Spa



DAVIDE MONDAINI
founder & CEO

dmondaini@mondainipartners.com

{ editoriale }

La **Governance** è ancora oggi un **concetto complesso** da interpretare. Inoltre, **nelle imprese a base familiare assume significati e contorni specifici** rendendo più articolata una sua efficace “messa a terra”.

Per trasformare tale concetto in **regole semplici e concrete** ho ideato il **modello presentato nel libro: “Governance e Famiglia”**.

Nel caso specifico, il modello esamina **la Governance dell’impresa di famiglia nei suoi 3 sotto-sistemi** ognuno dei quali con i relativi strumenti e argomenti chiave.



<p>1. La Governance proprietaria</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Statuti societari ■ Patti parasociali ■ Exit di soci ■ Apertura del capitale. 	<p>2. La Governance aziendale</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Organi: Assemblea, Cda, AU, Comitato ■ CDA: benefici, modelli e resistenze ■ CDA: i diversi ruoli dei membri ■ CDA: come costruirlo e rafforzarlo ■ CDA: come deve funzionare ■ CDA: responsabilità degli amministratori ■ Advisory board: cos’è e a cosa serve ■ Advisory board: i 10 elementi chiave ■ Advisory board: il Comitato è stato istituito! E adesso? ■ Advisory board: pianificare una crescita a lungo termine. 	<p>3. La Governance familiare</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Family Plan ■ Consigli di famiglia ■ Accordi tra familiari ■ Patti di famiglia.
--	---	---

Potenziare e innovare la Governance dell’impresa di famiglia significa quindi **definire e applicare le regole** per un efficace funzionamento dei 3 sotto-sistemi descritti ove ogni parte è strettamente connessa all’altra.

In questo numero vengono illustrati alcuni aspetti relativi al CDA: responsabilità degli amministratori.



Puoi trovare tutti i numeri precedenti su www.mondainipartners.com

Impresa forte, Famiglia di successo!

Davide Mondaini

La responsabilità degli amministratori

In questo magazine tratterò, a grandi linee e in maniera estremamente semplificata, il sistema delle responsabilità legali degli amministratori di società commerciali.

È un argomento che ho creduto opportuno affrontare in questo magazine (seppur in forma breve) in quanto **ritengo che non si possa parlare di governo d'impresa senza prendere in considerazione anche la responsabilità** che consegue dall'esercizio dei relativi poteri.

Conseguentemente, è **estremamente importante che gli amministratori siano coscienti delle responsabilità che assumono**, senza che questo significhi, in ogni caso, che l'amministrazione dell'azienda rappresenti di per sé un'attività altamente rischiosa.

Si tratta piuttosto di un insieme di compiti e di funzioni che è necessario svolgere con grande diligenza e professionalità.

In genere, **quando in azienda tutto va bene, si tende a non dare molta importanza** alle questioni relative alle responsabilità degli amministratori.

Ciò capita **soprattutto nelle situazioni in cui vi è piena fiducia** tra i membri del consiglio di amministrazione, tra questi e l'amministratore delegato e tra l'intero Consiglio e gli azionisti non coinvolti nella gestione.

Quando invece cominciano a sorgere **problemi** e a manifestarsi sfiducia e sospetti allora **possono verificarsi scontri con accuse reciproche** e anche problemi inerenti le attribuzioni di responsabilità.

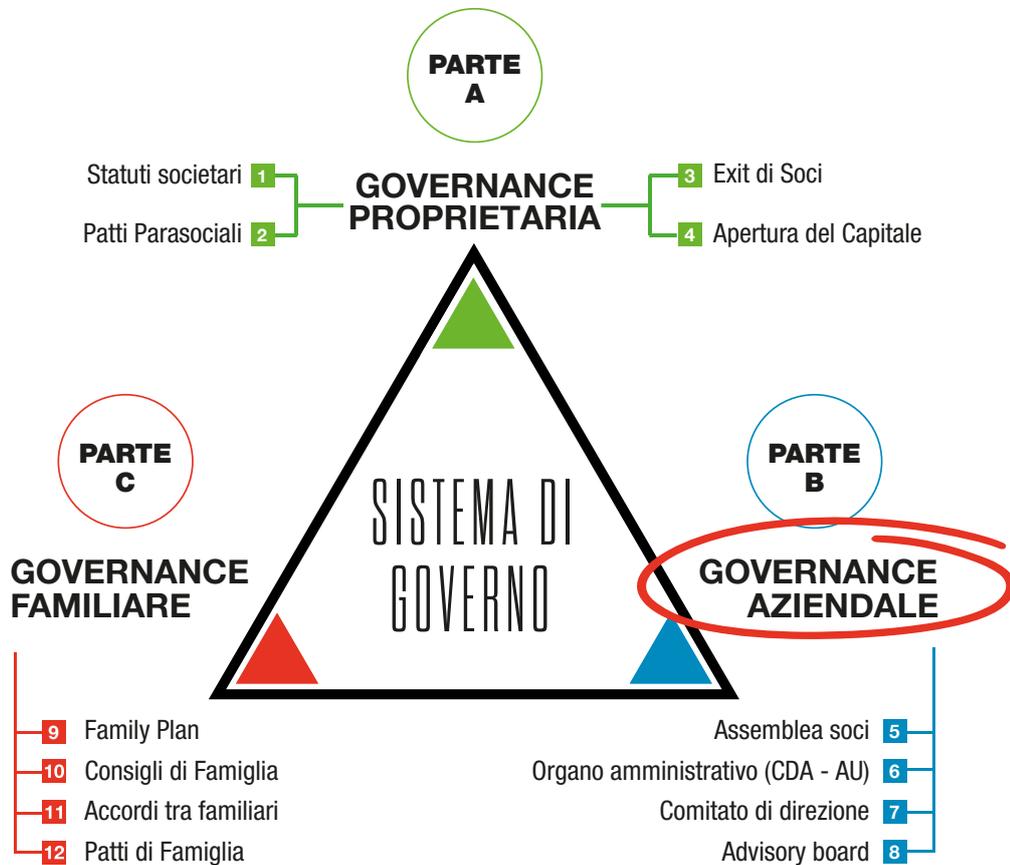
Questo pericolo può svilupparsi in qualsiasi realtà aziendale e bisogna saperlo prevenire.

E ciò succede, a volte, **anche nelle "migliori aziende di famiglia"**.

In definitiva, **se il consiglio di amministrazione governa bene l'azienda e se gli amministratori individualmente adempiono ai propri doveri**, pur non escludendo che essi possano incorrere in responsabilità legali, inerenti all'esercizio della loro carica, **il rischio** che ciò possa accadere **si ridurrà sensibilmente**.



IL SISTEMA DI GOVERNANCE: UNA VISIONE D'INSIEME



La responsabilità civile degli amministratori

La responsabilità civile degli amministratori ha la funzione di compensare il danneggiato dal pregiudizio subito a causa di **atti o fatti posti in essere dagli amministratori** stessi **in violazione dei propri obblighi e doveri**.

La responsabilità in questione deriva dalla commissione di un atto illecito o dall'ina-dempimento di una delle obbligazioni avente la propria fonte nella legge o nello statuto.

I soggetti tutelati, ovvero coloro che possono agire in giudizio contro gli amministratori, per essere risarciti del danno subito a causa del comportamento di quest'ultimi, sono raggruppati dalla legge in quattro categorie:

1. **la società;**
2. **i creditori;**
3. **i soci;**
4. **i terzi.**

La società che agisce in giudizio contro i propri amministratori **deve provare:**

- a) **l'esistenza del fatto;**
- b) **il danno;**
- c) **il nesso causale tra fatto e danno.**



www.mondainipartners.com



**Consulenza strategica
per family business
lungimiranti**

Le nostre aree di attività

RIORGANIZZAZIONE
E **SVILUPPO**

RISTRUTTURAZIONE
E **RILANCIO**

FAMIGLIA, IMPRESA
E **GOVERNANCE**

EXIT
CRESCITA

La nostra Mission

Scoprire asset dormienti, sbloccare valore nascosto e spingere l'impresa di famiglia verso più alti livelli competitivi. E questo per i nostri clienti significa: **Impresa forte, Famiglia di successo.**

SEGUICI SU:



Mondaini Partners



Davide Mondaini





Per essere esonerati nella responsabilità, **gli amministratori devono provare la propria mancanza di dolo o colpa.**

In linea generale, **gli amministratori hanno l'obbligo di rispettare i limiti posti dalla legge e dallo statuto** in relazione ai loro poteri e all'ampiezza dell'oggetto sociale.

Inoltre, essi sono responsabili se agiscono in **conflitto di interessi** o violano **obblighi di natura contabile.**

I presupposti della responsabilità

Le scelte degli amministratori devono sempre essere informate, meditate, basate sulla conoscenza del caso specifico, nonché frutto di un rischio calcolato e non di irresponsabile o negligente improvvisazione.

Il livello di competenza deve essere tanto più alto quanto più grandi sono le dimensioni dell'azienda e la complessità della situazione gestita. Ponendo queste condizioni, **il legislatore spinge**

verso la professionalizzazione della figura dell'amministratore, rafforzandone le capacità e le competenze, scoraggiando, per contro, la copertura di cariche da parte di persone non preparate o non interessate ad esse e fornendo una partecipazione più consapevole al governo dell'impresa.

La solidarietà nella responsabilità agli amministratori

Gli amministratori **sono solidalmente responsabili se,** essendo a conoscenza di fatti pregiudizievoli per la società, **non hanno fatto quanto potevano** per impedirne il compimento o per eliminarne o per attuarne le conseguenze dannose.

La posizione di ciascun amministratore andrà valutata tuttavia distintamente in relazione ad ogni singolo caso e ai diversi obblighi gravanti su ciascuno in relazione alla fattispecie concreta di danno.

Non sono infatti imputabili al singolo amministratore le funzioni attribuite al consiglio di amministrazione nella sua collegialità.



Esenzione responsabilità all'amministratore

Agli amministratori si impone costantemente un comportamento responsabile che si estrinseca anche nel richiedere e valutare attentamente tutte le informazioni necessarie per agire in modo consapevole.

È prevista inoltre la **possibilità di esenzione da responsabilità** per l'amministratore immune da colpa **quando questi abbia fatto annotare, senza ritardo, il proprio dissenso nel libro delle adunanze e delle deliberazioni del consiglio di amministrazione** e ne abbia dato comunicazione scritta al presidente del consiglio sindacale.

Lo Statuto non può limitare la responsabilità degli amministratori. La responsabilità è inderogabile e sono quindi nulli tutti i patti di esonero o limitazione della medesima.

Rapporti tra la responsabilità degli amministratori con delega e quella degli altri amministratori

La presenza di amministratori con funzioni delegate non comporta che gli altri membri del Consiglio siano esonerati da responsabilità per i comportamenti pregiudizievoli direttamente imputabili ai primi.

Al contrario, tutti **gli amministratori senza deleghe dovranno rispondere dei danni della società in solido con gli amministratori delegati per "culpa in vigilando"** e avranno diritto eventualmente a essere a loro volta risarciti per inte-

ro (diritto di regresso) da parte degli amministratori direttamente responsabili.

La responsabilità dei direttori generali e la loro equiparazione agli amministratori

Le disposizioni che disciplinano la responsabilità degli amministratori **si applicano anche ai direttori generali in relazione ai compiti loro affidati.**

Al direttore generale competono infatti le funzioni di alta gestione d'impresa, che consistono in linea massima nell'esecuzione operativa della decisione di amministrazione.

Ciò significa che **il direttore generale è tenuto all'osservanza degli obblighi contrattuali con la società**, per esempio non violazione dell'obbligo di fedeltà, oltre che pieno rispetto dello statuto e degli obblighi di diritto societario.

I due tipi di responsabilità (fedeltà e rispetto delle leggi) **possono concorrere**, ovvero ricorrere separatamente.

Pertanto, ad esempio, il direttore generale, agendo in **conflitto di interessi, potrà rispondere solo al suo datore di lavoro** per violazione del rapporto fiduciario, nel caso in cui non abbia arrecato un danno alla società con il suo comportamento.

Diversamente, egli **può essere solidalmente responsabile** con gli amministratori se nell'esecuzione delle direttive del consiglio di amministrazione ha arrecato un danno alla società.

I Check-Up Governance

Le diagnosi nascono dalla professionalità e dai metodi consolidati degli specialisti di **Mondaini Partners**.

- 1** STATUTI SOCIETARI
- 2** PATTI PARASOCIALI
- 3** EXIT DI SOCI
- 4** APERTURA DEL CAPITALE
- 5** ASSEMBLEA SOCI
- 6** ORGANO AMMINISTRATIVO
- 7** COMITATO DI DIREZIONE
- 8** ADVISORY BOARD
- 9** FAMILY PLAN
- 10** CONSIGLI DI FAMIGLIA
- 11** ACCORDI TRA FAMILIARI
- 12** PATTI DI FAMIGLIA

Per informazioni prendere contatto con la redazione:

 alombardo@mondainipartners.com - tel. 339 4061532

COLLANA IMPRENDITORE

Libri scritti con linguaggio diretto e non tecnico



Disponibili a richiesta su
www.mondainipartners.com 
- sezione libri -



La responsabilità penale degli amministratori

Oltre ad essere soggetti alla responsabilità civile, gli amministratori possono incorrere, nell'ambito dello svolgimento delle proprie funzioni, in **responsabilità di natura penale, ovvero sia in responsabilità da reato**.

Tale tipo di **responsabilità** può, di volta in volta, essere prevista **dalle disposizioni del codice civile oppure dalle normative speciali** dettate in materia dell'attività della società per esempio disposizioni relative a violazioni tributarie, violazione di norme per la sicurezza dei lavoratori, ecc...

Anche per i reati connessi dagli amministratori vale il principio in base al quale **la responsabilità penale è personale**, il principio cioè che sancisce che nessuno può essere punito se non per un fatto proprio.

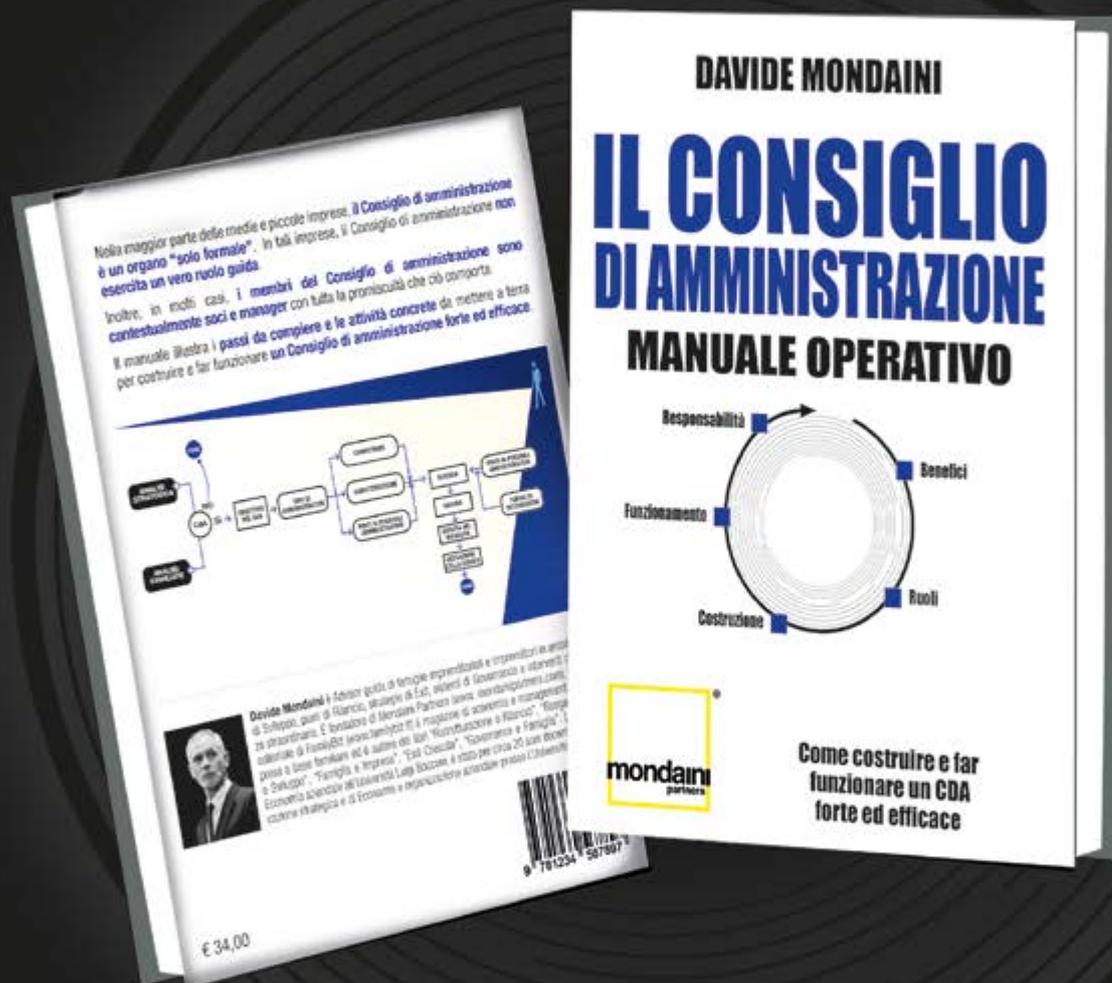
Pertanto se il reato è una conseguenza di una delibera del consiglio di amministrazione, la responsabilità penale derivante da tale atto collegiale si estende **soltanto ai singoli amministratori che abbiano personalmente concorso al compimento dell'atto** con coscienza e volontà e a quelli che, essendo a conoscenza di atti pregiudizievoli dal Consiglio dell'amministratore delegato, abbiano omesso di fare quanto in loro potere per impedirne il compimento ed eliminarne o attenuarne le conseguenze dannose.

Saranno esenti da responsabilità, per contro, **gli amministratori** che siano **dissenzienti** rispetto ai contenuti della delibera e, oltre a preoccuparsi di far risultare il dissenso, abbiano anche tenuto un comportamento conforme.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Come costruire e far funzionare un CDA forte ed efficace

Il nuovo libro di Davide Mondaini



Disponibile a richiesta su
www.mondainipartners.com 
- sezione libri -

La responsabilità amministrativa delle società

Il decreto legislativo dell'8 giugno 2001 n. 231 (**legge 231**), **ha introdotto nel sistema italiano la responsabilità amministrativa**, di società e associazioni, anche prive di personalità giuridica **per determinati tipo di reati, commessi nell'interesse o a vantaggio dell'ente**, da persone che si trovano con l'ente stesso in particolari relazioni di direzione e collaborazione.

E ciò in considerazione del fatto che al giorno d'oggi **le principali e più pericolose forme di reato**, rispetto a quelle commesse da individui, **sono attuate da soggetti organizzati in forma di impresa collettiva**.

La responsabilità degli enti viene espressamente definita dalla legge **responsabilità amministrativa**, sebbene si tratti di una responsabilità di carattere sostanzialmente penale, **essa si aggiunge alla responsabilità penale dei soggetti che hanno materialmente realizzato il fatto illecito**.

La condizione perché l'ente sia considerato responsabile è che i **reati** cui si riferisce il decreto siano stati **commessi nell'interesse dell'ente o a suo vantaggio**, mentre l'aver agito nell'interesse esclusivo proprio di terzi esclude la responsabilità della società.

Quanto alle **sanzioni**, le principali **colpiscono il patrimonio dell'ente e la sua libertà di azio-**

ne. Si tratta di sanzioni pecuniarie da un lato e interdittive dall'altro.

Venendo ai **soggetti attivi dei reati** che il decreto prende in considerazione, notiamo che essi sono suddivisi in **due grandi categorie**.

- a) Persone in posizione apicale, **persone che rivestono funzioni di rappresentante di amministrazione o di direzione dell'ente o di unità organizzativa** dello stesso che sia dotata di un'autonomia finanziaria e funzionale, nonché persone che esercitano anche di fatto, la gestione e il controllo dell'ente stesso.
- b) **Persone sottoposte alla direzione e alla vigilanza di uno dei soggetti in posizione apicale**. Appare evidente che sarà la prima delle due categorie appena delineata, quella che ci interessa più da vicino, siano essi o meno destinatari di deleghe, per il solo fatto di far parte dell'Organo di cui è demandata la gestione dell'azienda.

Infine, va ricordato che **il decreto 231 prevede un meccanismo di esonero dell'ente da responsabilità strutturato sulla ricorrenza di determinati presupposti** che differiscono tra di loro a seconda del tipo di coinvolgimento delle due categorie citate, ovverosia degli "apicali" e dei "soggetti sottoposti alla vigilanza" di questi ultimi.

SOGGETTI ATTIVI DEI REATI



PERSONE IN POSIZIONE APICALE



PERSONE SOTTOPOSTE ALLA DIREZIONE DI SOGGETTI IN POSIZIONE APICALE



È ideatore e promotore di



Un progetto dedicato ai family business italiani



FamilyBiz è una iniziativa, ideata e sviluppata da **Mondaini Partners.**

Diamo voce alle esperienze dei leader e dei futuri leader delle imprese a base familiare.

 www.familybiz.it

 **Vai al periodico FamilyBiz Magazine**

 **Raccontaci la tua Family Story**

 **Scrivi alla Redazione FBiz**



ENRICO VACCARI

Socio e Direttore Commerciale
AXEL TECHNOLOGY Srl

“ I professionisti di **Mondaini Partners** ci stanno seguendo sia sulla **costruzione ed esecuzione dei piani di sviluppo** di medio periodo, sia sulla programmazione e la gestione operativa di breve.

Uno dei benefici più rilevanti ottenuti grazie al loro supporto è sicuramente l'aumento significativo della capacità previsionale, in tutte le aree dell'azienda, che sta avendo un effetto importante e misurabile sul risultato aziendale complessivo.

Tutto questo oggi ci dà la possibilità di progettare il futuro dell'azienda ed essere meno in balia degli eventi esterni che non possiamo controllare.

Il loro intervento ha consentito alla nostra azienda di famiglia di potenziare sia gli interventi sul business e i mercati di riferimento sia di rafforzare notevolmente il clima interno e la fiducia fra i membri del gruppo dirigente. Complimenti davvero a tutto il loro team. ”



RICCARDO FAVA

Socio, Presidente del Cda e Direttore Generale
BALTUR SPA

“ **Mondaini Partners ha aiutato l'azienda della mia famiglia a superare un momento di grave difficoltà**, di vero e proprio declino causato principalmente dalla crisi del nostro principale mercato di riferimento.

L'intervento di **ristrutturazione** che ci ha aiutato a concepire ed attuare ha riguardato una prima fase di stabilizzazione, della situazione che si era venuta a creare, **attraverso l'attivazione di azioni di pronto intervento di breve/brevissimo periodo**, finalizzate alla riduzione dei costi e al tamponamento dell'emorragia di cassa.

In parallelo i professionisti di Mondaini Partners ci hanno supportato nella **costruzione ed esecuzione di un Piano di Ristrutturazione di medio periodo**.

Grazie al loro supporto, alla tempestività dell'intervento realizzato e a un efficace piano di comunicazione guidato dalla Direzione, **l'azienda è riuscita** a calmierare i risultati negativi causati dalla crisi in corso e a **raggiungere, davvero in tempi** **principali obiettivi di ristrutturazione contemplati dal**

Leggi le
Testimonianze

TESTIMONIANZE

**Il mensile monotematico dedicato
alle Imprese che fanno grande l'Italia**
Ogni mese un nuovo tema, nuove idee, nuovi spunti

NUMERO PRECEDENTE

Giugno 2025



PROSSIMO NUMERO

Agosto 2025



Mondaini Partners Magazine

Leggilo sul sito 

www.mondainipartners.com



®

sede di Milano
via Monte Napoleone, 8
20121 Milano

www.mondainipartners.com
T. +39 0282955421

sede di Bologna
via Santo Stefano, 30
40125 Bologna