

Responsabilità amministratori 2026: la riforma che cambia i CdA

SINTESI OPERATIVA

La riforma attuativa della legge 21/2024, ancora all'esame parlamentare, punta a definire meglio la responsabilità degli amministratori privi di deleghe operative. Le decisioni sulla crisi non potranno essere scaricate sul singolo, mentre verbali completi, motivazioni e conflitti di interesse saranno essenziali per dimostrare il corretto adempimento dei doveri. Il quadro include riservatezza e sanzioni, avvicina i direttori generali agli amministratori e premia la tracciabilità: i consigli dovranno rafforzare procedure e verbali, in attesa del decreto definitivo.

[Articolo originale](#)

LEGGI ONLINE

Chi siede in un Consiglio di amministrazione senza deleghe operative si è sempre chiesto fin dove arriva la propria responsabilità quando le cose vanno male. Secondo lo schema di decreto attuativo dell'articolo 19 della legge n. 21/2024, approvato dal Governo in via preliminare lo scorso ottobre e attualmente all'esame delle Commissioni parlamentari, la risposta diventerà più chiara ma anche più vincolante sul piano documentale.

L'intervento normativo proposto tocca diversi articoli del codice civile relativi alle società di capitali e ridisegna l'architettura delle responsabilità all'interno degli organi amministrativi. Non si tratta di una semplificazione fine a sé stessa, ma di un cambio di prospettiva che legherebbe la responsabilità individuale alla qualità e alla completezza delle informazioni che circolano in consiglio.

Lo schema è stato trasmesso alla Camera il 21 ottobre 2025 per il prescritto parere parlamentare. Nel frattempo si sono svolte le audizioni delle autorità di vigilanza, con la Banca d'Italia che ha espresso valutazioni in novembre. L'approvazione definitiva dovrebbe intervenire entro marzo 2026, nel rispetto del termine di 24 mesi previsto dalla legge delega. Una volta entrato in vigore, l'impatto sulle prassi aziendali sarà rilevante.

IL NODO DELLA RESPONSABILITÀ PASSA DAI VERBALI

Gli amministratori privi di deleghe operative potranno fare affidamento – ragionevole, s'intende – sulle informazioni ricevute in conformità alle disposizioni di legge e statutarie. Questo principio potrebbe sembrare una tutela, e lo è in parte, però funziona solo se alla base c'è un sistema informativo serio. Il presidente del Cda mantiene l'obbligo di garantire che tutti i consiglieri ricevano dati adeguati sugli argomenti in discussione. La novità vera sta nel fatto che adesso la responsabilità del consigliere non esecutivo viene misurata rispetto a ciò che gli è stato effettivamente fornito.

Per dirla in modo diretto: se mancano documenti, se le comunicazioni arrivano all'ultimo momento, se il verbale non registra i passaggi informativi, il consigliere potrebbe trovarsi in difficoltà nel dimostrare di aver agito secondo correttezza. Nella prassi operativa questo significa ripensare completamente la preparazione delle riunioni consiliari. Materiali, note, report devono circolare con anticipo e lasciare traccia chiara.

Prendiamo un caso concreto. Una società sta valutando l'acquisizione di un ramo d'azienda. L'amministratore delegato presenta la proposta in consiglio con una relazione sommaria e alcune slide. Il consigliere indipendente chiede approfondimenti sulla sostenibilità finanziaria, ma non riceve documentazione dettagliata prima della delibera. L'operazione si rivela disastrosa. Secondo la nuova disciplina, la responsabilità del consigliere va valutata anche in base a cosa ha ricevuto – o meglio, a cosa non ha ricevuto – prima di esprimersi.

DECISIONI SULLA CRISI NON DELEGABILI AL SINGOLO

Tra le competenze che restano saldamente in capo all'organo collegiale rientrano adesso, in modo espresso, le decisioni sull'accesso agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza previsti dal Codice della crisi. Nessun ammi-

nistratore delegato, per quanto ampi siano i suoi poteri, può decidere da solo se avviare una composizione negoziata oppure presentare un accordo di ristrutturazione. Deve deliberare il consiglio nella sua interezza.

La scelta appare coerente con l'impatto che tali decisioni hanno sulla continuità aziendale, sui creditori, sui dipendenti. Si tratta di momenti critici in cui serve la valutazione collegiale e la condivisione della responsabilità. Nella realtà delle imprese in difficoltà, però, questa disposizione potrebbe creare qualche tensione operativa, visto che spesso le procedure d'allerta richiedono tempistiche rapide.

Occorre considerare che l'amministratore delegato mantiene comunque il dovere di informare prontamente il consiglio quando emergono segnali di crisi. Il punto di equilibrio sta nel bilanciare velocità di reazione e necessità di coinvolgimento dell'intero organo. Una società manifatturiera con calo dei margini del 40% in sei mesi potrebbe dover convocare il CdA d'urgenza per valutare strumenti di allerta, senza aspettare le riunioni programmate.

CONFLITTI DI INTERESSE CON PIÙ SPAZI PER L'AUTONOMIA

L'articolo 2391 del codice civile viene riscritto lasciando maggiore autonomia statutaria nella gestione dei conflitti di interesse. Lo statuto sociale oppure un regolamento interno approvato dal consiglio possono stabilire condizioni, modalità e limiti ulteriori rispetto a quelli di legge per disciplinare la partecipazione degli amministratori interessati alle delibere.

In sostanza si riconosce alle società la possibilità di darsi regole più stringenti o più articolate in base alle proprie caratteristiche. Una holding di famiglia potrebbe prevedere che l'amministratore portatore di un interesse personale in un'operazione non solo debba astenersi dalla votazione, ma anche lasciare la sala durante la discussione. Una quotata potrebbe richiedere pareri di advisor indipendenti oltre una certa soglia di rilevanza.

Il legislatore abbandona l'idea di un modello rigido valido per tutti e apre alla personalizzazione. Bisogna però che statuti e regolamenti vengano effettivamente redatti con attenzione e che il consiglio applichi le regole che si è dato. Altrimenti resta la disciplina generale con tutti i suoi limiti interpretativi.

RISERVATEZZA E SANZIONI PESANTI

Viene ribadito e rafforzato il divieto per gli amministratori di utilizzare dati, notizie o opportunità di affari apprese nell'esercizio delle funzioni a vantaggio proprio oppure di terzi. Non è una novità assoluta, il principio di lealtà esiste da sempre, ma adesso la violazione può integrare giusta causa di revoca dall'incarico oltre al risarcimento del danno.

La sanzione civilistica diventa più incisiva. Un amministratore che sfrutta informazioni riservate sulla società per operazioni personali rischia non solo di dover risarcire i danni ma anche di perdere immediatamente la carica. Nella sostanza si alza il livello di rigore richiesto a chi accede alle informazioni societarie.

Immaginiamo un consigliere che viene a conoscenza in consiglio di una trattativa in corso per la vendita di un immobile strategico. Se acquista personalmente un terreno limitrofo puntando sulla rivalutazione successiva all'operazione societaria, viola palesemente il divieto. Prima la società doveva dimostrare il danno e agire per il risarcimento. Adesso può procedere anche alla revoca per giusta causa senza attendere la scadenza naturale del mandato.

DIRETTORI GENERALI PIÙ VICINI AGLI AMMINISTRATORI

Il decreto estende e chiarisce il divieto di concorrenza per i direttori generali. Non possono assumere la qualità di soci il limitatamente responsabili in imprese concorrenti, svolgere attività in competizione né per conto proprio né di terzi, ricoprire incarichi equivalenti presso società che operano negli stessi mercati. Salvo, naturalmente, specifica autorizzazione.

Anche qui la responsabilità per danni viene resa esplicita in caso di violazione. Il direttore generale si avvicina sempre più alla figura dell'amministratore sul piano degli obblighi di fedeltà e correttezza verso la società. Una scelta che riflette il ruolo di fatto che molti direttori generali rivestono nella gestione operativa, spesso con poteri gestionali estesi quanto quelli di un amministratore delegato.



Un direttore generale di una catena di retail che accetta un incarico di consulenza presso un competitor diretto senza informare la società e ottenere l'autorizzazione formale espone sé stesso al risarcimento del danno e la società ha titolo per agire. Prima la norma era più sfumata, adesso il perimetro diventa netto.

LA RIFORMA PREMIA CHI DOCUMENTA BENE

Nel complesso l'intervento non alleggerisce le responsabilità del Consiglio di amministrazione. Semmai le ridistribuisce in modo più razionale e ancorato alla realtà dei fatti. Il consigliere senza deleghe che riceve informazioni complete e tempestive può difendersi meglio in caso di contestazioni. Chi invece opera in un contesto dove i flussi informativi sono disorganizzati rischia di peggiorare la propria posizione anziché migliorarla.

La riforma dialoga in modo implicito con quanto la giurisprudenza ha affermato negli anni sull'articolo 2407 del codice civile e con l'attenzione crescente che le corti dedicano alla governance documentale. Non si può più pensare che basti sedere in consiglio e votare alzando la mano. Serve capire cosa si vota, avere i documenti, porsi domande, pretendere risposte e soprattutto lasciare traccia di tutto questo nei verbali.

Chi non riorganizza processi e verbalizzazioni rischia seriamente. Perché se è vero che il consigliere può fare affidamento sulle informazioni ricevute, allora diventa cruciale dimostrare quali informazioni ha effettivamente ricevuto e quando. Un verbale che registra solo "il presidente informa il consiglio" senza specificare il contenuto dell'informativa non serve a nulla. Bisogna scrivere cosa è stato detto, quali documenti sono stati consegnati, quali domande sono state poste, quali risposte sono state fornite.

AMBITO	MODIFICA PRINCIPALE	EFFETTO PRATICO
Responsabilità consiglieri	Affidamento su informazioni ricevute	Verbalizzazioni e documentazione diventano decisive
Competenze non delegabili	Crisi e insolvenza al CdA	Nessuna delega per procedure d'allerta
Conflitti di interesse	Autonomia statutaria	Regolamenti interni più articolati
Uso informazioni	Giusta causa di revoca	Sanzioni più immediate per violazioni
Direttori generali	Divieto concorrenza esteso	Equiparazione agli amministratori

LA TRACCIABILITÀ DIVENTERÀ LA VERA GARANZIA

Questa riforma, quando entrerà in vigore, non sarà pensata per proteggere gli amministratori. Sarà pensata per rendere più trasparente e documentato il processo decisionale. La protezione, semmai, arriverà come conseguenza di una governance seria. Chi lavora con metodo, garantisce flussi informativi adeguati, verbalizza correttamente potrà contare su una maggiore chiarezza nella definizione delle responsabilità.

Chi invece continua con prassi approssimative si esporrà a rischi maggiori. Perché la legge dirà chiaramente che l'amministratore non esecutivo risponde nei limiti di ciò che gli è stato rappresentato. Ma se poi davanti al giudice non si riesce a dimostrare cosa è stato rappresentato, il principio si ribalta e diventa un boomerang.

La vera sfida per le società sarà adeguare le procedure interne. Servono policy chiare sulla circolazione della documentazione pre-consiliare, checklist per verificare la completezza dei materiali, modelli di verbale che registrino effettivamente i passaggi informativi e non solo le deliberazioni finali. Servirà probabilmente anche formazione per i consiglieri sull'importanza della documentazione e sulla necessità di formalizzare richieste e risposte.

Secondo quanto emerge dalla relazione illustrativa allegata allo schema di decreto, l'obiettivo del legislatore è proprio questo: spostare l'accento dai comportamenti astratti ai fatti concreti e verificabili. Una governance basata su documenti, tempi certi, tracce chiare. Non è detto che tutte le società siano pronte a questo salto culturale, ma il tempo per adeguarsi potrebbe non essere molto. Una volta approvato definitivamente, il decreto entrerà in vigore e le società dovranno essere pronte. Muoversi in anticipo, già ora, significherebbe evitare di farsi trovare impreparati quando le nuove regole diventeranno operative.





Sede: via Sant'Alessio, 5, 83030 Venticano (AV)
Contatti: info@studiopizzano.it • dev.studiopizzano.it

***Nota informativa:** Il presente approfondimento ha scopo puramente informativo e divulgativo alla data di redazione (10/02/2026). Per la trattazione di casistiche specifiche si raccomanda il ricorso a una consulenza professionale personalizzata.*