

**AMMINISTRAZIONE, CONTROLLO E  
RESPONSABILITÀ NELLA S.P.A.  
(UNA PRAFAZIONE)\***

RENATO RORDORF

L'amministrazione ed il controllo nelle società per azioni è ciò di cui si parla in questo volume, frutto della penna feconda di Stefano Ambrosini, ed è davvero materia viva. Materia viva nell'esercizio quotidiano delle attività imprenditoriali svolte nella forma della società azionaria – dunque in quelle che di regola hanno maggiore dimensione e che, per certi aspetti, tuttora fungono da paradigma per l'intero comparto delle società di capitali – così come nelle aule di giustizia e negli studi legali e dei consulenti aziendali. Proprio per questo è materia che richiede di essere trattata con giusto equilibrio tra esigenze di approfondimento scientifico, senza il quale si avrebbe solo un pratico manuale operativo, ed esperta conoscenza della realtà concreta del mondo delle imprese, dei suoi problemi, degli interessi che ne sono coinvolti e degli effetti che su di esso possono produrre non solo le scelte di politica economica operate dal legislatore (nazionale e sovranazionale europeo) ma anche il modo in cui dottrina e giurisprudenza le interpretano: il cosiddetto "diritto vivente".

Quello che si dispiega dinanzi agli occhi dei lettori di questo volume è veramente un diritto vivo: denso di problemi e ricco di suggestioni. Né potrebbe essere altrimenti, atteso il livello scientifico e l'esperienza professionale dell'Autore, il quale è ben noto ai cultori del diritto commerciale ed agli operatori del

---

\* Il contributo riproduce il testo della prefazione al volume di Stefano Ambrosini "Amministrazione, controllo e responsabilità nella società per azioni", di prossima pubblicazione per i tipi della casa editrice Utet Giuridica.

settore ma ha ugualmente inteso garbatamente ricordare, nella presentazione del suo lavoro, come da diversi lustri ed in molteplici scritti egli si sia occupato degli argomenti qui trattati, sin da quando ha iniziato ad interessarsene, ancor giovane allievo di Gastone Cottino: un tocco personale – sarei tentato di dire umano – che non sempre si rinviene in testi giuridici di questo tipo.

Materia viva, dicevo, per ciò stesso naturalmente spinta a varcare i confini delle tradizionali ripartizioni in cui si suole dividere il mondo del diritto. La definirei tentacolare, perché si colloca in uno dei punti nodali del diritto delle società, ma inevitabilmente abbraccia aspetti che vanno oltre lo stretto perimetro di quello specifico settore, allargandosi sovente al più vasto ambito del diritto dell'impresa, come esemplificativamente dimostrano le pagine di quest'opera dedicate al tema dell'adeguatezza organizzativa ed al rapporto tra amministrazione della società e gestione dell'impresa.

Ma il tema dell'amministrazione e del controllo delle società per azioni chiama direttamente in causa soprattutto quel diritto che eravamo adusi chiamare fallimentare e che ora designiamo come diritto della crisi d'impresa, non solo per l'evidente ragione che la responsabilità degli organi di amministrazione e degli organi di controllo vien fatta valere quasi sempre nell'ambito di procedure concorsuali, ma anche per il progressivo venir meno della cosiddetta "neutralità organizzativa del diritto della crisi": un fenomeno cui l'Autore dedica penetranti osservazioni mettendo bene in luce quanto la sottoposizione a procedure concorsuali incida sull'assetto organizzativo della società, sulla regolazione dei rapporti endosocietari e sulla stessa individuazione (pur sempre piuttosto problematica) dell'interesse sociale.

Né è soltanto nel pur ampio perimetro del diritto commerciale che spazia la trattazione, perché quando si parla di responsabilità degli organi societari si entra pure, inevitabilmente, nel campo del diritto civile, di cui la responsabilità civile è infatti uno dei più classici temi d'indagine. Ed ai principi della responsabilità

civile occorre perciò guardare quando si discorra di azioni di responsabilità esercitate nei confronti di amministratori e componenti degli organi di controllo delle società, tenendo però conto della curvatura che in questo particolare ambito quell'istituto assume e del modo in cui alcune disposizioni di carattere speciale si raccordano con le regole ed i principi generali del diritto civile.

Basti pensare ai riflessi che la diversa natura ascrivibile alla responsabilità degli amministratori – se contrattuale o aquiliana – possono avere, nell'esercizio delle relative azioni, sull'onere della prova, nonché alla particolare disciplina della liquidazione del danno, introdotta dall'art. 2486 c.c., ed al modo in cui essa è destinata a coniugarsi con le regole generali operanti nel diritto civile. Per non dire, poi, sia dei risvolti processuali che connotano le azioni di responsabilità e che impongono a chi le esamina ripetuti collegamenti anche, per l'appunto, col diritto processuale civile, sia del grandissimo ruolo che in questa materia rivestono scienze extragiuridiche, quale soprattutto la scienza aziendalistica, senza il cui ausilio molte norme non sarebbero neppure ben comprensibili e tanto meno correttamente applicabili.

Non mi soffermo a ricapitolare i diversi temi che Stefano Ambosini affronta nei sette capitoli del volume. Vi ha provveduto del resto egli stesso, per sommi capi, nella già citata presentazione. Vorrei, tuttavia, porre solo brevemente l'accento su alcuni passaggi dell'opera, senza per questo ovviamente implicare che gli altri siano meno rilevanti. Alludo, anzitutto, al modo in cui l'Autore intende l'interesse sociale (cui già ho fatto prima cenno), rifuggendo dall'eccessiva rigidità della ben nota contrapposizione tra le concezioni teoriche dell'istituzionalismo e del contrattualismo per scorgervi piuttosto un punto di equilibrio di esigenze diverse: dei soci, dei creditori, di ogni altro *stakeholder* e del mercato in genere, la cui effettiva individuazione – fondamentale per definire i doveri degli amministratori della società – richiede perciò un'opera di bilanciamento. Un bilanciamento che l'Autore ritiene debba

essere, in via di principio, diseguale, perché anzitutto orientato alla massimizzazione dell'utile, ma che può mutare quando il legislatore lo richieda: come accade al sopravvenire di situazioni di crisi o d'insolvenza.

V'è un filo rosso che collega l'interesse sociale, che gli amministratori sono tenuti a perseguire, con il loro dovere di organizzare adeguatamente l'impresa, cui l'Autore giustamente dedica una speciale attenzione. Il requisito dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, da sempre implicito nella nozione stessa d'impresa, ha assunto negli ultimi anni un'evidenza ed una rilevanza, anche dal punto di vista giuridico, affatto particolare. L'istituzione di assetti adeguati, come viene assai bene evidenziato nelle pagine di questo libro, è un elemento centrale nella disciplina dell'impresa e, sia pure entro i limiti insiti nel carattere di elasticità che gli è proprio, costituisce un criterio fondamentale nel giudicare della correttezza amministrativa della società.

Gestione ed organizzazione dell'impresa non sono concetti del tutto sovrapponibili, ma non v'è dubbio che siano strettamente interrelati. E l'Autore non manca di ricordare che il rispetto, sotto il profilo organizzativo, dei principi di corretta amministrazione funge da limite di natura operativa al libero e incondizionato esplicarsi della libertà costituzionale d'impresa. Un limite che, per ciò stesso, mi sembra necessariamente si rifletta anche sull'interesse che l'impresa può e deve perseguire, o almeno sul modo in cui le è consentito di farlo, organizzandosi ordinatamente anche in funzione della tutela di interessi esterni alla compagine sociale, soprattutto (ma non solo) per poter prevenire e fronteggiare tempestivamente i rischi di crisi e d'insolvenza.

Ho già accennato all'importanza del legame tra diritto societario e diritto della crisi e di quelle che l'Autore definisce "torsioni del diritto societario in presenza di crisi o insolvenza". Non può certo meravigliare, perciò, la centralità che nell'opera di Stefano Ambrosini assumono i capitoli riguardanti la gestione dell'impresa in crisi e le connesse prerogative e responsabilità

degli amministratori, nonché, per quanto loro compete, degli organi di controllo della società. E' soprattutto qui che si apprezza quel felice equilibrio, di cui prima parlavo, tra l'elaborazione teorica dello studioso della materia e la grande esperienza pratica del professionista, che proprio ed anche da questa esperienza riesce a trarre alimento per la necessaria verifica sul campo dei concetti giuridici che adopera.

Penso allora, ad esempio, alle pagine dedicate alla responsabilità gestoria nella società in crisi ed al delicato problema dei limiti entro cui opera la c.d. *Business Judgment Rule*; a come i doveri delle parti coinvolte in procedure concorsuali o in percorsi di composizione negoziata messi a punto dal codice della crisi si riflettono sulla responsabilità degli organi sociali e sino a qual punto limitano la loro discrezionalità nel compimento di attività di gestione dell'impresa: giacché, per ripetere le parole dell'Autore, "la funzionalizzazione della gestione al prevalente interesse dei creditori nei casi di insolvenza e la necessità che essa risulti *risk adverse* nei casi di crisi rappresentano altrettante regole di condotta imposte dalla legge e non, semplicemente, comportamenti suggeriti dalle buone prassi". E penso ancora ai passaggi relativi all'accrescimento, in situazioni di crisi d'impresa, dei poteri-doveri degli organi di controllo e delle relative responsabilità, dal momento che, come osserva l'Autore, "l'ordinamento ha progressivamente richiesto ai sindaci una vigilanza sempre più sostanziale e reattiva", col corollario delle non sempre limpide disposizioni introdotte dal legislatore proprio al fine di mitigare siffatta responsabilità. E potrei continuare, ma mi fermo qui per non tediare oltre modo il lettore.

Un ultimo rilievo però ancora s'impone. Sino a pochissimi anni fa a nessuno, credo, sarebbe venuto in mente di parlare, in un testo di dottrina giuridica, di intelligenza artificiale, di algoritmi, di automazione deterministica e di inferenza probabilistica. Il tumultuoso e rapidissimo progresso tecnologico registratosi in questi campi rende oggi, invece, quasi inevitabile parlarne; ed, infatti, Stefano Ambrosini se ne occupa,

dedicandovi un intero capitolo della sua opera, l'ultimo, nella dichiarata consapevolezza che il problema ormai "non è se l'intelligenza artificiale entri nel governo societario, quanto piuttosto entro quali limiti ciò accada, secondo quali presidi e con quali conseguenze sul piano della responsabilità degli amministratori".

Ed, allora, superando le naturali diffidenze ed i comprensibili timori che molti di noi – io prima di tutti – avvertono in presenza di novità così radicali e capaci di sconvolgere concezioni, abitudini e metodi di lavoro cui da gran tempo siano adusi, val davvero la pena di tuffarsi nella lettura di queste pagine per cercare di comprendere non solo fin dove è già giunto ma anche in quale direzione il diritto societario, nell'ottica della corretta gestione dell'impresa, prevedibilmente si svilupperà nel prossimo futuro.