

## INTRODUZIONE

Il presente elaborato trae origine dalla volontà di approfondire l'articolata, e, da sempre, dibattuta, tematica della quantificazione del danno risarcibile nell'ambito delle azioni di responsabilità esperibili dalla curatela contro gli amministratori di società fallita. Dal momento che, negli ultimi anni, a seguito delle riforme della legge fallimentare intervenute tra il 2006 e il 2007, si è prodotta una vera e propria "sparizione delle azioni revocatorie dalle aule giudiziarie"<sup>1</sup> – le quali hanno ceduto il passo alle azioni di responsabilità contro amministratori (e sindaci) di società fallite, utilizzate sempre più frequentemente e per importi sempre maggiori<sup>2</sup> – le azioni risarcitorie hanno, infatti, acquisito un ruolo centrale nella gestione delle procedure concorsuali<sup>3</sup>.

Che la determinazione del danno da *mala gestio* degli organi gestori – tema particolarmente complesso, in quanto collocato a cavaliere tra questioni di natura giuridica e problematiche di carattere economico-aziendale – costituisca un argomento di grande attualità è ulteriormente confermato dal fatto che, in conformità a quanto richiesto dall'art. 14, lett. e), della legge delega 19 ottobre 2017, n. 155, per la riforma della disciplina fallimentare, l'art. 378 del nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (i.e. d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14) ha inserito nell'art. 2486 c.c. un nuovo terzo comma di immediata applicazione<sup>4</sup>, attraverso cui il legislatore ha proceduto ad un riordino dei criteri di quantificazione dei danni derivanti dalla violazione dell'obbligo di gestione conservativa, stabilendo come criterio di applicazione generale il criterio della differenza dei netti patrimoniali e, quale criterio suppletivo, il criterio del *deficit* fallimentare<sup>5</sup>. Il terreno sul quale, storicamente, si sono

---

<sup>1</sup> DIMUNDO, *Le azioni di responsabilità nelle procedure concorsuali: con le novità del Codice della Crisi d'Impresa in tema di azioni esperibili, procedure di allerta e danno risarcibile*, Milano/Padova, 2019, p. 1.

<sup>2</sup> BARTALENA, *Le azioni di responsabilità nel codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, in *Fall.*, 2019, p. 298.

<sup>3</sup> DIMUNDO, *op. cit.*, p. 1.

<sup>4</sup> Ai sensi dell'art. 389, comma 2, CCI, l'art. 378 CCI è, infatti, ricompreso fra quelle disposizioni entrate in vigore già il 16 marzo 2019, ossia il trentesimo giorno successivo alla pubblicazione del d.gs. 14/2019 nella Gazzetta Ufficiale (DIMUNDO, *op. cit.*, p. 496).

<sup>5</sup> ROMUALDI, *La quantificazione del danno risarcibile dagli amministratori di società di capitali in presenza di una causa di scioglimento a norma del nuovo art. 2486, comma 3°, c.c.*, in *Banca, borsa, titoli di credito*, 2020, I, pp. 623-624.

riscontrati i maggiori “disorientamenti interpretativi”<sup>6</sup> in tema di quantificazione del danno risarcibile è, infatti, senza dubbio, “quello in cui la curatela abbia contestato agli amministratori l’illecita prosecuzione dell’attività d’impresa dopo (e nonostante la) perdita del capitale sociale”<sup>7</sup>, in violazione di quanto previsto ai sensi dell’art. 2486 c.c. – secondo cui, al verificarsi di una causa di scioglimento della società, gli amministratori conservano un residuo potere di gestione della stessa, sebbene, appunto, “*ai soli fini della conservazione dell’integrità e del valore del patrimonio sociale*” – e con conseguente aggravamento del dissesto.

L’approdo a tale soluzione non è stato immediato, bensì conseguenza della progressiva marginalizzazione del criterio del *deficit* fallimentare in favore di metodi alternativi – quali, appunto, il metodo del differenziale dei netti patrimoniali – ritenuti più adatti a tenere conto della dinamicità e della complessità caratterizzanti l’attività d’impresa. Detto criterio, che durante gli anni ‘70 – ‘80 del secolo scorso costituiva il criterio presuntivo di più ampia applicazione<sup>8</sup>, ha, infatti, presto mostrato di essere caratterizzato “*da un’elevata dose di approssimazione*”<sup>9</sup>, che, secondo parte della giurisprudenza, lo avrebbe reso addirittura “*concettualmente insostenibile*”<sup>10</sup>.

Al fine di fornire una panoramica completa della tematica in esame, il presente lavoro consta di tre capitoli.

Nel primo capitolo, ad introduzione della trattazione, è stata, anzitutto, effettuata un’analisi dei principali obblighi gravanti sugli amministratori, suddivisi in generali e specifici a seconda del contenuto della condotta da essi prescritta. È, infatti, la violazione di detti doveri ad esporre gli amministratori a responsabilità.

Esaminati, in via preliminare, i principali aspetti civilistici dei due più importanti strumenti su cui si incentra il modello della responsabilità degli organi gestori nell’ambito delle società di capitali, ossia l’azione sociale di responsabilità e l’azione di responsabilità dei creditori sociali, così come disciplinate dal Codice civile, e chiarita la tipologia di danno configurabile nell’uno e nell’altro caso, si è poi proceduto ad analizzare le caratteristiche e la natura dell’azione *ex art. 146 l. fall.*,

---

<sup>6</sup> DIMUNDO, *op. cit.*, p. 468.

<sup>7</sup> *Ibidem*.

<sup>8</sup> GALLETTI, *Differenza tra attivo e passivo e quantificazione del danno nelle azioni di responsabilità nei confronti degli amministratori*, in *Giurisprudenza commerciale*, 2015, II, p. 664.

<sup>9</sup> Così Trib. Catania 22/01/2015, in [www.ilcaso.it](http://www.ilcaso.it).

<sup>10</sup> Cass. 15 febbraio 2005, n. 3032.

norma di riferimento per individuare le azioni di responsabilità concretamente esperibili dal curatore in caso di fallimento. La dichiarazione di fallimento – come si avrà modo di approfondire nel corso del presente elaborato – incide, infatti, sulla sola legittimazione attiva, che viene trasferita alla curatela, mentre le azioni rimangono le medesime previste originariamente in capo alla società e ai creditori<sup>11</sup>.

Oggetto del secondo capitolo è l'analisi dei due principali (e storicamente contrapposti) criteri presuntivi di quantificazione del danno risarcibile in caso di azione di responsabilità promossa dalla curatela, ossia il criterio del *deficit* fallimentare – con particolare riguardo allo *step change* segnato dalla celebre pronuncia n. 9100/2015 della Suprema Corte a Sezioni Unite – e il criterio dei netti patrimoniali. Il legislatore è recentemente intervenuto sulle modalità di utilizzazione di detti criteri introducendo un nuovo terzo comma nell'art. 2486 c.c. mediante l'art. 378 CCI. Sono stati, così, superati gli annosi contrasti interpretativi sorti in materia.

Da ultimo, nel terzo capitolo è stato analizzato il concreto funzionamento del metodo del differenziale dei netti patrimoniali, e, più in particolare, la determinazione dei relativi termini di raffronto, la cui individuazione richiede il compimento di complessi accertamenti tecnici da parte di curatori e consulenti chiamati dalle corti a fornire il proprio contributo ai fini dell'individuazione del danno da indebita prosecuzione dell'attività sociale. Le peculiarità caratterizzanti detto criterio vengono, infatti, qui esaminate non solo dal punto di vista giuridico, ma anche economico-aziendale.

---

<sup>11</sup> In questo senso CECCHI, *Gli amministratori di società di capitali*, Milano, 1999, p. 631.

**LE AZIONI DI RESPONSABILITÀ CONTRO GLI  
AMMINISTRATORI NEL FALLIMENTO: INQUADRAMENTO  
GENERALE**

SOMMARIO: I.1. I doveri gestori – I.2. Le azioni di responsabilità nelle società di capitali tra diritto societario e diritto fallimentare – I.3. Caratteristiche e natura dell'azione *ex art. 146 l. fall.* – I.4. La liquidazione del danno nel giudizio *ex art. 146 l. fall.*: oltre il Codice civile.

**I.1. I doveri gestori**

Osservata superficialmente, la responsabilità degli amministratori sembra seguire uno schema piuttosto lineare: al fine di escludere la responsabilità degli organi gestori, l'art. 2392 c.c. prevede, infatti, che si debba accertare se questi ultimi abbiano adempiuto con diligenza ai doveri previsti dalla legge o dallo statuto e se dal mancato rispetto di tali obblighi sia derivato alla società un pregiudizio effettivo. L'operazione si rivela, tuttavia, alquanto complessa non appena si tenti di individuare in concreto gli obblighi degli amministratori, l'effettivo contenuto della prestazione loro richiesta e – soprattutto – i criteri di selezione e quantificazione del danno risarcibile<sup>12</sup>. Le violazioni che gli organi gestori possono porre in essere si diversificano, infatti, a seconda dell'obbligo che si assume essere stato violato: per individuare le tipologie di condotte illegittime realizzabili dagli amministratori e, conseguentemente, quantificare correttamente il danno cagionato alla società e ai creditori sociali dalle stesse, occorre, dunque, anzitutto, esaminare e distinguere il contenuto dei doveri gravanti sui gestori della società.

Gli obblighi degli amministratori possono essere suddivisi in generali e specifici sulla base del contenuto della condotta da essi prescritta: a seconda, cioè, che

---

<sup>12</sup> BONELLI, *Gli amministratori di società per azioni*, Milano, 1985, p. 160.

si tratti di un contenuto indeterminato e previsto da clausole generali che richiedono la conformità a un parametro *standard*, il quale non solo consente di determinare in concreto la prestazione dovuta, ma anche di valutare la stessa dal punto di vista della sua rispondenza alla legge, oppure di un contenuto individuato in maniera precisa dal legislatore o dall'atto costitutivo<sup>13</sup>. Questa ripartizione consente di raggruppare gli obblighi sulla base delle rispettive caratteristiche di contenuto, includendo fra gli obblighi generali quelli che richiedono di amministrare la società con diligenza e in assenza di conflitti di interessi<sup>14</sup> e fra gli obblighi specifici tutti quei doveri prescritti da norme che richiedono la realizzazione di un determinato risultato, con ciò agevolando l'accertamento delle condotte inadempienti<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> In questo senso DIMUNDO, *Le azioni di responsabilità nelle procedure concorsuali: con le novità del Codice della Crisi d'Impresa in tema di azioni esperibili, procedure di allerta e danno risarcibile*, Milano/Padova, 2019, pp. 108-109.

<sup>14</sup> Con la riforma del diritto societario del 2003 – in attuazione dei criteri imposti dalla legge delega 3 ottobre 2001, n. 366 e secondo quanto già stabilito dal legislatore penale con riferimento alla fattispecie di infedeltà patrimoniale di cui all'art. 2634 c.c. (come modificata dal d.lgs. 61/2002) – il legislatore delegato viene chiamato a sanzionare il conflitto di interessi anche al di fuori del ristretto ambito delle deliberazioni collegiali e ad impedire agli amministratori di avvantaggiarsi delle notizie od opportunità di affari apprese nel corso del proprio incarico, meglio note come *corporate opportunities* (MONTALENTI, *L'amministrazione sociale dal testo unico alla riforma del diritto societario*, in *Giurisprudenza commerciale*, 2003, I, p. 438). È sulla base di tali premesse che il legislatore passa da “un sistema di divieti ad un sistema di *disclosure* obbligatoria e di decisione informata” (*ibidem*), disciplinando – nel nuovo testo dell'art. 2391 c.c. – non più la sola ipotesi del conflitto di interessi, bensì ogni ipotesi in cui sia presente un qualunque interesse dell'amministratore con riguardo ad una determinata operazione della società (DIMUNDO, *op. cit.*, p. 150). A rilevare è qualsiasi interesse privato dell'amministratore, purché non insignificante o remoto (AMATUCCI, *Amministrazione e controllo delle società per azioni*, in *Enciclopedia del diritto. Annali*, IV, Milano, 2011, p. 17): la trasparenza è infatti doverosa anche qualora l'interesse della società e quello dell'amministratore siano coincidenti e persino nel caso in cui quest'ultimo privilegi l'interesse sociale a danno del proprio (così BONELLI, *L'amministrazione delle s.p.a. nella riforma*, in *Giurisprudenza commerciale*, 2003, I, p. 708; conf. MACRÌ, *Interessi degli amministratori*, in *Profili e problemi dell'amministrazione nella riforma delle società*, a cura di SCOGNAMIGLIO, Milano, 2003, pp. 137-138). Il nuovo testo dell'art. 2391 c.c. realizza quindi un'estensione, quantitativa e qualitativa, dell'obbligo di informazione degli amministratori, per cui essi non solo devono comunicare al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale qualsiasi interesse di cui siano portatori – con conseguente liberazione dall' “onere dell'autovalutazione del rapporto fra il proprio interesse e quello della società” – ma devono anche precisarne “*la natura, i termini, l'origine e la portata*” al fine di consentire all'organo amministrativo di fare le opportune valutazioni (MINERVINI, *Gli interessi degli amministratori di s.p.a.*, in *Giurisprudenza commerciale*, 2006, I, p. 153).

<sup>15</sup> Così DIMUNDO, *op. cit.*, p. 109; conf. RORDORF, *La responsabilità degli amministratori di s.p.a. per operazioni successive alla perdita del capitale*, in *Società*, 2009, p. 278, il quale constata che, anche a seguito della riforma del diritto societario del 2003, continua a sussistere la tradizionale distinzione fra obblighi generali e obblighi specifici. Per analoghe considerazioni nella giurisprudenza di legittimità si veda Cass. 23 marzo 2004, n. 5718, in *Società*, 2004, p. 1517. Nella giurisprudenza di merito si vedano Trib. Genova 20/10/2017, in [www.giurisprudenzadelleimprese.it](http://www.giurisprudenzadelleimprese.it); Trib. Torino 5/02/2013, in [www.giurisprudenzadelleimprese.it](http://www.giurisprudenzadelleimprese.it); Trib. Asti 13/02/2012, in [www.ilfallimentarista.it](http://www.ilfallimentarista.it).

Fra i doveri a contenuto generico, oltre ai già menzionati e tradizionali doveri di agire con diligenza e in assenza di conflitti di interessi, vengono ricomprese anche altre tipologie di obblighi – per citarne alcuni, quello relativo alla predisposizione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili di cui agli artt. 2086<sup>16</sup> e 2381, commi 3 e 5, c.c.<sup>17</sup>, il dovere di gestire la società nel rispetto dell’oggetto sociale *ex art. 2380 bis c.c.*<sup>18</sup> o i doveri di conservazione del patrimonio sociale<sup>19</sup> e di agire

---

<sup>16</sup> Sull’art. 2086 c.c. è recentemente intervenuto il nuovo art. 375 CCI, che ne ha modificato la rubrica da “Direzione e gerarchia dell’impresa” in “Gestione dell’impresa”, consentendo così una lettura della norma in chiave aziendalistica e il superamento dell’utilizzo di un’espressione retaggio dell’ordinamento corporativo (MONTI, *Le modifiche alla disciplina del codice civile in tema di impresa*, in *Il nuovo Codice della crisi di impresa e dell’insolvenza*, a cura di SANZO e BURRONI, Bologna, 2019, pp. 338 ss.). È stato aggiunto un secondo comma, il quale prevede a carico dell’imprenditore il dovere di istituire un “assetto organizzativo, amministrativo e contabile” non solo “adeguato alla natura e alle dimensioni dell’impresa” (indicazione già presente nell’art. 2381 co. 5 c.c.), ma anche adatto alla “rilevazione tempestiva della crisi dell’impresa e della perdita della continuità aziendale”, novità che risulta funzionale sia all’attivazione dei rimedi preventivi dell’allerta e della composizione della crisi introdotti dal CCI, sia alla determinazione del danno risarcibile secondo quanto previsto dal nuovo art. 2486, comma 3, c.c. (in questo senso si vedano MONTI, *ibidem*; MAMBRIANI, BENZI, *Il linguaggio del bilancio tra Codice civile e principi aziendalistici*, lezione tenuta presso la Scuola Superiore della Magistratura in data 27 ottobre 2020, p. 13). L’imprenditore ha inoltre il dovere di attivarsi tempestivamente “per l’adozione e l’attuazione di uno degli strumenti previsti dall’ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale”. Con l’espressione “assetto organizzativo, amministrativo e contabile” si intende il “complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire la gestione efficiente dell’impresa societaria” (MONTI, *cit.*, p. 340), che ricomprende dunque di necessità anche le responsabilità e le funzioni degli organi di gestione. Esso si ritiene adeguato alla natura e alla dimensione dell’impresa quando è in astratto idoneo ad “assicurare correttamente l’operatività delle funzioni aziendali” (MONTI, *ibidem*).

<sup>17</sup> Di questo avviso CALANDRA BUONAURA, *L’amministrazione della società per azioni nel sistema tradizionale*, in *Trattato di diritto commerciale*, fondato da BUONOCORE e diretto da COSTI, 4, VI, Torino, 2019, p. 294, secondo cui, anche volendo discutibilmente includere tale dovere fra i doveri a contenuto specifico, si tratterebbe comunque di un dovere specifico con contenuto aperto; conf. MERUZZI, *L’adeguatezza degli assetti*, in *Assetti adeguati e modelli organizzativi nella corporate governance delle società di capitali*, diretto da IRRERA, Bologna, 2016, pp. 26 ss., che rileva come la collocazione fra i doveri generici dell’obbligo di dotarsi di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile derivi dal fatto che l’adeguatezza degli assetti assume un significato variabile a seconda delle dimensioni dell’impresa sociale interessata e della natura dell’attività svolta.

<sup>18</sup> L’oggetto sociale costituisce un limite ai poteri di gestione degli amministratori, con la conseguenza che l’eventuale compimento di atti ad esso estranei li espone a responsabilità (*ex multis*, DIMUNDO, *op. cit.*, p. 155; BONELLI, *Gli amministratori di s.p.a. dopo la riforma delle società*, Milano, 2004, pp. 17 ss.; AMATUCCI, *cit.*, p. 13). Il criterio per valutare la conformità di un atto degli amministratori di società di capitali all’oggetto sociale è quello della “concreta strumentalità tra lo specifico atto compiuto e il programma economico stabilito nell’oggetto della società”, per cui si deve verificare “l’idoneità in concreto di uno specifico atto od operazione all’effettivo perseguimento o attuazione dell’oggetto sociale” (così Trib. S.M. Capua Vetere 2/08/2012, in [www.ilfallimentarista.it](http://www.ilfallimentarista.it); conf. Cass. 8 settembre 2016, n. 17761; Cass. 4 agosto 2006, n. 17696).

<sup>19</sup> Il dovere di preservare l’integrità del patrimonio sociale è “primaria esplicazione dell’obbligo degli amministratori di gestire con diligenza” (così DIMUNDO, *op. cit.*, p. 185) e costituisce un “dovere indelegabile e coinvolgente la responsabilità dell’intero organo collegiale anche in presenza di deleghe concernenti particolari aspetti gestionali” (*ibidem*). Ogni amministratore ha quindi l’obbligo di tutelare il patrimonio sociale, e in particolar modo la cassa della società, indipendentemente dalla sussistenza o meno di tali deleghe (per questo rilievo si veda Trib. Pordenone 8/07/2015, in [www.fallimentsocieta.it](http://www.fallimentsocieta.it)).

secondo correttezza, quest'ultimo indirettamente previsto dall'art. 2403 c.c. nell'ambito dei doveri gravanti sul collegio sindacale<sup>20</sup> – i quali, di fatto, altro non rappresentano che differenti modalità dell'agire diligente<sup>21</sup>. Resta dubbia la collocazione fra gli obblighi generici del dovere di agire in modo informato ex art. 2381, comma 6, c.c., dal momento che la disposizione definisce in modo specifico il contenuto minimo delle informazioni che gli amministratori delegati sono tenuti a trasmettere a quelli non operativi<sup>22</sup>.

In questi casi la quantificazione del danno è compito relativamente semplice: si pensi, ad esempio, agli atti compiuti dagli amministratori in conflitto di interessi, rispetto ai quali il danno consiste “nelle risorse fuoriuscite quale loro conseguenza diretta”<sup>23</sup>; al compimento di operazioni estranee all'oggetto sociale, dove il danno è pari alla misura delle risorse impiegate o dissipate per porle in essere<sup>24</sup>; alla distrazione

---

<sup>20</sup> In questo senso DIMUNDO, *op. cit.*, p. 112, il quale include questo dovere fra quelli a contenuto generico, pur essendo previsto in via solo indiretta dall'art. 2403 c.c., secondo cui i sindaci devono vigilare non solo sull'osservanza della legge e dello statuto ma anche “sul rispetto dei corretti principi di amministrazione”, ossia delle regole di buona gestione non solo giuridiche, bensì anche tecniche, elaborate dalla prassi e dalle scienze aziendali. Secondo alcuni (*ex multis*, MONTALENTI, *I principi di corretta amministrazione: una nuova clausola generale*, in *Assetti adeguati e modelli organizzativi nella corporate governance delle società di capitali*, diretto da IRRERA, Bologna, 2016, pp. 3 ss.; CARMELLINO, *Le condotte e la responsabilità degli organi sociali nella crisi di impresa*, in *Rivista di diritto societario*, 2016, p. 462) i principi di corretta amministrazione costituirebbero una vera e propria clausola generale di comportamento degli amministratori, dotata di valore precettivo autonomo e in grado di relegare la diligenza a parametro esterno all'obbligazione per la misurazione dell'impegno richiesto agli organi di gestione. Secondo altri (COLOMBO, *Amministrazione e controllo*, in *Il nuovo ordinamento delle società. Lezioni sulla riforma e modelli statutari*, Milano, 2003, p. 177; ZAMPERETTI, *Il dovere di informazione degli amministratori nella governance della società per azioni*, Milano, 2005, p. 309; ABBADESSA, *Profili topici della nuova disciplina della delega amministrativa*, in *Il nuovo diritto delle società. Liber amicorum G.F. Campobasso*, 2, Torino, 2006, pp. 493 ss.) tali principi costituirebbero invece una “mera ipostatizzazione della diligenza professionale prescritta dall'art. 2392 c.c.” (DIMUNDO, *op. cit.*, p. 113), ossia un dovere già implicitamente ricompreso in quello di amministrare, pertanto non rilevante ai fini del problema dell'individuazione dei doveri e delle responsabilità degli amministratori.

<sup>21</sup> Così ZAMPERETTI, *op. cit.*, p. 288, il quale utilizza questa espressione con riferimento al dovere di agire in modo informato, esprimendo tuttavia un concetto valido per tutti gli obblighi in parola. Come osservato da autorevole dottrina (PENTA, *La differenza tra attivo e passivo fallimentare: un criterio duro a morire*, in *Dir. fall.*, 2015, II, pp. 518-519), si tratta infatti di doveri che derivano dalla preposizione dell'amministratore all'impresa societaria e dunque dall'obbligo “di compiere con la necessaria diligenza tutto ciò che occorre per la corretta gestione di essa”, motivo per cui il loro specifico contenuto potrebbe non essere sempre facile da individuare *a priori*.

<sup>22</sup> In questo senso AMATUCCI, *cit.*, p. 10.

<sup>23</sup> Così PENTA, *cit.*, p. 519.

<sup>24</sup> VITIELLO, *Appunti in tema di quantificazione del danno nelle azioni di responsabilità della curatela*, in [www.ilfallimentarista.it](http://www.ilfallimentarista.it), 2012, p. 1.

di somme o beni della società fallita, il cui pregiudizio è quantificabile nella relativa diminuzione patrimoniale<sup>25</sup>.

L'obbligo di diligenza di cui all'art. 2392 c.c. – alla luce di quanto sopra vera e propria “norma cardine”<sup>26</sup> in materia di responsabilità degli amministratori – non enuclea i singoli comportamenti che gli amministratori devono tenere nel corso della gestione della società, bensì le modalità con cui sono tenuti ad amministrarla. Si tratta, dunque, di una clausola generale il cui contenuto non può essere definito in astratto, trovando, al contrario, specificazione solo con riguardo al caso concreto<sup>27</sup>. Dalla verifica del grado di diligenza con cui gli organi gestori hanno adempiuto ai propri compiti non consegue, peraltro, che l'amministratore possa essere chiamato a rispondere per il mero fatto che la gestione della società ha avuto esito infausto<sup>28</sup>: quest'ultimo verrà, infatti, ritenuto responsabile solo qualora le modalità del suo agire rivelino che non sono state adottate le opportune cautele o gli appositi canoni comportamentali imposti dal dovere di diligenza, sulla base del metro della normale professionalità, a coloro che si occupano di amministrare l'impresa<sup>29</sup>.

Più che da semplice parametro di valutazione del corretto adempimento dell'obbligo gestorio, la diligenza funge da vero e proprio oggetto dell'obbligazione gravante sugli amministratori: l'obbligo di gestire continuativamente una società di capitali, ossia un'attività creata a scopo di lucro, genera, infatti, di frequente differenti valutazioni quanto al modo, e dunque al grado di diligenza, con cui vi si ottempera, mentre solo raramente viene del tutto inadempito<sup>30</sup>. La diligenza concorre, quindi, a stabilire il contenuto del dovere di buona gestione dell'impresa, diventando un “fattore di integrazione della condotta dovuta dagli amministratori”<sup>31</sup> in grado di determinare il contenuto della prestazione stessa. Chi asserisce l'inadempimento dovrà, pertanto,

---

<sup>25</sup> DAL MORO, MAMBRIANI, *Principali questioni processuali e sostanziali in tema di azioni di responsabilità nei confronti di amministratori di s.p.a. e di s.r.l.: orientamenti della sezione VIII civile del Tribunale di Milano*, 2011, p. 12.

<sup>26</sup> BOZZA, *Diligenza e responsabilità degli amministratori di società in crisi*, in *Fall.*, 2014, p. 1097.

<sup>27</sup> Così DIMUNDO, *op. cit.*, p. 110.

<sup>28</sup> Così RORDORF, *La responsabilità civile degli amministratori sotto la lente della giurisprudenza (I parte)*, in *Società*, 2008, p. 1195.

<sup>29</sup> *Ibidem*.

<sup>30</sup> *Ibidem*.

<sup>31</sup> In questo senso BOZZA, *cit.*, pp. 1098-1099. Nella giurisprudenza di legittimità si veda, ancora, Cass. 23 marzo 2004, n. 5718, *cit.*, secondo cui l'agire diligente è totalmente compenetrato nel contenuto della prestazione gravante sull'amministratore, ragione per cui lo svolgimento diligente dell'attività da parte del debitore ne esclude in maniera diretta l'inadempimento.

dimostrare che gli amministratori hanno violato il modello normativo di condotta di riferimento<sup>32</sup>, non potendosi, viceversa, limitare a dedurre in giudizio il mero esito deludente della gestione della società.

L'art. 2392, comma 1, c.c. prescrive agli amministratori di agire “con la diligenza richiesta dalla natura dell’incarico e dalle loro specifiche competenze”<sup>33</sup>. A seguito della riforma del 2003 il legislatore ha, infatti, eliminato ogni riferimento alla figura del mandatario e, conseguentemente, alla diligenza del buon padre di famiglia di cui all’art. 1710, comma 1, c.c., dovendosi ormai ritenere pacifico che la diligenza di cui si tratta sia quella professionale di cui al secondo comma dell’art. 1176 c.c.<sup>34</sup> Ciò sul presupposto che, dal momento che la gestione dell’impresa richiede particolari cognizioni tecnico-professionali, il modello di condotta a cui il debitore debba conformarsi nell’esecuzione della prestazione sia quello del “medio accorto gestore di

---

<sup>32</sup> DIMUNDO, *op. cit.*, p. 110.

<sup>33</sup> Con riguardo alle s.r.l., l’art. 2476, comma 1, c.c. si limita a stabilire che gli amministratori sono solidalmente responsabili verso la società dei danni conseguenti all’inosservanza dei doveri ad essi imposti dalla legge e dall’atto costitutivo, senza tuttavia specificare il grado di diligenza loro richiesto. Nonostante questa lacuna, è pacifico che il principio enunciato dall’art. 2392, comma 1, c.c. valga per ogni tipo di società (*ex plurimis*, TETI, *La responsabilità degli amministratori di s.r.l.*, in *Il nuovo diritto delle società. Liber Amicorum G. F. Campobasso*, diretto da ABBADESSA e PORTALE, 3, Torino, 2007, p. 639; BOZZA, *cit.*, p. 1097) e che agli amministratori di s.r.l. sia quindi applicabile lo stesso principio dettato in materia di s.p.a., stante la medesima posizione degli organi gestori nei due tipi sociali e la mancanza del sussidio della responsabilità illimitata, che caratterizza invece la posizione degli amministratori nelle società di persone (TOFFOLETTO, *L’attivo*, in *Diritto fallimentare. Manuale breve*, Milano, 2008, p. 265; conf. ABRIANI, *Le azioni di responsabilità nei confronti degli amministratori di società di capitali*, in *Responsabilità societarie e assicurazione*, a cura di MONTALENTI, Milano, 2009, p. 25. In giurisprudenza di merito si vedano Trib. Bologna 1/09/2018, in [www.giurisprudenzadelleimprese.it](http://www.giurisprudenzadelleimprese.it); Trib. Roma 19/10/2015, in [www.giurisprudenzadelleimprese.it](http://www.giurisprudenzadelleimprese.it)).

<sup>34</sup> Così AMBROSINI, *La responsabilità degli amministratori*, in ABRIANI, AMBROSINI, CAGNASSO, MONTALENTI, *Le società per azioni*, in *Trattato di diritto commerciale*, diretto da COTTINO, IV, 1, Padova, 2010, p. 661; BONELLI, *op. cit.*, 2004, p. 179, nota 250; GALGANO, *Il nuovo diritto societario*, in *Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell’economia*, diretto da GALGANO, XXIX, Padova, 2003, p. 277; VASSALLI, *L’art. 2392 novellato e la valutazione della diligenza degli amministratori*, in *Profili e problemi dell’amministrazione nella riforma delle società*, a cura di SCOGNAMIGLIO, Milano, 2003, p. 23; TETI, *cit.*, p. 635; MINERVINI, *Gli amministratori di società per azioni*, Milano, 1956, p. 184; TOFFOLETTO, *cit.*, p. 265. Secondo BRIOLINI, *Sub art. 2392 c.c.*, in *Le società per azioni*, diretto da ABBADESSA e PORTALE, Milano, 2016, p. 1385, il testo riformato dell’art. 2392, comma 1, c.c. non introduce una regola nuova e diversa rispetto al passato, bensì una specificazione del contenuto della “diligenza del mandatario” cui si riferiva l’art. 2392 c.c. *ante* riforma. La dottrina e la giurisprudenza più avvertite avevano infatti chiarito che il richiamo alla figura del *bonus pater familias* non imponeva di parametrare la condotta tenuta dagli amministratori di s.p.a. su quella dell’uomo medio, ma che dovesse invece ritenersi comprensivo della disposizione di cui all’art. 1176 c.c., secondo cui la diligenza va valutata avuto riguardo alla natura dell’attività esercitata.

patrimonio altrui”<sup>35</sup>, tenuto conto delle circostanze del singolo caso, quali il tipo di società amministrata o il settore di attività in cui essa opera<sup>36</sup>.

Come l’espressione “natura dell’incarico” debba essere intesa è oggetto di discussione. Secondo alcuni la formula richiamerebbe elementi di carattere oggettivo – quali le dimensioni dell’impresa societaria, la struttura dell’azionariato, la sua organizzazione interna, ecc. – in ragione dell’esigenza di una valutazione differenziata a seconda dell’attività svolta in concreto dalla singola società, la quale può essere strutturata in modo più o meno complesso e dunque “richiedere cure da parte degli amministratori che possono variare sensibilmente da s.p.a. a s.p.a.”<sup>37</sup>; secondo altri l’espressione dovrebbe essere intesa nel senso che la diligenza deve avere il carattere della professionalità, con conseguente accentuazione della responsabilità rispetto a quanto accade quando a fungere da parametro è la diligenza dell’uomo medio<sup>38</sup>; secondo altri ancora la “natura dell’incarico” delinerebbe “una sorta di responsabilità per fasce”<sup>39</sup>, riguardando non tanto l’attività in sé svolta dall’impresa, quanto la posizione assunta dal soggetto all’interno del consiglio di amministrazione – a seconda, cioè, che si tratti di un amministratore con delega, con delega componente di un organismo collettivo, con funzione di presidente, senza deleghe o senza particolari incarichi<sup>40</sup>.

---

<sup>35</sup> DIMUNDO, *op. cit.*, p. 114.

<sup>36</sup> In questo senso nella giurisprudenza di legittimità si vedano Cass. 25 luglio 2018, n. 19742; Cass. 31 agosto 2016, n. 17441, in *Società*, 2017, p. 218. Nella giurisprudenza di merito si vedano invece Trib. Roma 15/01/2018, in [www.giurisprudenzadelleimprese.it](http://www.giurisprudenzadelleimprese.it); Trib. Roma 19/06/2017, in [www.giurisprudenzadelleimprese.it](http://www.giurisprudenzadelleimprese.it).

<sup>37</sup> Così BRIOLINI, *cit.*, p. 1385; conf. AMBROSINI, *cit.*, p. 661. In giurisprudenza si veda Trib. Prato 14/09/2012 in [www.ilcaso.it](http://www.ilcaso.it).

<sup>38</sup> In questo senso si vedano Trib. Torino 5/02/2013 in [www.giurisprudenzadelleimprese.it](http://www.giurisprudenzadelleimprese.it), secondo cui “a carico dell’amministratore non è posto un dovere di diligenza generico, ma un dovere di diligenza qualificato. Sussiste, dunque, responsabilità dell’organo amministrativo ogniqualvolta in capo allo stesso siano venuti meno quei requisiti di avvedutezza, capacità e diligenza di tipo professionale che dovrebbero sempre contraddistinguere l’amministratore di una società di capitali. Il dovere di diligenza, consistente nell’adottare tutte le misure necessarie alla cura degli interessi sociali a lui affidati, richiede, quindi, che l’amministratore ponga in essere gli atti gestionali a seguito di un’analisi approfondita circa le conseguenze che derivano dalle proprie scelte, oltre ovviamente che nell’adottare le decisioni non agisca in contrasto a quanto previsto dalla legge, dallo statuto e dall’atto costitutivo”; Trib. Prato 25/09/2012, in [www.ilcaso.it](http://www.ilcaso.it).

<sup>39</sup> Così SILVESTRINI, *La responsabilità degli amministratori nella società per azioni*, in *La governance nelle società di capitali. A dieci anni dalla riforma*, diretto da VIETTI, Milano, 2013, p. 210; SANDULLI, *Sub art. 2392 c.c.*, in *La riforma delle società*, a cura di SANDULLI e SANTORO, I, Torino, 2003, p. 473.

<sup>40</sup> Così FAUCEGLIA, *Sub art. 146 l.f.*, in *Il nuovo diritto fallimentare. Commentario diretto da Jorio e coordinato da Fabiani*, Bologna, 2007, p. 2147; SANDULLI, *cit.*, p. 473; ROSSI, *Commento all’art. 2392 c.c.*, in *Commentario Maffei Alberti*, Padova, 2005, p. 792; AMATUCCI, *cit.*, p. 22, secondo cui

Il riferimento alle “specifiche competenze” consente di differenziare e personalizzare il profilo di responsabilità degli amministratori sulla base delle peculiari conoscenze tecnico-professionali di ciascuno di loro<sup>41</sup>. L’amministratore che riveste un determinato incarico in virtù delle sue particolari conoscenze è, infatti, in grado di individuare le possibili conseguenze negative di una scelta gestionale, di cui gli altri amministratori potrebbero invece non avere contezza, motivo per cui – con riguardo alla ripartizione della responsabilità in sede di azione di regresso tra gli amministratori – la posizione di chi, ad esempio, sia esperto in materia fiscale viene valutata in maniera più critica rispetto a quella di coloro che, viceversa, non possiedono tali specifiche competenze, qualora il consiglio di amministrazione abbia dato esecuzione ad un’operazione le cui negative implicazioni fiscali avrebbero dovuto essere immediatamente individuate da un esperto della materia<sup>42</sup>; su quest’ultimo grava dunque l’obbligo di agire “con particolare cautela e attenzione”<sup>43</sup>. Il legislatore in questo modo ha introdotto un criterio di determinazione della diligenza che tiene conto del livello di professionalità degli amministratori, con la conseguenza che – se maggiori conoscenze richiedono maggiore diligenza – i soci saranno incentivati a dotarsi di amministratori competenti, anche se “più costosi”<sup>44</sup> con riguardo ai corrispettivi richiesti, in quanto maggiormente esposti a responsabilità.

Nonostante non siano mancate voci di segno contrario<sup>45</sup>, sembra corretto ritenere che il legislatore non abbia inteso ricomprendere la perizia nell’ambito della

---

la diligenza richiesta dalla “natura dell’incarico” riguarderebbe sia le caratteristiche oggettive dell’impresa, quali la tipologia di attività d’impresa esercitata, le dimensioni della stessa ecc., sia il ruolo ricoperto dall’amministratore.

<sup>41</sup> Secondo BRIOLINI, *cit.*, p. 1386 il legislatore ha introdotto un parametro di giudizio “potenzialmente variabile”, modulato sulle diverse conoscenze e cognizioni di cui ciascun amministratore può essere dotato in confronto agli altri.

<sup>42</sup> Per questo rilievo DE NICOLA, *Sub art. 2392 c.c.*, in *Commentario alla riforma delle società*, diretto da MARCHETTI, BIANCHI, GHEZZI e NOTARI, Milano, 2005, p. 557.

<sup>43</sup> SILVESTRINI, *cit.*, p. 210; conf. MONTALENTI, *Amministrazione e controllo nella società per azioni: riflessioni sistematiche e proposte di riforma*, in *Rivista delle Società*, 2013, p. 44; BOZZA, *cit.*, p. 1100. In giurisprudenza di merito si vedano anche Trib. Torino 5/02/2013, in [www.giurisprudenzadelleimprese.it](http://www.giurisprudenzadelleimprese.it); Trib. S.M. Capua Vetere 2/08/2012, in [www.ilfallimentarista.it](http://www.ilfallimentarista.it).

<sup>44</sup> Così ROSSI, *Responsabilità degli amministratori verso la società per azioni*, in *La responsabilità di amministratori, sindaci e revisori contabili*, a cura di AMBROSINI, Milano, 2007, pp. 7 ss.; conf. AMBROSINI, *cit.*, p. 662.

<sup>45</sup> *Ex multis*, MONTALENTI, RIGANTI, *La responsabilità degli amministratori di società per azioni*, in *Giurisprudenza commerciale*, 2018, II, p. 777, secondo cui l’indice di riferimento soggettivo delle “specifiche competenze” “in sé potrebbe finanche racchiudere, *mutatis mutandis*, il requisito della perizia, come è noto non contemplato dalla disciplina codicistica di riferimento, sebbene necessario presupposto per garantire il rispetto dello *standard* comportamentale richiesto dall’art. 2392 cod. civ.”;