

XVI CONVEGNO ANNUALE
DELL' ASSOCIAZIONE ITALIANA DEI PROFESSORI UNIVERSITARI
DI DIRITTO COMMERCIALE "ORIZZONTI DEL DIRITTO COMMERCIALE"

**"STATO, IMPRESE, MERCATI IN UN MONDO
ALLA RICERCA DI NUOVI EQUILIBRI"**

Roma, 21-22 febbraio 2025

GIULIA SERAFIN

ASSEGNISTA DI RICERCA

**Il potere di *removal* del direttore generale: spunti per una
ricostruzione delle sue funzioni**

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. I poteri di *removal* previsti dal t.u.b. e dal t.u.f. – 3. I presupposti oggettivi dei poteri di *removal* della Banca d'Italia. – 4. L'esercizio dei poteri di *removal* sull'alta dirigenza. – 5. La figura del direttore generale nel diritto comune. – 6. Il problema della responsabilità del direttore generale *ex art. 2396 c.c.* – 7. Il direttore generale nella regolamentazione bancaria: la "funzione di gestione" e il *removal* del direttore generale.

1. Introduzione

Il potere di *removal* è stato introdotto di recente nel nostro ordinamento andando ad aggiungersi ai poteri che le Autorità di vigilanza possono esercitare al verificarsi di alcune situazioni cui l'intermediario bancario o finanziario può andare incontro e che sono, in linea di massima, riconducibili alla violazione del principio di "sana e prudente gestione".

Le ragioni della sua introduzione appaiono connesse allo stretto legame che viene comunemente individuato tra una buona *governance* dell'impresa e l'efficienza del sistema finanziario. Questo legame appare in

effetti comprovato anche dalla crisi finanziaria del 2007¹, nonché dalle diverse ipotesi di crisi bancarie cagionate da comportamenti di *mala gestio* cui si è recentemente assistito. A fronte di questo quadro, diverse istituzioni – tra cui le Autorità di vigilanza – hanno lamentato il fatto di non poter disporre di uno strumento efficace per intervenire prima che la situazione di crisi di un’impresa bancaria fosse irreversibile²; uno strumento che potesse agire ad un livello intermedio per poter intervenire sulla *governance* dell’intermediario e rimuovere gli esponenti che fossero la causa, o avessero contribuito ad aggravare, situazioni patologiche non così gravi da giustificare l’utilizzo degli strumenti di rigore previsti dalla legislazione e che, al contempo, fosse volto ad eliminare la situazione patologica nell’ottica di un “recupero” della situazione e della conservazione dell’impresa, così preservando anche la stabilità del sistema. In effetti, prima dell’introduzione del potere di *removal*, le uniche possibilità consentite dall’ordinamento per intervenire direttamente sugli esponenti aziendali erano quelle della gestione provvisoria o dello scioglimento degli organi della banca previsto nell’ambito dell’amministrazione straordinaria, entrambi i quali davano luogo ad una gestione coattiva dell’ente.

Come si vedrà, il *removal* degli esponenti aziendali risulta estremamente articolato e il suo impatto sulla *governance* societaria può essere molto rilevante. Diversi sono gli aspetti problematici che il potere di *removal* pone; molti di questi sono già stati prontamente sottolineati e affrontati dalla dottrina che se ne è occupata³.

¹ Sul punto v., ad esempio, A. MIRONE, *Regole di governo societario e assetti statutari delle banche tra diritto speciale e diritto generale*, in *Rivista ODC*, 2017, 2 ss.

² V. le considerazioni finali del Governatore della Banca d’Italia sugli anni 2009, 2010 e 2013, reperibili nel sito www.bancaditalia.it; IMF, *Statement at the End of the IMF Financial Sector Assessment Program (FSAP) Mission to Italy*, March 26, 2013, reperibile all’indirizzo www.imf.org; BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, *Core Principles for Effective Banking Supervision*, September 2012, reperibili all’indirizzo www.bis.org.

³ Tra questi si sottolinea la questione legata alla natura del potere di *removal* (i.e. se sanzionatorio o regolatorio) per le rilevanti conseguenze che comporterebbe qualificarlo come un potere di natura sanzionatoria piuttosto che regolatoria. Sul punto, v. F. CIRAULO, *La Banca d’Italia ed il potere di rimozione degli esponenti aziendali tra vigilanza prudenziale e disciplina della crisi*, in *Banca impr. soc.*, 2016, 51 ss.; ID., *Il removal alla prova dei fatti. Note minime intorno al caso Credito di Romagna s.p.a.*, in *Riv. dir. banc.*, 2017, I, 199 ss.; P. DE BIASI, *La rimozione in via amministrativa degli esponenti aziendali: una anomalia del settore bancario o una crepa nel sistema?*, in *Riv. reg. merc.*, 2016, 69 ss.; E. DE CHIARA, *I poteri di removal della Banca d’Italia*, in *Riv. trim. dir. econ.*, 2023, 553 ss.; G. FIDONE, *Sulla qualificazione del potere di removal della Banca d’Italia, sulla natura del potere esercitato e sul correlato sindacato del Giudice amministrativo. Il Consiglio di Stato compie un altro passo verso la full jurisdiction*, in *Giur.*

L'aspetto su cui ci si vuole concentrare nel presente lavoro riguarda il potere di *removal* nei confronti dei componenti dell'alta dirigenza e, in particolare, del direttore generale. È noto che tale figura, nonostante la sua rilevanza nella struttura aziendale, ha ricevuto scarsissima attenzione da parte del legislatore, tant'è che tuttora il perimetro delle sue funzioni e i limiti delle sue responsabilità sono controversi. Pur tuttavia, come si vedrà, da un lato i poteri di *removal* possono essere esercitati nei confronti di tutti gli esponenti aziendali, compresa l'alta dirigenza e il direttore generale; dall'altro, tali poteri sono esercitabili laddove ricorra un pericolo per la sana e prudente gestione dell'intermediario o, nell'ambito delle misure di intervento precoce, laddove risultino «gravi violazioni di disposizioni legislative, regolamentari o statutarie o gravi irregolarità nell'amministrazione ovvero quando il deterioramento della situazione della banca o del gruppo bancario sia particolarmente significativo». Si tratta di un complesso molto ampio di situazioni che possono ricondursi alla violazione di doveri che senz'altro incombono primariamente all'organo amministrativo e che rientrano nel potere di gestire la società, che spetta esclusivamente agli amministratori. In questo quadro, allora, sembra utile riflettere sulla scelta del legislatore di estendere l'esercizio dei poteri di *removal* anche all'alta dirigenza, ove ricorrano i medesimi presupposti, chiedendosi se si possa giungere alla conclusione per cui la regolamentazione bancaria tiene conto di una situazione che invece il Codice civile continua ad ignorare.

2. I poteri di removal previsti dal t.u.b. e dal t.u.f.

Va sin da subito rilevato che i poteri di *removal* previsti dall'ordinamento nazionale sono piuttosto variegati, tanto dal punto di vista dei soggetti destinatari, quanto dal punto di vista dei presupposti al

comm., 2023, 407 ss.; L. LIPPOLIS, *Il removal della Banca d'Italia e il sindacato del giudice amministrativo*, in *Giornale dir. amm.*, 2023, 82 ss. Di recente, v. Cons. Stato, sez. VI, sentenza n. 6254 del 19 luglio 2022, ove si è statuito che il potere di *removal* previsto dall'art. 69-*vicies-semel* del t.u.b. non presenta alcuna connotazione sanzionatoria, ma «rientra tra le misure di intervento precoce, a loro volta facenti parte del più ampio *genus* dei poteri di vigilanza della Banca d'Italia». Secondo la Corte, infatti, il *removal* non ha scopo afflittivo nei confronti del titolare della carica rimosso, «quanto di preservare la stabilità e la sana gestione della banca». Nello stesso senso si era pronunciato in primo grado il T.a.r. Lazio, Roma, Sez. II-quater, 1° febbraio 2017, n. 1627.

ricorrere dei quali l'intervento dell'Autorità di vigilanza può essere esercitato; quanto, infine, dal punto di vista degli effetti.

Il potere di *removal* fa il suo ingresso nel nostro ordinamento in occasione del recepimento della direttiva 2013/36/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 giugno 2013, sull'accesso all'attività degli enti creditizi e sulla vigilanza prudenziale sugli enti creditizi e sulle imprese di investimento (c.d. CRD IV), avvenuto con il d. lgs. 12 maggio 2015, n. 72⁴. In particolare, questo introduce nel t.u.b. l'art. 53-*bis*, che attribuisce alla Banca d'Italia il potere di disporre, nell'ambito dei poteri di intervento, anche la rimozione di uno o più esponenti aziendali laddove la loro permanenza in carica sia di pregiudizio per la sana e prudente gestione della banca (il c.d. *removal* individuale)⁵. Parimenti, nel capo dedicato alla vigilanza dei gruppi bancari, lo stesso potere si rinviene con riferimento alla società capogruppo⁶. Il d. lgs. n. 72/2015 interviene anche nel t.u.f., aggiungendo il comma 2-*bis* all'art. 7, col quale si prevede, a favore della Banca d'Italia, il potere di disporre la rimozione di uno o più esponenti aziendali di Sim, società di gestione del risparmio, Sicav e Sicaf, qualora la loro permanenza in carica sia di pregiudizio per la sana e prudente gestione del soggetto abilitato e, parallelamente a quanto previsto in materia di

⁴ Va precisato che la previsione dei poteri di *removal* introdotti con questo decreto non ha recepito alcuna disposizione della CRD ma si è basata sull'art. 3, co. 1, lett. e), della legge di delegazione europea 7 ottobre 2014, n. 154, che prevedeva l'attribuzione alla Banca d'Italia del «potere di rimuovere gli esponenti aziendali degli intermediari quando la loro permanenza in carica sia di pregiudizio per la sana e prudente gestione».

⁵ Ai poteri della Banca d'Italia si aggiunge poi il potere di *removal* previsto dal Regolamento (UE) n. 1024/2013 e attribuito alla BCE nell'ambito del sistema stabilito dal *Single Supervisory Mechanism*. V., sulla questione, A. ANTONUCCI, *I poteri di removal degli esponenti aziendali nell'ambito del Single Supervisory Mechanism*, in *Banca impr. soc.*, 2016, 39 ss.

⁶ Lo stesso decreto introduceva nel t.u.b. un potere di *removal* collettivo degli organi con funzioni di amministrazione e di controllo qualora risultassero gravi irregolarità nell'amministrazione, ovvero gravi violazioni delle disposizioni legislative, amministrative o statutarie che regolano l'attività della banca e una norma di contenuto identico in relazione della banca capogruppo. Tali disposizioni sono state poi abrogate dal d. lgs. n. 181/2015 che ha recepito la BRRD. Sul punto v., ancora, A. ANTONUCCI, *I poteri di removal degli esponenti aziendali nell'ambito del Single Supervisory Mechanism*, cit., 43 s., la quale ne sottolinea la difficile classificabilità posto che tali previsioni erano state previste in sede di adeguamento della CRD IV, ma la relazione di accompagnamento allo schema di decreto legislativo qualificava detti poteri come «misura alternativa alla gestione provvisoria e all'amministrazione straordinaria della banca», ricadendo così essi nell'area disciplinare della BRRD.

vigilanza del gruppo bancario, il potere di disporre la rimozione di uno o più esponenti aziendali della capogruppo (art. 12, co. 5-ter, t.u.f.)⁷.

Si differenziano da queste prime fattispecie di *removal* quelle introdotte con il recepimento della direttiva 2014/59/UE che istituisce un quadro di risanamento e risoluzione degli enti creditizi e delle imprese di investimento (c.d. BRRD). Il potere di *removal* introdotto dal d. lgs. 16 novembre 2015, n. 181, con il quale si è recepita la BRRD, si inserisce nel quadro delle misure di intervento precoce (c.d. *early intervention*), tra cui figura appunto il potere della Banca d'Italia di disporre la rimozione e ordinare il rinnovo di tutti i componenti degli organi con funzione di amministrazione e di controllo delle banche, delle capogruppo italiane di un gruppo bancario e delle varie fattispecie di società di partecipazione finanziaria indicate dall'articolo 69.2 t.u.b. (c.d. *removal* collettivo)⁸, nonché del potere di ordinare la rimozione di uno o più componenti dell'alta dirigenza delle società menzionate. Le stesse disposizioni si applicano anche alle Sim "di classe 1"⁹ e alle Sim autorizzate alla prestazione dei

⁷ Su questi poteri di *removal* v. F. ANNUNZIATA, sub Art. 7, in *Commentario breve al testo unico della finanza*, a cura di V. Calandra Buonauro, Giuffrè, Milano, 2020, 102 ss.; C. Frigeni, Il doppio regime di autorizzazione e di vigilanza, in *Il Testo Unico finanziario*, diretto da M. Cera e G. Presti, Zanichelli, Bologna, 2020, vol. I, 266 ss.; F. GUERRERA, La "rimozione" degli esponenti di Sim, Sgr, Sicav, e Sicaf, in *Dir. banc. merc. fin.*, 2016, 427 ss.

⁸ Precisamente, si tratta delle società di partecipazione finanziaria e delle società di partecipazione finanziaria mista, aventi sede legale in Italia, che controllino società bancarie, finanziarie e strumentali soggette a vigilanza su base consolidata di competenza delle autorità di vigilanza degli altri Stati dell'Unione europea. Questa disposizione è stata introdotta con il d. lgs. 8 novembre 2021, n. 182.

⁹ Trattasi, secondo quanto stabilito dall'art. 1, co. 1, lett. e-bis), t.u.f., delle Sim che soddisfano i requisiti previsti all'articolo 4, par. 1, punto 1), lett. b), del regolamento (UE) n. 575/2013, ossia che svolgono «una qualsiasi delle attività di cui all'allegato I, sezione A, punti 3) e 6), della direttiva 2014/65/UE del Parlamento europeo e del Consiglio se ricorre una delle condizioni seguenti ma l'impresa non è un negoziatore per conto proprio di merci e di quote di emissioni, un organismo di investimento collettivo o un'impresa di assicurazione: i) il valore totale delle attività consolidate dell'impresa è pari o superiore a 30 miliardi di EUR; ii) il valore totale delle attività dell'impresa è inferiore a 30 miliardi di EUR e l'impresa fa parte di un gruppo in cui il valore totale delle attività consolidate di tutte le imprese di tale gruppo che individualmente detengono attività totali inferiori a 30 miliardi di EUR e svolgono una qualsiasi delle attività di cui all'allegato I, sezione A, punti 3) e 6), della direttiva 2014/65/UE è pari o superiore a 30 miliardi di EUR; oppure iii) il valore totale delle attività dell'impresa è inferiore a 30 miliardi di EUR e l'impresa fa parte di un gruppo in cui il valore totale delle attività consolidate di tutte le imprese del gruppo che svolgono una qualsiasi delle attività di cui all'allegato I, sezione A, punti 3) e 6), della direttiva 2014/65/UE è pari o superiore a 30 miliardi di EUR, ove l'autorità di vigilanza su base consolidata - in consultazione con il collegio delle autorità di vigilanza - decida in tal

servizi di negoziazione per conto proprio, di assunzione a fermo di strumenti finanziari e – in aggiunta o in alternativa – di collocamento di strumenti finanziari sulla base di un impegno irrevocabile nei confronti dell'emittente, in forza del richiamo contenuto nell'art. 55-*quinqüies*, co. 1, t.u.f., il quale estende l'applicazione a tali soggetti delle misure di intervento precoce previste per gli enti creditizi¹⁰.

I presupposti che giustificano l'esercizio del potere di *removal* previsto dall'art. 69-*vicies-semel* del t.u.b. sono individuati dall'art. 69-*octiesdecies*, co. 1, lettera b), t.u.b.: gravi violazioni di disposizioni legislative, regolamentari o statutarie; gravi irregolarità nell'amministrazione; significativo deterioramento della situazione della banca o del gruppo bancario.

Per quanto concerne invece le Sim diverse da quelle appena indicate, nonché le società di gestione del risparmio, le Sicav e le relative società capogruppo, l'art. 56-*bis* del t.u.f. prevede il potere di *removal* della Banca d'Italia di tutti i componenti degli organi di amministrazione e controllo al ricorrere del presupposto previsto per la procedura di amministrazione straordinaria. In questo caso, non è però prevista la rimozione dei componenti dell'alta dirigenza¹¹.

Per altro, se questi sono i poteri di *removal* più rilevanti, quanto meno in relazione agli enti assoggettati e ai presupposti in relazione ai quali possono essere esercitati, ulteriori e diversi poteri di *removal* sono sparsi in altre norme del t.u.b. e del t.u.f. Tra questi possono essere menzionati il potere di *removal* della Banca d'Italia nei confronti degli esponenti aziendali degli intermediari finanziari *ex* art. 106 (art. 108, co. 2, lett. *d-bis*), t.u.b.), quello previsto nei confronti degli esponenti degli istituti di moneta

senso per far fronte ai potenziali rischi di elusione e ai potenziali rischi per la stabilità finanziaria dell'Unione».

¹⁰ La ragione dell'inclusione di queste tipologie di Sim è da rinvenirsi nel fatto che la natura dell'attività svolta comporta l'assunzione di obbligazioni che impegnano il loro patrimonio e che, pertanto, presentano particolare rilevanza sistemica: cfr. E. PAGANI, *sub Art. 55 bis*, in *Commentario breve al testo unico della finanza*, cit., 341; A. PERRONE, *Il diritto del mercato dei capitali*³, Giuffrè, Milano, 2020, 203. In generale, sulla disciplina delle situazioni di crisi degli intermediari finanziari in senso stretto v. S. BONFATTI, *La disciplina delle situazioni di "crisi" degli intermediari finanziari*, Giuffrè, Milano, 2021, *passim*.

¹¹ V. S. BONFATTI, *La disciplina delle situazioni di "crisi" degli intermediari finanziari*, cit., 7; ID., *sub Art. 56 bis*, in *Commentario breve al testo unico della finanza*, cit., 358 s.

elettronica (art. 114-*quinqüies*.2, co. 3, lett. *d-bis*), t.u.b.) e degli istituti di pagamento (art. 114-*quaterdecies*, co. 3, lett. *d-bis*), t.u.b.)¹².

Quanto alle disposizioni contenute nel t.u.f., peculiare – dal punto di vista dei presupposti – risulta il potere di *removal* attribuito alla Consob che, ai sensi dell'art. 7, co. 2-*ter*, t.u.f., può disporre, sentita la Banca d'Italia, «la rimozione di uno o più esponenti aziendali di Sim, banche italiane, società di gestione del risparmio, Sicav e Sicaf, qualora la loro permanenza in carica sia di pregiudizio alla trasparenza e correttezza dei comportamenti dei soggetti abilitati».

Ulteriori poteri di *removal* sono previsti anche in relazione ai soggetti che gestiscono le sedi di negoziazione e alle controparti centrali. L'art. 62-*decies*, co. 1, lett. c), t.u.f., attribuisce infatti alla Banca d'Italia e alla Consob, nell'ambito delle rispettive competenze di vigilanza e sentita l'altra Autorità, il potere di disporre la rimozione di uno o più esponenti aziendali del gestore di un mercato regolamentato o della Sim o della banca italiana che gestisce un sistema multilaterale di negoziazione o un sistema organizzato di negoziazione, qualora la loro permanenza in carica sia di pregiudizio alla trasparenza, all'ordinato svolgimento delle negoziazioni e alla tutela degli investitori. Infine, l'art. 79-*novies*.1, co. 4, lett. b), t.u.f., prevede il potere della Banca d'Italia di disporre la rimozione totale o parziale dell'alta dirigenza o degli organi di amministrazione e di controllo delle controparti centrali nel caso di un deterioramento significativo della situazione finanziaria della CCP o di una violazione dei suoi requisiti legali, (compreso il regolamento operativo)¹³.

¹² Per completezza si segnala che ulteriori poteri di rimozione della Banca d'Italia sono previsti nei confronti dei componenti degli organi di gestione e controllo dell'Organismo per la tenuta dell'elenco dei confidi (art. 112-*bis*, co. 7, t.u.b.) e dell'Organismo per la gestione degli elenchi degli agenti in attività finanziaria e dei mediatori creditizi (art. 128-*terdecies*, co. 3, t.u.b.). Nel t.u.f., inoltre, si prevede il potere di rimozione collettiva da parte del Ministero dell'economia e delle finanze, su proposta della Consob, e di rimozione individuale della Consob, nei confronti dei componenti degli organi di gestione e di controllo dell'Organismo di vigilanza e tenuta dell'albo unico dei consulenti finanziari (art. 31-*bis*, co. 6, t.u.f.).

¹³ Tale potere di *removal* è stato recentemente inserito dal d. lgs. 6 dicembre 2023, n. 224, di adeguamento alle disposizioni del Regolamento (UE) 2021/23 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 16 dicembre 2020, relativo a un quadro di risanamento e risoluzione delle controparti centrali.

3. I presupposti oggettivi dei poteri di removal della Banca d'Italia

Come si può constatare dalle norme richiamate in tema di *removal* degli esponenti aziendali di istituti di credito, la Banca d'Italia è chiamata a valutare se la loro permanenza in carica possa compromettere la sana e prudente gestione della banca o, nel caso dei poteri di *early intervention*, se si siano rilevate gravi violazioni di disposizioni normative, regolamentari o statutarie; gravi irregolarità nell'amministrazione o, infine, se sia prevedibile un aggravio della situazione di squilibrio patrimoniale della banca. I poteri di *removal* possono essere così esercitati in un ampio ventaglio di situazioni che implicano uno scrutinio dell'attività gestoria, per altro incidendo profondamente nella *governance* della società.

Sul punto, è facile constatare come il potere discrezionale della Banca d'Italia sia estremamente ampio, connotandosi in un giudizio di discrezionalità tecnica difficilmente scrutinabile in sede giurisdizionale¹⁴.

Appare quindi netta la differenza tra il perimetro di giudizio che è affidato al giudice civile sulla responsabilità degli amministratori, ove regna l'applicazione della *business judgment rule*, e quello consentito all'Autorità di vigilanza. Tuttavia, la lontananza tra i due appare circoscritta, posta la ridotta discrezionalità degli amministratori nelle scelte gestorie derivante dalla pervasiva regolamentazione dell'attività d'impresa nel settore bancario e finanziario¹⁵.

Per quanto riguarda la violazione di norme legislative, regolamentari e statutarie va rilevato come tale presupposto sia genericamente formulato, non essendo individuato un ambito rispetto al quali rilevi la violazione. Sicché, potrà trattarsi della violazione di un ampio spettro di normative che si riferiscono tanto alla disciplina bancaria, quanto alla violazione di disposizioni in materie collegate (quale ad esempio la normativa

¹⁴ V., ad esempio, T.a.r. Lazio, Roma, 7 agosto 2018, n. 8868, in Banca dati *DeJure*.

¹⁵ M. STELLA RICHTER jr, *In principio son sempre le funzioni*, in *Riv. soc.*, 2019, 20; ID., *I sistemi di controllo delle banche tra ordinamento di settore e diritto comune. Notazioni preliminari*, in *Riv. soc.*, 2018, 320. In giurisprudenza v., ad esempio, Cass. civ., 5 febbraio 2013, n. 2737, in *Giur. comm.*, 2015, II, 24 ss. con nota di A. MINTO.

Per un'analisi del potenziale conflitto tra il principio della "sana e prudente gestione" e la *business judgment rule* v. C. ANGELICI, *Introduzione*, in *Società bancarie e società di diritto comune. Elasticità e permeabilità dei modelli* (Incontro di studio del 23 giugno 2016), in *Dir. banca merc. fin.*, 2016, 761 s.; cfr. anche V. CALANDRA BUONAURO, *Il ruolo dell'organo di supervisione strategica e dell'organo di gestione nelle disposizioni di vigilanza sulla corporate governance delle banche*, in *Banca impr. soc.*, 2015, 19 ss.

sull'antiriciclaggio)¹⁶. Per altro, essendo la regolamentazione di vigilanza sulle banche sempre più attenta anche ai profili organizzativi dell'attività, richiedendo ai soggetti vigilati la predisposizione di assetti, sistemi e procedure organizzative¹⁷, pare evidente che lo scrutinio dell'Autorità di vigilanza potrà estendersi fino alla valutazione dell'assetto organizzativo dell'impresa.

Con riguardo alle gravi irregolarità nell'amministrazione, si può senz'altro affermare che tale scrutinio potrà estendersi ad una valutazione nel merito dell'attività gestoria, anche a prescindere dalla violazione di una norma. Si può ricordare, sul punto, come il dato fosse pacifico in relazione ai presupposti di applicazione dell'amministrazione straordinaria: la dottrina aveva anzi sottolineato come questo requisito ricorresse in particolare proprio in assenza degli altri presupposti¹⁸. In questo quadro potranno rilevare la disorganizzazione e talune disfunzioni della banca (quali condotte anti-economiche, inefficienti, mancato rispetto di procedure interne, etc.). Sebbene il parallelo con le «gravi irregolarità nella gestione» di cui all'art. 2409 c.c. sia evidente, va rilevato che le irregolarità di cui all'art. 69-octiesdecies t.u.b. hanno portata più ampia, non essendo circoscritte alla sola gestione della banca ma, più latamente, alla sua amministrazione¹⁹. Mentre la prima riguarda l'attività di impresa nella sua

¹⁶ Cfr. E. CECCHINATO, *L'amministrazione straordinaria delle banche tra vigilanza prudenziale e gestione della crisi*, in *Riv. dir. banc.*, 2021, II, 318 ss.

¹⁷ Sul tema della procedimentalizzazione dell'organizzazione e dell'attività d'impresa, già prima della riforma del 2003, v. R. WEIGMANN, *Responsabilità e potere legittimo degli amministratori*, Giappichelli, Torino, 1974, 303 ss. Dopo la riforma si vedano, tra i tanti: B. LIBONATI, *L'impresa e la società. Lezioni di diritto commerciale*, Giuffrè, Milano, 2004, 264 s.; P. MONTALENTI, *La società quotata*, in *Trattato di diritto commerciale*, diretto da G. Cottino, Cedam, Padova, 2004, 265; M. DE MARI, *Gli assetti organizzativi societari*, in *Assetti adeguati e modelli organizzativi nella corporate governance delle società di capitali*, cit., 28 ss.; M. IRRERA, *Assetti organizzativi adeguati e governo delle società di capitali*, Giuffrè, Milano, 2005, 76.

¹⁸ R. COSTI, *L'ordinamento bancario*⁵, Il Mulino, Bologna, 2012, 816; A. NIGRO, sub Art. 70, in *Commento al d.lgs. 1° settembre 1993, n. 385. Testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia*, a cura di F. Belli, G. Contento, A. Patroni Griffi, M. Porzio, V. Santoro, I. Zanichelli, Bologna, 2003, 1140; F. CAPRIGLIONE, sub Art. 70, in *Commentario al Testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia*³, diretto da F. Capriglione, II, Cedam, Padova, 2012, 868.

In giurisprudenza v. Cons. Stato, 19 febbraio 2015, n. 835, in *Banca borsa tit. cred.*, 2015, II, 270, ove si legge che «non occorre che siano individuate specificamente le norme violate, rilevando soltanto che siano individuate in modo chiaro e preciso condotte circostanze di fatto contrastanti con una sana gestione dell'istituto di credito».

¹⁹ V. sul punto, seppur con riferimento ai presupposti per l'amministrazione straordinaria, R. COSTI, *L'ordinamento bancario*⁵, cit., 834 s.; E. CECCHINATO, *L'amministrazione straordinaria delle banche tra vigilanza prudenziale e gestione della crisi*, cit., 323.

operatività, la seconda è riconducibile all'attività di cura della struttura e dell'organizzazione della società²⁰.

Quanto, infine, alle situazioni di squilibrio patrimoniale, queste potranno ricorrere anche a seguito di scelte gestorie che lo abbiano provocato o, anche, semplicemente aggravato. Si tratta, in particolare, di anomalie tali da generare una situazione di crisi diffusa. Sul punto, per altro, giova ribadire che il provvedimento di *removal* è inteso quale misura che dovrebbe precederne altre, maggiormente pervasive, nell'ambito di un quadro regolamentare nel quale sono fornite una serie di misure adottabili a seconda della gravità della situazione, e ne disciplina anzi l'utilizzo in modo tale da poter evitare l'adozione di dette più gravi misure, quale ad esempio l'amministrazione straordinaria o, addirittura, la liquidazione coatta amministrativa; sicché il *removal* pare ontologicamente destinato ad essere adottato in una fase in cui ancora non sia riscontrabile uno squilibrio tra attivo e passivo o una crisi di liquidità, così per altro anticipando di molto, in un senso cronologico, il momento in cui è lecito intervenire.

Infine, mentre questi sono i presupposti previsti per l'adozione di un provvedimento di *removal* nell'ambito delle misure di intervento precoce, l'unico presupposto richiamato dall'art. 53-*bis* t.u.b. in relazione al potere di rimozione individuale che la Banca d'Italia può esercitare è quello della possibile compromissione della "sana e prudente gestione" della banca.

La "sana e prudente gestione" della banca, come noto, è una clausola generale che ricorre spesso nella normativa bancaria e che individua innanzi tutto le stesse finalità di vigilanza della Banca d'Italia²¹. L'utilizzo di questa clausola generale appare in diversi contesti: è la sana e prudente gestione che deve orientare il rilascio dell'autorizzazione all'esercizio

²⁰ Così L.A. BIANCHI, *La gestione dell'impresa*, Il Mulino, Bologna, 2021, 93 s. per il quale «la gestione e l'amministrazione, ancorché in parte sovrapponibili, sono, a conti fatti, oggettivamente diverse tra loro e, d'altra parte, la stessa legge vi attribuisce un significato differente. [...] Dalla prospettiva dei doveri (giuridici) degli amministratori, oltre che da quella del funzionamento delle imprese, mi pare possa dunque affermarsi che *amministrare* sia cosa diversa e distinta dal *gestire*: l'una attività riguarda il *soggetto* e dunque la società (e la sua specifica organizzazione e articolazione interna), l'altra, il suo *oggetto*, ossia l'operatività dell'impresa».

²¹ In generale, sul concetto di "sana e prudente gestione" v. F. SARTORI, *Disciplina dell'impresa e statuto contrattuale: il criterio della "sana e prudente gestione"*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2017, I, 131 ss.; M. PORZIO, *La sana e prudente gestione*, in *Dir. banc. merc. fin.*, 2008, I 385 ss.

dell'attività bancaria²² ed informare i poteri regolamentari dell'Autorità di vigilanza, ed è sempre questa a fungere da parametro per valutare l'adozione di tutti i poteri di intervento previsti dal t.u.b.

Per altro, sebbene non si possa negare il suo carattere di clausola generale e, dunque, la possibilità – almeno in apparenza – di esercitare il potere di *removal* in una serie non predeterminata di situazioni, va anche rilevato che la pervasività delle norme poste a presidio tanto dell'organizzazione quanto dell'attività bancaria, di fatto delimitano la discrezionalità dell'Autorità di vigilanza. In altre parole, non è facile immaginare situazioni in cui il *removal* possa essere esercitato al di fuori della violazione di una delle numerose regole esistenti, tant'è che, di recente, ne è stata anche posta in dubbio l'effettiva funzione quale clausola generale, considerato che molti indizi inducono a far pensare che la sua realizzazione coinciderebbe con il rispetto della normativa di settore²³.

Inoltre, non va dimenticato – e lo si è più sopra evidenziato – che i poteri di *removal* sono pensati per essere adottati con una certa consequenzialità, sia fra loro, che in rapporto ad altri poteri²⁴. Sicché,

²² Su tale criterio nell'ambito della disciplina dell'autorizzazione all'esercizio dell'attività bancaria v. R. COSTI, *L'ordinamento bancario*⁵, cit., 334 s.

²³ M. DE POLI, *Sana e prudente gestione delle imprese finanziarie*, in *Le clausole generali nel diritto dell'economia*, a cura di R. Lener, A. Sciarrone Alibrandi, M. Rabitti, F. Sartori, Giappichelli, Torino, 2024, 57 ss.; quanto al potere di *removal* di cui all'art. 53-bis del t.u.b. l'A. afferma che «la capacità di tale previsione di catturare vicende non positivizzate è molto limitata, confinata com'è a un momento specifico, non generale, dell'agire della banca» (*ivi*, 62). Cfr. anche F. GUERRERA, *La "rimozione" degli esponenti di Sim, Sgr, Sicav, e Sicaf*, cit., 430, il quale, con riferimento ai poteri di *removal* contenuti nel t.u.f., afferma che non è ravvisabile una differenza sostanziale e fattuale tra i presupposti della rimozione individuale (*i.e.* la sana e prudente gestione) e di quella collettiva (*i.e.* gravi irregolarità nell'amministrazione e violazioni delle disposizioni legali, regolamentari e statutarie), posto che anche le seconde integrano di norma un pregiudizio per la sana e gestione.

²⁴ Tutta la dottrina avverte questo rapporto di gradualità tra i diversi strumenti che l'Autorità di vigilanza può adottare per far fronte ad una situazione di irregolarità o di crisi dell'intermediario bancario. V., ad esempio, F. ANNUNZIATA, *Notarelle a margine della nuova disciplina sulla rimozione degli esponenti aziendali di banche e intermediari*, in AA. VV., *Regole del mercato e mercato delle regole. Il diritto societario e il ruolo del legislatore*, Atti del convegno internazionale di studi. Venezia 13-14 novembre 2015, Giuffrè, Milano, 2016, 527, 531 s.; A. CASTIELLO D'ANTONIO, *L'amministrazione straordinaria delle banche nel nuovo quadro normativo. Profili sistematici*, in AGE, 2016, 2, 551; S. FERRARA, sub Art. 53-bis, in *Commento al Testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia. D.lgs. 1° settembre 1993, n. 385 e successive modificazioni*, a cura di C. Costa e A. Mirone, Giappichelli, Torino, 2024, 674; A. PILATI, sub Art. 53-bis, in *Commentario al Testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia*, diretto da F. Capriglione, Wolters Kluwer-Cedam, Milano, 631. Cfr. anche F. GUERRERA, *La "rimozione" degli esponenti di Sim, Sgr, Sicav, e Sicaf*, cit., 429 ss., con riferimento alla

sebbene il *removal* previsto dall'art. 53-*bis* t.u.b. appaia caratterizzato da un ampissimo margine di discrezionalità quanto al suo esercizio, trova senz'altro un limite laddove altri poteri di intervento appaiano più proporzionati e già sufficienti a porre un rimedio alla situazione di pre-crisi o, di contro, laddove sussistano i presupposti più gravi per adottare una misura di intervento precoce, tra le quali figura anche il potere di *removal* collettivo previsto dall'art. 69-*vicies-semel* del t.u.b.; o, ancora, sussistano i presupposti per assoggettare la banca ad amministrazione straordinaria²⁵.

Infatti, l'art. 53-*bis* t.u.b. stabilisce espressamente che il potere di *removal* individuale non può essere esercitato laddove sussistano gli estremi per pronunciare la decadenza degli esponenti aziendali ai sensi dell'art. 26 t.u.b. Inoltre, analizzando l'elenco dei poteri di intervento della Banca d'Italia contenuti nell'art. 53-*bis* t.u.b., appare chiaro che, prima di disporre la rimozione degli esponenti aziendali, potrebbero essere utilizzati quegli strumenti, c.d. di *moral suasion*, quali la convocazione degli amministratori, dei sindaci e del personale della banca oppure l'ordine di convocare gli organi collegiali della banca, fissandone l'ordine del giorno, e proporre l'assunzione di determinate decisioni.

Anche nell'ambito dei poteri di rimozione collettiva degli organi della banca e dell'alta dirigenza, l'art. 69-*vicies-semel*, co. 6, t.u.b., prevede testualmente che «resta fermo il potere di rimuovere singoli esponenti aziendali ai sensi dell'articolo 53-*bis*, comma 1, lettera e), e dell'articolo 67-*ter*, comma 1, lettera e), se sufficiente per porre rimedio alla situazione»; mentre, in relazione presupposti per l'adozione del provvedimento con cui la Banca d'Italia scioglie gli organi della banca e che apre le porte all'amministrazione straordinaria, il t.u.b., dopo aver richiamato le violazioni o le irregolarità che fungono da presupposto anche al *removal* collettivo, non richiama più un generico - seppur significativo - deterioramento della situazione della banca, bensì parla di «gravi perdite del patrimonio».

Volendo esprimere un giudizio sull'introduzione dei poteri di *removal*, non sembra che essi debbano essere valutati isolatamente, bensì nel

disciplina del t.u.f. Anche la BRRD, del resto, colloca il *removal* in una lista di misure di intervento precoce che si dipanano in una prospettiva di gradualità (cfr. gli articoli 27, 28 e 29): così A. ANTONUCCI, *I poteri di removal degli esponenti aziendali nell'ambito del Single Supervisory Mechanism*, cit., 44 s.

²⁵ A. CASTIELLO D'ANTONIO, *L'amministrazione straordinaria delle banche nel nuovo quadro normativo. Profili sistematici*, cit., 557 ss.

loro essere parte di un sistema di meccanismi che possono essere attivati con un certo livello di gradualità e proporzionalità. E si consideri che essi non sono che uno dei primi livelli di questo sistema, senza il quale ben più pesanti poteri potrebbero e dovrebbero essere esercitati, soprattutto nel contesto di una crisi²⁶. Pertanto, se si deve proprio ritenere che il giudizio rispetto ai poteri di *removal* debba essere necessariamente negativo, va anche detto che in molti casi esso si rivelerà il “minore dei mali”.

Resta in ogni caso il fatto che, laddove esercitato, il potere della Banca d'Italia va senza dubbio ad incidere sulle prerogative dell'organo amministrativo e sui poteri riservati alla competenza dei soci nella società per azioni, insomma sulla *corporate governance* societaria.

Quanto ai poteri dei soci è stato, in particolare, sottolineato come l'Autorità di vigilanza si sostituisca all'assemblea degli azionisti, tra l'altro rompendo il legame tra nomina e revoca, apparendo un «corpo estraneo rispetto all'ordinamento odierno»²⁷. Va effettivamente rilevato che, da questo punto di vista, il potere di *removal*, soprattutto collettivo, appare senz'altro peculiare, laddove, una volta disposta la rimozione dell'intero organo la nomina dei suoi nuovi componenti spetterà all'assemblea dei soci, che la Banca d'Italia provvederà a convocare appositamente²⁸. E, ancora,

²⁶ Nello stesso senso anche A. BLANDINI, sub Art. 69-vicies-semel, in *Commento al Testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia. D.lgs. 1° settembre 1993, n. 385 e successive modificazioni*, cit., 911 s.

²⁷ Così P. DE BIASI, *La rimozione in via amministrativa degli esponenti aziendali: una anomalia del settore bancario o una crepa nel sistema?*, cit., 81. Sul punto v. poi le considerazioni di C. ANGELICI, *Introduzione*, cit., 758 ss.; G. GUIZZI, *Interesse sociale e governance bancaria*, in *Dir. banca merc. fin.*, 2016, I, 787 ss.; G. FERRI, *La posizione dei soci di società bancaria*, *ivi*, 806 ss.

²⁸ Per altro, diverse sono le questioni che sono state sollevate in relazione al *removal* collettivo, tra le quali, ad esempio, la questione se sia possibile rimuovere unicamente l'organo amministrativo o quello di controllo; se, nelle more dell'assemblea convocata per nominare i nuovi componenti, coloro che sono stati rimossi restino in carica in regime di *prorogatio*, come si desumerebbe dal fatto che, nel silenzio del t.u.b., andrebbe applicata la disciplina di diritto comune (in questo senso F. ANNUNZIATA, *Notarelle a margine della nuova disciplina sulla rimozione degli esponenti aziendali di banche e intermediari*, cit., 532; sugli effetti del provvedimento di rimozione della Banca d'Italia v. anche A. BLANDINI, *Profili procedurali della rimozione dei componenti degli organi di amministrazione e controllo delle banche*, in *Riv. trim. dir. econ.*, 2019, 31 ss.). Ancora, si è discusso se il potere di *removal* previsto dall'art. 53-bis t.u.b. consenta la rimozione di tutti i membri dell'organo amministrativo e di controllo (v. L. DI BRINA, *La rimozione di amministratori, sindaci e dirigenti nella disciplina delle crisi bancarie*, in *Riv. trim. dir. econ.*, 2019, 96 ss.; F. ANNUNZIATA, *Notarelle a margine della nuova disciplina sulla rimozione degli esponenti aziendali di banche e intermediari*, cit., 530). Ulteriore aspetto di rilievo che si segnala è il rapporto tra il potere di *removal* collettivo e la revoca disposta dal tribunale prevista dall'art. 2409 c.c. (v., sul punto, F. GUERRERA, *La “rimozione” degli esponenti di Sim, Sgr, Sicav, e Sicaf*, cit., 433 ss.; R. PISELLI, I

alla Banca d'Italia spetterà l'ultima parola, posto che la stessa dovrà approvare la nomina dei componenti dei nuovi organi o della nuova alta dirigenza.

Del resto, la scrupolosa attenzione del legislatore – prima di tutto europeo – alla *governance* degli intermediari bancari e finanziari, come si è detto, viene giustificata dalla forte connessione che sussiste tra questa e l'efficienza del sistema finanziario²⁹. Ed è cosa nota che il rafforzamento dei meccanismi di *governance* a livello legislativo origina dalla crisi finanziaria del 2007 e consegna ai legislatori e alle Autorità di vigilanza degli Stati membri un ruolo chiave nella normazione di un settore tradizionalmente appannaggio dell'autonomia statutaria³⁰.

La scelta non è andata esente da critiche³¹, anche con riguardo ai poteri di *removal* e, anche se non è detto possa fermare una crisi, va dato atto che il *removal* può rivelarsi uno strumento utile e per diverse ragioni:

poteri di intervento precoce di Banca d'Italia: spigolature di diritto commerciale, in *Giur. comm.*, 2023, II, 389 ss.).

²⁹ Per alcuni dati empirici, seppur non recentissimi, v. L. DONATO, M. COSSA, *Giocare d'anticipo: crisi bancarie e interventi preventivi dell'Autorità di Vigilanza*, in *Banca impr. soc.*, 2011, 339 ss., i quali tra l'altro partivano proprio da queste considerazioni per affermare la necessità di introdurre il potere di rimozione degli esponenti delle banche.

³⁰ V. il considerando n. 53 della CRD IV: «Le carenze del governo societario in una serie di enti hanno contribuito ad un'assunzione di rischio eccessiva e imprudente nel settore bancario che ha portato al fallimento di singoli enti e a problemi sistemici negli Stati membri e a livello mondiale. Le disposizioni estremamente generali sulla governance degli enti e la natura non vincolante di una parte consistente del quadro sul governo societario, basato essenzialmente su codici di condotta volontari, non hanno facilitato in maniera sufficiente l'attuazione efficace di prassi solide in materia di governo societario da parte degli enti. In alcuni casi l'assenza di efficaci controlli sistematici nell'ambito degli enti ha portato alla mancanza di una sorveglianza efficace sulle decisioni della dirigenza, che ha esacerbato strategie di gestione centrate sul breve termine ed eccessivamente rischiose. Il ruolo non chiaro delle autorità competenti nella sorveglianza sui sistemi di governo societario degli enti non ha permesso una vigilanza sufficiente sull'efficacia dei processi interni di governance». Cfr. anche le Disposizioni di vigilanza per le banche della Banca d'Italia (Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013), ove nella premessa del tit. IV, cap. 1, sez. I (Parte prima) dedicata alle disposizioni di carattere generale sul governo societario viene esplicitato che «efficaci assetti organizzativi e di governo societario costituiscono per tutte le imprese condizione essenziale per il perseguimento degli obiettivi aziendali; per le banche essi assumono particolare rilievo in ragione delle caratteristiche che connotano l'attività bancaria e degli interessi pubblici oggetto di specifica considerazione da parte dell'ordinamento. Gli assetti organizzativi e di governo societario delle banche, oltre a rispondere agli interessi dell'impresa, devono assicurare condizioni di sana e prudente gestione, obiettivo essenziale della regolamentazione e dei controlli di vigilanza».

³¹ V., ad esempio, L. ENRIQUES, D. ZETSCHKE, *Quack Corporate Governance, Round III? Bank Board Regulation Under the New European Capital Requirement Directive*, ECGI Working Paper n. 249/2014.

l'esperienza ha dimostrato che le situazioni di crisi delle banche spesso hanno avuto origine dall'inadeguatezza dei flussi informativi e delle procedure interne, dall'inefficienza dei sistemi di controllo, nonché da politiche imprudenti di erogazione del credito dettate dalla dirigenza³². In questo quadro, la possibilità di rimuovere il singolo esponente o l'organo amministrativo potrebbe essere un fattore determinante per arginare la situazione e consentire alla banca il rientro da una situazione patologica, scongiurando una crisi.

4. *L'esercizio dei poteri di removal sull'alta dirigenza*

Alla luce delle precedenti considerazioni, è indubbio che l'esercizio dei poteri di *removal* della Banca d'Italia implichi uno scrutinio sugli atti gestori dell'impresa bancaria, tanto più interessante in ragione del fatto che i poteri di *removal* possono riguardare anche l'alta dirigenza.

Infatti, le diverse norme già richiamate, prevedono che i poteri di *removal* possano esercitarsi nei confronti di tutti gli "esponenti aziendali" (art. 53-bis, t.u.b.), nonché dei componenti dell'"alta dirigenza" (art. 69-vicies-semel t.u.b.).

Secondo quanto si evince dal t.u.b. e dalle Disposizioni di vigilanza per le banche della Banca d'Italia (Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, d'ora in poi anche DVB), fanno parte degli "esponenti aziendali" i soggetti che svolgono funzioni di amministrazione, direzione e controllo³³. Inoltre, le DVB dedicano particolare attenzione (anche) ai soggetti che fanno parte dell'alta dirigenza, delineandone ruolo e funzioni e dettando apposite disposizioni nei loro confronti³⁴.

³² Cfr. E. CECCHINATO, *L'amministrazione straordinaria delle banche tra vigilanza prudenziale e gestione della crisi*, cit., 324.

³³ Si veda, in particolare, l'art. 26, co. 1, t.u.b. che delinea la disciplina dei requisiti che gli esponenti aziendali della banca devono possedere e che statuisce che «i soggetti che svolgono funzioni di amministrazione, direzione e controllo presso banche devono essere idonei allo svolgimento dell'incarico» (enfasi aggiunta).

³⁴ Si vedano, ad esempio, le DVB, ove, i direttori generali sono richiamati ai fini dell'applicazione delle regole sui sistemi di remunerazione e incentivazione (DVB, Parte Prima, tit. IV, cap. 2, sez. III); o, ancora, si leggano le disposizioni contenute nella Parte Terza, cap. 11, sez. I, dedicato alle operazioni con parte correlare, ove è esplicitato che per "esponenti aziendali" si intendono «i soggetti che svolgono funzioni di amministrazione, direzione e controllo presso una banca, una società finanziaria o di partecipazione finanziaria mista capogruppo o un intermediario vigilato. La definizione comprende, in

L'art. 69-*vicies-semel* t.u.b., invece, si riferisce espressamente all'“alta dirigenza”, che è definita dall'art. 69-*bis*, co. 1, lett. a), t.u.b., ove si precisa che ne fanno parte «il direttore generale, i vice-direttori generali e le cariche ad esse assimilate, i responsabili delle principali aree di affari e coloro che rispondono direttamente all'organo amministrativo»³⁵.

Il dato appare di sicuro interesse, non tanto perché altrove non si riconosca l'importanza che l'alta dirigenza può di fatto assumere nella gestione dell'impresa (in generale) quanto, piuttosto, perché l'espresso riconoscimento del loro ruolo da parte della normativa bancaria non sembra perfettamente allineato con quella che è invece l'elaborazione della figura del direttore generale nell'ambito della disciplina comune. Infatti, la giurisprudenza e gli studi dedicati a questa figura (e più in generale all'alta dirigenza) faticano a trovare un approdo condiviso, a causa, fondamentalmente, della mancanza di una definizione normativa che ne delinei esattamente le funzioni. Per comprendere quanto si sta cercando di sottolineare, è opportuno muovere brevemente dalla disciplina comune dedicata alla figura del direttore generale per poi passare a quella contenuta nelle Disposizioni di vigilanza.

5. La figura del direttore generale nel diritto comune

La figura del direttore generale, come accennato, non è definita dal legislatore, sebbene sia un dato di fatto che – se non altro nelle società di

particolare, nel sistema di amministrazione e controllo tradizionale gli amministratori e i sindaci; nel sistema dualistico i componenti del consiglio di sorveglianza e del consiglio di gestione; nel sistema monistico, gli amministratori e i componenti del comitato per il controllo sulla gestione» e che «la definizione include il direttore generale e chi svolge cariche comportanti l'esercizio di funzioni equivalenti a quella di direttore generale».

³⁵ Cfr. anche la CRD IV, ove viene così definita l'“alta dirigenza”: «le persone fisiche che esercitano funzioni esecutive in un ente e che sono responsabili della gestione quotidiana dell'ente e ne rispondono all'organo di gestione» (art. 3, par. 1, n. 9). In tema v. S. BONFATTI, *La disciplina delle situazioni di “crisi” degli intermediari finanziari*, cit., 36 s. In generale, sull'alta dirigenza dell'impresa, che ricomprende diverse figure, v. L.A. BIANCHI, *Key manager e gestione dell'impresa: appunti per una futura ricerca*, cit., 637 ss.; A. CATANIA, *Dirigenza apicale dell'impresa*, Esi, Napoli, 2022, 25 ss.; ID., *L'alta dirigenza dell'impresa*, in *Società*, 2024, 137 ss.

grandi dimensioni - questo possa assumere un ruolo tutt'altro che marginale³⁶.

Tuttavia, l'assenza di una definizione normativa della figura non ha impedito alla dottrina di raggiungere una definizione sufficientemente condivisa che ne delinea le funzioni tipiche. Non vi è dubbio che questo partecipi alla funzione gestoria dell'impresa, attuando le decisioni dell'organo amministrativo³⁷ e svolgendo un'attività preparatoria rispetto a quella consiliare. Si tratta insomma di un dirigente posto in posizione apicale rispetto agli altri dipendenti della società e alle dirette dipendenze degli amministratori³⁸.

L'unica norma del Codice civile espressamente diretta al direttore generale è l'articolo 2396, che ne regola unicamente la responsabilità, estendendo la disciplina della responsabilità degli amministratori ai direttori generali «nominati dall'assemblea o per disposizione dello

³⁶ V. G. COTTINO, *Diritto societario*, Cedam, Padova, 2011, 401, il quale osserva che «un direttore generale può fare parlare di sé più che un presidente di consiglio di amministrazione».

³⁷ Ciò è coerente con quanto prevedeva il Codice del commercio del 1882, il cui articolo 147 disponeva che «se per patto sociale, o per deliberazione dell'assemblea generale, la parte esecutiva delle operazioni sociali sia attribuita ad un direttore estraneo al Consiglio d'amministrazione, il direttore è responsabile verso i soci e verso i terzi, al pari degli amministratori, secondo le disposizioni dell'articolo precedente, nonostante qualunque patto contrario, e sebbene egli sia sottoposto all'autorità ed alla sorveglianza degli amministratori stessi» (enfasi aggiunta).

³⁸ La dottrina è concorde sul punto: v. P. ABBADESSA, *Il direttore generale*, in *Trattato delle società per azioni*, diretto da G.E. Colombo e G.B. Portale, vol. 4., Utet giuridica, Torino, 1991, 461 ss., il quale afferma che «il direttore generale può tranquillamente definirsi come colui che ha il compito di mettere in esecuzione le decisioni del consiglio di amministrazione, interpretandole, operando le opportune scelte tattiche, trasmettendole agli organi subordinati e controllandone la puntuale esecuzione; il tutto sotto la direzione e la vigilanza dello stesso consiglio». Cfr. anche S. AMBROSINI, *Il direttore generale*, in *Trattato delle società*, diretto da V. Donativi, t. II, Utet giuridica, Milano, 2022, 2085 ss.; A.A. DOLMETTA, A. SCIARRONE ALIBRANDI, sub Art. 2396, in *Le società per azioni. Codice civile e norme complementari*, diretto da P. Abbadessa e G.B. Portale, Giuffrè, Milano, 2016, 1471 ss.; L. FOLLADORI, voce *Direttori generali*, in *D. disc. priv., sez. comm.*, Agg. *****, Torino, 2015, 202 s.; M. FRANZONI, sub Art. 2396, in *Della società per azioni. Art. 2380-2396*, in *Commentario del codice civile Scialoja-Branca*, a cura di F. Galgano, Zanichelli-Soc. ed. del Foro Italiano, Bologna-Roma, 2008, 600 ss.; A.M. LUCIANO, *Il direttore generale di s.p.a. tra diritto societario comune e diritto societario delle banche*, in *Riv. dir. civ.*, 2018, 1492 ss.; C. MALBERTI, sub Art. 2396, in *Amministratori. Artt. 2380-2396 c.c.*, in *Commentario alla riforma delle società*, diretto da P. Marchetti, L.A. Bianchi, F. Ghezzi, M. Notari, Egea, Milano, 663 ss.; U. MORERA, *La responsabilità del direttore generale*, in *Giur. comm.*, 2020, I, 686 ss.; M.I.A. PISANU, *Brevi considerazioni a margine della figura del direttore generale di s.p.a.*, in *Riv. dir. impr.*, 2012, 152 ss.; V. SALAFIA, *Il Direttore generale nelle società commerciali*, in *Società*, 2009, 1475 ss.

statuto» e «in relazione ai compiti loro affidati». Come si può notare, su quali possano essere questi compiti e sui limiti da rispettare nell'attribuirli la norma osserva un silenzio assoluto.

Nel previgente Codice del commercio, invece, il compito dei direttori veniva individuato riferendosi alla possibilità di attribuirgli «la parte esecutiva delle operazioni sociali», specificando che in tal caso egli sarebbe stato responsabile verso i soci e verso i terzi, secondo le disposizioni previste per la responsabilità degli amministratori e «sebbene egli sia sottoposto all'autorità ed alla sorveglianza degli amministratori stessi»³⁹. Con l'approvazione del Codice civile tali disposizioni vengono eliminate e, pur tuttavia, la dottrina dominante continua a individuare la principale funzione del direttore generale nell'eseguire le decisioni del consiglio di amministrazione, sebbene non siano mancate talune voci contrarie, le quali vedevano nel mutamento lessicale la possibilità di attribuire a tale figura sia funzioni esecutive sia funzioni deliberative⁴⁰.

Inoltre, sebbene il nucleo centrale delle attribuzioni che spettano al direttore generale sia tendenzialmente condiviso, l'individuazione esatta del perimetro dei compiti a lui affidabili resta piuttosto incerta, posto che tra il limite massimo e quello minimo comunemente enucleati può sussistere uno spazio molto ampio⁴¹.

È stato giustamente rilevato che alcuni elementi definitori possono già ricavarsi dallo stesso articolo 2396 c.c. che, *estendendo* al direttore generale la responsabilità propria del regime previsto per gli amministratori (la congiunzione “anche” non sarebbe casuale), depone nel senso della prossimità dell'azione della direzione generale con quella della funzione gestoria. Inoltre, anche l'aggettivo “generale” può offrire un'utile indicazione, evocando un rapporto immediato della direzione con il vertice della struttura aziendale, rappresentando quest'ultimo l'anello di congiunzione tra l'amministrazione e l'apparato aziendale⁴².

³⁹ Per una ricostruzione dei lavori preparatori al Codice civile con riguardo all'art. 2396 c.c. v. G. MINERVINI, *Gli amministratori di società per azioni*, Giuffrè, Milano, 1956, 211 ss.

⁴⁰ V., in questo senso, U. BELVISO, *L'institore*, Jovene, Napoli, 1966, 241.

⁴¹ Cfr. M. SPIOTTA, *Direttori generali*, in *Assemblea e amministratori*, a cura di G. Cavalli, Utet-Wolters Kluwer, Milano, 2013, 759 ss.

⁴² A.A. DOLMETTA, A. SCIARRONE ALIBRANDI, *Questioni attuali sulla figura del «direttore generale» d'impresa*, in AA. VV., *Amministrazione e controllo nel diritto delle società. Liber amicorum Antonio Piras*, Giappichelli, Torino, 2010, 399 ss.

In questo senso, non pare dunque corretto affermare che la normativa è del tutto silente con riguardo alle funzioni del direttore generale. Infine, come si è detto, alcuni “agganci definitivi” possono essere già rinvenuti nello stesso articolo 2396 c.c., altri – come si vedrà – possono essere individuati nella regolamentazione dedicata all’impresa bancaria.

6. *Il problema della responsabilità del direttore generale ex art. 2396 c.c.*

L’individuazione degli esatti confini delle attribuzioni del direttore generale è, per altro, di estrema rilevanza pratica. In primo luogo, va infatti rilevato che spesso queste figure assumono un ruolo chiave nella gestione dell’impresa, come dimostrano anche la casistica affrontata dalla giurisprudenza e la prassi bancaria, ove possono rinvenirsi numerosi esempi dell’alto livello delle mansioni affidate o comunque esercitate dai direttori generali. Un ruolo che spesso è tutt’altro che di secondo piano rispetto a quello degli amministratori, potendo i direttori generali essere investiti di un ampio potere decisionale in merito alle strategie aziendali. E, del resto, non è materialmente immaginabile che gli amministratori si occupino personalmente dell’intera gestione dell’impresa in tutte le sue diverse declinazioni, tanto più di quella di un’impresa bancaria⁴³. In secondo luogo, come già accennato, il Codice civile non si occupa direttamente della figura del direttore generale se non in una disposizione – l’articolo 2396 –, che però si limita ad estendere il regime di responsabilità degli amministratori al direttore generale e, dunque, disciplina esclusivamente il profilo della responsabilità. Come già ricordato, poi, questa norma ricollega l’estensione del regime di responsabilità degli amministratori solo a quei direttori generali «nominati dall’assemblea o per disposizione dello statuto». Da qui l’utilità di soffermarsi a valutare quali ne siano, in concreto, le competenze.

Sebbene siano state proposte diverse teorie rispetto alla possibile ricostruzione dell’ambito applicativo della norma⁴⁴, in mancanza di una

⁴³ L.A. BIANCHI, *La gestione dell’impresa*, cit., 161 ss. Inoltre, la nomina dei direttori può rispondere all’esigenza di avere figure esperte in diversi ambiti, posto che agli amministratori non è richiesto di essere periti in tutti i campi di attività che l’impresa esercita.

⁴⁴ La dottrina si è infatti occupata del problema della nomina irrituale del direttore generale e delle conseguenze in punto di responsabilità. Seppur con diverse sfumature, negano che

delineazione delle funzioni tipiche attribuibili a tale figura la giurisprudenza nega la possibilità di applicare la relativa disciplina anche a quei soggetti che svolgano funzioni tipicamente ricollegabili a quelle del direttore generale ma che non siano stati ritualmente nominati, data l'impossibilità di rinvenire un termine di paragone sufficientemente determinato tale da consentire l'applicazione estensiva o analogica della norma⁴⁵.

sia possibile applicare il regime di responsabilità previsto per gli amministratori al direttore generale irritalmente nominato: P. ABBADESSA, *Il direttore generale*, cit., 465 ss., secondo il quale «se non si vuole privare l'art. 2396 c.c. di ogni significato ragionevole, non resta che vedere in esso un'espressione brachilogica volta a regolare, *in primis*, le stesse condizioni di legittimità dell'attribuzione delle funzioni di direttore generale e, *in secundis*, lo speciale regime di responsabilità conseguente all'esercizio di dette funzioni» (*ivi*, 469); L. ANTONETTO, sub Art. 2396, in *Il nuovo diritto societario*, diretto da G. Cottino e altri, Zanichelli, Bologna, 2004, 841; F. BONELLI, *Gli amministratori di s.p.a. dopo la riforma delle società*, Giuffrè, Milano, 2004, 299; F. FERRARA jr, F. CORSI, *Gli imprenditori e le società*¹⁵, Giuffrè, Milano, 2011, 573 s.; M. FRANZONI, sub Art. 2396, cit., 602; G. FERRI, *Manuale di diritto commerciale*, Utet, Torino, 2016, 352; A. GAMBINO, D.U. SANTOSUOSSO, *Società di capitali*⁵, Torino, Giappichelli, 2018, 161; P.G. JAEGER, F. DENOZZA, A. TOFFOLETTO, *Appunti di diritto commerciale*⁹, Giuffrè, Milano, 2023, 429; U. MORERA, *La responsabilità del direttore generale*, cit., 690; V. SALAFIA, *Il Direttore generale nelle società commerciali*, cit., 1477. Secondo altra parte della dottrina (anche in questo caso con sfumature differenti) sarebbe invece possibile applicare le disposizioni che disciplinano la responsabilità degli amministratori anche in mancanza di una nomina rituale: v. A. BORGIOI, *I direttori generali di s.p.a.*, Giuffrè, Milano, 1975, 171 ss.; A. CATANIA, *A margine di un'ordinanza in tema di responsabilità del direttore generale di società di capitali*, in *Riv. dir. impr.*, 2021, 106 ss.; A.A. DOLMETTA, A. SCIARRONE ALIBRANDI, *Questioni attuali sulla figura del «direttore generale» d'impresa*, cit., 410 ss.; L. FOLLADORI, *La responsabilità dei direttori generali*, in *Riv. dir. comm.*, 2015, I, 515 ss.; A.M. LUCIANO, *Il direttore generale di s.p.a. tra diritto societario comune e diritto societario delle banche*, cit., 1500 ss.; M.I.A. PISANU, *Brevi considerazioni a margine della figura del direttore genarle di s.p.a.*, cit., 168.

⁴⁵ V. Cass. civ., Sez. I, 5 dicembre 2008, n. 28819, in *Società*, 2009, 1483 ss., con nota di F. GUSSO e in *Nuove leggi civ. comm.*, 2009, I, 809 ss., con nota di A. TARANTINO, ove la Suprema Corte afferma che «la verità è che il legislatore nell'art. 2396 c.c., non ha offerto una definizione di direttore generale legata al contenuto intrinseco delle mansioni, ma ha ricollegato la responsabilità di tale soggetto alla sua posizione apicale all'interno della società, desunta dal dato formale della nomina da parte dell'assemblea o anche da parte del consiglio di amministrazione, in base ad apposita previsione statutaria. Al di fuori di queste ipotesi non sussiste un preciso supporto normativo che consenta di estendere lo speciale ed eccezionale regime di responsabilità proprio della figura nominata di direttore generale ad altre ipotesi vicine a quella considerata dal legislatore. Il tentativo di procedere ad un'interpretazione estensiva od analogica della disciplina di legge urta contro la circostanza che manca il tertium comparationis, perché, come s'è detto, il legislatore non ha fornito la nozione intrinseca di direttore generale collegata alle mansioni svolte ed ogni determinazione del contenuto di tali mansioni in difetto di un sicuro parametro normativo di riferimento diviene arbitraria». Cfr. anche Cass. civ., Sez. I, 18 novembre 2015, n. 23630, in *Giur. it.*, 2016, 99 ss., con nota di M. SPIOTTA.

Tuttavia, se si guarda alla disciplina dedicata alle banche e, in particolare, al potere di *removal*, non si può fare a meno di constatare come esista una discrasia nel sistema. Infatti, i medesimi fatti che legittimano la rimozione potrebbero implicare anche un inadempimento rilevante ai fini della responsabilità civile⁴⁶, sicché, se è vero che i poteri di *removal* sono esercitabili in base a presupposti riconducibili alla gestione dell'impresa e se questi poteri sono esercitabili anche nei confronti dei direttori generali, appare incoerente il fatto che questi ultimi possano essere rimossi dalla loro carica mentre non possono essere ritenuti civilmente responsabili nei confronti della società per i medesimi presupposti qualora non siano stati ritualmente nominati.

Si noti, per altro, che secondo quanto previsto dalle DVB, la nomina del direttore generale spetta all'organo con funzione di supervisione strategica⁴⁷ e cioè, nelle banche che adottano il sistema di *governance* tradizionale, il consiglio di amministrazione nel suo *plenum*. Sicché, in mancanza di una previsione statutaria di "copertura", l'applicazione della regola dettata dalle DVB avrebbe il singolare effetto di rendere inapplicabile il regime di responsabilità previsto per i direttori generali, almeno se inteso formalisticamente (come fa la giurisprudenza). Così, se da un lato la rimozione del direttore generale suggerisce che la sua permanenza nella carica contrasti con una gestione efficiente dell'ente, dall'altro lato nulla potrà fare la società per recuperare i danni occorsi al patrimonio sociale causati da quelle stesse condotte che ne hanno suggerito la rimozione.

Insomma, non pare, alla luce dell'intero sistema legislativo ad oggi vigente, che trovi ancora giustificazione una visione della responsabilità del direttore generale ancorata al mero dato formalistico⁴⁸.

⁴⁶ Sul punto un cenno in F. GUERRERA, *La "rimozione" degli esponenti di Sim, Sgr, Sicav, e Sicaf*, cit., 430.

⁴⁷ Infatti, nelle DVB, tra le competenze non delegabili dell'organo con funzione di supervisione strategica, oltre alle attribuzioni non delegabili per legge, figura anche «la nomina e la revoca del direttore generale» (Parte Prima, tit. IV, cap. 1, sez. III, par. 2.2, lett. e), pur facendo salvi i poteri di nomina da parte dell'assemblea ex art. 2396 c.c.

⁴⁸ Cfr. anche L.A. BIANCHI, *Key manager e gestione dell'impresa: appunti per una futura ricerca*, in *Riv. soc.*, 2022, 646, il quale osserva che «v'è chiedersi se la crescente tendenza della regolamentazione speciale (e dell'autoregolamentazione) applicabile ai soggetti vigilati e agli emittenti a favore della formazione di consigli di amministrazione a maggioranza o comunque con larga prevalenza di amministratori indipendenti non richieda una considerazione critica, proprio alla luce dei rischi di sostanziale irresponsabilità di coloro i quali, specie nelle imprese medio-grandi, sono i veri "gestori" del *business* aziendale, ossia principali dirigenti aziendali».

7. Il direttore generale nella regolamentazione bancaria: la “funzione di gestione” e il removal del direttore generale

Le conclusioni appena descritte sono suffragate dalle Disposizioni di vigilanza della Banca d'Italia. Come noto, la regolamentazione della *governance* bancaria discende dalla CRD IV. Essa, nell'approntare alcune norme in materia di *governance*, non distingue i vari organi societari, bensì adotta un modello di «disciplina per organi “funzionali”»⁴⁹. In particolare, la CRD IV distingue tra la funzione di gestione, che si concretizza nel «potere di stabilire gli indirizzi strategici, gli obiettivi e la direzione generale dell'ente, che supervisionano e monitorano le decisioni della dirigenza e comprendono le persone che dirigono di fatto l'attività dell'ente», e la funzione di supervisione strategica, che consiste nella supervisione e nel monitoraggio delle decisioni della dirigenza⁵⁰.

⁴⁹ La scelta si giustifica, come precisato dal considerando n. 55, alla luce delle diverse strutture di *governance* esistenti negli Stati membri e garantisce che, a prescindere da esse, non vi siano interferenze delle regole di diritto societario nazionale nell'assegnazione delle rispettive competenze. In tema, si veda A. MIRONE, *Regole di governo societario e assetti statutari delle banche tra diritto speciale e diritto generale*, cit., 19.

⁵⁰ La letteratura in tema di *governance* bancaria è molto vasta, ci si limita pertanto a citare alcuni scritti. Sugli aspetti europei della disciplina si vedano K.J. HOPT, *Corporate Governance of Banks and Financial Institutions: Economic Theory, Supervisory Practice, Evidence and Policy*, in *European Business Organization Law Review*, 2021, vol. 22(1), 13 ss.; AA.VV., *Governance of Financial Institutions*, a cura di D. Busch, G. Ferrarini e G. van Solinge, Oxford University Press, Oxford, 2019, *passim*. Nella letteratura italiana v. AA. VV., *Il governo delle banche*, a cura di A. Principe, Giuffrè, Milano, 2015, *passim*; P. ABBADESSA, *L'amministrazione delle società bancarie secondo il sistema tradizionale*, in *La governance delle società bancarie*, a cura di V. Di Cataldo, Giuffrè, Milano, 2014, 7 ss.; V. CALANDRA BUONAURA, *Il ruolo dell'organo di supervisione strategica e dell'organo di gestione nelle Disposizioni di vigilanza sulla corporate governance e sui sistemi di controllo interno delle banche*, in *Banca impr. soc.*, 2015, 19 ss.; M. CERA, *Il buon governo delle banche tra autonomia privata e vigilanze pubbliche*, in *Riv. soc.*, 2015, 947 ss.; S. CICCHINELLI, *Il governo dell'impresa bancaria (riflessioni a margine del decreto legislativo n. 72 del 2015)*, in *Riv. dir. comm.*, 2016, I, 423 ss.; G. GUIZZI, *Appunti in tema di interesse sociale e governance nelle società bancarie*, in *Riv. dir. comm.*, 2017, I, 241 ss.; ID., *Interesse sociale e governance bancaria*, cit., 787 ss.; R. LENER, *Il ruolo della corporate governance nell'economia globale*, in *Banca impr. soc.*, 2017, 5 s.; A. MINTO, *La governance bancaria tra autonomia privata ed eteronomia*, Cedam, Padova, 2012, *passim*; A. MIRONE, *Regole di governo societario e assetti statutari delle banche tra diritto speciale e diritto generale*, cit., 2 ss.; P. MONTALENTI, *Amministrazione e controllo nella società per azioni tra codice civile e ordinamento bancario*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2015, I, 707 ss.; G.B. PORTALE, *La corporate governance delle società bancarie*, cit., 48 ss.; M. STELLA RICHTER jr, *A proposito di bank government, corporate governance e Single Supervisory Mechanism governance*, in *Dir. banca merc. fin.*, 2016, I, 772 ss.; F. VELLA, *Banche e assicurazioni: le nuove frontiere della corporate governance*, in *Banca impr. soc.*, 2014, 289 ss.

A livello nazionale, come noto, le disposizioni contenute nella CRD IV sono state attuate tramite le Disposizioni di vigilanza per le banche della Banca d'Italia, in virtù della delega contenuta nell'art. 53, co. 1, lett. d), t.u.b., che le attribuisce il compito di emanare disposizioni di carattere generale aventi ad oggetto «il governo societario, l'organizzazione amministrativa e contabile, nonché i controlli interni e i sistemi di remunerazione e di incentivazione».

Per quanto concerne l'oggetto del presente scritto va soprattutto rilevato che, nel definire l'organo con funzione di gestione, le DVB affermano esplicitamente che «il direttore generale rappresenta il vertice della struttura interna e come tale partecipa alla funzione di gestione», così confermando quell'idea di prossimità (seppur non identità) delle funzioni del direttore generale alla funzione gestoria.

La distinzione tra funzione di supervisione strategica e funzione di gestione, pur se delineata dal legislatore europeo al fine di disciplinare la *governance* bancaria anche a prescindere dal modello di amministrazione e controllo concretamente adottato, si rivela invero funzionale rispetto al tema dei confini delle funzioni del direttore generale qui trattato. Infatti, nella distinzione così tratteggiata si può notare come la dimensione del direttore generale si espliciti in relazione alla funzione di gestione, mentre non riguarda quella di supervisione strategica.

Nella relativa disciplina sono poi individuabili ulteriori elementi che contribuiscono a tracciare le funzioni della figura del direttore generale. Tra questi va menzionato il fatto che, rientrando tra gli esponenti aziendali, anche nei suoi confronti andrà valutato il possesso dei requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza che l'art. 26 t.u.b. richiede già ai fini del rilascio dell'autorizzazione all'esercizio dell'attività bancaria e per la permanenza in carica del soggetto. I requisiti di professionalità richiesti al direttore generale sono i medesimi richiesti per coloro che rivestono la carica di amministratore⁵¹.

⁵¹ In particolare, v. l'art. 7 del d.m. 23 novembre 2020, n. 169

Insomma, ad una lettura coordinata della disciplina del Codice civile e della regolamentazione bancaria⁵², la figura del direttore generale non sembra più così «imperfettamente delineata»⁵³.

Pare anzi che la disciplina codicistica e, dunque, l'estensione del regime di responsabilità dedicato agli amministratori, sia di per sé indicativa del fatto che essi ne condividono parte delle funzioni⁵⁴. Ed allora, come può evincersi dalla regolamentazione bancaria, è possibile affermare che il direttore generale partecipa alla funzione di gestione (secondo il linguaggio usato dalle DVB), seppur rimanendo in rapporto di subordinazione rispetto agli amministratori. Pare poi di poter affermare che la delimitazione dei poteri del direttore generale risulti, in primo luogo, da quelle che sono le attribuzioni non delegabili dell'organo amministrativo o quelle che comunque la legge riserva esplicitamente agli amministratori e, in secondo luogo e più in generale, dalla distinzione, elaborata in dottrina, tra la funzione di programmazione e di indirizzo e la funzione di amministrazione in senso proprio o, meglio, di gestione dell'impresa⁵⁵. Il

⁵² Sulla possibilità di mutuare dal diritto societario delle banche soluzioni interpretative utili per “gettare luce” nel diritto societario comune v. già G. GUIZZI, *Appunti in tema di interesse sociale e governance nelle società bancarie*, cit., 241 ss.; A. MIRONE, *Regole di governo societario e assetti statutari delle banche tra diritto speciale e diritto generale*, cit., 2017, 6 ss.; M. STELLA RICHTER jr, *I sistemi di controllo delle banche tra ordinamento di settore e diritto comune. Notazioni preliminari*, cit., 332 ss.; G.B. PORTALE, *La corporate governance delle società bancarie*, in *Riv. soc.*, 2016, 48 ss.

⁵³ L'efficace espressione è di G. MINERVINI, *Gli amministratori di società per azioni*, cit., 204.

⁵⁴ G. MINERVINI, *Gli amministratori di società per azioni*, cit., 205.

⁵⁵ Della distinzione e, così, delle funzioni attribuibili al direttore generale, si trova già traccia in G. MINERVINI, *Gli amministratori di società per azioni*, cit., 206 e 215 s., ove l'A. afferma che «le attività demandate all'amministratore possono distinguersi, a seconda che siano inerenti all'organizzazione della società, ovvero all'esercizio dell'impresa sociale» e che, mentre il legislatore individua le obbligazioni dell'amministratore che si riferiscono alla prima categoria, quelle rientranti nella seconda categoria sono genericamente individuate, ma da tali formule può evincersi che «all'amministratore incomba di esercitare l'attività economica che costituisce alla stregua dell'atto costitutivo il c.d. oggetto di una data società, per il conseguimento dello scopo di lucro, che è lo scopo finale. La “gestione sociale” è formula ellittica, che sta per “gestione dell'impresa sociale”; le “operazioni sociali” chiaramente non sono altro che “atti di gestione della dell'impresa sociale”». Sulla distinzione delineata tra *organizzazione* e *gestione* dell'impresa v. C. ANGELICI, *La società per azioni. Principi e problemi*, in *Trattato di diritto civile e commerciale*, già diretto da A. Cicu, F. Messineo e L. Mengoni e continuato da P. Schlesinger, Giuffrè, Milano, 2012, 378 ss. Cfr. anche L.A. BIANCHI, *La gestione dell'impresa*, cit., 93 s. Con rispetto alla delineazione delle funzioni del direttore generale, nello stesso senso v. A.M. LUCIANO, *Il direttore generale di s.p.a. tra diritto societario comune e diritto societario delle banche*, cit., 1509; M. SPIOTTA, *The duty-power to disobey del direttore generale*, in *Giur. it.*, 2016, 102.

fatto che il legislatore non individui nettamente le funzioni del direttore generale, come del resto non fa nemmeno con riguardo agli obblighi che incombono sugli amministratori in relazione alla gestione dell'impresa, pare doversi ricondurre al fatto che questa ricomprende un novero così ampio e giocoforza discrezionale di attività e operazioni, tale che sarebbe impossibile una loro elencazione compiuta, anche in considerazione del fatto che le funzioni saranno diverse a seconda della dimensione e della natura dell'attività stessa.

Ulteriormente, si può rilevare che esiste una certa sovrapposizione tra la figura del direttore generale e quella dell'amministratore di fatto⁵⁶, che deriva probabilmente dalla difficoltà di tracciare una linea netta di confine tra i due "ruoli" e dalla natura ibrida della figura del direttore generale. Alla figura dell'amministratore di fatto si ricorre, in particolare, sul presupposto di non riconoscere la figura del c.d. direttore generale di fatto e, quindi, al fine di estendere il regime di responsabilità previsto per l'amministratore che, seppure privo di una nomina formale, abbia svolto comunque delle mansioni che possono farsi rientrare nell'ambito della gestione della società⁵⁷.

Implicitamente, infine, i presupposti che giustificano l'esercizio dei poteri di *removal* sembrano riconoscere il ruolo e la responsabilità che il direttore generale riveste nella *gestione* dell'impresa bancaria. Se, infatti, si tengono a mente i presupposti oggettivi che la legge detta ai fini dell'esercizio dei poteri di *removal* (v. ampiamente *supra*), e se ne valuta l'applicazione con riferimento alla figura del direttore generale e, in particolare, in relazione al quadro delle funzioni che questi può ricoprire alla luce della normativa di settore, pare possibile delineare meglio le stesse funzioni del direttore generale di una società comune e così rimuovere l'

⁵⁶ Sulla quale si veda per tutti N. ABRIANI, *Gli amministratori di fatto nelle società di capitali*, Giuffrè, Milano, 1998, *passim*.

⁵⁷ V. Cass. civ., sez. VI, 13 gennaio 2020, n. 345, ove si legge che «in tema di azione di responsabilità nei confronti del direttore generale di società di capitali, la disciplina prevista per la responsabilità degli amministratori si applica, ai sensi dell'art. 2396 c.c., esclusivamente se la posizione apicale di tale soggetto all'interno della società sia desumibile da una nomina formale da parte dell'assemblea o anche del consiglio di amministrazione in base ad apposita previsione statutaria, salva la ricorrenza dei diversi presupposti dell'amministratore di fatto». Cfr. anche Trib. Catanzaro, ordinanza del 16 ottobre 2024, in *ilcaso.it*, ove si può evincere quanto labile possa essere il confine tra la qualifica di direttore e la figura dell'amministratore di fatto. In tema, v. M. SPIOTTA, *Amministratori di fatto e direttori generali solo di diritto*, in *Nuovo dir. soc.*, 2012, 21, 76 ss.

“ostacolo” frapposto dalla giurisprudenza all'estensione del regime della responsabilità degli amministratori anche a quei soggetti che, pur non ritualmente nominati, ne rivestono le funzioni.