

DIRITTI PARTICOLARI E GOVERNANCE DELLA S.R.L.: RIFLESSIONI ALLA LUCE DEL D. LGS. N. 47 DEL 2026

TANIA TOMASI

SOMMARIO: 1. Premessa. Delimitazione del campo d'indagine e linee direttrici della ricerca. – 2. L'art. 2468, comma 3, c.c. e la differenziazione statutaria delle posizioni soggettive nella governance della s.r.l. – 3. Il controllo individuale del socio e i suoi riflessi sull'architettura della governance. – 4. Adeguati assetti, risk management, conflitti di interesse e riforma del 2026. – 5. Crisi d'impresa, artt. 120-bis e 120-ter CCII e rimodulazione delle prerogative dei soci. – 6. Controllo giudiziario, rimedi e sistemi di vigilanza nella s.r.l. – 7. Alcune considerazioni conclusive.

1. Premessa. Delimitazione del campo d'indagine e linee direttrici della ricerca

La disciplina dei diritti particolari dei soci di società a responsabilità limitata continua a costituire un osservatorio privilegiato per indagare il rapporto tra autonomia statutaria, coerenza della struttura organizzativa e imputazione delle responsabilità¹.

¹ Per l'inquadramento sistematico della disciplina dei diritti particolari dei soci di s.r.l., nel contesto della valorizzazione dell'autonomia statutaria e della centralità della posizione individuale del socio, v., anzitutto, G. ZANARONE, *Della società a responsabilità limitata*, in *Il codice civile. Commentario*, fondato da P. Schlesinger e diretto da F.D. Busnelli, Milano, 2010, sub art. 2468; C. ANGELICI, *A proposito di autonomia statutaria*, in *Riv. dir. comm.*, 2024, I, 449 ss.; R. SANTAGATA, *I diritti particolari dei soci*, in *S.r.l. Commentario*, a cura di A.A.

Dolmetta e G. Presti, Milano, 2011; P. MONTALENTI, *Il diritto societario a dieci anni dalla riforma: bilanci, prospettive, proposte di restyling*, in *Giur. comm.*, 2014, I, 1068 ss., spec. §§ 9 e 18. Per una lettura dell'evoluzione del diritto societario nella prospettiva dell'adeguatezza degli assetti organizzativi e della ridefinizione dei doveri gestori, v. altresì S. AMBROSINI, *Appunti sui doveri degli amministratori di s.p.a. e sulle azioni di responsabilità alla luce del Codice della crisi e della "miniriforma" del 2021*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 23 novembre 2021, spec. § 1; P. BENAZZO, *Gli adeguati assetti delle imprese e il sistema bancario: tra relazioni fisiologiche e ristrutturazioni finanziarie*, ivi, 2 febbraio 2026, spec. §§ 1 e 5, il quale valorizza, nel quadro dell'evoluzione della disciplina societaria, il rapporto tra autonomia statutaria, conformazione dell'organizzazione e adeguatezza degli assetti. Sulle interferenze tra disciplina societaria e disciplina della crisi, con particolare riguardo alla distribuzione delle competenze tra soci e amministratori, cfr. inoltre P.F. CENSONI, *Il socio di società di persone nel concordato preventivo della società*, ivi, 28 giugno 2026, spec. §§ 1 e 2. Per una recente ricostruzione dell'evoluzione della disciplina della s.r.l. alla luce delle esigenze di prevenzione e tempestiva emersione della crisi d'impresa, con particolare attenzione alla funzione degli strumenti di controllo nell'organizzazione societaria, v. S. AMBROSINI, *La "rifunzionalizzazione anticrisi" dei controlli nella s.r.l.: sindaco, revisione legale dei conti, controllo giudiziario*, in *Quaderni di Ristrutturazioni Aziendali*, 2026, fasc. 2, 154 ss.

Come noto, la riforma del diritto societario entrata in vigore il 1° gennaio 2004 introduce una disciplina generale dei diritti dei soci nella società a responsabilità limitata, accentuando i profili di potenziale personalizzazione del rapporto sociale, in attuazione dei principi contenuti nella l. 3 ottobre 2001, n. 366 («Delega al Governo per la riforma del diritto societario»), che valorizzano proprio il «principio della rilevanza centrale del socio e dei rapporti contrattuali tra i soci» [art. 3, comma 1, lett. a)], nel quadro di una complessiva esaltazione dell'autonomia statutaria, vuoi in termini generali [art. 3, comma 1, lett. b)], vuoi, più specificamente, con riguardo alla libertà di determinazione delle «forme organizzative» [art. 3, comma 1, lett. c)] o, rispettivamente, delle «strutture organizzative» [art. 3, comma 2, lett. e)], nonché al «contenuto della partecipazione sociale» [art. 3, comma 2, lett. f)]. Il riferimento è, in particolare, ad alcune previsioni di ordine generale, dettate negli artt. 2468, commi 2, 3 e 4, 2479, comma 2, n. 5, 2473, comma 1, e 2482-quater c.c., dalle quali emerge un assetto normativo secondo cui, in linea generale, «i diritti sociali spettano ai soci in misura proporzionale alla partecipazione da ciascuno posseduta» (art. 2468, comma 2, c.c.), ma l'atto costitutivo può prevedere «l'attribuzione a singoli soci di particolari diritti riguardanti l'amministrazione della società o la distribuzione degli utili» (art. 2468, comma 3, c.c.), immodificabili se non con il consenso di tutti i soci, salvo che lo stesso atto costitutivo stabilisca diversamente e fatto salvo, in ogni caso, il diritto di recesso (artt. 2468, comma 4, e 2473, comma 1, c.c.), e ai quali viene assicurata una protezione anche avverso possibili modificazioni indirette o alterazioni surrettizie (artt. 2479, comma 2, n. 5, 2473, comma 1, e 2482-quater c.c.). Cfr., *ex multis*, C. IBBA – G. MARASÀ (a cura di), *Le società a responsabilità limitata*, Milano, Giuffrè, 2020, p. 790; G. SANTINI, *Della società*

Proprio in questo tipo societario, infatti, la rilevanza del rapporto tra i soci a fronte dello svilimento dell'apporto capitalistico incide sui poteri dei soci,² sia sul versante

a responsabilità limitata, in *Commentario del codice civile Scialoja-Branca*, Bologna-Roma, Zanichelli, 1992, p. 790, nt. 1. Lo stesso legislatore storico, come testimonia la Relazione al Re (n. 1018), giustificava la deroga così consentita all'autonomia statutaria richiamando il profilo «personalistico» sotteso a questo tipo societario che, in quanto tale, non esclude una valutazione diversa dei singoli apporti agli effetti della ripartizione degli utili.

Sulla possibilità, già riconosciuta nella disciplina della s.r.l. anteriore alla riforma del 2003, di differenziare statutariamente il contenuto delle partecipazioni sociali e di derogare al criterio di proporzionalità nella distribuzione degli utili, v. G.C.M. RIVOLTA, *La società a responsabilità limitata*, in *Trattato di diritto civile e commerciale*, già diretto da A. Cicu e F. Messineo, continuato da L. Mengoni, Milano, Giuffrè, 1982; L. SALVATORE, *Diritti particolari dei soci: i diritti patrimoniali*, in *S.r.l.: pratica, casi e crisi*, Fondazione Italiana del Notariato, 2004, il quale sottolinea espressamente la continuità tra il previgente art. 2492 c.c. e l'attuale art. 2468 c.c. Per l'inquadramento della disciplina successiva alla riforma, con particolare riguardo alla derogabilità del principio di proporzionalità e all'attribuzione di diritti particolari ai singoli soci, v. G. SANTONI, *Le quote di partecipazione nella s.r.l.*, in *Il nuovo diritto delle società. Liber amicorum Gian Franco Campobasso*, diretto da P. Abbadessa e G.B. Portale, Torino, UTET, 2007, 375 ss. Con specifico riguardo all'incidenza delle prerogative individuali sull'organizzazione societaria e sulla distribuzione delle competenze gestorie, v. R. SANTAGATA, *Assetti organizzativi adeguati e diritti particolari di «ingerenza gestoria» dei soci*, in *Riv. soc.*, 2020, 1453 ss. Per l'evoluzione del modello organizzativo della s.r.l. e l'ampliamento degli spazi dell'autonomia statutaria nelle società aperte al mercato, v. altresì S. CORSO, *S.r.l.-PMI aperte al mercato: scelte statutarie e diritti dei soci investitori*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2019, I, 877 ss.; E. PEDERZINI – F. DE GOTTARDO, *Incentivi e ostacoli al finanziamento delle PMI s.r.l. sui mercati dei capitali*, in *Giur. comm.*, 2022, I, 272 ss.; C. ANGELICI, *A proposito di «interessi primordiali» dei soci e «gestione esclusiva» degli amministratori*, in *La società a responsabilità limitata: un modello transtipico alla prova del Codice della Crisi*, 445 ss.; E. BARCELLONA, *“Control enhancing mechanisms” e “governance” della società a responsabilità limitata: quali limiti all'autonomia privata?*, 472 ss.

² Sulla rilevanza organizzativa delle prerogative individuali del socio e sulla loro possibile incidenza sull'esercizio della funzione gestoria, v., in particolare, E. RICCIARDIELLO, *Il socio amministratore di S.r.l.*, in *Quaderni di Giurisprudenza commerciale*, n. 314, Milano, Giuffrè, 2008; ID., *L'inerenza del diritto di controllo del socio non amministratore di s.r.l. al potere gestorio*, in *Giur. comm.*, 2008, II, 228 ss.; R. GUIDOTTI, *I diritti di controllo del socio nella s.r.l.*, Milano, 2007; G. ZANARONE, *Della società a responsabilità limitata*, cit., sub art. 2468. Con specifico riferimento ai diritti particolari di ingerenza nella gestione e alla necessità di coordinarne l'esercizio con l'assetto delle competenze e delle

amministrativo, incidendo sui processi decisionali, sia sui flussi informativi e, in definitiva, sulla struttura della *governance* societaria.³

Non è questa la sede per soffermarsi su tutti i profili della lunga discussione circa l'ampiezza dei diritti particolari attribuibili ai soci di s.r.l. ai sensi dell'art. 2468, comma 3, c.c. Ai fini della presente indagine, può tuttavia rilevarsi che l'evoluzione del quadro normativo e sistematico ha consentito, sin dalla riforma del 2003, di leggere la s.r.l. come tipo aperto a una forte differenziazione statutaria⁴.

responsabilità societarie, v. R. SANTAGATA, *Assetti organizzativi adeguati e diritti particolari di «ingerenza gestoria» dei soci*, cit., 1453 ss. Sul più generale rapporto tra autonomia statutaria e conformazione dell'organizzazione della s.r.l., cfr. E. PEDERZINI – R. GUIDOTTI (a cura di), *La governance delle società a responsabilità limitata*, 2^a ed., Milano, CEDAM, 2022.

³ Per un'analisi della s.r.l. quale tipo societario flessibile e dei problemi di coordinamento tra autonomia statutaria e organizzazione, v. P. MONTALENTI, *Il diritto societario a dieci anni dalla riforma: bilanci, prospettive, proposte di restyling*, cit., 1068 ss., spec. §§ 9 e 18-24; S. CORSO, *S.r.l.-PMI aperte al mercato: scelte statutarie e diritti dei soci investitori*, cit., 877 ss.; G. PRESTI, *Il diritto di controllo dei soci non amministratori*, in *S.r.l. Commentario dedicato a Giuseppe B. Portale*, a cura di A.A. Dolmetta e G. Presti, Milano, Giuffrè, 2011, 650-665; G. ZANARONE, *Della società a responsabilità limitata*, cit., sub art. 2468. Sulla rilevanza della posizione individuale del socio nella configurazione dei rapporti organizzativi e sull'interferenza tra partecipazione sociale e amministrazione, v. E. RICCIARDIELLO, *Il socio amministratore di S.r.l.*, cit.; ID., *L'inerenza del diritto di controllo del socio non amministratore di s.r.l. al potere gestorio*, cit., 228 ss.; R. GUIDOTTI, *I diritti di controllo del socio nella s.r.l.*, cit.; ID., *Ancora sui limiti all'esercizio dei diritti di controllo nella s.r.l. e sul (preteso) diritto di ottenere copia dei documenti consultati*, in *Giur. comm.*, 2008, II, 213 ss. Per l'evoluzione della struttura organizzativa della s.r.l. e la differenziazione delle posizioni partecipative, v. altresì E. PEDERZINI – R. GUIDOTTI (a cura di), *La governance delle società a responsabilità limitata*, cit.; E. PEDERZINI – F. DE GOTTARDO, *Incentivi e ostacoli al finanziamento delle PMI s.r.l. sui mercati dei capitali*, cit., 272 ss., spec. §§ 5-6.

⁴ Il riferimento è alla riforma organica della disciplina delle società di capitali e delle società cooperative, attuata con il d.lgs. 17 gennaio 2003, n. 6, in esecuzione della l. 3 ottobre 2001, n. 366, ed entrata in vigore il 1° gennaio 2004. In particolare, la valorizzazione della centralità del socio e dell'autonomia statutaria nella conformazione dell'organizzazione societaria e del contenuto della partecipazione, già espressa nei principi della legge delega, ha trovato attuazione, tra l'altro, nell'art. 2468, comma 3, c.c., che ha riconosciuto la possibilità di

È in tale prospettiva che la disposizione richiamata conserva una forza sistematica che va oltre il dato, pur centrale, della deroga alla proporzionalità tra partecipazione e diritti sociali⁵.

Seguendo questa linea interpretativa, la prassi statutaria e l'elaborazione dottrinale restituiscono un quadro notevolmente articolato e variegato.

Così, la clausola attributiva, pur essendo destinata a soddisfare un interesse individuale, viene chiamata a operare all'interno di una struttura organizzativa sulla quale può incidere in misura significativa anche nella prospettiva di “esigenze non

attribuire a singoli soci particolari diritti riguardanti l'amministrazione della società o la distribuzione degli utili. Per l'inquadramento della disposizione nel sistema della s.r.l. riformata, v., tra gli altri, G. ZANARONE, *Della società a responsabilità limitata*, cit., sub art. 2468; R. SANTAGATA, *I diritti particolari dei soci*, cit.; O. CAGNASSO, *La società a responsabilità limitata*, in *Trattato di diritto commerciale*, diretto da G. Cottino, Padova, 2007; E. RICCIARDIELLO, *Il socio amministratore di S.r.l.*, cit.; R. GUIDOTTI, *I diritti di controllo del socio nella s.r.l.*, cit.

⁵ Sul principio di proporzionalità tra partecipazione e diritti sociali, sancito dall'art. 2468, comma 2, c.c., e sulla possibilità di derogarvi mediante l'attribuzione di particolari diritti ai sensi del successivo comma 3, v., in particolare, G. PALMIERI, *Principio di proporzionalità, diritti particolari dei soci e autonomia statutaria nella s.r.l.*, in *Riv. soc.*, 2012, 889 ss.; M. MAUGERI, *Quali diritti particolari per il socio di società a responsabilità limitata?*, in *Riv. soc.*, 2004, 1483 ss.; G. ZANARONE, *Della società a responsabilità limitata*, cit., sub art. 2468; M. STELLA RICHTER JR., *La società a responsabilità limitata. Disposizioni generali. Conferimenti. Quote*, in *Diritto delle società. Manuale breve*, 5ª ed., Milano, Giuffrè, 2012, 287 ss. Per gli orientamenti della prassi notarile in tema di attribuzione e contenuto dei diritti particolari, cfr. Consiglio Notarile di Milano, Commissione Società, massima n. 39/2004; Consiglio Nazionale del Notariato, Studio n. 138-2011/I.

In tema di diritti particolari concernenti la governance, v. anche Trib. Venezia, sez. impresa, 25 marzo 2026, n. 4839, che riconosce natura di diritto particolare ex art. 2468, comma 3, c.c. alla clausola attributiva al socio del diritto di designare o nominare un amministratore, ammettendo altresì che tali prerogative possano spettare a tutti i soci e sottolineandone la non automatica trasferibilità in mancanza di apposita disciplina statutaria. Per una significativa applicazione, sia pure in ambito tributario, della capacità conformativa dei diritti particolari ex art. 2468, comma 3, c.c. sull'effettivo assetto del controllo societario, v. Corte giust. trib. II gr. Lombardia, 27 febbraio 2026, n. 445. Sulla distinzione tra diritto particolare «personalizzato» e mera clausola organizzativa generale, v. App. Torino, sez. V, 16 gennaio 2026, n. 84.

necessariamente privatistiche dei soci” ma correlate anche alla tutela di interessi “terzi”. A seconda del contenuto della prerogativa riconosciuta, essa può modificare gli equilibri tra soci e amministratori, influire sulla formazione delle decisioni, attribuire poteri di iniziativa, autorizzazione, veto o controllo e, più in generale, condizionare le modalità attraverso le quali si svolge la funzione gestoria, con possibili riflessi anche sul piano della responsabilità⁶.

Sotto questo profilo, va precisato che la dimensione individuale del diritto e quella organizzativa non si pongono in termini necessariamente alternativi. Infatti, il diritto particolare, sebbene riferito alla persona del socio e destinato a soddisfarne uno specifico interesse, trova nella disciplina statutaria la propria fonte e nell'organizzazione societaria il contesto del proprio esercizio. È proprio in questa duplice dimensione che l'istituto rivela una portata ulteriore rispetto alla mera attribuzione di una posizione soggettiva privilegiata⁷.

Esso, come sarà precisato meglio nel prosieguo, concorre a delineare l'architettura dell'organizzazione, incidendo sulla distribuzione dei poteri, sui processi decisionali e sui meccanismi di controllo. Una struttura della quale occorre, pertanto, interrogarsi anche in termini di adeguatezza, considerando non soltanto la legittimità delle singole clausole attributive, ma altresì gli effetti che il loro concreto esercizio è suscettibile di produrre sul funzionamento complessivo dell'organizzazione societaria⁸.

⁶ M. MAUGERI, *Quali diritti per il socio di società a responsabilità limitata?*, in *Riv. soc.*, 2004, 1499 ss; M. STELLA RICHTER JR., *La società a responsabilità limitata. Disposizioni generali. Conferimenti. Quote*, in *Diritto delle società di capitali. Manuale breve*, 3^a ed., Milano, 2006, 287 ss.;

⁷ Per la lettura dei diritti particolari come strumenti incidenti sull'organizzazione e sulle competenze, cfr. R. SANTAGATA, *Assetti organizzativi adeguati*, cit., §§ 3-8; P. MONTALENTI, *Il diritto societario a dieci anni dalla riforma*, cit., §§ 18-21.

⁸ L'esigenza di considerare, accanto alla qualificazione giuridica delle prerogative individuali, anche le ricadute del loro esercizio sui processi decisionali e sull'organizzazione dell'impresa suggerisce l'utilità di una prospettiva interdisciplinare, capace di valorizzare il contributo delle scienze economiche,

Questa lettura dei diritti particolari, quali strumenti di orientamento del processo decisionale sociale e, dunque, elementi portanti dell'intelaiatura organizzativa, ne consente la collocazione nel quadro regolatorio ridisegnato, in linea con i principi unionali e poi recepiti dal legislatore nazionale con il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, secondo un'impostazione che assume prioritariamente il punto di vista dell'impresa⁹. In tale contesto, la flessibilità del modello della s.r.l. continua a rappresentare uno dei principali fattori di attrattività del tipo e, più in generale, un possibile elemento di competitività dell'ordinamento, nella misura in cui consente di modellare l'assetto della partecipazione e della governance in funzione di esigenze imprenditoriali differenziate¹⁰.

Sotto questo profilo, l'esperienza pratica ha da tempo mostrato come i contesti nei quali può emergere una

cognitive e comportamentali alla comprensione delle dinamiche decisionali e organizzative. In questa prospettiva, v., in particolare, F. VELLA, *Diritto ed economia comportamentale*, Bologna, il Mulino, 2023, che sottolinea l'esigenza di superare approcci autoreferenziali nell'indagine giuridica, valorizzando il dialogo tra differenti ambiti del sapere.

⁹ Sui doveri degli amministratori nella fase di emersione della crisi e sulle implicazioni organizzative e gestorie della prevenzione e del trattamento delle situazioni di difficoltà dell'impresa, v. E. RICCIARDIELLO, *La crisi dell'impresa di gruppo tra strumenti di prevenzione e di gestione*, Milano, 2020, spec. 113 ss., 130 ss. e 252 ss. In prospettiva comparatistica, con particolare riferimento all'evoluzione dei doveri degli amministratori nella fase di prossimità all'insolvenza e alla progressiva rilevanza degli interessi dei creditori, v. A. KEAY, *The Shifting of Directors' Duties in the Vicinity of Insolvency*, in *International Insolvency Review*, 2015, 24, 140 ss.; K. VAN ZWIETEN, *Director Liability in Insolvency and Its Vicinity*, in *Oxford Journal of Legal Studies*, 2018, 38, 382 ss.; A. ZANARDO, *Fiduciary Duties of Directors of Insolvent Corporations: A Comparative Perspective*, in *Chicago-Kent Law Review*, 2018, 93, 867 ss.; A. GURREA-MARTÍNEZ, *Towards an Optimal Model of Directors' Duties in the Zone of Insolvency: An Economic and Comparative Approach*, in *Journal of Corporate Law Studies*, 2021, 21, 365 ss.; A. SANTONI, *Profili comparatistici in materia di doveri degli amministratori di società in crisi*, in *Riv. dir. comm.*, 2024, I, 37 ss.

¹⁰ Sul nesso tra flessibilità del tipo societario e attrazione di capitali, v. S. CORSO, *S.r.l.-PMI aperte al mercato: scelte statutarie e diritti dei soci investitori*, cit., §§ 1-4; E. PEDERZINI – F. DE GOTTARDO, *Incentivi e ostacoli al finanziamento delle PMI s.r.l. sui mercati dei capitali*, cit., §§ 4-6.

considerazione personale e differenziata del socio siano molteplici. Ciò accade, anzitutto, nelle società di famiglia, nelle quali i diritti particolari possono concorrere a regolare assetti distributivi e di governo anche in funzione del ricambio generazionale e della sistemazione dei rapporti patrimoniali; ma accade anche nelle operazioni di private equity, ove essi consentono di attribuire al socio investitore prerogative di monitoraggio o di compartecipazione amministrativa non necessariamente coerenti con la sola entità della partecipazione. Analoga utilità si riscontra nelle società con partecipazione pubblica, sia ai fini della nomina degli amministratori, sia nella configurazione di assetti di controllo analogo, sia ancora nella rimodulazione dei rapporti tra socio pubblico e socio privato. Né diverso è il rilievo che l'istituto assume nelle s.r.l. inserite in gruppi, nelle joint venture e nelle società consortili, nelle quali i diritti particolari consentono di trasferire nello statuto equilibri organizzativi e funzionali altrimenti rimessi a pattuizioni esterne. La rilevanza dell'istituto è ulteriormente accresciuta dalla possibilità di accompagnare l'attribuzione con termini, condizioni, limiti di esercizio, oneri o obblighi, così da consentire una personalizzazione particolarmente intensa del rapporto sociale. In questa chiave, i diritti particolari confermano la vocazione della s.r.l. quale tipo organizzativo duttile, capace di coniugare autonomia statutaria, differenziazione delle posizioni soggettive e competitività del modello.

È proprio tale elasticità, tuttavia, a indurre l'interprete a interrogarsi sui limiti entro i quali la specialità del diritto attribuito al socio resti compatibile con la permanenza di un centro di imputazione della funzione gestoria¹¹.

Su questo versante, si tratta, più precisamente, di individuare le condizioni alle quali la differenziazione delle posizioni

¹¹ Sul fondamento personalistico dei diritti particolari e sulla deroga al principio di proporzionalità, v. l'art. 2468, commi 2-4, c.c.; in dottrina, R. SANTAGATA, *Assetti organizzativi adeguati e diritti particolari di «ingerenza gestoria» dei soci*, cit., spec. §§ 1 e 6.

partecipative possa continuare a esprimersi nell'organizzazione societaria, senza compromettere la riconoscibilità delle competenze gestorie, la trasparenza dei processi decisionali e la corretta imputazione delle responsabilità.

È in questo contesto che la recente riforma del mercato dei capitali, attuata con il d.lgs. 27 marzo 2026, n. 47,¹² acquista un significato che, pur non traducendosi in una modificazione diretta della disciplina dei diritti particolari dei soci di s.r.l., merita di essere approfondito sul piano sistematico¹³.

In particolare, la valorizzazione della riconoscibilità degli assetti organizzativi, della chiara individuazione delle competenze e delle responsabilità, nonché del coordinamento tra

¹² Il riferimento è al d.lgs. 27 marzo 2026, n. 47, recante disposizioni di attuazione della delega legislativa in materia di riforma della disciplina dei mercati dei capitali e delle società di capitali, conferita dalla l. 5 marzo 2024, n. 21 (c.d. Legge Capitali). L'intervento si inserisce nel processo di revisione della disciplina societaria e dei mercati finanziari, con particolare riguardo alla governance, all'organizzazione dei controlli e alla competitività del mercato italiano dei capitali. Per l'inquadramento delle finalità e delle principali direttrici della riforma, v. la Relazione illustrativa allo schema di decreto legislativo.

Per una prima ricognizione delle innovazioni introdotte dal d.lgs. n. 47/2026 e delle relative implicazioni sistematiche, v. le relazioni presentate al convegno *La governance societaria alla luce del d.lgs. 27 marzo 2026, n. 47*, Università degli Studi di Ferrara, 9-10 ottobre 2026, con introduzione di S. MASTURZI e presidenza di G. FERRI: M. STELLA RICHTER JR., relazione introduttiva; M. IRRERA, *La società di partenariato*; G. PRESTI, *L'organo di controllo e il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi*; M. MAUGERI, *Opa squeeze-out e delisting*; M. CIAN, *Gli emittenti di nuova quotazione*; M. MARTINO, *Del «ragionevole affidamento» introdotto nell'art. 2381 ter c.c.* Si richiamano altresì gli interventi alla tavola rotonda *La nuova disciplina delle società quotate e dei controlli interni*, presieduta da D. SARTI, con la partecipazione di M. ROSSI, E. RICCIARDIELLO, C. PASQUARIELLO, L. FURGIUELE, A. SCOTTI e A. LOLLI.

¹³ Per una lettura della disciplina societaria attenta alla dimensione organizzativa dell'impresa e alla coerenza degli assetti di governance, v., seppure con riguardo al fenomeno dei gruppi societari, E. RICCIARDIELLO, *La crisi dell'impresa di gruppo tra strumenti di prevenzione e di gestione*, cit., 119 ss. e 145 ss. Con specifico riferimento alle questioni interpretative e di adeguamento degli statuti di s.p.a. e s.r.l. conseguenti alla riforma del 2026, v. M. CIAN, *Adeguamento e interpretazione degli statuti di s.p.a. (e di s.r.l.) alla luce del d.lgs. 47/2026: profili critici*, Studio del Consiglio Nazionale del Notariato n. 63-2026/I, 2026.

sistemi di controllo interno e gestione dei rischi, sembra esprimere un indirizzo normativo che, pur sviluppandosi prevalentemente nell'ambito delle società quotate e della disciplina dei mercati dei capitali, assume rilievo anche nella più generale riflessione sull'organizzazione societaria¹⁴.

È bene precisare che non si tratta, qui, di estendere alla s.r.l. disposizioni concepite per differenti modelli societari, né di ricavare dalla riforma limiti ulteriori all'autonomia statutaria non riconducibili alla disciplina del tipo. In questa prospettiva, l'intervento legislativo offre piuttosto l'occasione per una nuova riflessione sulla collocazione dei diritti particolari nell'organizzazione societaria e sul perimetro di compatibilità delle prerogative individuali dei soci, alla luce dell'evoluzione del quadro normativo, con un assetto della funzione gestoria nel quale la definizione delle competenze, la riconoscibilità dei centri e delle procedure decisionali, nonché l'effettività dei presidi di controllo assumono crescente importanza.

Su questo versante, il tema assume un rilievo ulteriore se declinato nel contesto del progressivo ampliamento delle nozioni di controllo delineate dal sistema ordinamentale in generale e che connotano la s.r.l. in particolare¹⁵.

¹⁴ Per l'inquadramento delle innovazioni introdotte dal d.lgs. n. 47/2026 nel più ampio processo di revisione della governance societaria, v. la Relazione illustrativa allo schema di decreto legislativo attuativo della l. n. 21/2024. Sulle questioni interpretative sollevate dalla riforma, con particolare riguardo al rapporto tra organizzazione societaria, sistema dei controlli interni e gestione dei rischi, v. altresì le relazioni e gli interventi presentati al convegno *La governance societaria alla luce del d.lgs. 27 marzo 2026, n. 47*, Ferrara, 9-10 ottobre 2026, già richiamati supra, nota 12, e, in particolare, la relazione di G. PRESTI, *L'organo di controllo e il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi*, nonché gli interventi alla tavola rotonda *La nuova disciplina delle società quotate e dei controlli interni*.

¹⁵ Sull'evoluzione della funzione di controllo nella s.r.l. e sulla progressiva valorizzazione delle prerogative di informazione e vigilanza del socio non amministratore, v., tra gli altri, G. PRESTI, *Il diritto di controllo dei soci non amministratori*, cit., 650 ss.; R. GUIDOTTI, *I diritti di controllo del socio nella s.r.l.*, cit.; ID., *Ancora sui limiti all'esercizio dei diritti di controllo nella s.r.l. e sul (preteso) diritto di ottenere copia dei documenti consultati*, cit.; E. RICCIARDIELLO, *L'inerenza del diritto di controllo del socio non amministratore*

Più precisamente, viene anzitutto in considerazione il controllo individuale del socio non amministratore, quale prerogativa tipica del modello, destinata non solo a rendere conoscibile la gestione¹⁶, ma anche, ove si combini con l'attribuzione di specifici diritti particolari, a rafforzare sensibilmente la personalizzazione della posizione del singolo socio e la sua capacità di incidere sull'equilibrio interno della governance.

Accanto a tale dimensione si colloca il controllo che si esprime sul piano dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società: un controllo che ha il proprio centro nella responsabilità degli amministratori, ma che, ove ne ricorrano i presupposti, si articola altresì nell'attività dell'organo di controllo, il quale si inserisce nel sistema dei presidi interni senza sovrapporsi né al controllo individuale del socio, né alle prerogative speciali eventualmente ad esso attribuite.

di s.r.l. al potere gestorio, cit. Per il più generale rapporto tra funzione di controllo, organizzazione societaria e adeguatezza degli assetti, cfr. R. SANTAGATA, *Assetti organizzativi adeguati e diritti particolari di «ingerenza gestoria» dei soci*, cit. Nel quadro delle più recenti riflessioni sulla disciplina dei controlli societari, v. altresì G. PRESTI, *L'organo di controllo e il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi*, relazione al convegno *La governance societaria alla luce del d.lgs. 27 marzo 2026, n. 47*, Ferrara, 9-10 ottobre 2026, già richiamata supra, note 12 e 14.

Pur non essendo questa la sede per ripercorrere l'evoluzione e il significato della funzione di controllo, già ampiamente indagati da autorevole dottrina, dalle relative elaborazioni emerge come tale evoluzione non sia riconducibile a un'unica direttrice, né possa essere apprezzata esclusivamente in termini di ampliamento delle prerogative riconosciute al singolo socio.

¹⁶ Sul carattere autonomo del diritto di controllo e sull'ampiezza della sua estensione oggettiva, v. E. RICCIARDIELLO, *L'inerenza del diritto di controllo del socio non amministratore di s.r.l. al potere gestorio*, cit., spec. §§ 2-3, il quale sottolinea come il diritto di ispezione non sia limitato ai libri sociali, ma si estenda ai documenti relativi all'amministrazione, comprese le scritture contabili e i contratti inerenti alla gestione; R. GUIDOTTI, *Ancora sui limiti all'esercizio dei diritti di controllo nella s.r.l. e sul (preteso) diritto di ottenere copia dei documenti consultati*, cit., spec. § 2; E. LOFFREDO – G. RACUGNO, *Rassegna di giurisprudenza – Società a responsabilità limitata*, in *Giur. comm.*, 2019, II, 1204 ss., spec. § 8.2.

Vi è poi, in ultima analisi, un'ulteriore accezione del controllo, peraltro espressamente adottata dal legislatore riformatore del 2026, più strettamente legata alla rappresentazione e al governo del rischio, la quale anticipa il tema del *risk management* e conferma come il lessico del controllo tenda ormai ad assumere una portata sempre più estesa, preventiva e organizzativa¹⁷.

In questa chiave, può allora dirsi che i diritti particolari riguardanti l'amministrazione non si prestano a essere esaminati isolatamente, ma devono essere ricostruiti alla luce dell'interazione tra queste diverse linee di controllo e del loro coordinamento con il nucleo delle competenze e delle responsabilità che l'ordinamento continua a concentrare in capo agli amministratori. Non vi è dubbio, infatti, che ove lo statuto attribuisca a un socio prerogative di nomina, designazione, autorizzazione, veto, consultazione rafforzata o informazione potenziata, la linea di confine tra *voice* del socio, influenza sulla gestione e controllo della governance diviene inevitabilmente più sottile. Con la conseguenza che la verifica di compatibilità delle clausole statutarie non può limitarsi alla tradizionale distinzione tra diritti patrimoniali e amministrativi, ma richiede di valutare in concreto se la prerogativa speciale lasci intatto il nucleo delle attribuzioni e delle responsabilità che l'ordinamento continua a concentrare in capo agli amministratori.¹⁸

17

¹⁸ Sulla necessità di distinguere le prerogative di informazione e controllo del socio dalle forme di ingerenza nella gestione, nonché sull'esigenza di coordinare l'esercizio dei diritti particolari con la distribuzione delle competenze e delle responsabilità nell'organizzazione societaria, v., in particolare, R. SANTAGATA, *Assetti organizzativi adeguati e diritti particolari di «ingerenza gestoria» dei soci*, cit., spec. §§ 6-8; E. LOFFREDO – G. RACUGNO, *Rassegna di giurisprudenza – Società a responsabilità limitata*, cit., spec. §§ 8 e 11. Sulla rilevanza organizzativa delle prerogative individuali e sui rapporti tra posizione del socio e funzione amministrativa, cfr. E. RICCIARDIELLO, *Il socio amministratore di S.r.l.*, cit.; R. GUIDOTTI, *I diritti di controllo del socio nella s.r.l.*, cit.; G. ZANARONE, *Della società a responsabilità limitata*, cit., sub artt. 2468 e 2475 c.c.

È proprio su tale terreno che il riferimento agli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili dispiega la sua funzione ordinante.

Ne consegue che la responsabilità per l'istituzione e il presidio degli adeguati assetti permane in capo agli amministratori, senza escludere forme di coinvolgimento diretto dei soci nelle decisioni gestorie, secondo quanto consentito dall'art. 2479, comma 1, c.c. In questa prospettiva, anche il riferimento alla gestione dei rischi si inserisce coerentemente nel discorso sugli assetti, quale ambito nel quale possono interagire prerogative di controllo e competenze decisionali dei soci.¹⁹

A questo punto, può formularsi una prima riflessione.

Le prerogative dei soci di s.r.l. si prestano, infatti, a essere rilette alla luce di una nozione di controllo destinata ad assumere una dimensione sempre più organizzativa, preventiva e integrata nella fisiologia dell'attività d'impresa. La s.r.l., proprio in ragione della sua peculiare elasticità, costituisce un terreno particolarmente significativo per cogliere tale tensione: da un lato, l'autonomia statutaria continua a consentire la configurazione di assetti personalizzati, anche particolarmente incisivi; dall'altro, la crescente attenzione all'organizzazione, all'adeguatezza degli assetti e alla gestione dei rischi impone di considerare tali configurazioni statutarie nel loro rapporto con le regole che presiedono alla distribuzione delle competenze e all'imputazione delle responsabilità. È in questa prospettiva che si colloca l'indagine, volta ad analizzare la collocazione dei

¹⁹ V. artt. 2086, comma 2, e 2475 c.c. Sul rapporto tra adeguatezza degli assetti organizzativi e diritti particolari dei soci suscettibili di incidere sulla funzione gestoria, v. R. SANTAGATA, *Assetti organizzativi adeguati e diritti particolari di «ingerenza gestoria» dei soci*, cit., 1453 ss.; sul collegamento tra assetti organizzativi, strumenti di prevenzione della crisi e innovazione tecnologica, v. G. SCHNEIDER, *La digitalizzazione per la prevenzione e composizione della crisi d'impresa: riflessioni a partire dagli artt. 2086 c.c. e 3 c.c.i.i.*, in *Riv. soc.*, 2025, 259 ss., spec. §§ 3-6. Sulla recente evoluzione della disciplina dei controlli societari e della gestione dei rischi, v. altresì G. PRESTI, *L'organo di controllo e il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi*, relazione al convegno *La governance societaria alla luce del d.lgs. 27 marzo 2026, n. 47*, Ferrara, 9-10 ottobre 2026, già richiamata supra, nota 12.

diritti particolari nell'architettura organizzativa della s.r.l. e le loro interazioni con il controllo individuale del socio, con gli adeguati assetti e con la gestione dei rischi²⁰.

2. L'art. 2468, comma 3, c.c. e la differenziazione statutaria delle posizioni soggettive nella governance della s.r.l.

Come noto, l'art. 2468, comma 3, c.c. consente all'atto costitutivo di attribuire a singoli soci particolari diritti riguardanti l'amministrazione della società o la distribuzione degli utili²¹.

È a partire da tale disposizione che la differenziazione statutaria delle posizioni soggettive nella s.r.l. mostra con maggiore evidenza la propria incidenza sull'assetto della governance, sull'articolazione delle competenze e, in definitiva, sulla distribuzione del potere societario²².

²⁰ Sul rapporto tra autonomia statutaria e distribuzione del potere nelle società di capitali, v. M. NOTARI, *La proporzionalità tra rischio e potere nelle società di capitali: un «canone fondamentale» o una regola suppletiva?*, in *Osservatorio del diritto civile e commerciale*, 2016, n. 2, 379 ss. Nella prospettiva interdisciplinare già richiamata, v. altresì F. VELLA, *Diritto ed economia comportamentale*, cit., spec. cap. II, §§ 6-7, e cap. VI, § 2.

²¹ Per le diverse declinazioni dei diritti particolari in materia amministrativa e i relativi limiti, v. R. SANTAGATA, *Assetti organizzativi adeguati e diritti particolari di «ingerenza gestoria» dei soci*, cit., spec. §§ 6-8; G. ZANARONE, *Della società a responsabilità limitata*, cit., sub art. 2468; M. MAUGERI, *Quali diritti particolari per il socio di società a responsabilità limitata?*, cit. Sul regime di modificazione dei diritti particolari e sulle relative implicazioni per la posizione del socio, v. gli artt. 2468, comma 4, e 2473 c.c.; per il ruolo dell'autonomia statutaria e i limiti alle modificazioni dei diritti, cfr. S. CORSO, *S.r.l.-PMI aperte al mercato: scelte statutarie e diritti dei soci investitori*, cit., spec. §§ 3-4.

²² Sulla qualificazione dei diritti particolari e sul rapporto tra dimensione individuale della prerogativa e rilevanza organizzativa della clausola statutaria, cfr. G. ZANARONE, *Della società a responsabilità limitata*, cit., sub art. 2468; G. PALMIERI, *Principio di proporzionalità, diritti particolari dei soci e autonomia statutaria nella s.r.l.*, cit.; R. SANTAGATA, *Assetti organizzativi adeguati e diritti particolari di «ingerenza gestoria» dei soci*, cit., spec. §§ 6-8.

In questa prospettiva, l'attenzione si concentra non soltanto sulla deroga al principio di proporzionalità²³, ma anche sull'ampiezza delle prerogative attribuibili, sulla natura della posizione che ne deriva e sulla loro compatibilità con un assetto della governance nel quale restino riconoscibili competenze, processi decisionali e responsabilità²⁴.

Già a questo livello emergono due linee d'indagine. La prima concerne l'ampiezza delle prerogative attribuibili; la seconda la natura stessa della posizione che ne deriva.

Quanto al primo profilo, il riferimento legislativo ai diritti riguardanti l'amministrazione della società o la distribuzione degli utili non consente di configurare una personalizzazione indifferenziata della partecipazione. Il carattere flessibile della s.r.l. non elimina, infatti, l'esigenza di riconoscere un limite nelle norme imperative e, più in generale, nella necessità che la società conservi un'organizzazione intelligibile. Ne deriva che i diritti particolari non possono spingersi sino a dissolvere l'autonoma rilevanza dell'organo amministrativo o a svuotare le competenze che l'ordinamento continua a concentrare in capo ad esso.

Quanto al secondo profilo, la qualificazione del diritto particolare non può arrestarsi alla sola dimensione del vantaggio individuale del socio *uti singulus*²⁵. Pur riferendosi alla persona del socio e pur essendo destinata a soddisfare uno specifico

²³ V. art. 2468, commi 2-4, c.c.; R. SANTAGATA, *Assetti organizzativi adeguati e diritti particolari di «ingerenza gestoria» dei soci*, cit., § 6; P. MONTALENTI, *Il diritto societario a dieci anni dalla riforma: bilanci, prospettive, proposte di restyling*, cit., § 18.

²⁴ Sulla differenziazione statutaria delle posizioni partecipative quale carattere proprio della s.r.l., v. G. ZANARONE, *Della società a responsabilità limitata*, cit., sub art. 2468; M. MAUGERI, *Quali diritti particolari per il socio di società a responsabilità limitata?*, cit.; G. PALMIERI, *Principio di proporzionalità, diritti particolari dei soci e autonomia statutaria nella s.r.l.*, cit.

²⁵ Sui limiti dell'autonomia statutaria nella configurazione dei diritti particolari riguardanti l'amministrazione e sul loro coordinamento con le competenze dell'organo amministrativo, v. R. SANTAGATA, *Assetti organizzativi adeguati e diritti particolari di «ingerenza gestoria» dei soci*, cit., spec. §§ 6-8; G. ZANARONE, *Della società a responsabilità limitata*, cit., sub art. 2468.

interesse, la prerogativa trova nella clausola statutaria la propria fonte e nell'organizzazione societaria il contesto del proprio esercizio. Da ciò discende che il giudizio sulla sua ammissibilità non può limitarsi alla meritevolezza dell'interesse del beneficiario, ma deve estendersi alla compatibilità della clausola con la coerenza del modello organizzativo e con la permanenza, in capo agli amministratori, di un nucleo effettivo di attribuzioni e di doveri²⁶.

A questo proposito, tra le prerogative astrattamente configurabili rientrano diritti di nomina o designazione di amministratori, diritti di veto o di autorizzazione rispetto a operazioni determinate, diritti di consultazione o di informazione rafforzata, nonché criteri di distribuzione degli utili non proporzionali. L'eterogeneità di tali ipotesi conferma che la specialità della posizione del socio può assumere gradi diversi di intensità: talora essa incide sulla fase preparatoria o di controllo della decisione; talaltra si colloca più vicino al nucleo della direzione societaria. Proprio per questo, la disciplina richiede una lettura differenziata delle prerogative speciali, attenta alla loro diversa natura e al loro diverso impatto sistemico.

È sul terreno del governo della società che tale attitudine differenziatrice rivela il suo significato più delicato. I diritti particolari riguardanti l'amministrazione non si limitano infatti a introdurre una deroga individualizzata alla regola della proporzionalità, ma possono incidere, con varia intensità, sulla concreta articolazione del potere gestorio e sull'architettura del processo decisionale. Essi possono attribuire facoltà di designazione o di nomina di amministratori; introdurre poteri di veto o di preventiva autorizzazione rispetto a specifiche

²⁶ Sulle clausole statutarie attributive di diritti particolari di nomina, autorizzazione e veto, v. R. SANTAGATA, *Assetti organizzativi adeguati e diritti particolari di «ingerenza gestoria» dei soci*, cit., spec. §§ 6-8. Sulla differenziazione statutaria delle posizioni partecipative e sulla varietà delle prerogative attribuibili ai singoli soci, cfr. G. PALMIERI, *Principio di proporzionalità, diritti particolari dei soci e autonomia statutaria nella s.r.l.*, cit.; G. ZANARONE, *Della società a responsabilità limitata*, cit., sub art. 2468.

operazioni; rafforzare obblighi informativi o consultivi; modulare la partecipazione del socio alla fase che precede l'assunzione della decisione gestoria.

La linea di discriminare va, tuttavia, individuata nella compatibilità concreta della clausola con il sistema delle competenze sociali. Vi sono prerogative che, pur incidendo sensibilmente sugli equilibri interni, restano conciliabili con la permanenza di un centro riconoscibile di imputazione della funzione gestoria; ve ne sono altre che, spingendosi fino a trasferire stabilmente al socio la direzione sostanziale dell'attività sociale, tendono invece a compromettere l'intelligibilità del riparto funzionale e ad attenuare impropriamente il nesso tra potere e responsabilità.

Entro il primo ordine di ipotesi si collocano, con maggiore linearità, i diritti di nomina o designazione di amministratori. L'attribuzione a un singolo socio della facoltà di indicare uno o più componenti dell'organo gestorio segna indubbiamente una deviazione significativa rispetto al principio maggioritario; nondimeno, essa non determina, di per sé, la sostituzione del socio all'organo nominato. Il titolare del diritto incide sulla composizione dell'apparato amministrativo, ma non necessariamente sull'esercizio attuale della funzione gestoria.

Analoga cautela deve guidare l'esame dei diritti di veto o di autorizzazione preventiva, quando essi siano riferiti a operazioni determinate o a categorie di atti puntualmente individuate. In tali fattispecie, la prerogativa speciale può operare quale meccanismo di raccordo tra l'interesse del socio e l'azione dell'organo amministrativo. La tenuta sistematica della clausola si indebolisce, tuttavia, man mano che il veto o l'autorizzazione perdano determinatezza e si trasformino in una riserva generale di approvazione, idonea a sottoporre l'intera gestione al consenso permanente del socio beneficiario. In tali ipotesi, il rischio non risiede soltanto in una possibile paralisi operativa della società, ma, più radicalmente, nell'opacizzazione del circuito decisionale e nell'incertezza circa il luogo effettivo di

elaborazione dell'indirizzo gestorio e di imputazione delle responsabilità.

A ciò si aggiunga che la configurazione del diritto particolare come posizione tendenzialmente personale, non automaticamente trasferibile con la quota, costituisce un ulteriore indice della sua incidenza sull'assetto sociale. Se il diritto particolare è strumento di organizzazione del potere, la sua sorte non può essere indifferente al mutamento del soggetto che ne è titolare.²⁷

Quanto più la prerogativa speciale si approssima alla determinazione sostanziale delle scelte d'impresa, tanto più assume rilievo il profilo della responsabilità²⁸.

L'ordinamento della s.r.l., pur ammettendo forme incisive di partecipazione dei soci alla dinamica amministrativa, mantiene fermo il principio secondo cui l'esercizio di un potere idoneo a orientare o condizionare la gestione non può andare disgiunto dalle conseguenze pregiudizievoli che ne derivino. Ove il socio beneficiario di diritti particolari concorra positivamente alla decisione o all'autorizzazione di operazioni dannose, la specialità del titolo statutario non vale a renderlo estraneo alla sfera di rischio generata dall'ingerenza.

In definitiva, la differenziazione statutaria delle posizioni soggettive nella s.r.l. esprime un'autonomia ampia, ma non disordinata. L'art. 2468, comma 3, c.c. consente di adattare la

²⁷ Sul carattere personale dei diritti particolari e sulle conseguenze del trasferimento della partecipazione, v. G. ZANARONE, *Della società a responsabilità limitata*, cit., sub art. 2468; M. MAUGERI, *Quali diritti particolari per il socio di società a responsabilità limitata?*, cit.; G. PALMIERI, *Principio di proporzionalità, diritti particolari dei soci e autonomia statutaria nella s.r.l.*, cit. Cfr. altresì l'art. 2468, commi 3 e 4, c.c., con particolare riguardo alla configurazione personale della prerogativa e al regime della sua modificazione.

²⁸ Sull'obbligo di predisposizione di assetti organizzativi adeguati e sul suo coordinamento con l'attribuzione ai soci di diritti particolari di ingerenza gestoria, v. R. SANTAGATA, *Assetti organizzativi adeguati e diritti particolari di «ingerenza gestoria» dei soci*, cit., spec. §§ 3-8; per il collegamento tra adeguatezza degli assetti, prevenzione della crisi e innovazione tecnologica, cfr. G. SCHNEIDER, *La digitalizzazione per la prevenzione e composizione della crisi d'impresa: riflessioni a partire dagli artt. 2086 c.c. e 3 c.c.i.i.*, cit., spec. §§ 3-6.

struttura della società alle esigenze dell'iniziativa economica e della compagine sociale; non consente, però, di rendere irriconoscibile il riparto delle competenze né di sciogliere il nesso tra potere e responsabilità. È precisamente su questo crinale, nel quale la differenziazione statutaria si confronta con la permanenza di un nucleo effettivo di competenze gestorie, che il tema dei diritti particolari si raccorda a quello, ulteriore, del controllo individuale del socio e dei suoi riflessi sull'architettura della governance²⁹.

3. Il controllo individuale del socio e i suoi riflessi sull'architettura della governance

L'indagine sui diritti particolari riguardanti l'amministrazione si raccorda naturalmente al tema del controllo individuale del socio nella s.r.l. E ciò, anzitutto, alla luce dell'art. 2476, comma 2, c.c., che riconosce al socio non amministratore il diritto di ottenere dagli amministratori notizie sullo svolgimento degli affari sociali e di consultare, anche per il tramite di professionisti di fiducia, i libri sociali e i documenti relativi all'amministrazione. È proprio, infatti, sul versante della conoscibilità della gestione che la differenziazione statutaria delle posizioni soggettive incontra uno dei suoi snodi più sensibili³⁰.

In questa prospettiva, il controllo del socio non rappresenta un elemento estrinseco rispetto alla *governance*, ma una delle

²⁹ Sul rapporto tra diritti particolari di ingerenza gestoria, competenze dell'organo amministrativo e obbligo di predisposizione di assetti adeguati, v. R. SANTAGATA, *Assetti organizzativi adeguati e diritti particolari di «ingerenza gestoria» dei soci*, cit., spec. §§ 3-8; G. SCHNEIDER, *La digitalizzazione per la prevenzione e composizione della crisi d'impresa: riflessioni a partire dagli artt. 2086 c.c. e 3 c.c.i.i.*, cit., spec. §§ 3-6.

³⁰ V. art. 2476, comma 2, c.c.; E. LOFFREDO – G. RACUGNO, *Rassegna di giurisprudenza – Società a responsabilità limitata*, cit., § 8; G. PRESTI, *Il diritto di controllo dei soci non amministratori*, cit., 650 ss. Sul collegamento tra diritto individuale di controllo e prerogative gestorie del socio, v. altresì E. RICCIARDIELLO, *L'inerenza del diritto di controllo del socio non amministratore di s.r.l. al potere gestorio*, cit., pp. 228ss.

forme attraverso cui essa diviene internamente trasparente e concretamente verificabile.³¹

Nella struttura della s.r.l., la prerogativa informativa e ispettiva del socio non amministratore si colloca nella fisiologia del modello quale presidio stabile di osservazione dell'andamento sociale e necessario contrappeso rispetto all'ampiezza riconosciuta all'autonomia statutaria. Il diritto di ottenere dagli amministratori notizie sullo svolgimento degli affari sociali e di consultare, anche per il tramite di professionisti di fiducia, i libri sociali e i documenti relativi all'amministrazione si configura, in questa chiave, come una situazione soggettiva ampia, autonoma e funzionalmente preordinata a rendere conoscibile la gestione.³²

La facoltà conoscitiva e ispettiva non riveste, pertanto, un rilievo meramente strumentale rispetto all'attivazione di successivi rimedi, ma costituisce uno strumento primario di verifica e di orientamento endosocietario. Essa consente al socio di vagliare la conduzione dell'impresa, di ponderare l'esercizio del diritto di voto, di valutare l'eventuale ricorso ad altre forme di tutela e, più in generale, di prendere parte in modo consapevole alle dinamiche della compagine.

Tale latitudine funzionale trova riscontro nell'estensione oggettiva del diritto di consultazione. L'accesso non rimane circoscritto ai libri sociali in senso stretto, ma abbraccia il complesso della documentazione amministrativa e contabile

³¹ Sulla centralità del socio nell'organizzazione della s.r.l. e sulla funzione del controllo individuale quale prerogativa autonoma, non necessariamente strumentale all'esercizio dell'azione di responsabilità, v. E. RICCIARDIELLO, *L'inerenza del diritto di controllo del socio non amministratore di s.r.l. al potere gestorio*, cit., spec. § 2; R. GUIDOTTI, *Ancora sui limiti all'esercizio dei diritti di controllo nella s.r.l. e sul (preteso) diritto di ottenere copia dei documenti consultati*, cit., 213 ss.; E. LOFFREDO – G. RACUGNO, *Rassegna di giurisprudenza – Società a responsabilità limitata*, cit., spec. §§ 8.1-8.2.

³² Sul perimetro della consultazione documentale e sui limiti oggettivi del diritto individuale di controllo, v. E. LOFFREDO – G. RACUGNO, *Rassegna di giurisprudenza – Società a responsabilità limitata*, cit., spec. § 8.2; cfr. altresì R. GUIDOTTI, *Ancora sui limiti all'esercizio dei diritti di controllo nella s.r.l. e sul (preteso) diritto di ottenere copia dei documenti consultati*, cit., pp. 213ss.

utile a restituire una rappresentazione fedele della gestione: scritture contabili, contratti, corrispondenza, estratti bancari, atti giustificativi delle operazioni e ulteriori supporti informativi inerenti all'attività d'impresa. Anche sotto questo profilo, la trasparenza interna opera quale tecnica essenziale di riequilibrio a fronte della marcata flessibilità organizzativa del tipo.

La medesima ampiezza della prerogativa individuale spiega il rilievo dei suoi limiti funzionali. L'esercizio del potere conoscitivo e di verifica incontra il limite generale della buona fede e del divieto di abuso, in coordinamento con le esigenze di tutela della riservatezza, dei segreti aziendali e dei dati personali, purché tali cautele non si traducano in una sostanziale elusione del diritto del socio. La funzione di tali argini risiede nella necessità di preservare la destinazione fisiologica del controllo quale presidio di conoscenza e di vigilanza, evitando che esso si converta in un fattore di intralcio all'operatività della società.³³

La qualificazione del controllo individuale quale prerogativa autonoma implica, al tempo stesso, la sua distinzione rispetto a poteri di natura sostitutiva sul piano gestorio.

La latitudine dell'accesso documentale non altera, di per sé, il riparto funzionale tra verifica e amministrazione³⁴: il socio acquisisce dati, esamina gli atti, formula rilievi e orienta le proprie determinazioni, mentre la titolarità della funzione gestoria permane in capo agli amministratori. Proprio questa linea di demarcazione tende tuttavia ad assottigliarsi allorché il

³³ Sul necessario coordinamento dell'esercizio del diritto individuale di controllo con i canoni di correttezza e buona fede, cfr. E. LOFFREDO – G. RACUGNO, *Rassegna di giurisprudenza – Società a responsabilità limitata*, cit., spec. § 8.2.

³⁴ Sul carattere autonomo del diritto individuale di controllo e sulla sua collocazione nell'organizzazione della s.r.l., v. E. RICCIARDIELLO, *L'inerenza del diritto di controllo del socio non amministratore di s.r.l. al potere gestorio*, cit., spec. § 2; R. GUIDOTTI, *Ancora sui limiti all'esercizio dei diritti di controllo nella s.r.l. e sul (preteso) diritto di ottenere copia dei documenti consultati*, cit., 213 ss. La riconduzione del controllo individuale alle prerogative del socio non comporta, di per sé, l'attribuzione della funzione amministrativa, dovendosi distinguere il diritto di acquisire informazioni e consultare la documentazione sociale dai poteri di assumere o autorizzare decisioni gestorie.

potere di verifica si combini con l'attribuzione di diritti particolari, quali facoltà di veto, di designazione o di preventiva autorizzazione.

In simili configurazioni statutarie, l'acquisizione dell'informazione cessa di operare come mero presupposto conoscitivo e diviene la base di un'influenza qualificata sul governo della società. Da ciò discende l'opportunità di non esaminare isolatamente il controllo individuale del socio e i diritti particolari di natura amministrativa: l'interazione tra le due figure costituisce, infatti, uno degli snodi più significativi nell'architettura della s.r.l. Il socio che cumuli un penetrante potere di ispezione documentale con prerogative speciali incidenti sul procedimento decisionale o sulla composizione degli organi viene a occupare una posizione difficilmente riconducibile ai soli schemi del mero investitore o del semplice controllore esterno³⁵.

L'analisi può allora spostarsi dal controllo individuale del socio ai suoi riflessi sull'architettura complessiva della governance.

Finché la prerogativa informativa e documentale venga considerata isolatamente, essa si presta a essere letta entro una dinamica lineare: il socio acquisisce notizie, esamina la documentazione amministrativa, valuta l'andamento degli affari sociali e, ove riscontri irregolarità o disfunzioni, attiva i conseguenti rimedi.

Quando però la medesima facoltà si innesti in un tessuto statuario caratterizzato dall'attribuzione di diritti particolari

³⁵ Cfr. gli artt. 2468, comma 3, 2476, commi 2 e 8, e 2479 c.c. Sul collegamento tra controllo individuale, centralità della posizione del socio e prerogative gestorie nella s.r.l., v. E. RICCIARDIELLO, *L'inerenza del diritto di controllo del socio non amministratore di s.r.l. al potere gestorio*, cit., spec. § 2, ove si valorizza la relazione tra il diritto di controllo e la possibilità di attribuire ai soci competenze decisionali anche in materia di amministrazione. La considerazione congiunta delle prerogative ispettive e dei diritti particolari consente, in questa prospettiva, di apprezzare la posizione del socio non soltanto in termini di tutela individuale, ma anche in relazione alla concreta distribuzione del potere nell'organizzazione societaria.

incidenti sull'amministrazione, la fisionomia dell'istituto si arricchisce di sfumature ulteriori.

Senza che ciò comporti il superamento della sua natura di diritto soggettivo, il controllo tende, in simili contesti, a entrare in più stretta comunicazione con i meccanismi interni di formazione delle decisioni³⁶. Il patrimonio informativo acquisito mediante l'esercizio delle facoltà ispettive non assolve più soltanto a una funzione di conoscenza o di tutela difensiva, ma diviene il presupposto logico e operativo per orientare, condizionare o, nei casi previsti dallo statuto, arrestare determinate scelte d'impresa.

Si comprende così come, nella s.r.l., l'attività di verifica del socio mostri una spiccata attitudine a connettersi con la dimensione organizzativa dell'ente. Essa concorre a sollecitare una ordinata strutturazione dei flussi interni di conoscenza, a rendere controllabile la coerenza dei processi deliberativi e a qualificare la partecipazione dei soci alla vita sociale.

Una simile valenza si lascia apprezzare soprattutto in relazione alla qualità dell'amministrazione: non si tratta più soltanto di verificare l'esistenza del singolo atto o la sua formale conoscibilità, ma di osservare se la decisione emerga da un procedimento intelligibile, se i flussi informativi interni siano congrui e se la documentazione consenta di ricostruire il percorso valutativo seguito dagli amministratori.

L'esame dei libri sociali, delle scritture contabili, dei contratti, della corrispondenza e degli ulteriori supporti documentali consente, infatti, di vagliare non solo il singolo atto gestorio, ma

³⁶ Sulla rilevanza delle prerogative conoscitive del socio ai fini dell'esercizio consapevole dei poteri decisionali riconosciuti dall'ordinamento della s.r.l., v. E. RICCIARDIELLO, *L'inerenza del diritto di controllo del socio non amministratore di s.r.l. al potere gestorio*, cit., spec. § 3, ove si valorizza la funzione dell'accesso alla documentazione sociale anche in relazione all'esercizio di competenze decisionali di carattere gestorio. Il raccordo tra controllo individuale e diritti particolari amministrativi assume ulteriore rilievo quando le informazioni acquisite siano destinate a orientare l'esercizio di specifiche prerogative statutarie di autorizzazione, designazione o veto.

anche la complessiva conduzione della società, la regolarità delle procedure seguite e l'affidabilità dei circuiti informativi.

Sotto questo profilo, il controllo individuale può operare anche quale strumento di osservazione dell'assetto organizzativo: l'attenzione del socio può estendersi dalla singola operazione alla struttura procedimentale e documentale che ne costituisce il supporto, verificando se l'impresa disponga di presidi idonei a consentire una gestione consapevole³⁷.

Quanto più l'esercizio delle prerogative conoscitive e statutarie si approssima alla fase genetica della decisione, tanto più acquista rilievo l'esigenza di preservare la riconoscibilità del riparto funzionale. Proprio lungo questo crinale i diritti particolari possono operare, alternativamente, quale fattore di chiarezza ovvero quale elemento di opacizzazione dell'assetto societario.

Essi concorrono a una ordinata articolazione della governance allorché individuino con precisione le operazioni soggette a consenso ulteriore, i flussi informativi dovuti, i soggetti legittimati a interloquire e le relative scansioni procedimentali; per converso, ne compromettono la leggibilità quando si risolvano in facoltà indeterminate di pressione o di interdizione, tali da rendere incerto chi detenga effettivamente il governo dell'impresa e su chi debbano gravare le connesse responsabilità³⁸.

³⁷ Sul collegamento tra diritto individuale di controllo e prerogative gestorie del socio di s.r.l., v. E. RICCIARDIELLO, *L'inerenza del diritto di controllo del socio non amministratore di s.r.l. al potere gestorio*, cit., spec. §§ 2-3, ove si valorizza la funzione conoscitiva del controllo, non necessariamente preordinata all'esercizio di rimedi giudiziali. La possibilità di estendere tale prospettiva alla verifica delle procedure e dei presidi organizzativi costituisce un ulteriore sviluppo ricostruttivo, da coordinare con gli obblighi di adeguatezza degli assetti di cui all'art. 2086, comma 2, c.c.

³⁸ Cfr. gli artt. 2468, comma 3, 2475 e 2476, comma 8, c.c., da considerare congiuntamente nella ricostruzione del rapporto tra autonomia statutaria, attribuzione di prerogative gestorie ai soci e responsabilità per gli atti dannosi intenzionalmente decisi o autorizzati. Sul collegamento tra diritto individuale di controllo e poteri decisionali dei soci, v. E. RICCIARDIELLO, *L'inerenza del diritto*

Una lettura attenta del fenomeno consente di cogliere il rafforzamento delle prerogative del socio come possibile “risorsa organizzativa”, purché esso non determini una impropria dissoluzione del riparto funzionale tra amministrazione, vigilanza e responsabilità. In questa cornice, anche il canone della buona fede e il divieto di abuso nell’esercizio del controllo rivelano una portata che trascende la mera composizione di conflitti intersoggettivi, assumendo il ruolo di presidi dell’equilibrio endosocietario. Iniziative ispettive emulative, vessatorie, artificiosamente reiterate o meramente ostruzionistiche si pongono in contrasto con l’ordinamento anche perché rischiano di pregiudicare la funzionalità e la speditezza dell’azione amministrativa; specularmente, un’opposizione pretestuosa o generalizzata di ragioni di riservatezza da parte degli amministratori altera la trasparenza interna dell’organizzazione societaria³⁹.

Ulteriori spunti provengono dalle ipotesi in cui la qualità di socio coesista con l’investitura in funzioni amministrative o si collochi in posizione di stretta contiguità rispetto ad esse. In simili fattispecie, la circolazione delle informazioni richiede di essere coordinata con le regole proprie del modello di amministrazione adottato e con i doveri di agire informato che scandiscono l’attività dell’organo gestorio, a conferma del fatto che i flussi conoscitivi nella s.r.l. concorrono a definire la stessa struttura del governo societario.

All’interno di tale quadro, appare opportuno mantenere una distinzione concettuale tra i diritti particolari a contenuto informativo o consultivo e quelli a carattere strettamente decisorio o autorizzativo. Le clausole del primo tipo, ove adeguatamente circoscritte, si mostrano per lo più armoniche rispetto all’esigenza di coniugare autonomia statutaria e stabilità

di controllo del socio non amministratore di s.r.l. al potere gestorio, cit., spec. § 2.

³⁹ Specularmente, l’opposizione pretestuosa o indiscriminata di esigenze di riservatezza da parte degli amministratori rischia di comprimere ingiustificatamente il diritto individuale di controllo e di compromettere la trasparenza interna dell’organizzazione societaria.

organizzativa: esse accrescono la trasparenza interna, agevolano il vaglio sull'operato degli amministratori e favoriscono la tempestiva emersione di eventuali criticità, senza alterare la titolarità della funzione gestoria. Le previsioni del secondo tipo esigono, per contro, un vaglio di compatibilità più rigoroso, giacché espongono più direttamente l'ente al rischio di una gestione destrutturante o di uno stallo operativo⁴⁰.

Anche tale distinzione, tuttavia, richiede di essere condotta con la necessaria attenzione al concreto atteggiarsi delle dinamiche societarie. In compagini a base fortemente personalizzata, persino una prerogativa formalmente consultiva o informativa può convertirsi in uno strumento di condizionamento sostanziale; e, inversamente, anche un potere di autorizzazione o di veto può risultare compatibile con il sistema, qualora sia limitato a operazioni puntuali, risponda a una razionalità organizzativa intelligibile e resti coordinato con le attribuzioni degli amministratori. Il criterio discrezionale risiede, ancora una volta, nella trasparenza del riparto funzionale: le prerogative del socio arricchiscono la governance finché ne accrescono la verificabilità e la consapevolezza; ne indeboliscono invece la tenuta quando generino confusione di ruoli e incertezza imputativa.

È su questo terreno che il controllo individuale del socio si raccorda al tema degli adeguati assetti. Se l'esercizio delle facoltà conoscitive e delle prerogative statutarie consente di vagliare non solo il singolo atto, ma anche la tenuta complessiva delle procedure e dei flussi informativi, tale verifica viene a lambire l'area nella quale la legge concentra i doveri primari

⁴⁰ La distinzione proposta muove dalla diversa incidenza delle prerogative statutarie sull'esercizio della funzione gestoria. Mentre i diritti informativi e consultivi operano, almeno nella loro configurazione tipica, sul piano della conoscibilità dell'attività amministrativa, i diritti di autorizzazione e di veto incidono direttamente sul procedimento di formazione delle decisioni. La relativa compatibilità con l'assetto organizzativo deve pertanto essere valutata alla luce degli artt. 2468, comma 3, 2475 e 2476, comma 8, c.c., con particolare attenzione all'individuabilità dei centri decisionali e alla correlazione tra potere e responsabilità.

dell'organo amministrativo. Al socio è dato riscontrare l'esistenza e l'idoneità degli assetti, sollecitare il rispetto dei presidi procedurali ed essere destinatario di flussi informativi qualificati; resta invece ferma, sul piano sistematico, la permanenza in capo agli amministratori della titolarità della funzione organizzativa e della relativa responsabilità⁴¹.

L'intersezione tra controllo individuale e governo societario manifesta così la peculiare attitudine della s.r.l. a comporre in un equilibrio dinamico libertà statutaria ed esigenze dell'impresa organizzata. Senza alterare la funzione originaria del diritto di controllo del socio né confondere le prerogative dei soci con le competenze degli organi sociali, tale prospettiva consente di apprezzare il controllo individuale come tecnica che, accanto ai diritti particolari, contribuisce a modellare l'assetto della società. È precisamente lungo questa linea di tensione tra conoscibilità della gestione, trasparenza della governance e permanenza di un'amministrazione autonoma e responsabile che si colloca il successivo esame del rapporto tra adeguati assetti, risk management e conflitti di interesse.

4. Adeguati assetti, risk management, conflitti di interesse e riforma del 2026

Se i paragrafi precedenti hanno mostrato come il socio non amministratore possa essere titolare di prerogative informative e ispettive particolarmente penetranti e come lo statuto possa attribuire a singoli soci diritti di designazione, nomina, veto, autorizzazione o consultazione rafforzata, il passaggio ulteriore consiste nel verificare in che modo tali tecniche di personalizzazione della partecipazione si rapportino al nucleo di

⁴¹ Cfr. gli artt. 2086, comma 2, 2475 e 2476, comma 2, c.c. Il diritto individuale di controllo consente al socio non amministratore di acquisire informazioni e consultare la documentazione relativa all'amministrazione, senza che tale prerogativa comporti, di per sé, il trasferimento della funzione organizzativa. Sul rapporto tra assetti organizzativi e distribuzione delle competenze gestorie, v. A. MIRONE, *Assetti organizzativi, riparti di competenze e modelli di amministrazione: appunti alla luce del «decreto correttivo» al Codice della crisi e dell'insolvenza*, in *Giur. comm.*, 2022, I, 183 ss.

doveri organizzativi che l'ordinamento continua a concentrare in capo agli amministratori.

Pertanto, l'indagine si raccorda naturalmente al tema degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili. È infatti su questo terreno che la differenziazione statutaria delle posizioni partecipative misura più chiaramente la propria compatibilità con la permanenza di una funzione gestoria autonoma, responsabile e intelligibile, e dunque con la riconoscibilità dei centri decisionali e dei corrispondenti criteri di imputazione delle responsabilità⁴².

In questa prospettiva, tale riferimento assume un rilievo ordinante. La possibilità per il socio di verificare l'esistenza, la tenuta e la funzionalità dei presidi interni, di sollecitare il rispetto delle procedure e di ricevere flussi informativi qualificati non incide sulla titolarità della funzione organizzativa, che permane saldamente radicata negli amministratori.

Al socio è dato osservare, conoscere, sindacare, rendere trasparente; agli amministratori continua a spettare il compito di predisporre, aggiornare e governare gli assetti dell'impresa.

⁴² Sul rapporto tra autonomia statutaria, ripartizione delle competenze e adeguatezza degli assetti organizzativi, v. A. MIRONE, *Assetti organizzativi, riparti di competenze e modelli di amministrazione: appunti alla luce del «decreto correttivo» al Codice della crisi e dell'insolvenza*, cit., 183 ss.; P. BENAZZO, *Gli adeguati assetti delle imprese e il sistema bancario: tra relazioni fisiologiche e ristrutturazioni finanziarie*, in *Quaderni di Ristrutturazioni Aziendali*, 2026, fasc. 1, 101 ss., spec. § 5, ove l'attenzione si estende agli assetti propriamente societari e all'incidenza delle scelte statutarie sulla configurazione dell'organizzazione dell'impresa. Sulla dimensione strategica degli assetti e sul loro collegamento con la continuità aziendale, v. P. BASTIA, *La continuità aziendale e la dimensione strategica degli assetti*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2024; P. BASTIA – E. RICCIARDIELLO, *Gli adeguati assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione e gestione della crisi: tra principi generali e scienza aziendale*, in *Banca, impresa, società*, 2020, n. 3, 359 ss. Sulla concreta articolazione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, anche in relazione alle esigenze di tempestiva rilevazione della crisi, v. A. PANIZZA, *Adeguati assetti organizzativi, amministrativi, contabili e Codice della crisi: aspetti (teorici ed) operativi*, in *Quaderni di Ristrutturazioni Aziendali*, 2023, fasc. 4, 47 ss.; ID., *La «scalabilità» degli assetti in relazione alle caratteristiche dell'impresa*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 27 gennaio 2025.

È su questa base che si comprende più chiaramente la proiezione del controllo individuale sul tema del *risk management*.

Una volta riconosciuto che il controllo individuale del socio può investire non soltanto il fatto gestorio isolato, ma anche la verificabilità dell'assetto organizzativo, viene in rilievo la capacità della società di rappresentare tempestivamente i rischi, di governarli e di preservare la continuità dell'impresa. Il controllo del socio, in altri termini, tende a estendersi dalla conoscibilità del singolo atto alla qualità delle procedure, dei flussi informativi e dei presidi attraverso i quali la società conosce e affronta le proprie criticità.

In tale quadro, il controllo non si esaurisce più nella reazione del socio rispetto a fatti gestori già compiuti, ma si proietta, in via indiretta, sulla capacità dell'impresa di conoscere, rappresentare e governare i propri rischi.

Questa evoluzione di prospettiva non comporta, per ciò stesso, la traslazione sui soci della funzione gestoria; piuttosto, rende più evidente come l'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili includa anche la predisposizione di procedure e flussi idonei a intercettare tempestivamente criticità, tensioni finanziarie e situazioni di crisi, confermando il nesso tra organizzazione e responsabilità degli amministratori.

Ne discende una conseguenza di particolare rilievo per il tema dei diritti particolari.

Se essi sono letti come tecniche di conformazione della governance, occorre verificare in che modo si rapportino a questo nucleo di autocontrollo organizzativo interno alla funzione gestoria. L'autonomia statutaria può certamente rafforzare i flussi informativi verso determinati soci, prevedere consultazioni preventive, diritti di segnalazione o momenti di interlocuzione rafforzata; non può, tuttavia, spostare stabilmente fuori dall'organo amministrativo la responsabilità di costruire e mantenere un sistema capace di leggere il rischio e di reagire ad esso.

In questa chiave, risultano più agevolmente conciliabili con il sistema i diritti informativi rafforzati, le clausole di consultazione preventiva, i poteri di proposta o designazione nella nomina degli amministratori, nonché i meccanismi autorizzativi circoscritti e analiticamente delimitati. Si tratta di prerogative che possono accrescere la trasparenza interna, rafforzare il monitoraggio del socio e rendere più tempestiva l'emersione di criticità, senza alterare il luogo nel quale la decisione deve essere assunta e il rischio deve essere valutato.

Più delicata appare, invece, la posizione delle clausole che, sotto la veste del controllo o dell'autorizzazione, attribuiscono al socio una facoltà generale di arrestare scelte organizzative, una riserva indeterminata di approvazione o una forma di ingerenza stabilmente sostitutiva rispetto all'organo amministrativo o persino della funzione di vigilanza⁴³. Qui la difficoltà non riguarda soltanto la possibile paralisi operativa, ma investe la stessa leggibilità dell'assetto societario: diviene opaco il circuito decisionale, incerta la sede nella quale la scelta si forma, indebolito il nesso tra potere esercitato e responsabilità che ne consegue⁴⁴.

Su questo medesimo terreno si colloca il tema dei conflitti di interesse. L'attribuzione a singoli soci di diritti particolari amministrativi o informativi accresce strutturalmente il rischio che interessi individuali intensi si proiettino sulla gestione. Proprio per questo, la costruzione statutaria della clausola deve

⁴³ In tal senso, E. RICCIARDIELLO, intervento alla tavola rotonda «La nuova disciplina delle società quotate e dei controlli interni», nell'ambito del convegno *La governance societaria alla luce del d.lgs. 27 marzo 2026, n. 47*, Università degli Studi di Ferrara, 9-10 ottobre 2026, cit. *supra*, nt. 12.

⁴⁴ Sulla rilevanza delle scelte statutarie nella conformazione degli assetti societari e sulle possibili interferenze tra prerogative dei soci e organizzazione dell'impresa, v. P. BENAZZO, *Gli adeguati assetti delle imprese e il sistema bancario: tra relazioni fisiologiche e ristrutturazioni finanziarie*, cit., spec. § 5. La necessità di valutare le clausole attributive di poteri di autorizzazione o di veto anche alla luce della loro incidenza sull'effettività degli assetti organizzativi costituisce un ulteriore sviluppo sistematico della presente indagine, volto a preservare l'individuabilità delle competenze gestorie e dei corrispondenti centri di responsabilità.

essere tanto più analitica quanto più incisivo è il potere attribuito al socio: specificità dell'oggetto, delimitazione delle operazioni interessate, coordinamento con i doveri dell'organo amministrativo, tracciabilità dei passaggi decisionali e chiarezza dei flussi informativi divengono condizioni essenziali di tenuta del sistema.

Il conflitto di interessi, in questa prospettiva, assume una dimensione che oltrepassa la correttezza individuale del socio e investe direttamente l'architettura organizzativa della società. Quanto meno il modello rende trasparente chi decide, su quali basi e secondo quali procedure, tanto più cresce il rischio di un uso distorto delle prerogative statutarie e di una dissociazione impropria tra influenza sulla gestione e assunzione del relativo rischio.

È proprio questa linea di lettura che trova un elemento di conferma nel contesto normativo delineato dalla riforma del 2026. Come noto, il d.lgs. 27 marzo 2026, n. 47 non interviene direttamente sull'art. 2468, comma 3, c.c.; pertanto, la disciplina dei diritti particolari dei soci di s.r.l. resta, sul piano testuale, immutata.

Proprio questa assenza di una novella espressa rende più significativo il rilievo sistematico dell'intervento riformatore, che insiste su alcune direttrici di fondo: competitività del mercato dei capitali, attrattività dell'ordinamento, semplificazione del quadro normativo, valorizzazione dell'autonomia statutaria, leggibilità dei modelli di governance, chiarezza nell'allocazione delle competenze e rafforzamento dei controlli interni e della gestione dei rischi.

Tali elementi non autorizzano alcuna trasposizione diretta alla s.r.l. di regole dettate per differenti modelli societari, né consentono di configurare una assimilazione generalizzata tra s.r.l. e s.p.a. Essi esprimono però con chiarezza un ambiente sistematico nel quale la flessibilità organizzativa continua a rappresentare un valore, ma richiede di tradursi in assetti leggibili, verificabili e coerenti con l'imputazione delle responsabilità.

In questa prospettiva, l'intervento riformatore dei mercati di capitali non suggerisce una riduzione degli spazi dell'autonomia statutaria nella s.r.l.; orienta piuttosto verso una diversa qualità dell'autonomia, più attenta alla trasparenza dell'assetto, alla tracciabilità delle decisioni e alla riconoscibilità dei centri di responsabilità.

Trasportata sul terreno dei diritti particolari, questa linea induce a ritenere che una clausola statutaria sia tanto più sostenibile quanto più chiarisca chi decide, su quali materie o operazioni, secondo quali modalità procedurali e quale spazio residui alla valutazione e alla responsabilità degli amministratori.

Per converso, appaiono più problematiche le clausole che, pur senza trasferire formalmente la gestione al socio, producano opacità decisionale, sovrapposizione di ruoli, incertezza nella catena di comando o attenuazione del collegamento tra potere esercitato e responsabilità sopportata.

In questo senso, il legislatore del 2026 rafforza una lettura organizzativa dei diritti particolari dei soci di s.r.l.: essi non si presentano come meri privilegi individuali, bensì come tecniche di conformazione della governance, la cui tenuta dipende dalla capacità di inserirsi coerentemente in un disegno ordinato di amministrazione, controllo e presidio del rischio.

A questo quadro si aggiunge la particolare attenzione della novella al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, al coordinamento tra le funzioni coinvolte, alla rappresentazione unitaria, tempestiva e sistematica dei rischi e alla possibile adozione, ove ricorrano i presupposti, di sistemi di monitoraggio continuo e strumenti di controllo automatici e predittivi, purché adeguati e proporzionati alla natura, alle dimensioni e ai rischi dell'impresa⁴⁵.

⁴⁵ V., in particolare, gli artt. 147-sexies, commi 1-3, e 149-ter del d.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 (TUF), introdotti dal d.lgs. 27 marzo 2026, n. 47, in tema di sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, coordinamento delle funzioni coinvolte e possibile adozione di sistemi di monitoraggio continuo e strumenti di controllo automatici e predittivi, nel rispetto dei criteri di adeguatezza e

Si tratta, com'è evidente, di disposizioni e riflessioni elaborate principalmente con riguardo alle società per azioni e agli emittenti, nonché ai sistemi di amministrazione e controllo ivi disciplinati. Nondimeno, esse esprimono con particolare nettezza una tendenza dell'ordinamento: il controllo tende a essere concepito in senso sempre meno meramente reattivo e sempre più preventivo, organizzativo e integrato nella qualità della *governance*⁴⁶.

La progressiva specializzazione delle competenze coinvolte nei processi di amministrazione e controllo sembra, del resto, rendere sempre meno plausibile una concentrazione delle conoscenze rilevanti in un unico centro, favorendo l'emersione di "funzioni specialistiche" non necessariamente coincidenti con quelle proprie degli organi societari⁴⁷. Tale articolazione non implica, tuttavia, una corrispondente frammentazione dei centri decisionali, ma richiede piuttosto che la pluralità degli apporti conoscitivi e delle attività di monitoraggio trovi coordinamento all'interno di un'organizzazione capace di preservare la

proporzionalità; cfr. altresì gli artt. 149 TUF e 2396-quinquies c.c., come modificati o introdotti dalla medesima riforma. In una prospettiva convergente, v. il Codice di Corporate Governance delle società quotate, approvato dal Comitato per la Corporate Governance nel gennaio 2020, art. 1, principi I e II, sul perseguimento del successo sostenibile e sulla definizione delle strategie societarie, nonché art. 6, principi XVIII-XX e raccomandazioni 32 e 33, sul sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, sul coordinamento delle relative funzioni e sulla valutazione della loro adeguatezza ed efficacia. Per le implicazioni dell'intelligenza artificiale e delle nuove tecnologie sugli assetti organizzativi e sulla gestione dei rischi, v. altresì ASSONIME, *Circolare n. 24/2026*, 15 ottobre 2026.

⁴⁶ Sul progressivo rilievo della dimensione organizzativa e preventiva dei controlli, anche in rapporto all'adeguatezza degli assetti e alla tempestiva rilevazione della crisi, v. P. MONTALENTI, *Il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: assetti organizzativi adeguati, rilevazione della crisi, procedure di allerta nel quadro generale della riforma*, in *Giur. comm.*, 2020, I, 829 ss.; V. CALANDRA BUONAURA, *Corretta amministrazione e adeguatezza degli assetti organizzativi nella società per azioni*, in *Giur. comm.*, 2020, I, 439 ss.

⁴⁷ In questa prospettiva, v. E. RICCIARDIELLO, *Gli strumenti di prevenzione della crisi dei gruppi tra principi generali e discipline speciali*, in *Banca, impresa, società*, 2018, 333 ss.; ID., *La crisi dell'impresa di gruppo tra strumenti di prevenzione e di gestione*, cit., spec. 113 ss., 130 ss. e 252 ss.

riconoscibilità delle competenze e delle responsabilità⁴⁸. La distinzione tra specializzazione funzionale e dispersione del potere decisionale assume, così, particolare rilievo anche nella valutazione delle prerogative statutarie dei soci, le quali possono contribuire alla qualità dell'organizzazione senza per questo alterare il centro di imputazione della funzione gestoria.

Alla luce di tale evoluzione, anche la valutazione dei diritti particolari nella s.r.l. può essere condotta secondo un criterio più selettivo.

Appaiono più solide, in termini sistemici, le prerogative che si innestano nei flussi informativi, rendono più precoce l'emersione delle criticità, accrescono la verificabilità delle scelte e lasciano fermo in capo agli amministratori il potere-dovere di sintesi, valutazione e reazione.

Più problematiche risultano, invece, le clausole che moltiplicano i centri di interdizione, frammentano la decisione o rendono discontinua e paralizzabile la risposta organizzativa della società al rischio.

Ne deriva, in definitiva, che la riforma del 2026 non offre un argomento per comprimere in astratto la s.r.l. personalizzata; suggerisce, piuttosto, una linea argomentativa forte per distinguere, tra le varie tecniche statutarie, quelle che accrescono la qualità organizzativa del controllo da quelle che destabilizzano il rapporto tra amministrazione, rischio e responsabilità.

Proprio per questo, la linea di confine non passa tra diritti particolari forti e deboli in astratto, ma tra prerogative che migliorano la capacità del sistema di conoscere e governare il rischio e specificità che, al contrario, rendono il governo

⁴⁸ Sul rapporto tra adeguatezza degli assetti organizzativi e distribuzione delle competenze nell'amministrazione societaria, v. A. MIRONE, *Assetti organizzativi, riparti di competenze e modelli di amministrazione: appunti alla luce del «decreto correttivo» al Codice della crisi e dell'insolvenza*, cit., 183 ss. Il coordinamento delle diverse funzioni conoscitive e di monitoraggio non implica, di per sé, una corrispondente frammentazione della funzione gestoria, dovendosi distinguere il contributo specialistico alla formazione della decisione dalla titolarità del relativo potere.

dell'impresa più opaco, più frammentato o più esposto a blocchi decisionali.

5. Crisi d'impresa, artt. 120-bis e 120-ter CCII e rimodulazione delle prerogative dei soci

Come è stato autorevolmente osservato, uno dei banchi di prova più severi per la tenuta dei diritti particolari è rappresentato dalla crisi dell'impresa⁴⁹. Nello scenario patologico, infatti, le tensioni già presenti *in bonis* tra autonomia statutaria, poteri dei soci, competenze gestorie e interessi dei terzi si fanno più acute, sino a imporre una rimodulazione funzionale delle prerogative partecipative.⁵⁰

Seguendo una linea interpretativa ormai largamente condivisa, la regolazione della crisi non cancella il ruolo dei soci, ma lo sottopone a una logica nuova, nella quale la continuità aziendale, la fattibilità del risanamento e la tutela dei creditori assumono rilievo preminente⁵¹.

⁴⁹ Sul ripensamento delle prerogative dei soci nella crisi dell'impresa, v., in particolare, L. STANGHELLINI, *Verso uno statuto dei diritti dei soci di società in crisi*, in *Riv. dir. soc.*, 2020, 295 ss., il quale evidenzia come le esigenze della ristrutturazione impongano una ridefinizione dei diritti partecipativi, anche con riguardo ai poteri di veto. Con specifico riferimento alle tensioni tra diritti particolari dei soci di s.r.l. e competenze gestorie degli amministratori, v. G.A. MAZZA, *La riforma della crisi d'impresa mette in crisi i diritti dei soci di s.r.l. in materia di gestione*, in *Riv. dott. comm.*, 2019, n. 3, 493 ss.

⁵⁰ Sulle tensioni tra autonomia statutaria, prerogative dei soci e competenze gestorie nella crisi dell'impresa, v. M. FABIANI, *Il diritto della crisi e dell'insolvenza*, Bologna, Zanichelli, 2017; A. JORIO, *La riforma della legge fallimentare tra utopia e realtà*, in *Dir. fall.*, 2007, I, 109 ss. Per un approfondimento della prospettiva organizzativa della prevenzione e della gestione della crisi, anche con riguardo alla necessità di considerare gli interessi coinvolti nell'attività d'impresa, v. E. RICCIARDIELLO, *La crisi dell'impresa di gruppo tra strumenti di prevenzione e di gestione*, cit., spec. 119 ss. e 130 ss.

⁵¹ V. gli artt. 120-bis, 120-ter, 120-quater e 120-quinquies CCII, che disciplinano, rispettivamente, l'accesso agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza delle società, il classamento dei soci e dei titolari di strumenti finanziari, le condizioni di omologazione del concordato con attribuzioni ai soci e l'esecuzione degli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza delle società. La disciplina testimonia il mutamento della posizione dei soci nella regolazione della crisi, in particolare attraverso l'attribuzione in via esclusiva agli

In questa prospettiva, la crisi non rappresenta un semplice momento patologico esterno rispetto alla disciplina statutaria della s.r.l., ma il contesto nel quale la funzione dei diritti particolari viene sottoposta a una verifica più intensa e selettiva. Seguendo questa linea interpretativa, il Codice della crisi non elimina i diritti particolari, ma ne richiede una verifica funzionale e un coordinamento con le responsabilità gestorie. Questa impostazione appare particolarmente persuasiva, perché consente di evitare due semplificazioni opposte e ugualmente insoddisfacenti: da un lato, quella che condurrebbe a ritenere senz'altro recessive, in contesto patologico, tutte le prerogative statutarie del socio; dall'altro, quella che ne postulerebbe l'intangibilità anche quando il loro esercizio interferisca con la tempestiva attivazione degli strumenti di regolazione della crisi.

L'indagine si sposta quindi nel verificare in quale misura l'esercizio dei diritti particolari del socio di s.r.l. resti compatibile con la funzione di risanamento e con le esigenze di tempestività, continuità e tutela dei creditori proprie degli strumenti di regolazione.

Da questo punto di vista, è sostenibile che i poteri dei soci possano subire compressioni quando il loro esercizio ostacoli l'accesso agli strumenti di regolazione della crisi o ne comprometta il buon esito; tali sacrifici devono tuttavia essere giustificati e proporzionati rispetto alle esigenze del piano e alla tutela dei creditori⁵².

amministratori delle decisioni relative all'accesso agli strumenti e la possibile incidenza del piano sulle partecipazioni e sulle prerogative sociali.

⁵² Sul ridimensionamento delle prerogative partecipative dei soci nella regolazione della crisi e sulla necessità di contemperarle con le esigenze della ristrutturazione, v. L. STANGHELLINI, *Verso uno statuto dei diritti dei soci di società in crisi*, cit., 295 ss.; G.A. MAZZA, *La riforma della crisi d'impresa mette in crisi i diritti dei soci di s.r.l. in materia di gestione*, cit., 493 ss. V. altresì gli artt. 120-bis ss. CCII, che disciplinano l'incidenza degli strumenti di regolazione della crisi sulle competenze societarie e sulle posizioni partecipative dei soci. Sul nuovo assetto dei rapporti tra amministratori e soci nell'accesso agli strumenti di regolazione della crisi, v. M. PERRINO, *Amministratori e soci nell'accesso agli strumenti di regolazione della crisi*, in *Quaderni di Ristrutturazioni Aziendali*, 2026, fasc. 1, 69 ss.; S. AMBROSINI, *Amministratori e soci di società di capitali*

La categoria della compressione funzionale appare qui particolarmente appropriata, perché consente di descrivere il fenomeno senza trasformarlo in una impropria espropriazione generalizzata delle prerogative del socio: il diritto particolare non viene neutralizzato in quanto tale, ma rimodulato nella misura in cui il suo esercizio risulti incompatibile con il perseguimento ordinato della soluzione della crisi⁵³.

Per i diritti particolari dei soci di s.r.l., la conseguenza è immediata.

Una prerogativa statutaria che in condizioni ordinarie attribuisca a un socio un potere di veto, di autorizzazione preventiva o di influenza su specifiche operazioni deve essere riletta, nella crisi, alla luce della sua compatibilità con la tempestiva adozione delle misure necessarie al risanamento⁵⁴.

Se l'esercizio del diritto si traduce nella paralisi di iniziative funzionali alla continuità, nella preclusione dell'accesso agli strumenti regolatori o nell'impedimento di operazioni richieste dal piano, la tenuta della prerogativa non può più essere valutata soltanto secondo il paradigma statutario interno; deve essere

in crisi: una sintesi delle questioni intorno all'art. 120-bis CCII, in *Quaderni di Ristrutturazioni Aziendali*, 2025, fasc. 3, 59 ss.; N. DE LUCA, *Sull'art. 120-bis c.c.i.i. Ossia sul nuovo rapporto tra soci e amministratori di società in crisi*, in *Crisi e insolvenza dopo il Correttivo ter*, diretto da M. Irrera e C. Cerrato, II, Bologna, 2024, 1957 ss. La qualificazione in termini di compressione funzionale delle prerogative individuali costituisce una proposta ricostruttiva della presente indagine, ferma la necessità di distinguere le limitazioni espressamente previste dalla disciplina degli strumenti di regolazione della crisi dalle ulteriori valutazioni di compatibilità sistematica delle clausole statutarie.

⁵³ Sulla ricostruzione della posizione dei soci nella ristrutturazione dell'impresa, v. L. STANGHELLINI, *Verso uno statuto dei diritti dei soci di società in crisi*, cit., 295 ss.

⁵⁴ Sulle modificazioni statutarie funzionali all'attuazione degli strumenti di regolazione della crisi, v. O. CAGNASSO, *Le modificazioni statutarie funzionali al buon esito della ristrutturazione*, in *Le Società*, 2023, 240 ss.; M. PERRINO, *Amministratori e soci nell'accesso agli strumenti di regolazione della crisi*, cit., 69 ss. Il rapporto tra prerogative statutarie individuali e competenze attribuite agli amministratori deve essere valutato alla luce della disciplina dello specifico strumento di regolazione, senza desumere dalla mera situazione di crisi un'automatica inefficacia dei diritti particolari.

misurata rispetto alla funzione complessiva della procedura o dello strumento di regolazione.⁵⁵

Tale conclusione si raccorda strettamente con quanto già emerso in tema di adeguati assetti e di governo del rischio. La crisi rende infatti più stringente quel medesimo criterio ordinante che, già *in bonis*, impedisce di svuotare il nucleo della responsabilità organizzativa e gestoria degli amministratori. Quanto più si intensifica l'esigenza di predisporre, adattare e utilizzare assetti adeguati alla rilevazione tempestiva delle difficoltà e alla salvaguardia della continuità, tanto meno risultano sostenibili prerogative del socio che si traducano in fattori di arresto, ritardo o opacizzazione del processo decisionale⁵⁶.

Allo stesso tempo, non è possibile affermare che la crisi restituisca agli amministratori una signoria assoluta e incontrollata sulla società.

⁵⁵ V., in particolare, l'art. 120-bis CCII, quanto alla competenza degli amministratori a decidere l'accesso agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza e alla disciplina delle modificazioni statutarie previste dal piano; nonché l'art. 120-quinquies CCII, con riguardo all'attuazione delle operazioni societarie contemplate dallo strumento omologato. Sul problema della compatibilità tra diritti particolari dei soci di s.r.l. e competenze gestorie degli amministratori nella crisi, v. G.A. MAZZA, *La riforma della crisi d'impresa mette in crisi i diritti dei soci di s.r.l. in materia di gestione*, cit., 493 ss.

⁵⁶ Sul rapporto tra adeguatezza degli assetti organizzativi, tempestiva rilevazione della crisi e responsabilità degli amministratori, v. gli artt. 2086, comma 2, e 2475 c.c., nonché l'art. 3 CCII; G. SCHNEIDER, *La digitalizzazione per la prevenzione e composizione della crisi d'impresa: riflessioni a partire dagli artt. 2086 c.c. e 3 c.c.i.i.*, cit., spec. §§ 3-6. Per una prospettiva che valorizza anche la posizione della società e dei soci rispetto all'adempimento dei doveri organizzativi, v. A. PALMA, *La responsabilizzazione della società e dei soci nell'istituzione di adeguati assetti dell'impresa*, in *NT+ Diritto – Il Sole 24 Ore*, 4 marzo 2024; ID., *La responsabilità extracontrattuale dell'imprenditore e gli adeguati assetti di cui all'art. 2086, 2° comma, c.c.*, ivi, 4 giugno 2025. Per ulteriori approfondimenti sulla funzione preventiva dell'organizzazione nella gestione della crisi, cfr. D. GALLETI, *La gestione della crisi d'impresa*, cit.; E. RICCIARDIELLO, *La crisi dell'impresa di gruppo tra strumenti di prevenzione e di gestione*, cit., spec. 145 ss. e 166 ss., con particolare riguardo agli assetti organizzativi e all'attività di monitoraggio nell'ambito dei gruppi societari.

Al contrario, proprio nelle situazioni di difficoltà si ritiene che il controllo del socio possa conservare, e per taluni profili addirittura accrescere, la propria utilità come strumento di verifica della qualità delle informazioni, della plausibilità del percorso di risanamento e della coerenza delle scelte gestorie⁵⁷.

La crisi, lungi dall'attenuare il bisogno di trasparenza interna, lo rende anzi più acuto; resta però fermo che la trasparenza non coincide con un potere di interdizione illimitata⁵⁸.

Sotto questo profilo, appare particolarmente significativo il rinvio effettuato da autorevole dottrina alla nozione di "ragionevole affidamento"⁵⁹. Pur trattandosi di uno sviluppo interpretativo emerso in altro contesto, si ritiene che lo stesso, peraltro anticipando una terminologia fatta propria dal

⁵⁷ Sul diritto individuale di informazione e controllo del socio non amministratore di s.r.l., v. l'art. 2476, comma 2, c.c. Per una ricostruzione della regolazione della crisi che valorizza la dimensione relazionale delle posizioni giuridiche, la rilevanza dell'informazione, della cooperazione e della ricostituzione della fiducia tra i soggetti coinvolti, v. D. GALLETTI, *Epifania della crisi del credito. Fra potere e soggezione*, Pisa, Pacini Giuridica, 2025, spec. cap. IV. In questa prospettiva, la plausibilità del percorso di risanamento può assumere rilievo quale criterio di verifica della coerenza delle scelte rispetto alle informazioni disponibili e alle condizioni concretamente conoscibili al momento della decisione. La valorizzazione di tale criterio nell'esercizio del controllo individuale del socio costituisce uno sviluppo ricostruttivo della presente indagine, ferma la distinzione tra verifica delle scelte gestorie e sostituzione nelle competenze degli amministratori.

⁵⁸ Sulle prerogative e sulle forme di tutela dei soci nell'ambito della regolazione della crisi, v. M. PERRINO, *Amministratori e soci nell'accesso agli strumenti di regolazione della crisi*, cit., 69 ss., con particolare riguardo ai diritti informativi, alla partecipazione dei soci alle operazioni di ristrutturazione e agli strumenti di tutela delle rispettive posizioni; M. ROSSI, *I soci nella regolazione della crisi della società debitrice*, in *Le Società*, 2022, 947 ss. La distinzione tra tutela informativa del socio ed esercizio di poteri impeditivi risponde all'esigenza di coordinare la salvaguardia delle posizioni partecipative con l'effettività e la tempestività del percorso di risanamento.

⁵⁹ Sul rilievo dell'informazione, della cooperazione e dell'affidamento nelle relazioni tra i soggetti coinvolti nella crisi, v. D. GALLETTI, *Epifania della crisi del credito. Fra potere e soggezione*, cit., spec. cap. IV. Il richiamo alla nozione di ragionevole affidamento è qui valorizzato quale possibile criterio ricostruttivo delle prerogative informative e consultive del socio, senza postulare un'identità di disciplina tra le trattative della crisi e l'esercizio dei diritti partecipativi.

legislatore della riforma dei capitali, valorizzi efficacemente una linea che ben si inserisce nel quadro complessivo: nelle trattative della crisi, informazione, trasparenza e cooperazione sono funzionali alla ricostituzione della fiducia, e ciò che l'ordinamento può pretendere non è la garanzia del successo dell'operazione, ma la messa a disposizione di informazioni pertinenti e adeguate a valutarne la sostenibilità complessiva.

Mutuata, seppure con le opportune cautele, sul terreno dei diritti dei soci, tale impostazione suggerisce che anche le prerogative informative o consultive trovano nella crisi una rilegittimazione in chiave procedurale: esse servono a rendere verificabile la plausibilità della soluzione, non a consentire usi opportunistici del potere impeditivo. Ne deriva che i diritti particolari che incidono sulla sfera gestoria sono tanto meno sostenibili, in contesto patologico, quanto più interferiscono con il dovere degli amministratori di approntare, adeguare e utilizzare gli strumenti organizzativi necessari per intercettare e fronteggiare la difficoltà.

La regolazione della crisi consente, del resto, di apprezzare con particolare chiarezza la diversa tenuta dei vari tipi di diritti particolari. Più fragili appaiono i diritti di blocco o autorizzazione che possano trasformarsi in poteri di arresto del percorso di risanamento. Più resilienti sembrano, invece, le prerogative informative, consultive o di monitoraggio, nella misura in cui esse favoriscano la circolazione delle conoscenze e la verificabilità delle scelte, senza paralizzare l'iniziativa gestoria. Anche da questo angolo visuale, il discrimine non passa tra diritti "forti" e diritti "deboli" in senso astratto, ma tra prerogative che cooperano alla funzione del risanamento e prerogative che, al contrario, la ostacolano⁶⁰.

⁶⁰ Sulla necessità di ripensare le prerogative partecipative nella regolazione della crisi, v. L. STANGHELLINI, *Verso uno statuto dei diritti dei soci di società in crisi*, cit., 295 ss. Sul rapporto tra autonomia statutaria e distribuzione del potere nelle società di capitali, cfr. M. NOTARI, *La proporzionalità tra rischio e potere nelle società di capitali: un «canone fondamentale» o una regola suppletiva?*, cit., 379 ss. La distinzione tra prerogative che favoriscono la verificabilità del percorso di risanamento e poteri suscettibili di ostacolarlo

Assume rilievo, in questo contesto, anche il possibile profilo della responsabilità dei soci.

Come noto, il coinvolgimento del socio nella decisione o autorizzazione di operazioni pregiudizievoli può assumere rilevanza laddove vi sia una condotta positiva e causalmente incidente. Dunque, quanto più il socio, anche attraverso un diritto particolare, incide sostanzialmente sulla decisione gestoria, tanto meno è sostenibile una lettura che separi radicalmente il potere esercitato dalle conseguenze dannose che ne derivino. Nella crisi, questo profilo si accentua, perché la decisione o l'autorizzazione del socio può interferire con scelte essenziali per la conservazione del valore e la protezione dei creditori⁶¹.

Questo discorso consente di cogliere un ulteriore aspetto di rilievo: la compressione dei diritti dei soci nella crisi non può essere configurata come fenomeno indifferenziato o puramente autoritativo.

Corollario è l'esigenza che eventuali sacrifici siano giustificati e proporzionati⁶².

costituisce uno sviluppo ricostruttivo della presente indagine, da valutare alla luce della disciplina dello strumento concretamente utilizzato.

⁶¹ Sulla responsabilità dei soci per gli atti gestori pregiudizievoli da essi intenzionalmente decisi o autorizzati, v. l'art. 2476, comma 8, c.c. Sul più generale rapporto tra esercizio dei poteri partecipativi, correttezza e responsabilità nella gestione della crisi, cfr. A. SANTOSUOSSO, *Il principio di correttezza nel diritto societario della crisi*, in *Analisi Giuridica dell'Economia*, 2023, 263 ss. Il collegamento tra esercizio dei diritti particolari e responsabilità del socio richiede, in ogni caso, l'accertamento dei presupposti della fattispecie, non potendo la mera titolarità della prerogativa statutaria fondare, di per sé, un'imputazione di responsabilità.

⁶² Sul rapporto tra competenza degli amministratori, tutela delle posizioni partecipative e limiti all'incidenza degli strumenti di regolazione della crisi sui diritti dei soci, v. F. GUERRERA, *L'espansione della regola di competenza esclusiva*, cit., spec. 1287 ss.; P. BENAZZO, *Gli strumenti di regolazione della crisi delle società e i diritti «corporativi»: che ne resta dei soci?*, in *Diritto della crisi*, 4 dicembre 2023, spec. 20 ss. Il richiamo alla proporzionalità esprime, in questa sede, l'esigenza di distinguere i sacrifici delle prerogative partecipative funzionali alla ristrutturazione da quelli che eccedano quanto giustificato dalla disciplina dello specifico strumento.

Ciò significa che, anche quando il diritto particolare debba cedere di fronte alle esigenze del piano o della procedura, il criterio di valutazione resta funzionale e non punitivo. La prerogativa del socio non viene meno perché sospetta in sé; viene ridimensionata nella misura in cui la sua persistente espansione risulti incompatibile con il perseguimento ordinato della soluzione della crisi. È un punto di notevole rilievo, perché preserva l'idea che i diritti particolari restino parte dell'assetto societario anche quando subiscano, temporaneamente o stabilmente, una compressione⁶³.

In questa prospettiva, le considerazioni sin qui svolte consentono di delineare tre profili essenziali del rapporto tra crisi e diritti particolari. In primo luogo, la crisi non elimina la rilevanza dell'autonomia statutaria, ma la sottopone a verifica funzionale. In secondo luogo, tale controllo si compie alla luce della compatibilità del diritto con gli obiettivi di tempestività, continuità e tutela dei creditori propri degli strumenti di regolazione. In terzo luogo, l'esito di tale verifica non è uniforme per tutte le prerogative: alcune possono essere conservate, altre ridotte, altre ancora risultare, in concreto, incompatibili con il percorso di risanamento.

Resta, naturalmente, una tensione di fondo. Quanto più l'ordinamento accentua la funzionalizzazione dei diritti dei soci nella crisi, tanto più si rafforza l'impressione che la posizione partecipativa tenda a essere riplasmata in funzione dell'operazione economica di risanamento. Non è questa la sede per approfondire il tema qui appena delineato. Su questa base, può però affermarsi, con sufficiente cautela, che la crisi

⁶³ Sulla permanenza di forme di tutela delle posizioni partecipative anche nel nuovo assetto delle competenze delineato dall'art. 120-bis CCII, v. P.M. SANFILIPPO, *L'accesso delle società agli strumenti di regolazione*, cit., 504 ss.; P. BENAZZO, *Gli strumenti di regolazione della crisi delle società e i diritti «corporativi»: che ne resta dei soci?*, cit., spec. 15 ss. Per i rimedi previsti dalla disciplina della ristrutturazione, cfr. altresì l'art. 120-quater CCII. La conservazione della rilevanza organizzativa dei diritti particolari, pur quando il loro esercizio risulti limitato dalle esigenze della ristrutturazione, costituisce uno sviluppo ricostruttivo della presente indagine.

rappresenta il luogo nel quale i diritti particolari mostrano più chiaramente di non poter essere concepiti come prerogative statiche, sciolte dal contesto organizzativo e funzionale nel quale si inseriscono.

Da ciò discende una conclusione coerente con l'intero impianto dell'indagine. I diritti particolari dei soci di s.r.l. non sono né neutralizzati né confermati in blocco dalla disciplina della crisi. Essi vengono piuttosto riqualificati: da strumenti di personalizzazione dell'assetto societario a tecniche organizzative la cui tenuta dipende, anche e soprattutto in contesto patologico, dalla loro compatibilità con la funzione di risanamento, con l'adeguatezza degli assetti e con la persistente centralità degli amministratori nell'assunzione delle decisioni⁶⁴.

6. Controllo giudiziario, rimedi e sistemi di vigilanza nella s.r.l.

La riflessione sui diritti particolari e sul controllo del socio non può dirsi completa senza considerare anche il versante dei rimedi. Anche sotto questo profilo, il dato più interessante non consiste soltanto nell'elencazione degli strumenti esperibili dal socio, ma nel modo in cui tali strumenti contribuiscono a definire il posto del controllo individuale nell'assetto complessivo della s.r.l.

La ricostruzione del diritto di controllo del socio evidenzia anzitutto che, in caso di rifiuto ingiustificato delle informazioni

⁶⁴ Per una lettura dei diritti corporativi non soltanto quali posizioni soggettive dei soci, ma anche quali elementi suscettibili di essere coinvolti nelle operazioni di riorganizzazione societaria funzionali alla regolazione della crisi, v. P. BENAZZO, *Gli strumenti di regolazione della crisi delle società e i diritti «corporativi»: che ne resta dei soci?*, cit., spec. 15 ss. In una prospettiva più generale, sul rapporto tra disciplina societaria e strumenti di regolazione della crisi, cfr. A. NIGRO, *Qualità della legislazione e Codice della crisi: considerazioni critiche e qualche puntualizzazione in tema di strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza delle società*, in *Diritto della crisi*, 28 novembre 2024. La qualificazione dei diritti particolari come tecniche organizzative, la cui tenuta è condizionata dalla coerenza con l'assetto gestorio e con le esigenze del risanamento, rappresenta la conclusione sistematica qui proposta.

o della consultazione documentale, il rimedio tipico è il ricorso cautelare d'urgenza ex art. 700 c.p.c., finalizzato a ottenere in tempi rapidi l'accesso a notizie e documenti. Questa linea è coerente con la natura del diritto di controllo quale prerogativa autonoma e immediatamente azionabile, non subordinata alla previa dimostrazione di finalità ulteriori⁶⁵.

L'uso del rimedio cautelare conferma, per altro verso, che il controllo del socio non è trattato come mera facoltà accessoria o eventuale, ma come componente essenziale della sua posizione nella s.r.l. Se l'accesso all'informazione può essere protetto in via urgente, ciò dipende dal fatto che il ritardo o l'ostruzione possono svuotare in concreto la possibilità stessa di orientare il voto, reagire a irregolarità, valutare la prosecuzione dell'investimento o intervenire rispetto a decisioni imminenti.

Accanto alla tutela d'urgenza, è stata prospettata anche la possibilità di fare ricorso, in presenza di documentazione determinata, al decreto ingiuntivo per ottenere la consegna di specifici atti. Si tratta di un'indicazione ulteriore che non risulta, tuttavia, presentata nei documenti come approdo univoco; essa può quindi essere registrata come rimedio prospettato, ma non come soluzione consolidata.

Più delicato è il tema del controllo giudiziario. Come noto, l'originaria esclusione dell'applicabilità dell'art. 2409 c.c. alla s.r.l., affermata dopo la riforma del 2003, è stata superata dall'intervento del legislatore del 2019, il quale, attraverso il richiamo contenuto nell'art. 2477 c.c., ha esteso anche a tale modello societario il rimedio della denuncia al tribunale,

⁶⁵ Sul carattere autonomo del diritto di controllo del socio non amministratore e sulla sua tutela cautelare, v. E. RICCIARDIELLO, *L'inerenza del diritto di controllo del socio non amministratore di s.r.l. al potere gestorio*, cit., spec. § 3, il quale, commentando un provvedimento del Tribunale di Bologna, riconduce il ricorso ex art. 700 c.p.c. alla necessità di assicurare l'effettività del controllo individuale, indipendentemente dalla prospettazione di successive iniziative giudiziarie nei confronti degli amministratori. Cfr. altresì E. LOFFREDO – G. RACUGNO, *Rassegna di giurisprudenza – Società a responsabilità limitata*, cit., spec. § 8.

indipendentemente dalla presenza di un organo di controllo⁶⁶. La successiva riforma del 2026 ha però determinato un (quantomeno temporaneo) problema di coordinamento normativo, avendo disposto l'abrogazione dell'art. 2409 c.c. e la ricollocazione della relativa disciplina nel nuovo art. 2396-quater c.c., senza adeguare il rinvio tuttora contenuto nell'art. 2477 c.c.

Secondo la tesi della dottrina che in questa sede si ritiene di condividere, tale disallineamento appare riconducibile a un mero difetto di coordinamento conseguente alla riorganizzazione sistematica delle disposizioni in materia di amministrazione e controllo, senza che da esso possa desumersi una volontà legislativa di escludere nuovamente il controllo giudiziario nella s.r.l.⁶⁷

In questa prospettiva, il richiamo all'abrogato art. 2409 c.c. può essere inteso come riferito alla disposizione che ne ha raccolto il contenuto, in continuità con la scelta legislativa di assicurare anche alla s.r.l. un presidio giudiziario rispetto alle gravi irregolarità gestorie.

Più lineare appare la questione della revoca cautelare degli amministratori. Si tratta della possibilità per il socio, in presenza di gravi irregolarità gestorie, di chiedere in via cautelare la

⁶⁶ Sull'evoluzione dell'applicabilità del controllo giudiziario alla s.r.l., v. l'art. 2409 c.c. e l'art. 2477 c.c., come modificato dall'art. 379 del d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14. La riforma del 2003 aveva dato luogo a un articolato dibattito sull'esperibilità della denuncia al tribunale nella s.r.l., successivamente superato, sul piano normativo, dall'espresso richiamo all'art. 2409 c.c. introdotto nell'art. 2477 c.c. Per i rapporti tra controllo giudiziario e tutela dei soci nella disciplina della crisi, cfr. M. PERRINO, *Amministratori e soci nell'accesso agli strumenti di regolazione della crisi*, cit., pp. 69ss.

⁶⁷ Cfr. l'art. 2477 c.c. e la disciplina del controllo giudiziario risultante dal d.lgs. 27 marzo 2026, n. 47. Il mancato coordinamento del rinvio contenuto nell'art. 2477 c.c. con la nuova collocazione della disciplina già prevista dall'art. 2409 c.c. sembra riconducibile a un difetto di raccordo formale tra disposizioni, piuttosto che a una scelta di sottrarre nuovamente la s.r.l. al controllo giudiziario. Tale lettura, qui prospettata sul piano sistematico, valorizza la continuità funzionale dell'istituto e l'esigenza di preservare la coerenza della disciplina dei controlli.

revoca degli amministratori; secondo un orientamento interpretativo, perfino la violazione dei diritti informativi può assumere rilievo, ove integri una grave irregolarità. Anche questo elemento conferma che l'impedimento del controllo non è neutro rispetto alla *governance*, ma può costituire indice di una più ampia patologia organizzativa⁶⁸.

Non meno rilevante è il possibile rilievo della responsabilità degli amministratori per il diniego o l'ostacolo all'esercizio del diritto di controllo. È prospettata la possibilità di configurare responsabilità ex art. 2476 c.c. se dal rifiuto derivi un danno, nonché l'applicazione dell'art. 2625 c.c. per l'impedito controllo. Anche sotto questo profilo, il controllo individuale emerge come presidio essenziale di trasparenza interna, la cui frustrazione può rilevare non soltanto sul piano endosocietario, ma anche sotto il versante della responsabilità.

L'insieme di questi rimedi mostra, in controtelaio, una duplice funzione del sistema di vigilanza nella s.r.l. Da un lato, esso tutela il socio come titolare di una posizione individuale incisa dal comportamento ostruzionistico degli amministratori; dall'altro lato, preserva la leggibilità dell'organizzazione societaria, impedendo che la chiusura informativa si trasformi in una tecnica di opacizzazione della gestione. I rimedi, dunque, non servono soltanto a dare informazioni al socio; servono a ripristinare le condizioni minime affinché la *governance* resti verificabile.

In questa prospettiva, anche i diritti particolari a contenuto informativo o consultivo devono essere letti alla luce dei rimedi che ne presidiano l'effettività. Se lo statuto attribuisce a un socio

⁶⁸ V. l'art. 2476, comma 3, c.c., che riconosce al socio la possibilità di chiedere, in caso di gravi irregolarità nella gestione, la revoca cautelare degli amministratori. Sul rapporto tra diritto individuale di controllo, tutela giudiziale e responsabilità degli amministratori, cfr. E. LOFFREDO – G. RACUGNO, *Rassegna di giurisprudenza – Società a responsabilità limitata*, cit., spec. §§ 8 e 11. L'eventuale rilevanza del diniego informativo ai fini della revoca cautelare deve essere valutata alla luce della gravità della condotta e della sua incidenza sulla gestione, non potendosi identificare automaticamente ogni violazione dell'art. 2476, comma 2, c.c. con una grave irregolarità gestoria.

flussi informativi rafforzati, facoltà di consultazione potenziata o accessi preventivi su operazioni determinate, l'eventuale inosservanza di tali clausole non produce soltanto una violazione interna del regolamento sociale, ma incide sul concreto funzionamento della governance e sulla possibilità stessa del socio di esercitare la prerogativa speciale per la quale la clausola è stata prevista.

La questione si intreccia altresì con il problema della copia dei documenti. Sul punto, si ritiene che il diritto di estrarre copia, di regola a spese del socio, costituisca uno strumento necessario per rendere effettivo il controllo; secondo una diversa impostazione, il diritto di consultazione non comprende automaticamente la facoltà di riprodurre i documenti, salvo specifiche eccezioni. In ogni caso, è possibile cogliere il rilievo sistematico della questione: quanto più il controllo documentale è effettivo, tanto più il socio è posto in condizione di incidere, almeno indirettamente, sulla qualità della governance⁶⁹.

I sistemi di vigilanza nella s.r.l. non si esauriscono, peraltro, nella reazione giudiziale al diniego informativo. Essi comprendono anche l'azione continua, diffusa e non istituzionalizzata del socio che, attraverso il controllo individuale e gli eventuali diritti particolari, partecipa alla circolazione interna delle informazioni e alla verifica dell'adeguatezza dell'assetto. In questo senso, il sistema di vigilanza della s.r.l. si presenta come plurale: organo amministrativo, eventuale organo di controllo, socio titolare del diritto di controllo e, in alcuni casi, socio munito di prerogative

⁶⁹ Sulla facoltà del socio non amministratore di estrarre copia della documentazione sociale nell'esercizio del diritto di controllo, v. E. RICCIARDIELLO, *L'inerenza del diritto di controllo del socio non amministratore di s.r.l. al potere gestorio*, cit., spec. § 3, il quale, commentando un provvedimento del Tribunale di Bologna, condivide la soluzione favorevole all'accesso alla documentazione amministrativa e contabile, comprensivo del diritto di estrarne copia. L'A. valorizza, in particolare, la funzione del controllo individuale nella governance della s.r.l. e l'esigenza che la tutela cautelare assicuri un'effettiva conoscibilità della gestione.

particolari concorrono tutti, con funzioni diverse, alla tenuta dell'assetto.

Proprio questa pluralità impone, tuttavia, di ribadire con fermezza la distinzione dei ruoli. I rimedi concessi al socio contro il diniego informativo non lo trasformano in organo di controllo; i diritti particolari non lo rendono automaticamente cogestore; la facoltà di reagire giudizialmente alle irregolarità non attenua la responsabilità primaria degli amministratori sull'organizzazione e sulla gestione. Il punto decisivo resta, ancora una volta, la preservazione di un assetto nel quale il controllo sia effettivo, ma la *governance* resti leggibile.

Può dunque formularsi, sul piano dei rimedi, una conclusione coerente con l'impostazione sin qui seguita.

Quanto più il controllo del socio e i diritti particolari vengono valorizzati come tecniche di organizzazione della *governance*, tanto più occorre che essi siano assistiti da strumenti effettivi di tutela contro l'ostruzionismo interno; ma, al tempo stesso, quanto più tali strumenti si fanno incisivi, tanto più è necessario mantenere ferma la distinzione tra potere di vigilanza, influenza statutaria e responsabilità gestoria. Il sistema regge se il controllo è effettivo e la *governance* resta verificabile; si incrina se, per difetto di rimedi o per eccesso di sovrapposizione, l'organizzazione diviene opaca o paralizzabile⁷⁰.

7. Alcune considerazioni conclusive

Se vi è un punto che l'indagine consente ormai di considerare acquisito, è che i diritti particolari dei soci di s.r.l. non esauriscono la loro portata nella sfera del privilegio individuale, ma partecipano direttamente alla progettazione

⁷⁰ Sulla duplice esigenza di assicurare l'effettività del controllo individuale e di prevenire un esercizio abusivo delle prerogative del socio, v. E. RICCIARDIELLO, *L'inerenza del diritto di controllo del socio non amministratore di s.r.l. al potere gestorio*, cit., 228 ss., spec. § 3, ove si evidenzia come il potere ispettivo possa, in determinate circostanze, essere utilizzato quale strumento di pressione nei confronti della maggioranza, rendendo necessario distinguere le condotte vessatorie dall'esercizio legittimo del diritto di controllo.

dell'organizzazione societaria. Essi non si limitano, infatti, a derogare al principio di proporzionalità della partecipazione o a personalizzare il rapporto sociale; concorrono, più profondamente, a modellare la distribuzione delle competenze, i flussi informativi, le modalità del controllo e l'equilibrio complessivo tra autonomia statutaria e gestione.

In questa prospettiva, la flessibilità della s.r.l. trova nei diritti particolari uno dei suoi strumenti più significativi. Proprio attraverso di essi, il tipo si conferma capace di adattare i propri assetti organizzativi a esigenze imprenditoriali differenziate, di valorizzare interessi individuali meritevoli e di offrire soluzioni di governance più duttili rispetto a quelle tipicamente proprie di altri modelli societari.

Tale duttilità, tuttavia, non è né indifferenziata né priva di limiti. Quanto più intensa è la capacità conformativa della clausola statutaria, tanto più avvertita diviene l'esigenza che essa si inserisca adeguatamente nell'architettura organizzativa.

Da questo punto di vista, l'indagine ha mostrato che i diritti particolari riguardanti l'amministrazione possono assumere configurazioni molto diverse — diritti di nomina o designazione, prerogative informative rafforzate, poteri di consultazione, autorizzazione o veto — ma che la loro ammissibilità non può essere apprezzata in astratto e una volta per tutte. Essa dipende, piuttosto, dalla verifica se la clausola lasci fermo un nucleo riconoscibile di attribuzioni e di responsabilità in capo agli amministratori, ovvero tenda, al contrario, a dissolvere il centro di imputazione della funzione gestoria.

È precisamente su questo terreno che il controllo individuale del socio rivela il proprio rilievo sistematico. Lungi dal costituire un elemento estrinseco rispetto alla governance, esso si conferma parte integrante del disegno organizzativo della s.r.l., poiché consente al socio di verificare la conduzione dell'impresa, di orientare consapevolmente l'esercizio delle proprie prerogative e, se del caso, di reagire a irregolarità e disfunzioni. Proprio per questo, il controllo non assume rilievo

soltanto come tutela del socio *uti singulus*, ma come tecnica di trasparenza interna, destinata a rendere conoscibili i processi decisionali e verificabile l'azione degli amministratori.

Muovendo da tale premessa, il nesso tra diritti particolari, controllo individuale e adeguatezza dell'organizzazione appare oggi ancora più stretto. Quanto più la s.r.l. si avvale di strumenti di personalizzazione della partecipazione e della governance, tanto più si impone che essi siano accompagnati da assetti organizzativi, amministrativi e contabili idonei a rendere leggibili le decisioni, tracciabili i flussi informativi e riconoscibili i luoghi della responsabilità.

Sotto questo profilo, la crescente complessità dell'organizzazione imprenditoriale induce altresì a valorizzare un ulteriore elemento, che l'indagine ha solo progressivamente messo in luce: l'emersione di funzioni specialistiche, anche a carattere extraorganico, che non necessariamente coincidono con gli organi societari in senso stretto, ma concorrono in modo stabile alla raccolta, all'elaborazione e al coordinamento delle informazioni rilevanti. Tale sviluppo, tuttavia, non comporta una corrispondente moltiplicazione dei centri di imputazione delle decisioni e delle responsabilità. Al contrario, proprio la crescente articolazione delle funzioni rende più stringente l'esigenza di ricondurre a unità il quadro conoscitivo, così da preservare la riconoscibilità del luogo della decisione e la coerenza del rapporto tra potere esercitato e responsabilità conseguente.

In questa chiave, il riferimento agli adeguati assetti e alla gestione dei rischi assume un significato particolarmente pregnante. Il d.lgs. 27 marzo 2026, n. 47 non incide direttamente sull'art. 2468, comma 3, c.c.; nondimeno, esso rafforza un ambiente normativo nel quale acquistano rilievo crescente la chiarezza nell'allocazione delle competenze, il coordinamento dei controlli, la rappresentazione unitaria dei rischi e la qualità dei presidi organizzativi.

Non si tratta, beninteso, di estendere meccanicamente alla s.r.l. discipline concepite per altri modelli; si tratta piuttosto di

riconoscere che il quadro di valutazione nel quale i diritti particolari devono essere letti risulta oggi più esigente.

Ne deriva un criterio selettivo che può ormai formularsi con sufficiente chiarezza. Appaiono tendenzialmente compatibili con tale quadro le clausole che rafforzano i flussi informativi, la consultazione preventiva, il monitoraggio dell'azione gestoria e, più in generale, la verificabilità delle scelte. Più problematiche risultano, invece, quelle prerogative che trasferiscono in modo indeterminato sul socio funzioni sostanzialmente gestorie o che moltiplicano i centri di veto, producendo opacità decisionale, sovrapposizione di ruoli o paralisi operativa.

La medesima impostazione trova conferma nella disciplina della crisi. Pure in tale sede, i diritti particolari non risultano neutralizzati in astratto, ma vengono sottoposti a una verifica di compatibilità più rigorosa con la continuità aziendale, la tempestività delle decisioni e la tutela dei creditori. La crisi, in altri termini, non smentisce la lettura organizzativa dell'istituto: la rende, al contrario, più severa: non è casuale, allora, che proprio in questo contesto le prerogative informative e consultive appaiano più resilienti, mentre i diritti di blocco o interdizione si espongono più facilmente al rischio di incompatibilità con il percorso di risanamento.

In definitiva, la riforma del 2026 non riduce in astratto lo spazio dell'autonomia statutaria nella s.r.l.; ne ridefinisce, piuttosto, le condizioni di esercizio e il metro di giudizio. Dopo la riforma, i diritti particolari restano pienamente configurabili, ma la loro legittimazione sistematica dipende in misura crescente dalla loro attitudine a operare come strumenti di organizzazione coerente, capaci di rendere più funzionale, più trasparente e più verificabile l'assetto della società.

Se, dunque, si volesse condensare l'esito dell'indagine in una sola formula, si potrebbe dire che i diritti particolari dei soci di s.r.l. non sono oggi meno ammissibili di ieri; risultano, però, più delicati da configurare. E ciò perché la loro validità sistematica non dipende soltanto dalla meritevolezza dell'interesse individuale che esprimono, ma dalla capacità di inserirsi

coerentemente in un assetto nel quale restino intellegibili il luogo della decisione, il circuito dell'informazione, la costante adeguatezza dell'organizzazione e il nesso tra potere esercitato e responsabilità conseguente.

In questo senso, può forse essere valorizzata la prudenza, non già come principio positivo autonomo, ma come criterio ordinante dell'interpretazione e della conformazione statutaria dei diritti particolari⁷¹. La sua utilità consiste nel ricondurre l'istituto entro il contesto nel quale esso è destinato a operare, evitando letture isolate dell'art. 2468, comma 3, c.c. e imponendo di misurare tali prerogative sulla concreta architettura organizzativa, statutaria e funzionale della s.r.l. In questa prospettiva, la prudenza non riduce l'autonomia statutaria, ma ne orienta l'esercizio alla luce dell'adeguatezza degli assetti, della continuità dell'impresa e della necessità di preservare, anche nel contesto di una crescente articolazione funzionale ed extraorganica, la riconoscibilità dei centri decisionali e la coerenza del rapporto tra potere e responsabilità.

⁷¹ Sul rilievo della prudenza e della proporzionalità nell'assunzione delle obbligazioni, anche in rapporto all'adeguatezza degli assetti organizzativi e alla sostenibilità finanziaria dell'impresa, v. A. MARIANI, *La responsabilità degli amministratori (e dei soci) di s.r.l.: tra gestione non conservativa, danno diretto e danno indiretto ai creditori sociali*, in *Giur. comm.*, 2026, II, 365 ss., spec. nel testo in corrispondenza delle note 93-101, ove si dà conto dell'orientamento che riconduce tali criteri ai principi di buona fede e corretta amministrazione, pur formulando riserve circa la sufficienza del relativo fondamento normativo. Per una più ampia riflessione sui rapporti tra tutela del credito e regolazione della crisi, v. D. GALLETTI, *Epifania della crisi del credito. Fra potere e soggezione*, cit., passim. Il tema specifico della prudenza è stato altresì oggetto di riflessione da parte di Galletti in occasione del convegno *Il patrimonio del debitore al servizio dei creditori*, Milano Marittima, 6-7 giugno 2025.