

MARIA ZINNO*

APPUNTI SULLA QUANTIFICAZIONE DEL DANNO
EX ART. 2486, 3° COMMA, C.C.

SOMMARIO: 1. Premessa. La quantificazione del danno nel c.d. codice della crisi. – 2. Il criterio dei netti patrimoniali «rettificati». – 2.1 *Segue*. Il criterio di normalità e i doveri di gestione conservativa. – 3. Il criterio del *deficit* fallimentare. – 4. Profili critici e ricadute applicative. – 5. Crisi e impresa, diligenza e precauzione.

1. *Premessa. La quantificazione del danno nel c.d. codice della crisi*

Nel panorama della responsabilità civile, il ruolo degli amministratori di società di capitali ha da sempre suscitato l'interesse degli interpreti: la gestione della società è infatti attività dinamica, in cui ogni operazione interagisce con le altre, complicando l'accertamento del nesso di causalità tra la condotta illecita e il danno, nonché l'individuazione del pregiudizio concretamente imputabile ai gestori.

Con riferimento alla quantificazione del danno, il vivace dibattito, solo in parte sopito dal consolidato orientamento di legittimità¹, ha

* Ricercatore di Diritto privato presso Sapienza Università di Roma.

¹ Il riferimento è a Cass., Sez. Un., 6 maggio 2015, n. 9100, in *Giur. it.*, 2015, 1413, con nota di M. SPIOTTA, *L'atteso chiarimento delle Sezioni unite sull'utilizzabilità del criterio del deficit*; in *Danno resp.*, 2016, 1071, con nota di S. CASSANI, *Danno da responsabilità degli amministratori: scritture contabili e c.d. deficit fallimentare*. F. DIMUNDO, *Responsabilità degli amministratori per violazione dell'art. 2486 c.c. e danno risarcibile*, in *Fall.*, 2019, 1289, spec. 1295, ridimensiona l'impatto della sentenza per la specificità delle premesse fattuali. Nel caso di specie la curatela aveva citato l'ex amministratore unico di una s.r.l., chiedendone la condanna per violazioni connesse all'incarico, tra cui omessa tenuta dei libri contabili, ma anche distrazione di beni sociali e mancato adempimento delle dichiarazioni fiscali. L'amministratore era stato condannato nei primi gradi di giudizio al risarcimento del danno pari alla differenza tra passivo e attivo fallimentare, in ragione dell'impossibilità di ricostruire la situazione patrimoniale della fallita a causa della mancanza, a lui imputabile, delle scritture contabili. Per osservazioni e spunti di riflessione all'indomani della pronuncia, cfr. i contributi di A. BASSI, G. CABRAS, M. CIAN, S. FORTUNATO, D. GALLETTI, A. JORIO, P. MONTALENTI, G. RACUGNO e R. SACCHI, tutti dal titolo *Differenza tra attivo*

sollecitato l'intervento del legislatore: l'art. 378, 2° comma, d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 (c.d. codice della crisi dell'impresa e dell'insolvenza, in breve c.c.i.i.)², ha, quindi, modificato l'art. 2486 c.c., aggiungendovi un 3° comma³, che prevede, per tutte le società di capitali, criteri per la liquidazione del danno nell'ipotesi di violazione dei doveri di gestione conservativa dell'integrità e del valore del patrimonio sociale al verificarsi di una causa di scioglimento⁴.

Il tema, di portata trasversale, si rivela interessante angolo di visuale da cui indagare le finalità e gli obiettivi del codice della crisi⁵, anche al

e passivo e quantificazione del danno nelle azioni di responsabilità nei confronti degli amministratori, in *Giur. comm.*, 2015, II, 651.

² La relazione al c.c.i.i. ha espresso l'esigenza di risolvere, anche in funzione deflattiva, il contrasto giurisprudenziale e l'obiettivo difficoltà di quantificare il danno in tutti i casi, nella pratica assai frequenti, in cui manchino le scritture contabili o le stesse siano state tenute in modo irregolare. Del resto la legge delega (art. 14, lett. e, l. 19 ottobre 2017, n. 155), a fronte delle sollecitazioni di dottrina e giurisprudenza, aveva richiesto espressamente la previsione di «criteri di quantificazione del danno risarcibile nell'azione di responsabilità promossa contro l'organo amministrativo della società fondata sulla violazione di quanto previsto dall'art. 2486».

³ La norma, ex art. 389, 2° comma, c.c.i.i., è entrata in vigore il 30° giorno successivo alla pubblicazione in G.U. (16 marzo 2019).

⁴ Dal verificarsi di una causa di scioglimento, da accertare «senza indugio», deriva, infatti, l'obbligo di gestione conservativa del valore e dell'integrità del patrimonio sociale: a prescindere da un mero riferimento cronologico, sono vietate quelle operazioni che, in quanto speculative, risultino incompatibili con lo stato di liquidazione perché determinano o rischiano di determinare un pregiudizio alla consistenza patrimoniale della società; sicuramente ammesse, ed anzi dovute, sono quelle necessarie per non disperdere il valore. In proposito di recente v. P. GHIONNI CRIVELLI VISCONTI, *Scioglimento e liquidazione delle società di capitali*, in *Cod. civ. Comm.* Schlesinger-Busnelli, Milano, 2021, spec. 135 ss.

⁵ Tra i molti contributi sulla Riforma, cfr. N. ABRIANI - A. ROSSI, *Nuova disciplina della crisi d'impresa e modificazioni del codice civile: prime letture*, in *Soc.*, 2019, 393; M. ARATO - M. FABIANI - G. D'ATTORRE, *Le nuove regole societarie dopo il Codice della crisi e dell'insolvenza*, Torino, 2020; A. BARTALENA, *Le azioni di responsabilità nel codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, in *Fall.*, 2019, 298; T. CAVALIERE, *Le modificazioni del codice civile*, in *Giur. it.*, 2019, 2046; G. D'ATTORRE, *La formulazione legislativa dei principi generali nel codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2019, I, 461; M. FABIANI, *Il codice della crisi di impresa e dell'insolvenza tra definizioni, principi generali e qualche omissione*, in *Foro it.*, 2019, I, 162; G. FAUCEGLIA, *Il nuovo diritto della crisi e dell'insolvenza*, Torino, 2019; F. LAMANNA - D. GALLETTI, *Il primo correttivo al Codice della crisi e dell'insolvenza: commento analitico al testo approvato dal CDM il 13 febbraio 2020*

fine di verificarne la tenuta, teorica e applicativa, rispetto al sistema della responsabilità civile.

2. Il criterio dei netti patrimoniali «rettificati»

Le operazioni di accertamento dell'*an* e di determinazione del *quantum*, sia pur logicamente distinte, partecipano ambedue all'individuazione del danno risarcibile, rivelando di volta in volta la funzione perseguita e gli interessi tutelati.

In generale, nell'attuale sistema codicistico, nel rispetto del meccanismo causale⁶, il risarcimento è destinato a reintegrare per intero⁷ i danni conseguenza immediata e diretta dell'evento dannoso,

con tavola sinottica, Milano, 2020; A. MAFFEI ALBERTI, *Note introduttive*, in *Nuove leggi civ. comm.*, 2019, 801; P. MONTALENTI, *Il Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza: assetti organizzativi adeguati, rilevazione della crisi, procedure di allerta nel quadro generale della riforma*, in *Giur. comm.*, 2020, I, 829; A. NIGRO, *I principi generali della nuova riforma "organica" delle procedure concorsuali*, in *Dir. banca merc. fin.*, 2020, 11; R. RORDORF, *Prime osservazioni sul codice della crisi e dell'insolvenza*, in *Contr.*, 2019, 129; M. SPIOTTA, *Insolvenza (non ancora) prospettica: quali rimedi?*, in *Fall.*, 2020, 124; L. STANGHELLINI, *Il codice della crisi di impresa: una primissima lettura (con qualche critica)*, in *Corr. giur.*, 2019, 449; R. VECCHI, *La crisi dell'impresa e dell'insolvenza nel nuovo Codice*, Napoli, 2020.

⁶ Sulla scia della tradizionale distinzione tra danno-evento e danno-conseguenza, la giurisprudenza di legittimità, distinguendo le due fasi del meccanismo eziologico, rileva la necessità che l'accertamento del nesso di causalità materiale preceda quello di causalità giuridica e chiarisce i criteri applicabili ai due segmenti. Tra le sentenze più significative Cass., 17 settembre 2013, n. 21255, in *Giur. it.*, 2014, 40, con nota di B. TASSONE, *L'arresto finale sul caso Cir-Fininvest: questioni generali e nesso eziologico*; Cass., 21 luglio 2011, n. 15991, in *Resp. civ. prev.*, 2011, 2496; Cass., Sez. Un., 11 gennaio 2008, n. 577, in *Giur. it.*, 2008, 1653, con nota di A. CIATTI, *Crepuscolo della distinzione tra le obbligazioni di mezzi e le obbligazioni di risultato*; in *Resp. civ.*, 2008, 397, con nota di R. CALVO, *Diritti del paziente, onus probandi e responsabilità della struttura sanitaria*; in *Nuova giur. civ. comm.*, 2008, 612, con nota di R. DE MATTEIS, *La responsabilità della struttura sanitaria per danno da emotrasfusione*.

⁷ A prescindere dalle declamazioni della giurisprudenza, che spesso ne fa uso per rafforzare la persuasività di dispositivi e motivazioni, nell'eterogeneità di prospettive e significati, il principio della riparazione integrale finisce per acquisire carattere indeterminato e marginale e finanche pleonastico, potendo venire impiegato, tra le altre cose, per giustificare, alternativamente, un'interpretazione restrittiva delle regole di evitabilità o prevedibilità del danno, per prediligere una valutazione soggettiva fondata sull'interesse del danneggiato (c.d. *id quod interest*) o sul valore oggettivo del bene (c.d. *aestimatio rei*), o ancora per evitare distorsioni caratterizzate

viene ridotto in caso di colpa concorrente del danneggiato, è escluso per i pregiudizi evitabili con l'ordinaria diligenza ed è liquidato in via equitativa laddove i danni siano di incerto ammontare, secondo un criterio residuale che, al verificarsi di determinati presupposti, evita, a scopi perequativi e, in qualche modo, deterrenti, che le difficoltà probatorie ricadano sul danneggiato⁸.

Con riferimento alla responsabilità degli amministratori per illecita prosecuzione dell'attività d'impresa a fronte di una causa di scioglimento⁹, il codice della crisi ha assunto come regola il criterio c.d. dei netti patrimoniali (o della «perdita incrementale»), relegando a parametro sussidiario il criterio c.d. del *deficit* fallimentare (danno corrispondente alla differenza tra passivo accertato e attivo liquidato

da un costo globale del risarcimento superiore al danno effettivamente subito (c.d. *overcompensation*). Stante la limitata portata precettiva, in concreto sono impiegati altri criteri (tra cui, certezza, prevedibilità, evitabilità del danno e concorso di colpa) per fissare l'entità del pregiudizio risarcibile, secondo la logica distributiva che governa il meccanismo di tutela.

⁸ Acquisita la prova del pregiudizio imputabile al convenuto, il giudizio equitativo *ex art.* 1226 c.c. consente di determinare il *quantum* del risarcimento, ove non sia possibile provare il danno nel suo preciso ammontare o ciò risulti estremamente difficoltoso (cfr., tra le tante, Cass., Sez. Un., 26 febbraio 2021, n. 5422, in *pluris-cedam.utetgiuridica.it*; Cass., 13 settembre 2016, n. 17953, in *Giur. it.*, 2017, 2618, con nota di G. VULPIANI, *Valutazione equitativa del danno: presupposti e limiti*; Cass., 24 maggio 2010, n. 12613, in *Foro it.*, 2010, I, 2018, con nota di G. GRISI, *La liquidazione equitativa del danno*). L'art. 2056, 2° comma, c.c. regola espressamente il criterio equitativo rispetto al lucro cessante, ma è pacifico che il rinvio all'art. 1226 c.c. abbia portata generale e che, pertanto, riguardi anche il danno emergente (naturalmente il ricorso all'equità è più frequente ove il danno assuma contorni sfumati difficilmente traducibili in denaro secondo calcoli puramente matematici, come nel caso di danni alla persona e futuri, oltre che della liquidazione, appunto, del lucro cessante o della perdita di *chance*).

⁹ Secondo l'orientamento maggioritario, le limitazioni ai poteri gestori operano dal momento in cui gli amministratori hanno avuto (o avrebbero dovuto avere con la diligenza professionale) conoscenza della causa di scioglimento, a prescindere dal relativo adempimento pubblicitario di iscrizione nel registro delle imprese (per il quale potrebbe sussistere un'eventuale responsabilità da ritardo o omissione *ex art.* 2485, 1° comma, c.c.). Ciò, del resto, è coerente con la *ratio* di tutela degli interessi dei creditori sociali e dei soci ad un proficuo esito della liquidazione: posticipare il sorgere del dovere all'adempimento pubblicitario consentirebbe agli amministratori di mantenere la gestione piena, decidendo arbitrariamente quando iniziare ad essere responsabili per il compimento di atti non conservativi.

nella procedura).

Ai sensi del nuovo art. 2486, 3° comma, c.c., ove vi siano scritture contabili regolarmente tenute¹⁰ e purché, a monte, sia accertata la responsabilità in capo al convenuto, scatta una presunzione relativa di quantificazione del danno, non subordinata alle condizioni di cui all'art. 1226 c.c.: il danno risarcibile corrisponde alla differenza tra il patrimonio netto al momento dell'effettivo verificarsi della causa di scioglimento e quello al momento della cessazione della carica dell'amministratore o dell'avvio della procedura concorsuale¹¹. La *ratio* di tale disciplina risiede nella circostanza che l'aggravamento delle perdite, determinato dalla prosecuzione dell'attività secondo modalità non meramente conservative del valore e dell'integrità del patrimonio¹², deriva non da singoli atti, ma da una gestione,

¹⁰ Ragionando *a contrario* in base all'ultimo capoverso della norma, non si tratta di un parametro equitativo utilizzabile in via sussidiaria, ma di un criterio da applicare immediatamente in caso di scritture contabili complete ed attendibili (F. DIMUNDO, *Responsabilità degli amministratori per violazione dell'art. 2486 c.c. e danno risarcibile*, cit., spec. 1298).

¹¹ Stando al tenore letterale, la norma sembra trovare applicazione nelle sole azioni di responsabilità collegate alla violazione dei doveri di gestione conservativa (M. ROSSI, *Prime note sulla quantificazione del danno per violazione dell'art. 2486, comma 1°, cod. civ.*, in *Nuova giur. civ. comm.*, 2019, 1137, paventa il rischio -sia pur marginale- di squilibri applicativi ove si tratti di valutare la responsabilità nella gestione e, prima ancora, nella rilevazione della crisi e della perdita della continuità aziendale, senza che si configuri una causa di scioglimento; cfr. anche V. DI CATALDO - S. ROSSI, *Nuove regole generali per l'impresa nel nuovo Codice della crisi e dell'insolvenza*, in AA.VV., *La nuova disciplina delle procedure concorsuali*, Torino, 2019, 318 ss.).

¹² Già prima della novella, questo era il criterio più diffuso, soprattutto laddove la ricostruzione analitica delle conseguenze dannose di ogni operazione fosse oltremodo difficoltosa per la complessità dell'attività e il rilevante numero di nuove operazioni, o in caso di perdite assai anteriori alla dichiarazione di insolvenza o alla formale messa in liquidazione (Trib. Milano, 7 ottobre 2015, in *Danno resp.*, 2016, 870, con nota di G. FACCI, *La valutazione del danno in via equitativa, il criterio della differenza dei netti patrimoniali e la responsabilità degli amministratori*), ma in ogni caso «secondo logica e buon senso» (Trib. Milano, 22 gennaio 2015, in *Soc.*, 2016, 609, con nota di V. BISIGNANO, *Le azioni di responsabilità esercitate dal curatore fallimentare: profili processuali e risarcitori*; la pronuncia riprende i rilievi di A. MAMBRIANI, *La prova del danno nelle azioni di responsabilità esercitate dal curatore fallimentare ex art. 146 l.f.*, in *odcec.mi.it*, 7 ss.). Non vi era tuttavia uniformità di vedute sui presupposti: alcune pronunce consideravano il parametro di natura equitativa, applicabile in via sussidiaria, ex art. 1226 c.c., quando il danno non poteva essere provato nel suo

complessivamente intesa, non orientata alla liquidazione e non connotata dalle relative cautele.

Ai fini del calcolo si considera anzitutto la situazione patrimoniale al momento in cui la causa di scioglimento era conosciuta dagli amministratori o conoscibile con l'ordinaria diligenza¹³, anche tenuto conto dell'obbligo di istituire un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile.

Il relativo bilancio sarà, quindi, oggetto di rettifiche di «funzionamento» per far emergere la perdita applicando correttamente i principi contabili, e di rettifiche di «liquidazione» per eliminare quelle voci dell'attivo che si giustificano solo in una prospettiva di continuità aziendale (ad es., avviamento, immobilizzazioni immateriali e materiali, ammortamenti) e, al tempo stesso, tener conto della consistente svalutazione degli *asset* in fase liquidatoria: lo storno di poste attive e l'emersione di particolari poste passive, anche alla luce del principio contabile OIC 5¹⁴, si spiegano proprio in ragione del mutamento dello scopo sociale successivo al verificarsi della causa di scioglimento¹⁵.

preciso ammontare, per l'assenza di contabilità o la sua grave inattendibilità, determinandosi altrimenti una semplificazione eccessiva degli oneri probatori in capo alla curatela (Cass., 20 aprile 2017, n. 9983, in *Soc.*, 2018, 765; Trib. Milano, 8 marzo 2007, in *Giur. it.*, 2008, 1441); altre, al contrario, richiedevano piena o tendenziale attendibilità delle scritture (Trib. Milano, 3 febbraio 2010, in *Giur. it.*, 2011, 2352); altre ancora lo impiegavano come metodo cui ricorrere in via immediata, giacché la continuazione dell'attività, dopo l'intervenuta causa di scioglimento, è di per sé complessivamente fonte di responsabilità.

¹³ Tale momento, a seconda delle circostanze, è ricondotto alla predisposizione del bilancio annuale o altra situazione patrimoniale da cui emerga o sarebbe dovuta emergere, applicando le corrette regole di redazione, la causa di scioglimento. Da tener presente che solitamente quest'ultima non viene accertata al suo verificarsi, ma all'indomani dell'apertura della procedura concorsuale all'esito della retrodatazione della perdita operata dal curatore (N. ABRIANI - A. ROSSI, *op. cit.*, 407).

¹⁴ Come in altre parti del c.c.i.i. (v. gli «indicatori» o «indici» della crisi di cui all'art. 13) il legislatore ricorre alle scienze aziendalistiche; in particolare il principio OIC 5 è uno dei principi contabili nazionali emanati dalla Fondazione OIC (Organismo Italiano Contabilità), dedicato appunto al bilancio di liquidazione.

¹⁵ Con l'aggravarsi della crisi la gestione va orientata verso l'interesse dei creditori che, da vincolo, ne diviene scopo (così R. RORDORF, *Doveri e responsabilità degli amministratori di società di capitali in crisi*, in *Soc.*, 2013, 669, spec. 672): in termini di analisi economica, il mutamento dell'interesse prevalente si spiega con l'obiettivo di

Il risultato di esercizio di tale bilancio (così doppiamente rettificato) dovrà poi essere confrontato con il bilancio, sempre di liquidazione, al momento della cessazione della carica o dell'avvio della procedura concorsuale¹⁶, per ricavare la differenza tra i due patrimoni netti.

2.1 Segue. *Il criterio di normalità e i doveri di gestione conservativa*

Nel recepire il criterio dei netti patrimoniali «rettificati», la norma prevede una non semplice operazione di detrazione dei «costi sostenuti e da sostenere, secondo un criterio di normalità, dopo il verificarsi della causa di scioglimento e fino al compimento della liquidazione»¹⁷: occorre, in altri termini, estrapolare quei costi che la società avrebbe dovuto, comunque, ragionevolmente sostenere se la liquidazione fosse stata aperta tempestivamente, tenendo conto, ovviamente, dell'oggetto e delle dimensioni dell'impresa¹⁸. Si tratta, in definitiva, di un corollario del dovere di tempestiva attivazione per

disincentivare iniziative ad alto rischio che i soci, protetti dalla limitazione di responsabilità, potrebbero essere indotti ad intraprendere a scapito del ceto creditorio (cfr. art. 4, 2° comma, lett. c, d.lgs. n. 14/2019).

¹⁶ A tale secondo bilancio dovranno applicarsi le stesse rettifiche operate sul primo. Nella prassi il principale limite risiede proprio nel rischio di confrontare situazioni patrimoniali non omogenee: la prima costruita sul presupposto della continuità aziendale, la seconda legata ad una prospettiva di liquidazione (cfr. F. DIMUNDO, *Responsabilità degli amministratori per violazione dell'art. 2486 c.c. e danno risarcibile*, cit., 1293; G. LIBERATORE - E. TITI, *I criteri di valutazione d'azienda a supporto della stima dei danni societari a carico di amministratori e sindaci*, in *Riv. dott. comm.*, 2020, 35, dove anche riferimenti comparatistici alla giurisprudenza statunitense).

¹⁷ Tra questi sono ricompresi anche gli oneri sostenuti per i tentativi di risanamento, ancorché non andati a buon fine: la responsabilità per il cattivo esito sarebbe configurabile solo in ipotesi di non corretta tenuta delle scritture contabili o altri fatti dipendenti da cattiva organizzazione, in relazione all'obbligo di istituire assetti organizzativi adeguati (così R. RORDORF, *op. ult. cit.*, 675).

¹⁸ Secondo N. ABRIANI - A. ROSSI, *op. cit.*, 409, la norma ripropone le *best practice* già adottate nella formulazione dei quesiti ai c.t.u.: vengono esclusi dal saldo differenziale, ad esempio, i costi che sarebbero stati ugualmente sostenuti o gli effetti di operazioni non imputabili, tra cui la svalutazione di partecipazioni conseguente all'approvazione dei bilanci delle controllate. Per V. CALANDRA BUONAURA, *Amministratori e gestione dell'impresa nel Codice della crisi*, in *Giur. comm.*, 2020, I, 5, spec. 16 s., gli aggiustamenti devono riguardare, in generale, le perdite e le minusvalenze patrimoniali inevitabili anche con una gestione conservativa, che, pur non rientrando tra i «costi» in senso stretto, incidano sul netto patrimoniale.

l'adozione e l'attuazione degli strumenti di prevenzione della crisi e recupero della continuità aziendale, nonché dei doveri di attivazione delle procedure di allerta.

Sotto altro profilo, si è visto che il presupposto per l'applicazione del criterio consiste nella mancata riprogrammazione dell'attività d'impresa in funzione della sua conservazione: svanite le prospettive di continuità aziendale (c.d. *going concern*), gli amministratori, pur mantenendo le loro prerogative, devono gestire l'immediato in modo da conservare l'integrità e il valore del patrimonio sociale, al contempo compiendo quanto necessario al fine di porre la società in liquidazione, oppure avviando una procedura di composizione o regolazione della crisi.

Ciò non significa, tuttavia, che, al verificarsi della causa di scioglimento, l'attività debba improvvisamente cessare: alla luce dell'art. 211 c.c.i.i. (come già degli artt. 2487, 1° comma, c.c., e 104 l. fall.), la gestione liquidatoria non è di per sé incompatibile con l'attività d'impresa. Conseguentemente, ai fini della responsabilità, dovrà essere innanzitutto accertato, considerata la discrezionalità gestoria e all'esito di una valutazione *ex ante*, che la situazione economica e finanziaria della società avrebbe effettivamente imposto la cessazione dell'attività al verificarsi della causa di scioglimento¹⁹.

3. Il criterio del deficit fallimentare

Il criterio del *deficit* fallimentare ha avuto alterne fortune: dapprima applicato in casi limite di vistose violazioni dei doveri gestori, poi aspramente criticato, in ossequio alla necessaria individuazione del nesso causale tra condotta e danno, quindi valorizzato nell'ambito della liquidazione equitativa, poi nuovamente ripreso in virtù dell'asserita presunzione di causalità dovuta a mancanza o assoluta inattendibilità delle scritture contabili e conseguente inversione dell'onere della prova²⁰.

¹⁹ In questi termini N. ABRIANI - A. ROSSI, *op. cit.*, 408 s.

²⁰ Come ricordato dalle Sezioni Unite, il criterio è stato utilizzato con un certo automatismo a fronte di inadempimenti più o meno qualificati con conseguenze sull'intero patrimonio sociale (*ex multis*, Cass., 23 giugno 1977, n. 2671, in *pluriscedam.utetgiuridica.it*). All'orientamento dell'automatismo (così indicato da Cass., 15

Ai sensi del nuovo 3° comma dell'art. 2486 c.c., il criterio trova applicazione in via sussidiaria laddove, aperta una procedura concorsuale, per mancanza o irregolarità delle scritture contabili o per «altre ragioni»²¹, i netti patrimoniali «non possono» essere determinati: in questi casi il danno derivante dalla violazione dell'obbligo di gestire la società «ai soli fini della conservazione dell'integrità e del valore del patrimonio sociale» al verificarsi di una causa di scioglimento e liquidato, pare finanche senza possibilità di prova contraria, «in misura pari alla differenza tra attivo e passivo accertati nella procedura».

La regola, nella sua rigidità, si discosta dall'orientamento di legittimità, che aveva ribadito con enfasi la necessità di verificare il rapporto causale tra gli inadempimenti gestori ed il danno, precisando condizioni e limiti di applicabilità del metodo: esso, sia pur utilizzabile in mancanza delle scritture contabili, doveva essere in ogni caso mediato dalla valutazione equitativa del giudice²². Con la novella, per

febbraio 2005, n. 3032, in *Foro it.*, 2006, I, 1898) sono poi subentrate decisioni tese a valorizzare la prova del nesso causale (Cass., 22 ottobre 1998, n. 10488, in *Giust. civ.*, 1999, 75, con nota di V. SALAFIA, *Considerazioni in tema di responsabilità degli amministratori verso la società e verso i creditori sociali*), richiedendo la dimostrazione del dissesto come conseguenza immediata e diretta delle violazioni contestate (Cass., 8 febbraio 2000, n. 1375, in *Dir. prat. soc.*, 2000, 37, con nota di I. MECATTI), ovvero ad adoperare il deficit come parametro per la liquidazione equitativa, ove fosse accertata e motivata l'impossibilità di quantificare analiticamente i pregiudizi arrecati (Cass., 23 giugno 2008, n. 17033, in *Fall.*, 2009, 565, con nota di G.M. ZAMPERETTI, *La prova del danno da gestione non conservativa nella società disciolta per perdita del capitale*). Fra le ragioni giustificatrici dell'impiego ha assunto un ruolo sempre più rilevante l'impossibilità di ricostruire la situazione contabile per fatti imputabili agli amministratori (Cass., 8 luglio 2009, n. 16050, in *Soc.*, 2010, 407, con nota di S. CASSANI, *La quantificazione del risarcimento nell'azione di responsabilità contro gli amministratori*), al punto da determinare un'inversione dell'onere della prova a loro discapito (Cass., 4 aprile 2011, n. 7606, in *Danno resp.*, 2012, 48, con nota di C. DI PALMA, *Omessa o incompleta tenuta della contabilità sociale: responsabilità dell'amministratore*).

²¹ Dato il vago riferimento testuale, in dottrina si è ipotizzato che, parlando di «regolarità» della contabilità, la norma faccia riferimento a quella formale, e che le ulteriori «ragioni» comprendano quindi tutte le ipotesi intermedie in cui le scritture contabili siano state formalmente tenute, ma risultino nel loro complesso sostanzialmente inattendibili e quindi non possano essere utilizzate (F. DIMUNDO, *Responsabilità degli amministratori per violazione dell'art. 2486 c.c. e danno risarcibile*, cit., 1289; in giurisprudenza, Trib. Firenze, Sez. spec. imprese, 13 maggio 2020, in *Soc.*, 2020, 897).

²² Le Sezioni Unite (Cass., Sez. Un., n. 9100/2015) avevano precisato che

un verso, si dà per scontata, sul piano causale, l'imputabilità ai convenuti dell'inutilizzabilità della documentazione contabile, per altro verso, il criterio non viene considerato nell'ambito di una valutazione equitativa *ex art.* 1226 c.c. con i relativi correttivi, apparendo decisamente rigido e adombrando il rischio di risultati iniqui²³.

Nonostante l'evidente comodità d'impiego²⁴, esso appare, in definitiva, inidoneo a rappresentare l'effettivo danno sofferto dalla società: da un lato, il calcolo potrebbe rivelarsi errato per difetto giacché si rischia di non considerare tutti i danni ascrivibili agli amministratori (come in caso di rinuncia da parte di alcuni creditori ad insinuarsi allo stato passivo), dall'altro, errato per eccesso, facendo gravare ingiustamente sui gestori perdite a loro non ascrivibili e non considerando la svalutazione che sconta l'attivo in sede di

soltanto violazioni del dovere di diligenza assai generalizzate e gravi atti di *mala gestio* potevano giustificare l'impiego, poco rilevando l'esito negativo della gestione: a fronte di inadempimenti concernenti specifici atti censurabili (ad es., irregolare tenuta delle scritture contabili), si sarebbe dovuto comunque provare il depauperamento del patrimonio sociale imputabile agli amministratori, escludendosi la risarcibilità del danno da *deficit*, per sua natura non specifico. Ciò non impediva, nella ricostruzione della Corte, che, nel rispetto del meccanismo causale (art. 1223 ss. c.c.), il criterio potesse essere utilizzato quale parametro per una valutazione equitativa *ex art.* 1226 c.c. (sussistendone i presupposti e con i relativi temperamenti), purché ciò risultasse «logicamente plausibile», in rapporto alle circostanze del caso concreto, fosse stato allegato un inadempimento dell'amministratore almeno astrattamente idoneo a porsi come causa del pregiudizio e fossero state indicate le ragioni che impedivano l'accertamento degli specifici effetti dannosi concretamente riconducibili alla condotta gestoria.

²³ V. CALANDRA BUONAURA, *Amministratori e gestione dell'impresa nel Codice della crisi*, cit., 17 s., ricorda che, nello schema di decreto delegato, con una più equilibrata valutazione degli interessi in gioco e nel rispetto dei principi in tema di responsabilità civile, la norma era stata così concepita; nella versione finale il testo ha virato verso un carattere punitivo, che, ad avviso dell'A., conferma la deriva sanzionatoria di diversi aspetti della Riforma.

²⁴ R. RORDORF, *Doveri e responsabilità degli organi di società alla luce del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, in *Riv. soc.*, 2019, 929, spec. 946, parla di politica legislativa palesemente volta ad agevolare le curatele, da un lato, rendendo più facile prevedere sin dall'inizio l'ammontare del danno risarcibile, così favorendo eventuali accordi transattivi, dall'altro, alleggerendo un onere probatorio ritenuto eccessivamente gravoso ed evitando in definitiva che gli amministratori si avvantaggino della loro stessa scorrettezza.

liquidazione, così come l'aumento del passivo per effetto, ad esempio, delle sanzioni connesse ai debiti fiscali e previdenziali, nonché per il maturare di interessi su crediti esigibili. Da ultimo, il criterio in parola finirebbe per addossare sui convenuti finanche gli esiti della procedura concorsuale in termini di capacità del curatore o degli altri organi concorsuali nella liquidazione dell'attivo²⁵.

4. *Profili critici e ricadute applicative*

La novella in esame ha inevitabilmente suscitato delle critiche, pur rispondendo in qualche misura ai timori di chi riteneva che la rigorosa applicazione delle regole ordinarie rendesse difficili, se non di fatto impossibili, le iniziative delle curatele²⁶.

Con riferimento al criterio dei netti patrimoniali, in assenza di specifici motivi che ne giustifichino l'impiego in via equitativa, si contesta l'automatismo del calcolo²⁷, che sembra trascurare l'effettivo apporto causale imputabile al convenuto²⁸, esonerando l'attore dalla

²⁵ Così N. ABRIANI - A. ROSSI, *op. cit.*, 411.

²⁶ N. RONDINONE, *Illecita prosecuzione dell'attività d'impresa ex art. 2486 c.c. e quantificazione del danno in assenza di scritture contabili*, in AA.VV., *La riforma del diritto societario nella "giurisprudenza delle imprese"*, Milano, 2017, 110, paventava il rischio di «favorire la diffusione di pratiche gestorie poco commendevoli o se non altro di lasciare la loro prevenzione all'unico presidio della giustizia penale». In giurisprudenza, v. Trib. Milano, 24 agosto 2011, n. 10697, in *Soc.*, 2012, 493, con nota di S. CASSANI, *Responsabilità degli amministratori ex art. 2392 c.c. e onere della prova*.

²⁷ Alcune pronunce avevano ritenuto le considerazioni sul *deficit* fallimentare (sulla «necessità che il ricorso ad un criterio equitativo costituisca criterio residuale, da impiegarsi solo a fronte dell'impossibilità di giungere ad una determinazione del danno maggiormente accurata», e quindi, sostanzialmente, solo in caso di documentazione contabile incompleta o inattendibile) valide anche per il metodo dei netti, «trattandosi -anch'esso- di criterio di determinazione del danno in via equitativa» (Trib. Catania, 15 maggio 2017, n. 2287, in *dejure.it*).

²⁸ Per N. ABRIANI - A. ROSSI, *op. cit.*, 409, la norma, da un lato, onera i convenuti della prova che il danno generato dal loro comportamento sia inferiore a quello risultante dall'applicazione del criterio legale, dall'altro, evita ai giudici gravose riflessioni e motivazioni sul nesso eziologico tra la prosecuzione di un'attività d'impresa non riprogrammata in chiave conservativa ed il danno che ne sia conseguenza immediata e diretta. V. anche D. GALLETTI, *Ancora sulla valutazione del danno nelle azioni di responsabilità: un banco di prova per la coerenza dei concetti*, in *ifallimentarista.it*, 2018.

prova dell'entità del danno e del relativo nesso di causalità, e incidendo, in definitiva, sull'accertamento dell'inadempimento, anche ove sia possibile ricostruire gli esiti economici dei fatti di gestione sulla base dei dati contabili²⁹. Per quanto si tratti testualmente di una presunzione semplice³⁰, ciò non toglie un inevitabile aggravamento della posizione processuale dell'amministratore, il quale, in ultima analisi, per ottenere il ridimensionamento della pretesa risarcitoria avversaria, deve sobbarcarsi la prova dell'esatta quantificazione del danno³¹.

D'altro canto, il sistema differenziale pare trascurare il 1° comma dello stesso art. 2486 c.c., che non vieta la prosecuzione della gestione

²⁹ Ricordati i principi generali in tema di responsabilità civile (e richiamato un noto precedente su responsabilità della struttura sanitaria e del medico, Cass., Sez. Un., 11 gennaio 2008, n. 577, cit.), la citata pronuncia delle Sezioni Unite si era discostata dall'orientamento che, nelle azioni di responsabilità, riteneva sufficiente dimostrare l'esistenza del rapporto di gestione ed allegare genericamente la violazione dei doveri: la Corte aveva precisato che, anche con riferimento alla responsabilità dell'amministratore, sul quale gravano sia obblighi specifici (c.d. *rules*, tra cui, l'obbligo di tenere le scritture contabili), sia doveri comportamentali generici (c.d. *standard*, tra cui, in primo luogo, il dovere di diligenza), non sia sufficiente un qualsiasi inadempimento, occorrendo individuare «inadempimenti efficienti», prima in senso logico che normativo, rispetto al dissesto e comunque al pregiudizio subito dalla società; dovrà, quindi, in concreto dimostrarsi l'efficienza causale, attraverso la prova della concatenazione tra i fatti addebitati ai gestori e la crisi (cfr. I. PAGNI, *Onere di allegazione e onere della prova nelle azioni di responsabilità*, in *Riv. dir. comm.*, 2016, I, 599). Sulla scia delle Sezioni Unite, tra le altre, Cass., 30 gennaio 2019, n. 2659, in *Soc.*, 2019, 649; Cass., 1° febbraio 2018, n. 2500, in *Quot. giur.*, 2018; Cass., 2 ottobre 2015, n. 19733, in *Dir. giust.*, 2015, 41; Trib. Firenze, 12 giugno 2017, in *Giur. it.*, 2018, 130, con nota di F. RIGANTI, *Appunti in tema di amministratori, responsabilità e quantificazione del danno*; Trib. Milano, 28 novembre 2017, in *Soc.*, 2018, 703, con nota di D. CARMINATI, *Responsabilità dell'amministratore e liquidazione del danno per differenza tra netti patrimoniali*.

³⁰ App. Catania, 16 gennaio 2020, n. 136, in *Soc.*, 2020, 821, con nota di S. MONTI, *Violazione del dovere di gestione conservativa e danno: "an, quantum" e... quando?*, parla espressamente di presunzione semplice con riferimento alla quantificazione secondo il criterio dei netti patrimoniali, mentre indica come presunzione *iuris et de iure* quella che impone l'adozione del criterio del *deficit*. Sul punto anche Trib. Palermo, 27 maggio, 2020, in *Fall.*, 2020, 1151.

³¹ Con esiti discutibili anche per le largamente auspiccate soluzioni transattive, già ostacolate da una solidarietà passiva, che solo in sede di regresso distingue tra le condotte dei vari convenuti.

in sé³²: l'accertamento del danno esigerebbe, in ogni caso, a carico della curatela, la necessaria individuazione delle specifiche operazioni contrarie alla finalità conservativa, nonché la prova delle relative conseguenze dannose immediate e dirette³³.

Perplexità sorgono anche con riferimento all'individuazione dei termini temporali: si rischia di non tenere debitamente conto del comportamento tenuto dall'amministratore tra l'inveramento della causa di scioglimento e la cessazione dalla carica³⁴ o l'apertura della procedura, né dei tempi fisiologicamente necessari per qualsiasi

³² Non si può escludere, infatti, che anche dopo il verificarsi della causa di scioglimento siano attuate operazioni (ad es., esecuzione di forniture, ultimazione di commesse, cessione di cespiti, definizione di contenziosi o di rapporti con il personale) da considerarsi legittime ove i relativi costi non siano superiori a quelli che si sarebbero prodotti in caso di tempestiva liquidazione. Non a caso, a fronte della prosecuzione dell'attività in violazione dell'art. 2486 c.c., le corti territoriali avevano elaborato diversi metodi di quantificazione del danno, anche combinando il criterio dei netti con quello del *deficit*. Per una sintesi dei diversi orientamenti ed ulteriori spunti si rinvia a M. ARATO – M. FABIANI – G. D'ATTORRE, *Le nuove regole societarie dopo il Codice della crisi e dell'insolvenza*, cit., 142 ss.; F. DIMUNDO, *Responsabilità degli amministratori per violazione dell'art. 2486 c.c. e danno risarcibile*, cit., 1291 ss.

³³ Impegno, a dire il vero, gravoso ove si tratti di una pluralità di atti o fatti diluiti nel tempo, che, pur specificamente sanzionati, solo nel loro complesso determinano il pregiudizio. Ciò ancor più considerando che spesso gli amministratori ostacolano o rendono impossibile la ricostruzione dell'attività gestoria, e che le azioni di responsabilità vengono avviate a distanza di anni dai comportamenti censurati.

³⁴ Per R. RORDORF, *Doveri e responsabilità degli organi di società alla luce del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, cit., 946 s., sarebbe stato più opportuno considerare il momento in cui la causa di scioglimento diventa percepibile: il colpevole ritardo potrebbe essere addebitato al gestore, pur trattandosi di violazione diversa dalla mancata astensione da attività meramente conservative, ma non può escludersi che, anche con la massima diligenza, intercorra del tempo tra il verificarsi della causa di scioglimento e il momento in cui è possibile percepirla. N. ABRIANI - A. ROSSI, *op. cit.*, 410 s., ritenendo la norma applicabile anche ai sindaci, ravvisano nella rigorosa individuazione di tale *dies ad quem* un «incentivo ad abbandonare la nave che affonda», adombrando il rischio di sparizione del presidio endosocietario. In generale, l'enfaticizzazione degli obblighi in capo all'organo di sorveglianza rischia, infatti, di produrre un eccesso di segnalazioni difensive, anche non necessarie, al solo fine di non incorrere in responsabilità, compromettendo in definitiva l'efficacia dei sistemi di allerta (così anche R. RORDORF, *op. ult. cit.*, 941 ss., il quale ricorda in proposito anche l'art. 14, 3° comma, c.c.i.i.).

processo decisionale societario³⁵. Per altro verso, il tenore letterale della norma sembra escludere l'applicazione in caso di domanda di accesso al concordato preventivo o agli accordi di ristrutturazione³⁶.

Ancor più si contesta la rigidità e l'inadeguatezza causale del criterio del *deficit*, che sembra non ammettere prova contraria né correttivi *ex art. 1226 c.c.* (inapplicabile a fronte di un parametro legale di quantificazione)³⁷: come anticipato, esso rischia di non essere rappresentativo dell'inadempimento gestorio giacché, tra le altre cose, parte del passivo ben può essere maturata prima del verificarsi della causa di scioglimento, mentre la scarsa valorizzazione dell'attivo può dipendere dall'introduzione dell'azione poco dopo la dichiarazione di fallimento o comunque dalle scelte degli organi concorsuali.

A prescindere da ulteriori rilievi, si è notato che, pur ritenendosi

³⁵ Così A. BARTALENA, *op. cit.*, 306 s. L'A., premesse alcune riserve sulla redazione della norma (i termini -iniziale e finale- risultano invertiti), fa l'esempio dell'amministratore che, sia pure con ritardo (o meglio non «senza indugio»), abbia attivato i rimedi di cui agli artt. 2447 c.c. o 2482-*ter* c.c., convocando l'assemblea per la deliberazione sullo scioglimento anticipato e la messa in liquidazione (in alternativa alla ricapitalizzazione o alla trasformazione): vi è responsabilità, ma si arresta alla data dell'attivazione tardiva, dal momento che l'avvio della procedura di liquidazione della società interrompe, sul piano della causalità giuridica e materiale, il nesso con i danni ulteriori prodottisi successivamente fino all'apertura della procedura concorsuale. In giurisprudenza cfr. Trib. Milano, 19 aprile 2018, in *giurisprudenzadelleimprese.it*.

³⁶ In questo senso N. ABRIANI - A. ROSSI, *op. cit.*, 410. L'art. 20 c.c.i.i. prevede la sospensione degli effetti della causa di scioglimento per perdita del capitale nel procedimento di composizione assistita della crisi e fino alla sua conclusione; gli artt. 64 e 89 c.c.i.i. dispongono la sospensione in caso di accordo di ristrutturazione e di concordato preventivo, dal deposito della domanda e sino all'omologazione. Questo, del resto, era già l'orientamento della giurisprudenza (Trib. Milano, 7 ottobre 2015, *cit.*). Secondo R. RORDORF, *op. ult. cit.*, 947 s., sarebbe stato più opportuno fare riferimento espressamente all'apertura della procedura di liquidazione giudiziale, che tiene luogo del fallimento, dovendosi negli altri casi far riferimento alla proposizione della domanda di omologazione.

³⁷ Il meccanismo equitativo, lungi dal sovvertire le regole che presidono la liquidazione del danno o sopperire all'inerzia delle parti, presuppone l'esame di tutte le circostanze della fattispecie concreta, che devono essere puntualmente allegare e provate dal danneggiato, al quale spetta anche la prova della stessa impossibilità o eccessiva difficoltà incolpevole di provare il pregiudizio con gli ordinari mezzi istruttori.

acquisita l'idea della polifunzionalità della responsabilità civile³⁸, essa vada combinata con i principi di ragionevolezza e proporzionalità: l'applicazione della norma, sostanzialmente punitiva, in quanto volta a sanzionare la violazione dell'obbligo di tenuta delle scritture contabili, presuppone che venga quantomeno accertata l'imputabilità di detta violazione, così come anche delle «altre ragioni» di impossibile determinazione dei netti, agli amministratori, ai quali dovrebbe essere in ogni caso concessa la possibilità di prova contraria³⁹.

In ogni caso, se è vero che la norma pare aver alleggerito l'onere

³⁸ Le Sezioni Unite nella citata pronuncia (n. 9100/2015) avevano escluso l'applicazione del criterio in assenza di condotta astrattamente idonea a cagionare un danno, quest'ultima di per sé non identificabile con la mancanza delle scritture contabili: invertendo l'onere probatorio, si attribuirebbe alla responsabilità una connotazione sanzionatoria, estranea alla funzione (risarcitoria) dell'azione del curatore, ancorata al principio di equivalenza tra l'entità del pregiudizio effettivamente patito e debitamente dimostrato e il danno risarcibile eziologicamente riconducibile alla condotta contestata. Sulla stessa linea, la Corte aveva altresì rifiutato la regola della vicinanza della prova in virtù della quale l'attore potrebbe, in teoria, non essere tenuto a provare il danno, limitandosi a invocare il *deficit* e ribaltando l'onere a carico degli amministratori, gravati dal dover dimostrare la mancanza del nesso di causalità tra la loro condotta e il pregiudizio.

³⁹ «Altrimenti verrebbe meno qualsiasi plausibile giustificazione logica della norma»: così R. RORDORF, *Doveri e responsabilità degli organi di società alla luce del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, cit., 948 s., il quale, citando Cass., Sez. un., 5 luglio 2017, n. 16601, in *Giur. it.*, 2017, 1787, con nota di A. DI MAJO, *Principio di legalità e di proporzionalità nel risarcimento con funzione punitiva*, ricorda che la tutela risarcitoria ben può assolvere a finalità non solo strettamente restitutorie ma anche general-preventive o schiettamente punitive, purché vi sia espressa previsione di legge e vi sia proporzionalità tra la sanzione e il fatto illecito. È nota l'apertura della giurisprudenza di legittimità ai danni punitivi (*rectius* risarcimenti punitivi), ritenuti non incompatibili con il nostro ordinamento giacché espressione della funzione sanzionatoria e dissuasiva insita nella responsabilità civile; tra i più recenti contributi, v. G. ALPA, *Le funzioni della responsabilità civile e i danni "punitivi": un dibattito sulle recenti sentenze della Suprema Corte di Cassazione*, in *Contr. impr.*, 2017, 1084; M. FRANZONI, *Danno punitivo e ordine pubblico*, in *Riv. dir. civ.*, 2018, 283; E. NAVARRETTA, *Il risarcimento in forma specifica e il dibattito sui danni punitivi tra effettività, prevenzione e deterrenza*, in *Resp. civ. prev.*, 2019, 6; G. SCARCHILLO, *La natura polifunzionale della responsabilità civile: dai "punitive damages" ai risarcimenti punitivi. Origini, evoluzioni giurisprudenziali e prospettive di diritto comparato*, in *Contr. impr.*, 2018, 289; P. TRIMARCHI, *Responsabilità civile punitiva?*, in *Riv. dir. civ.*, 2020, 687; per una sintesi del dibattito e numerosi spunti cfr. U. PERFETTI (a cura di), *Il punto sui così detti danni punitivi*, Napoli, 2019.

probatorio in capo alle curatele, la quantificazione del danno non appare del tutto agevole per l'organo giudicante, solitamente privo delle necessarie competenze aziendali, che rischia in definitiva di veder compressa la propria discrezionalità valutativa, senza potersi sottrarre alla consueta ammissione di consulenza tecnica d'ufficio⁴⁰.

5. Crisi e impresa, diligenza e precauzione

Senza dubbio in una situazione di *default* o in prossimità della stessa, l'esigenza di evitare condotte opportunistiche o rischiose comporta una ridotta operatività della c.d. *business judgment rule*⁴¹: il venir meno

⁴⁰ Così N. ABRIANI - A. ROSSI, *op. cit.*, 409: il più delle volte la prosecuzione dell'attività presuppone violazione delle norme di redazione del bilancio, spesso per mancata svalutazione di cespiti dell'attivo giustificabili solo alla luce di una continuità aziendale, ormai perduta; s'imporrà, quindi, la consulenza anzitutto per stabilire il *dies a quo* della retrodatazione della perdita, previa rettifica dei bilanci. Con riferimento alla discussa applicabilità ai processi in corso v., in giurisprudenza, Cass., 30 settembre 2019, n. 24431, in *Soc.*, 2019, 1431; App. Catania, 16 gennaio 2020, n. 136, cit., che ha escluso l'applicazione ai giudizi pendenti giacché ciò renderebbe peggiore la posizione processuale del convenuto, imponendogli un onere probatorio, cui non sapeva di andare incontro all'inizio del processo, con evidenti conseguenze sulla strategia difensiva.

⁴¹ La *business judgment rule*, regola giurisprudenziale di origine anglosassone, tutela la discrezionalità imprenditoriale, presumendo la razionalità delle scelte gestorie: il giudice, dovendosi limitare ad un controllo di legittimità (c.d. *rule of law*), non può sindacare il merito della gestione, pur dovendo controllare l'*iter* che ha condotto a determinate decisioni, al fine di accertare che, adottate le dovute verifiche e cautele, le scelte non siano manifestamente irrazionali, poggiando su basi quantomeno plausibili e rispondano ad una visione complessiva e prospettica (peraltro richiesta anche in sede di predisposizione del bilancio dal criterio del c.d. *going concern*). Essa ovviamente vale nella sua massima estensione per le decisioni strettamente gestionali riguardanti le condotte di mercato, per le quali anche strategie audaci e rischiose possono ritenersi legittime, se non addirittura apprezzabili. Senza pretesa di addentrarsi nell'amplessissima letteratura sulla responsabilità degli amministratori, oltre ai noti volumi F. BONELLI, *La responsabilità degli amministratori di società per azioni*, Milano, 1992, e ID., *La responsabilità degli amministratori*, in G.E. COLOMBO – G.B. PORTALE (diretto da), *Trattato delle società per azioni*, Torino, 1991, si ricordano, tra gli altri, C. AMATUCCI, *Adeguatezza degli assetti, responsabilità degli amministratori e Business judgment Rule*, in *Giur. comm.*, 2016, I, 643; S. AMBROSINI, *La responsabilità degli amministratori*, in *Tratt. dir. priv.* Rescigno, XVI, Torino, 2013; L. BENEDETTI, *L'applicabilità della business judgment rule alle decisioni organizzative degli amministratori*, in *Riv. soc.*, 2019, 413; V. DI CATALDO - D. ARCIDIACONO, *Decisioni organizzative*,

della continuità aziendale e il profilarsi dell'insolvenza impongono maggior rigore nella definizione della *governance* societaria e nell'esecuzione degli incarichi ed assottigliano la discrezionalità gestoria, con inevitabili riflessi sul generale assetto organizzativo e profonde ricadute sui poteri e le responsabilità dei gestori, la cui attività muta significativamente obiettivi e funzioni⁴².

D'altro canto, i doveri di diligenza e vigilanza impongono, già nella fase di gestione ordinaria, un monitoraggio costante, affinché, alle prime avvisaglie della crisi, gli amministratori si orientino nel senso della conservazione e promozione dell'impresa o della sua

dimensioni dell'impresa e business judgment rule, in *Giur. comm.*, 2021, I, 69; M. FRANZONI, *Della società per azioni*, III, *Dell'amministrazione e del controllo*, in *Comm. c.c.* Scialoja e Branca, Bologna-Roma, 2008; P. MONTALENTI, *Gli obblighi di vigilanza nel quadro dei principi generali sulla responsabilità degli amministratori di società per azioni*, in P. ABBADESSA - G.B. PORTALE (diretto da), *Il nuovo diritto delle società, Liber amicorum Gian Franco Campobasso*, Torino, 2006; G.G. PERUZZO, *Business judgment rule e responsabilità degli amministratori di s.p.a.*, Roma, 2016; D. SEMEGHINI, *Il dibattito statunitense sulla "business judgment rule": spunti per una rivisitazione del tema*, in *Riv. dir. soc.*, 2013, I, 206.

⁴² In generale sul rischio e la crisi di impresa, tra i molti contributi, cfr. F. BRIZZI, *Doveri degli amministratori e tutela dei creditori nel diritto societario della crisi*, Torino, 2015; G. CABRAS, *L'impresa al tempo della crisi, davanti alla legge*, Padova, 2019; V. CALANDRA BUONAURA, *La gestione societaria dell'impresa in crisi*, in AA.VV., *Società, banche e crisi d'impresa. Liber amicorum Pietro Abbadessa*, 3, Torino, 2014; F. GUERRERA, *Compiti e responsabilità degli amministratori nella gestione dell'impresa in crisi*, in M. VIETTI (diretto da), *La governance nelle società di capitali. A dieci anni dalla riforma*, Milano, 2013; C.F. GIAMPAOLINO, *Fallimento e responsabilità gestoria*, in C. IBBA - G. MARASÀ (a cura di), *Trattato delle società a responsabilità limitata*, Milano, 2020; P. KINDLER, *La responsabilità degli organi di amministrazione nella crisi dell'impresa. Note a margine del piano d'azione della Commissione UE alla luce della crisi finanziaria*, in *Riv. dir. civ.*, 2010, II, 439; P. MONTALENTI, *Diritto dell'impresa in crisi, diritto societario concorsuale, diritto societario della crisi: appunti*, in *Giur. comm.*, 2018, I, 62; A. NIGRO - D. VATTERMOLI, *Diritto della crisi delle imprese. Le procedure concorsuali*, Bologna, 2021; A. NIGRO, *Il "diritto societario della crisi": nuovi orizzonti?*, in *Riv. soc.*, 2018, 1207; M. RABITTI, *Rischio organizzativo e responsabilità degli amministratori: contributo allo studio dell'illecito civile*, Milano, 2004; N. ROCCO DI TORREPADULA, *La responsabilità degli amministratori durante la crisi societaria (scritti)*, Bari, 2018; N. RONDINONE, *Il mito della conservazione dell'impresa in crisi e le ragioni della commercialità*, Milano, 2012; L. STANGHELLINI, *Le crisi di impresa fra diritto ed economia: le procedure di insolvenza*, Bologna, 2007; S. TURELLI, *Gestione dell'impresa e società per azioni in liquidazione*, Milano, 2012; U. TOMBARI (a cura di), *Diritto societario e crisi d'impresa*, Torino, 2014.

liquidazione, scegliendo all'uopo gli strumenti più idonei⁴³. Quest'ultimo profilo è destinato ad assumere rilievo crescente anche alla luce del nuovo 2° comma dell'art. 2086 c.c. (aggiunto dall'art. 375, 2° comma, d.lgs. n. 14/2019)⁴⁴, che impone ad ogni imprenditore di istituire un adeguato assetto organizzativo anche ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e della conseguente assunzione di idonee iniziative, arricchendo il ruolo degli organi di gestione attraverso la previsione di strumenti di monitoraggio e procedure di composizione della crisi⁴⁵. L'obiettivo, certamente

⁴³ L'obbligo grava anche sugli amministratori non operativi: cfr. Cass., 31 agosto 2016, n. 17441, in *Soc.*, 2017, 218; Trib. Milano, 31 ottobre 2016, in *Soc.*, 2017, 881.

⁴⁴ Si tratta di un dovere di adeguatezza degli assetti organizzativi che, in definitiva, specifica il dovere di corretta gestione. A ben vedere, con riguardo ad obblighi e responsabilità degli amministratori, l'innovatività della Riforma è minore di quanto possa sembrare: in base ai principi generali, molte regole erano già state elaborate sul piano interpretativo. In particolare, il dovere di adeguare l'organizzazione alle peculiarità dell'impresa e di istituire assetti strutturali e funzionali consoni ad una gestione efficiente era latente nel sistema, sia pur rimesso all'autonomia privata quanto all'effettiva implementazione (così P. BENAZZO, *Il Codice della crisi di impresa e l'organizzazione dell'imprenditore ai fini dell'allerta: diritto societario della crisi o crisi del diritto societario?*, in *Riv. soc.*, 2019, 274; cfr., tra gli altri, V. BUONOCORE, *Adeguatezza, precauzione, gestione, responsabilità: chiuse sull'art. 2381, commi terzo e quinto, del codice civile*, in *Giur. comm.*, 2006, II, 5). Secondo R. RORDORF, *Doveri e responsabilità degli organi di società alla luce del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, in *Riv. soc.*, 2019, 929, spec. 933, il dovere di istituire adeguati assetti organizzativi risponde ad un'esigenza generale, insita nella natura stessa dell'attività imprenditoriale in qualunque forma espletata, come si evince dall'art. 2082 c.c. che definisce l'impresa «un'attività economica organizzata». Più in generale sull'adeguatezza dell'organizzazione, anche a fronte della normativa sulla c.d. responsabilità amministrativa delle società e degli enti, v. E. GINEVRA, *Identità e rilevanza della persona giuridica alla luce del d.lgs. n. 231/2001*, in *Riv. soc.*, 2020, 72.

⁴⁵ N. ABRIANI - A. ROSSI, *op. cit.*, 394, parlano di progressiva consacrazione della «regola di adeguatezza degli assetti organizzativi come principio di corretta gestione imprenditoriale, in quanto tale destinata a valere in tutte le realtà imprenditoriali in forma collettiva o societaria». In argomento anche P. BENAZZO, *op. cit.*; G. D'ATTORRE, *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, Torino, 2021, spec. 23 ss.; B. INZITARI, *Crisi, insolvenza, insolvenza prospettica, allerta: nuovi confini della diligenza del debitore, obblighi di segnalazione e sistema sanzionatorio nel quadro delle misure di prevenzione e risoluzione*, in *Dir. fall.*, 2020, 541; M.S. SPOLIDORO, *Note critiche sulla «gestione dell'impresa» nel nuovo art. 2086 c.c. (con una postilla sul ruolo dei soci)*, in *Riv. soc.*, 2019, 253. Nel prevedere l'obbligo anche «in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa», il legislatore ha implicitamente considerato l'adeguatezza

apprezzabile, è di favorire l'emersione del dissesto nel presupposto che, pur nella concreta difficoltà di individuare il momento in cui suonare il “campanello d'allarme”, le possibilità di salvare i valori di un'impresa siano direttamente proporzionali alla tempestività dell'intervento, senza prescindere, naturalmente, dalle caratteristiche della società, dalle sue dimensioni, dalla natura dell'attività e dei relativi rischi. Il timore, forse frutto di un limitato confronto con le categorie professionali coinvolte, è di aver allestito un sistema di soluzione della crisi particolarmente costoso, soprattutto per le realtà medio-piccole⁴⁶.

In generale nella gestione dell'impresa valgono le regole della discrezionalità privatistica⁴⁷: la fissazione dello scopo delimita l'ambito del dovere di diligenza; correttezza e buona fede sono i criteri di valutazione delle scelte, unitamente all'adeguatezza ed alla proporzionalità, che commisurano l'intensità dell'impegno rispetto all'attitudine a perseguire gli obiettivi⁴⁸. La questione può essere anche affrontata alla luce del principio di precauzione, che emerge quando non c'è certezza del rischio e che, rispetto al problema della

finanziaria, che si aggiunge a quella organizzativa, amministrativa e contabile, imponendo, al fine di valutare il grado di solidità dell'impresa, non solo la corretta formazione del bilancio, ma anche l'esatta rilevazione e valutazione degli indici contabili e degli indicatori della crisi definiti dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (C.N.D.C.E.C.).

⁴⁶ In dottrina si è sottolineato il rafforzamento del ruolo del giudice, lamentando il mancato recepimento degli approdi del dibattito europeo, volto ad incentivare la contrattazione; così L. STANGHELLINI, *Il codice della crisi di impresa: una primissima lettura (con qualche critica)*, cit., 455 s., per il quale il legislatore si è limitato a riprodurre strumenti già esistenti, salvo ritrararli in senso meno favorevole al debitore.

⁴⁷ I fenomeni gestori sono, come noto, il terreno elettivo della discrezionalità, disponendo solitamente il gestore di un margine di autonomia circa le modalità di adempimento. Ciò ovviamente rileva anche ai fini dell'accertamento della diligenza, da valutare non secondo rigide alternative, ma sulla base di criteri elastici che tengano conto delle circostanze concrete e delle finalità in relazione alle quali decidere di continuare o interrompere la gestione (cfr. E. DEL PRATO, *Qualificazione degli interessi e criteri di valutazione dell'attività privata funzionale tra libertà e discrezionalità*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 2012, 403, spec. 422, ora in ID., *L'ente privato come atto. Saggi di diritto civile*, Torino, 2015).

⁴⁸ Insiste sul parametro di ragionevolezza A. NIGRO, *“Principio” di ragionevolezza e regime degli obblighi e della responsabilità degli amministratori di s.p.a.*, in *Giur. comm.*, 2013, I, 457.

responsabilità, si sviluppa sui profili della colpa e della prova del nesso causale: il principio porta, nella dimensione privatistica, ad individuare regole di diligenza specificamente plasmate sul tipo di attività esercitata e sulle competenze tecniche soggettive, richiedendo talora doveri finanche più intensi di quelli normativamente prescritti ove lo impongano particolari circostanze della fattispecie concreta⁴⁹.

Con specifico riferimento alla responsabilità per violazione dei doveri di gestione conservativa, pur considerando tutte le variabili in gioco, non può che richiedersi rigore anzitutto nell'onere di allegazione delle condotte asseritamente dannose, tenendo anche conto di eventuali concause idonee ad incidere sull'imputabilità del danno e, in definitiva, valorizzando l'*incipit* della norma («Quando è accertata la responsabilità degli amministratori a norma del presente articolo»), per cui l'accertamento della responsabilità è il presupposto, logico prima che giuridico, per la successiva quantificazione del danno: l'attore dovrà allegare le condotte attive od omissive degli amministratori che hanno cagionato il danno e fornire la dimostrazione del nesso di causalità che lo lega alla condotta, senza limitarsi alla constatazione della continuazione dell'attività dopo il verificarsi della causa di scioglimento, ma impegnandosi nella rigorosa dimostrazione che tale prosecuzione ha prodotto perdite che si sarebbero evitate con la tempestiva liquidazione⁵⁰.

⁴⁹ Si tenga presente che, a prescindere dalla responsabilità, i doveri precauzionali assumono rilevanza autonoma quando il danno non si è ancora verificato e tuttavia non vengono adottate misure idonee a prevenirlo: essi giustificano, quindi, l'attivazione di una tutela preventiva da parte degli interessati, risolvendosi in inadempimento rilevante a prescindere dal danno (per questi ed altri spunti, E. DEL PRATO, *Precauzione e obbligazione*, in *Riv. dir. comm.*, 2012, II, 1; ID., *Il principio di precauzione nel diritto privato: spunti*, in *Liber amicorum per F.D. Busnelli, Il diritto civile tra principi e regole*, I, 2008, 545, ora entrambi in ID., *Principi e metodo nell'esperienza giuridica. Saggi di diritto civile*, Torino, 2018).

⁵⁰ R. ROSAPEPE, *Responsabilità degli amministratori per la prosecuzione dell'attività successivamente al verificarsi di una causa di scioglimento e criteri di determinazione del danno risarcibile*, in *Dir. fall.*, 2019, 1205, spec. 1211, sottolinea come «il nuovo 3° comma dell'art. 2486 c.c. interviene unicamente sull'individuazione dei criteri di determinazione del danno e non certo sulle condotte generatrici dello stesso, che devono comunque essere accertate in base ai principi generali». In via interpretativa, come anticipato, dovrebbe poi ritenersi salva la facoltà per gli amministratori convenuti di offrire la prova contraria anche in caso di applicazione del criterio del

La crisi, insomma, non può condurre ad eccessivi sviamenti dai principi generali⁵¹, il che, anche nel caso di azioni promosse dagli organi concorsuali, significa non soltanto garantire l'attuazione del principio di riparazione integrale, ma ancor prima il rispetto del meccanismo causale che, con i criteri di certezza, prevedibilità ed evitabilità del pregiudizio delimita l'estensione dell'obbligo risarcitorio, conferendovi contenuto effettivo⁵². D'altro canto, un eccessivo aggravamento della posizione degli organi sociali⁵³ e una eccessiva macchinosità di procedure, seppur dettati dai migliori intenti di salvaguardia, avrebbero il difetto di confliggere con i principi che governano l'esercizio dell'attività imprenditoriale, portando con sé il rischio di gestioni «difensive» o finanche di fughe dei migliori dagli incarichi, il tutto, in definitiva, a detrimento dell'impresa e del valore della partecipazione sociale.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

ABRIANI N. - ROSSI A., *Nuova disciplina della crisi d'impresa e modificazioni del codice civile: prime letture*, in *Soc.*, 2019, 393; ALPA G., *La responsabilità civile*.

deficit concorsuale, a prescindere dalla mancata riproposizione dell'inciso testualmente riferito al criterio dei netti patrimoniali. Del resto, anche la pretesa attorea potrebbe discostarsi dal differenziale fra attivo e passivo ove fosse dimostrato che questo è inferiore all'effettiva entità del pregiudizio dovuto alla dissipazione del patrimonio sociale e al protrarsi dell'attività gestoria (Cass., 8 ottobre 2020, n. 21730, in *Quot. giur.*, 2020).

⁵¹ In definitiva nella crisi operano le medesime regole di comportamento che valgono per la gestione di patrimoni altrui ed in particolare per la gestione dell'impresa, sia pure ovviamente plasmate sulla specifica contingenza.

⁵² Nella sconfinata letteratura, v. G. ALPA, *La responsabilità civile. Principi*, 2^a ed., Milano, 2018; C.M. BIANCA, *Diritto civile*, V, *La responsabilità*, 3^a ed., Milano, 2021; C. CASTRONOVO, *Responsabilità civile*, Milano, 2018; M. FRANZONI (diretto da), *Trattato della responsabilità civile*, 2^a ed., Milano, 2010; C. SALVI, *La responsabilità civile*, 3^a ed., in *Tratt. dir. priv.* Iudica e Zatti, Milano, 2019; G. VISINTINI, *Cos'è la responsabilità civile: fondamenti della disciplina dei fatti illeciti e dell'inadempimento contrattuale*, 3^a ed., Napoli, 2019.

⁵³ Come anticipato, la questione coinvolge anche i sindaci, spesso indiscriminatamente convenuti come responsabili in solido nelle azioni di responsabilità promosse contro gli amministratori (N. ABRIANI - A. ROSSI, *op. cit.*, 411 s.).

Principi, 2^a ed., Milano, 2018; ALPA G., *Le funzioni della responsabilità civile e i danni "punitivi": un dibattito sulle recenti sentenze della Suprema Corte di Cassazione*, in *Contr. impr.*, 2017, 1084; C. AMATUCCI, *Adeguatezza degli assetti, responsabilità degli amministratori e Business judgment Rule*, in *Giur. comm.*, 2016, I, 643; S. AMBROSINI, *La responsabilità degli amministratori*, in *Tratt. dir. priv.* Rescigno, XVI, Torino, 2013; ARATO M. - FABIANI M. - D'ATTORRE G., *Le nuove regole societarie dopo il Codice della crisi e dell'insolvenza*, Torino, 2020; BARTALENA A., *Le azioni di responsabilità nel codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, in *Fall.*, 2019, 298; BASSI A., CABRAS G., CIAN M., FORTUNATO S., GALLETTI D., JORIO A., MONTALENTI P., RACUGNO G. e SACCHI R., tutti dal titolo *Differenza tra attivo e passivo e quantificazione del danno nelle azioni di responsabilità nei confronti degli amministratori*, in *Giur. comm.*, 2015, II, 651; BENAZZO P., *Il Codice della crisi di impresa e l'organizzazione dell'imprenditore ai fini dell'allerta: diritto societario della crisi o crisi del diritto societario?*, in *Riv. soc.*, 2019, 274; BENEDETTI L., *L'applicabilità della business judgment rule alle decisioni organizzative degli amministratori*, in *Riv. soc.*, 2019, 413; BIANCA C.M., *Diritto civile*, V, *La responsabilità*, 3^a ed., Milano, 2021; BONELLI F., *La responsabilità degli amministratori di società per azioni*, Milano, 1992; BONELLI F., *La responsabilità degli amministratori*, in G.E. COLOMBO – G.B. PORTALE (diretto da), *Trattato delle società per azioni*, Torino, 1991; BRIZZI F., *Doveri degli amministratori e tutela dei creditori nel diritto societario della crisi*, Torino, 2015; BUONOCORE V., *Adeguatezza, precauzione, gestione, responsabilità: chiose sull'art. 2381, commi terzo e quinto, del codice civile*, in *Giur. comm.*, 2006, II, 5; CABRAS G., *L'impresa al tempo della crisi, davanti alla legge*, Padova, 2019; G. CALANDRA BUONAURA V., *Amministratori e gestione dell'impresa nel Codice della crisi*, in *Giur. comm.*, 2020, I, 5; CALANDRA BUONAURA V., *La gestione societaria dell'impresa in crisi*, in AA.VV., *Società, banche e crisi d'impresa. Liber amicorum Pietro Abbadessa*, 3, Torino, 2014; CASTRONOVO C., *Responsabilità civile*, Milano, 2018; CAVALIERE T., *Le modificazioni del codice civile*, in *Giur. it.*, 2019, 2046; D'ATTORRE G., *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, Torino, 2021; G. D'ATTORRE, *La formulazione legislativa dei principi generali nel codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, in *Banca borsa tit. cred.*, 2019, I, 461; DEL PRATO E., *Principi e metodo nell'esperienza giuridica. Saggi di diritto civile*, Torino, 2018; DEL PRATO E., *Qualificazione degli interessi e criteri di valutazione dell'attività privata funzionale tra libertà e discrezionalità*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 2012, 403; DEL PRATO E., *Precauzione e obbligazione*, in *Riv. dir. comm.*, 2012, II, 1; DEL PRATO E., *Il principio di precauzione nel diritto privato: spunti*, in *Liber amicorum per F.D. Busnelli, Il diritto civile tra principi e regole*, I, 2008; V. DI CATALDO - D. ARCIDIACONO, *Decisioni organizzative, dimensioni dell'impresa e business judgment rule*, in *Giur. comm.*, 2021, I, 69; DI CATALDO V. - ROSSI S., *Nuove regole generali per l'impresa nel nuovo Codice della crisi e dell'insolvenza*, in AA.VV., *La*

nuova disciplina delle procedure concorsuali, Torino, 2019; DIMUNDO F., *Responsabilità degli amministratori per violazione dell'art. 2486 c.c. e danno risarcibile*, in *Fall.*, 2019, 1289; FABIANI M., *Il codice della crisi di impresa e dell'insolvenza tra definizioni, principi generali e qualche omissione*, in *Foro it.*, 2019, I, 162; FAUCEGLIA G., *Il nuovo diritto della crisi e dell'insolvenza*, Torino, 2019; FRANZONI M., *Danno punitivo e ordine pubblico*, in *Riv. dir. civ.*, 2018, 283; FRANZONI M. (diretto da), *Trattato della responsabilità civile*, 2ª ed., Milano, 2010; FRANZONI M., *Della società per azioni*, III, *Dell'amministrazione e del controllo*, in *Comm. c.c.* Scialoja e Branca, Bologna-Roma, 2008; GALLETTI D., *Ancora sulla valutazione del danno nelle azioni di responsabilità: un banco di prova per la coerenza dei concetti*, in *ifallimentarista.it*, 2018; GHIONNI CRIVELLI VISCONTI P., *Scioglimento e liquidazione delle società di capitali*, in *Cod. civ. Comm.* Schlesinger-Busnelli, Milano, 2021; GIAMPAOLINO C.F., *Fallimento e responsabilità gestoria*, in IBBA C. - MARASÀ G. (a cura di), *Trattato delle società a responsabilità limitata*, Milano, 2020; GINEVRA E., *Identità e rilevanza della persona giuridica alla luce del d.lgs. n. 231/2001*, in *Riv. soc.*, 2020, 72; GUERRERA F., *Compiti e responsabilità degli amministratori nella gestione dell'impresa in crisi*, in VIETTI M. (diretto da), *La governance nelle società di capitali. A dieci anni dalla riforma*, Milano, 2013; INZITARI B., *Crisi, insolvenza, insolvenza prospettica, allerta: nuovi confini della diligenza del debitore, obblighi di segnalazione e sistema sanzionatorio nel quadro delle misure di prevenzione e risoluzione*, in *Dir. fall.*, 2020, 541; KINDLER P., *La responsabilità degli organi di amministrazione nella crisi dell'impresa. Note a margine del piano d'azione della Commissione UE alla luce della crisi finanziaria*, in *Riv. dir. civ.*, 2010, II, 439; LAMANNA F. - GALLETTI D., *Il primo correttivo al Codice della crisi e dell'insolvenza: commento analitico al testo approvato dal CDM il 13 febbraio 2020 con tavola sinottica*, Milano, 2020; LIBERATORE G. - TITI E., *I criteri di valutazione d'azienda a supporto della stima dei danni societari a carico di amministratori e sindaci*, in *Riv. dott. comm.*, 2020, 35; MAFFEI ALBERTI A., *Note introduttive*, in *Nuove leggi civ. comm.*, 2019, 801; MAMBRIANI A., *La prova del danno nelle azioni di responsabilità esercitate dal curatore fallimentare ex art. 146 l.f.*, in *odcec.mi.it*; MONTALENTI P., *Il Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza: assetti organizzativi adeguati, rilevazione della crisi, procedure di allerta nel quadro generale della riforma*, in *Giur. comm.*, 2020, I, 829; MONTALENTI P., *Diritto dell'impresa in crisi, diritto societario concorsuale, diritto societario della crisi: appunti*, in *Giur. comm.*, 2018, I, 62; MONTALENTI P., *Gli obblighi di vigilanza nel quadro dei principi generali sulla responsabilità degli amministratori di società per azioni*, in ABBADESSA P. - PORTALE G.B. (diretto da), *Il nuovo diritto delle società, Liber amicorum Gian Franco Campobasso*, Torino, 2006; NAVARRETTA E., *Il risarcimento in forma specifica e il dibattito sui danni punitivi tra effettività, prevenzione e deterrenza*, in *Resp. civ. prev.*, 2019, 6; NIGRO A. - VATTERMOLI D., *Diritto della crisi delle imprese. Le procedure concorsuali*, Bologna, 2021; NIGRO A.,

I principi generali della nuova riforma “organica” delle procedure concorsuali, in *Dir. banca merc. fin.*, 2020, 11; NIGRO A., *Il “diritto societario della crisi”: nuovi orizzonti?*, in *Riv. soc.*, 2018, 1207; NIGRO A., *“Principio” di ragionevolezza e regime degli obblighi e della responsabilità degli amministratori di s.p.a.*, in *Giur. comm.*, 2013, I, 457; PAGNI I., *Onere di allegazione e onere della prova nelle azioni di responsabilità*, in *Riv. dir. comm.*, 2016, I, 599; PERFETTI U. (a cura di), *Il punto sui così detti danni punitivi*, Napoli, 2019; PERUZZO G.G., *Business judgment rule e responsabilità degli amministratori di s.p.a.*, Roma, 2016; RABITTI M., *Rischio organizzativo e responsabilità degli amministratori: contributo allo studio dell'illecito civile*, Milano, 2004; ROCCO DI TORREPADULA N., *La responsabilità degli amministratori durante la crisi societaria (scritti)*, Bari, 2018; RONDINONE N., *Illecita prosecuzione dell'attività d'impresa ex art. 2486 c.c. e quantificazione del danno in assenza di scritture contabili*, in AA.VV., *La riforma del diritto societario nella “giurisprudenza delle imprese”*, Milano, 2017; RONDINONE N., *Il mito della conservazione dell'impresa in crisi e le ragioni della commercialità*, Milano, 2012; RORDORF R., *Doveri e responsabilità degli organi di società alla luce del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, in *Riv. soc.*, 2019, 929; RORDORF R., *Prime osservazioni sul codice della crisi e dell'insolvenza*, in *Contr.*, 2019, 129; RORDORF R., *Doveri e responsabilità degli amministratori di società di capitali in crisi*, in *Soc.*, 2013, 669; ROSAPEPE R., *Responsabilità degli amministratori per la prosecuzione dell'attività successivamente al verificarsi di una causa di scioglimento e criteri di determinazione del danno risarcibile*, in *Dir. fall.*, 2019, 1205; ROSSI M., *Prime note sulla quantificazione del danno per violazione dell'art. 2486, comma 1°, cod. civ.*, in *Nuova giur. civ. comm.*, 2019, 1137; SALVI C., *La responsabilità civile*, 3^a ed., in *Tratt. dir. priv.* Iudica e Zatti, Milano, 2019; SCARCHILLO G., *La natura polifunzionale della responsabilità civile: dai “punitive damages” ai risarcimenti punitivi. Origini, evoluzioni giurisprudenziali e prospettive di diritto comparato*, in *Contr. impr.*, 2018, 289; SEMEGHINI D., *Il dibattito statunitense sulla “business judgment rule”: spunti per una rivisitazione del tema*, in *Riv. dir. soc.*, 2013, I, 206; SPIOTTA M., *Insolvenza (non ancora) prospettica: quali rimedi?*, in *Fall.*, 2020, 124; SPOLIDORO M.S., *Note critiche sulla «gestione dell'impresa» nel nuovo art. 2086 c.c. (con una postilla sul ruolo dei soci)*, in *Riv. soc.*, 2019, 253; STANGHELLINI L., *Il codice della crisi di impresa: una primissima lettura (con qualche critica)*, in *Corr. giur.*, 2019, 449; STANGHELLINI L., *Le crisi di impresa fra diritto ed economia: le procedure di insolvenza*, Bologna, 2007; TOMBARI U. (a cura di), *Diritto societario e crisi d'impresa*, Torino, 2014; TRIMARCHI P., *Responsabilità civile punitiva?*, in *Riv. dir. civ.*, 2020, 687; TURELLI S., *Gestione dell'impresa e società per azioni in liquidazione*, Milano, 2012; VECCHI R., *La crisi dell'impresa e dell'insolvenza nel nuovo Codice*, Napoli, 2020; VISINTINI G., *Cos'è la responsabilità civile: fondamenti della disciplina dei fatti illeciti e dell'inadempimento contrattuale*, 3^a ed., Napoli, 2019.

ABSTRACT

La quantificazione del danno, campo elettivo del diritto vivente, è una delle questioni più dibattute nell'ambito delle azioni di responsabilità nei confronti degli amministratori. Concentrandosi sulle ipotesi di violazione dei doveri di gestione conservativa, il contributo si sofferma sui criteri di liquidazione previsti dal nuovo art. 2486, 3° comma, c.c., considerandone profili critici e ricadute applicative, anche alla luce dei principi generali in tema di responsabilità civile.

In case law the quantification of damages is one of the most debated topics about directors' liability. Focusing on violation of duties of conservative management, the paper examines the criteria provided by the new Article 2486 of the Italian civil code, considering critical issues and specific implications, also regarding general principles about tort and liability.