Roma, 23 novembre 2026

Adeguati assetti ex art. 2086 c.c.: organizzare l'impresa per governare il rischio e prevenire la responsabilità

Dalla riforma del 2026 al giudizio di responsabilità: gli assetti adeguati come strumento di governo dell'impresa.

Autori: **Avv. Marcello Macaluso**, *Senior Partner*; **Avv. Timoteo Pierucci**, *Associato*.

Abstract

La riforma della governance delle società per azioni (D.Lgs. 27 marzo 2026, n. 47) riporta al centro del dibattito il ruolo degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, che il nuovo art. 2380-bis c.c. colloca espressamente tra i compiti esclusivi degli amministratori. Il contributo ne ricostruisce la funzione — non presidio emergenziale, ma «cruscotto» dell'impresa da utilizzare mentre l'impresa è ancora in bonis — e la incidenza sul perimetro della Business Judgment Rule: l'assenza di un sistema informativo idoneo rende assai più difficile invocare l'insindacabilità delle scelte gestorie. L'analisi si sofferma sul nesso di causalità tra omessa predisposizione degli assetti e danno risarcibile, sul ruolo dell'amministratore non esecutivo e dell'organo di controllo e sui limiti delle polizze D&O, che non possono sostituire una corretta organizzazione dell'impresa. La tesi è che l'art. 2086 c.c. costituisca, oggi, non soltanto una norma di prevenzione della crisi, ma uno dei principali strumenti di buona governance dell'impresa contemporanea.

Indice

1. La riforma del 2026: l'organizzazione entra nella funzione amministrativa
2. Il «cruscotto» dell'impresa: effettività del modello e Business Judgment Rule
3. Dalla decisione al danno: la prova della causalità
4. Non solo amministratori delegati: controlli societari, polizze D&O e buona governance

Il D.Lgs. 27 marzo 2026, n. 47 è intervenuto in maniera significativa sulla disciplina della *governance* delle società per azioni ed ha riportato al centro del dibattito un tema che, per certi versi, sembrava ancora lasciato in sospeso: **il ruolo degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nella corretta gestione dell'impresa**. «Era già tutto previsto», cantava un noto autore. La provocazione, in questo caso, muove certamente da un dato giuridico preciso. E infatti, come noto ai più, il dovere di istituire assetti adeguati — che impone all'imprenditore operante in forma societaria o collettiva di dotarsi di una struttura organizzativa, amministrativa e contabile proporzionata alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della tempestiva rilevazione della crisi e della perdita della

continuità aziendale — non nasce con la riforma del 2026, ma trova il proprio fondamento nell'art. 2086, comma 2, c.c., così come rivoluzionato nel lontano 2019 dalla riforma attuativa del Codice della Crisi d'impresa (D.Lgs. 14/2019 e successive integrazioni).

01 La riforma del 2026: l'organizzazione entra nella funzione amministrativa

La novità introdotta dal D.Lgs. 47/2026, tutt'altro che meramente lessicale (per i motivi che *infra* si diranno), porta nuovamente in superficie la riflessione sull'utilità di questo strumento o cruscotto, forse ancora poco conosciuto ed applicato. Il nuovo art. 2380-bis c.c., infatti, afferma oggi espressamente che la «*gestione e l'organizzazione dell'impresa*», ivi compresa l'istituzione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, siano compiti esclusivi degli amministratori. In altri termini, il legislatore inserisce definitivamente l'organizzazione all'interno della funzione amministrativa, chiarendo che l'amministratore non è soltanto il soggetto chiamato ad assumere decisioni gestorie, ma anche colui che deve predisporre le condizioni organizzative e informative necessarie affinché tali decisioni possano essere assunte in modo consapevole, tempestivo e verificabile.

02 Il «cruscotto» dell'impresa: effettività del modello e Business Judgment Rule

Ridurre gli adeguati assetti a un presidio — o peggio ancora «ad un compitino» — da attivare soltanto quando emergono i primi segnali di crisi significa, a ben vedere, fraintenderne la funzione. Il modello delineato dall'art. 2086 c.c. è destinato a operare soprattutto quando l'impresa è ancora *in bonis*, vale a dire nel momento in cui esistono ancora margini effettivi per programmare, correggere e orientare la gestione. Un adeguato assetto dovrebbe consentire all'organo amministrativo di disporre di informazioni attendibili sull'andamento economico, patrimoniale e finanziario della società, sulla liquidità disponibile, sulla sostenibilità dell'indebitamento, sulle principali scadenze, sulla qualità dei crediti, sulla marginalità delle diverse aree di attività e, più in generale, sui fattori suscettibili di incidere sulla continuità aziendale. In altri termini, si tratta di un vero e proprio «*cruscotto*» dell'impresa (ovvero di un potente strumento nelle mani dell'amministratore capace di intercettare tempestivamente il decorso di una crisi economica della società e assumere decisioni coerenti con i dati effettivamente disponibili) e non altresì di una sovrastruttura burocratica.

Un elemento dirimente per ottenere un «*buon modello 2086*» — a prova di *stress-test* — ruota attorno al suo grado di effettività. L'adeguatezza del modello in parola, infatti, deve essere valutata in concreto, alla luce della natura, delle dimensioni, della complessità e dei rischi specifici dell'attività esercitata. Il legislatore non fissa un modello uniforme o un prototipo tipico, basta che sia effettivamente perseguito lo scopo degli adeguati assetti. Proprio per questo la giurisprudenza riconduce la scelta degli assetti al merito gestorio, riconoscendo agli amministratori un margine di discrezionalità, purché la soluzione adottata sia razionale, proporzionata e preceduta dalle verifiche e dalle informazioni richieste dalla natura dell'incarico (*ex multis*, Cass. n. 36365/2021; Trib. Catania n. 3168/2023). Una simile premessa non può non avere degli impatti sulla *Business Judgment Rule*, ovvero sul criterio di matrice giurisprudenziale per imputare e valutare la responsabilità di un amministratore. E infatti, la *Business Judgment*

Rule opera a salvaguardia della discrezionalità dell'amministratore quando vi sia stata effettivamente una scelta, fondata su un processo decisionale informato e ragionevole. È invece molto più difficile invocare l'insindacabilità delle decisioni gestorie quando manchi a monte qualsiasi sistema idoneo a fornire all'organo amministrativo le informazioni necessarie per governare la società. È proprio su questo terreno che l'art. 2086 c.c. assume un rilievo sempre maggiore nelle azioni di responsabilità contro gli amministratori. La Corte di cassazione ha affermato con particolare nettezza che la crescente centralità degli assetti organizzativi incide sul perimetro della *Business Judgment Rule*: la totale mancata adozione di misure organizzative può integrare una violazione dei doveri dell'organo gestorio, mentre, quando una struttura esista, la valutazione giudiziale deve concentrarsi sulla sua idoneità, secondo criteri di proporzionalità e ragionevolezza (*ex multis*, Cass. n. 36365/2021).

03 Dalla decisione al danno: la prova della causalità

Il principio è significativo perché sposta il baricentro del giudizio di responsabilità. Non si guarda soltanto alla singola decisione adottata dall'amministratore, ma anche alla qualità del sistema attraverso il quale quella decisione è stata preparata. In questa prospettiva, budget, *reporting* finanziario, controllo di gestione, procedure autorizzative, monitoraggio dei crediti, gestione della tesoreria e sistemi di rilevazione delle criticità cessano di essere meri strumenti manageriali e diventano elementi rilevanti nella verifica della corretta amministrazione.

Un esempio particolarmente efficace si rinviene in una recente pronuncia del Tribunale di Napoli, che, nell'esaminare il danno derivante dal mancato pagamento tempestivo di obbligazioni tributarie, ha osservato come gli amministratori avrebbero dovuto organizzare la gestione finanziaria della società in modo tale da evitare l'insorgenza di sanzioni e interessi. La responsabilità non viene quindi collegata soltanto al mancato pagamento, ma anche all'assenza di una gestione finanziaria capace di programmare le scadenze e prevenire l'aggravamento del debito (*ex multis*, Trib. Napoli n. 10159/2026).

È dirimente sottolineare tuttavia che l'omessa predisposizione degli assetti può integrare un inadempimento dei doveri gestori, ma non determina automaticamente una responsabilità risarcitoria. L'azione di responsabilità resta pur sempre un'azione di danno, sicché occorre dimostrare non soltanto la violazione del dovere, ma anche l'esistenza di un pregiudizio patrimoniale concreto e la sua diretta riconducibilità causale alla condotta dell'amministratore (*ex multis*, Corte d'Appello di Ancona n. 729/2026). Il vero nodo processuale diventa, pertanto, quello della causalità, occorrendo verificare quale informazione un assetto adeguato avrebbe consentito di acquisire, in quale momento la criticità sarebbe ragionevolmente emersa, quale intervento avrebbe potuto essere adottato e quale parte del danno sarebbe stata evitata o contenuta.

04 Non solo amministratori delegati: controlli societari, polizze D&O e buona governance

Gli adeguati assetti non riguardano esclusivamente l'amministratore delegato. Il tema coinvolge

l'intero consiglio di amministrazione e, più in generale, il sistema dei controlli societari. La giurisprudenza ha più volte chiarito che l'amministratore non esecutivo, pur non essendo gravato da un generale obbligo di vigilanza tale da trasformarlo in garante delle condotte degli esecutivi, è comunque tenuto ad agire informato e ad attivarsi quando emergano elementi idonei a segnalare situazioni di criticità. Non è quindi sufficiente attendere passivamente le relazioni degli amministratori delegati quando, per la natura dell'incarico o per le specifiche competenze possedute, vi siano elementi che impongano approfondimenti ulteriori (*ex multis*, Cass. n. 12108/2020; Cass. n. 10288/2024). La medesima logica si riflette sul ruolo dell'organo di controllo. La vigilanza dei sindaci non può esaurirsi in una verifica meramente formale della documentazione predisposta dagli amministratori, ma richiede, quando necessario, l'esercizio effettivo dei poteri informativi, ispettivi e reattivi attribuiti dall'ordinamento (*ex multis*, Cass. n. 31753/2024). Ne emerge un quadro nel quale la qualità degli assetti assume rilievo non soltanto sotto il profilo dell'efficienza aziendale, ma anche sotto quello della corretta delimitazione delle responsabilità. Un sistema organizzativo ben costruito consente infatti di individuare con maggiore precisione quali informazioni fossero disponibili, a chi fossero state trasmesse, quali valutazioni siano state compiute e quali iniziative siano state adottate.

In definitiva, la funzione degli adeguati assetti va letta in una duplice prospettiva. Da un lato, essi rappresentano uno strumento di governo dell'impresa. Consentono agli amministratori di monitorare l'andamento della gestione, anticipare situazioni di squilibrio, valutare tempestivamente la sostenibilità finanziaria e assumere decisioni quando esistono ancora reali margini di intervento. Dall'altro lato, costituiscono un presidio rilevante anche sotto il profilo della responsabilità degli organi sociali. Un'impresa adeguatamente organizzata non elimina, naturalmente, il rischio di una scelta imprenditoriale negativa; consente però di dimostrare che quella scelta è stata assunta sulla base di informazioni attendibili, attraverso un procedimento decisionale coerente con i doveri imposti dalla legge. Anche le polizze D&O devono essere collocate in questa prospettiva. Esse possono certamente rappresentare un importante strumento di protezione patrimoniale per amministratori e dirigenti, ma la loro operatività dipende dalle specifiche condizioni contrattuali, dalle esclusioni previste e dalla natura della contestazione. Non possono pertanto sostituire una corretta organizzazione dell'impresa né essere considerate uno scudo generalizzato rispetto alle conseguenze della *mala gestio*.

La riforma del 2026, dunque, non inventa il principio degli adeguati assetti. Lo rende però ancora più evidente e fruibile sul piano operativo, inserendo espressamente l'organizzazione tra i compiti fondamentali dell'amministratore. Amministrare un'impresa non significa soltanto assumere decisioni, ma costruire e mantenere un'organizzazione capace di fornire in tempo utile le informazioni necessarie per assumerle correttamente. È in questo senso che l'art. 2086 c.c. può essere considerato non soltanto una norma di prevenzione della crisi, ma uno dei principali strumenti di buona *governance* dell'impresa contemporanea.