

D.Lgs. 47/2026: la riforma della governance delle società di capitali

Novità, impatti e percorso di adeguamento

Attuazione della Legge 5 marzo 2024, n. 21 ("Legge Capitali") – Modifiche al Codice Civile (art. 9 del decreto)



La riforma porta la governance dentro la funzione gestoria e chiede alle società di verificare subito i propri assetti

1 Governance come funzione gestoria

[N] Agli amministratori spettano "gestione e organizzazione" dell'impresa, compresa l'istituzione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili (art. 2380-bis).

2 Deleghe e flussi informativi strutturati

[N] Delega con contenuto, limiti e modalità definiti; direttive e avocazione del consiglio; dovere di agire informati (artt. 2381-bis e 2381-ter).

3 Organo di controllo rafforzato

[N] Vigilanza su adeguatezza e "concreto funzionamento" di assetti, controllo interno e gestione dei rischi, anche verso le controllate (artt. 2396-quinquies e 2396-sexies).

4 Necessaria una verifica della governance

[O] Statuto, deleghe, regolamento consiliare, flussi informativi, verbali e conflitti di interesse vanno rivisti in modo proporzionato alla società.

Legenda: [N] contenuto della norma · [I] interpretazione (fonti o nostra) · [O] suggerimento operativo

Il D.Lgs. 47/2026 attua la Legge Capitali intervenendo direttamente sul Codice Civile



- **[N] Perimetro:** l'art. 9 del decreto contiene un intervento organico sulla disciplina delle società di capitali nel Codice Civile.
- **[N/I] Obiettivi:** razionalizzare la disciplina; uniformare il linguaggio tra i sistemi di amministrazione e controllo; chiarire ruoli, responsabilità e flussi informativi; favorire l'accesso delle imprese al capitale.
- **[N] Disposizioni transitorie e decorrenza per le società esistenti**

Le modifiche sostanziali si concentrano su deleghe, informazione consiliare, conflitti di interesse e organo di controllo

Articolo c.c.	Contenuto	Natura della modifica
2380	Scelta statutaria tra modello tradizionale, dualistico e monistico; lessico "organo competente" / "organo di controllo"	Sostanziale (sistematica)
2380-bis	Gestione e organizzazione dell'impresa, inclusa l'istituzione degli assetti; numero amministratori fissato dall'organo competente alla nomina	Sostanziale
2381	Presidente: nomina, convocazione e coordinamento del consiglio	Riordino*
2381-bis	Comitato esecutivo e organi delegati; direttive e avocazione; informativa almeno semestrale; decisioni sulla crisi non delegabili	Sostanziale
2381-ter	Informazione consiliare; "ragionevole affidamento" degli amministratori non esecutivi	Sostanziale
2383	Nomina e revoca da parte dell'organo competente; dichiarazione preventiva su ineleggibilità e interdizioni UE	Coordinamento*
2390	Divieto di concorrenza esteso al dirigente con responsabilità strategiche	Sostanziale
2390-bis (nuovo)	Divieto di utilizzo di dati, notizie e opportunità d'affari	Sostanziale (figura autonoma)
2391	Interessi degli amministratori; limiti statutari/regolamentari alla partecipazione all'adunanza	Coordinamento + novità parziale
2392	Responsabilità solidale; dissenso al presidente dell'organo di controllo	Coordinamento
2393	Iniziativa del collegio sindacale trasferita al 2396-terdecies	Coordinamento / ricollocazione
2394-bis	Azioni nelle procedure concorsuali; decadenza di due anni	Sostanziale
2396-bis (nuovo)	Direttori generali: divieto di concorrenza e di uso delle informazioni	Sostanziale
2396-ter (nuovo)	Denuncia dei soci all'organo di controllo	Ricollocazione*
2396-quinquies (nuovo)	Doveri di vigilanza dell'organo di controllo	Sostanziale / sistematica*
2396-sexies (nuovo)	Poteri informativi e ispettivi, anche verso le controllate	Sistematica*
2396-terdecies (nuovo)	Azione di responsabilità su deliberazione del collegio sindacale (2/3)	Ricollocazione

Altri interventi di coordinamento: artt. 2364, 2386 (abrogato; sostituzione amministratori nel nuovo 2396-undecies), 2388, 2389, 2393-bis. L'art. 2391-bis (parti correlate, esenzioni sotto soglia individuate dalla Consob con informativa in nota integrativa) riguarda le società soggette a quella disciplina.

* Qualificazione di nostra lettura, non esplicitata nelle fonti: da confermare con il confronto tra testo previgente e testo novellato.

I tre modelli di governance diventano equivalenti e il Codice adotta un lessico unico valido per tutti

Tradizionale

Dualistico

Monistico

[N] Lo statuto **deve scegliere** uno dei sistemi previsti dalla legge: il modello tradizionale non è più il regime di default (art. 2380)

- [N] **Lessico trasversale:** "organo competente" al posto di assemblea o consiglio in senso stretto; "organo di controllo" al posto di collegio sindacale.
- [N] **Esempi di coordinamento:** numero degli amministratori (art. 2380-bis), compensi (art. 2389) e nomina/revoca (art. 2383) riferiti all'organo competente alla nomina.
- [I] Secondo le fonti la modifica è "meno innocua di quanto sembri": la disciplina passa da un impianto costruito sul modello tradizionale a un impianto trasversale.
- [O] Verificare che lo statuto indichi espressamente il sistema adottato e che i rinvii interni siano coerenti con il nuovo lessico.

Agli amministratori spetta ora anche l'organizzazione dell'impresa: gli assetti adeguati diventano il nucleo della funzione gestoria

	Testo previgente	Nuovo testo
Oggetto della funzione	Gestione dell'impresa "nel rispetto" dell'art. 2086, co. 2	Gestione e organizzazione dell'impresa, inclusa l'istituzione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile
Operazioni	Necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale	"Strumentali" all'attuazione dell'oggetto sociale
Numero amministratori (statuto con min./max.)	Assemblea	Organo competente alla nomina
Confermati	Amministratori anche non soci; più amministratori operano collegialmente in consiglio	Invariato

[I] L'adeguatezza degli assetti non è un dovere accessorio: rientra nel cuore della funzione gestoria. Una governance "solo formale" potrebbe non essere più sufficiente.

[O] Verificare che la struttura interna sia adeguata a dimensione, attività e rischi: deleghe chiare, flussi ordinati, procedure coerenti, controlli effettivi.

La delega deve essere definita nel contenuto, nei limiti e nelle modalità, e il consiglio mantiene il potere di direttiva e di avocazione

Contenuto della delega

[N] Il consiglio determina contenuto, limiti ed eventuali modalità di esercizio. Può delegare a un comitato esecutivo o a uno o più componenti; il consiglio di gestione, se lo statuto lo consente, solo a propri componenti.

Poteri del consiglio

[N] Può impartire direttive agli organi delegati e avocare a sé operazioni rientranti nella delega.

Informativa

[N] Gli organi delegati curano gli assetti e riferiscono a consiglio e organo di controllo con la periodicità statutaria e comunque almeno ogni sei mesi: andamento, prevedibile evoluzione, operazioni di maggior rilievo, anche delle controllate. **[DA VERIFICARE: portata innovativa vs previgente art. 2381]**

Non delegabilità

[N] Non sono delegabili le decisioni sull'accesso agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza (art. 2086, co. 2), compresi contenuto della proposta e condizioni del piano.

L'obbligo di agire informati si traduce in doveri precisi per presidente, consiglieri e verbale



- **[N]** Gli amministratori devono agire in modo informato; ciascun amministratore può chiedere agli organi delegati informazioni sulla gestione.
- **[N]** Gli amministratori privi di deleghe fanno "ragionevole affidamento" sulle informazioni ricevute, anche in relazione alle rispettive competenze, ferma la disciplina speciale.
- **[I]** Il ragionevole affidamento delimita il perimetro di responsabilità dei non esecutivi, ma non elimina il dovere di vigilanza attiva: lo misura su un criterio di ragionevolezza.
- **[I/O]** Il verbale diventa centrale: deve dare conto di informazioni ricevute, valutazioni, richieste di chiarimento e ragioni della decisione, senza essere inutilmente lungo.

Divieti e obblighi di trasparenza si estendono a dati, opportunità d'affari, dirigenti strategici e direttori generali

Norma	Contenuto [N]	Novità
Art. 2391	Comunicazione di ogni interesse (natura, termini, origine, portata) ad amministratori e organo di controllo; astensione dell'amministratore delegato	Statuto o regolamento consiliare possono fissare condizioni, modalità e limiti di partecipazione all'adunanza dell'amministratore interessato
Art. 2390-bis	Divieto di utilizzare, a vantaggio proprio o di terzi, dati, notizie od opportunità d'affari appresi nell'incarico; revoca e risarcimento in caso di violazione	Materia estratta dal previgente art. 2391, co. 5, e resa figura autonoma
Art. 2390	Divieto di concorrenza, salvo autorizzazione assembleare	Esteso al ruolo di dirigente con responsabilità strategiche in società concorrenti
Art. 2396-bis	Direttori generali: divieto di concorrenza e di uso delle informazioni, con responsabilità per danni	Presidio esteso ai soggetti apicali non amministratori

- **[I]** Conflitto di interessi e abuso informativo (opportunity doctrine) diventano figure di illecito gestorio distinte.
- **[O]** Gestire le operazioni in conflitto con una procedura tracciabile: quando comunicare, a chi, come verbalizzare, quando astenersi.

La vigilanza si sposta dall'adeguatezza formale al concreto funzionamento degli assetti, anche nelle controllate

Doveri

Art. 2396-quinquies

[N] Vigilanza su: osservanza di legge e statuto; principi di corretta amministrazione; adeguatezza e concreto funzionamento dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile; sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Poteri

Art. 2396-sexies

[N] Richiesta agli amministratori di notizie sull'andamento delle operazioni e su determinati affari, anche delle controllate; scambio di informazioni con gli organi di controllo delle controllate.

Denuncia dei soci

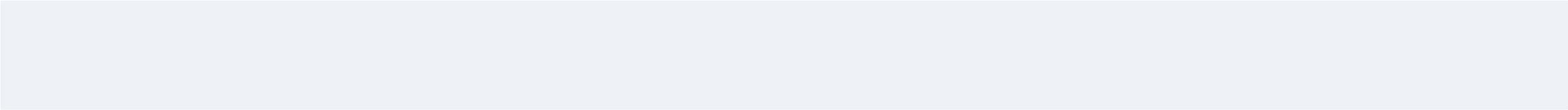
Art. 2396-ter

[N] Ogni socio può denunciare fatti censurabili. Con 1/20 del capitale (1/50 nelle società aperte al mercato del capitale di rischio) l'organo indaga senza ritardo, presenta conclusioni e proposte e, se del caso, convoca l'assemblea.

[I] Non basta che procedure, deleghe e organigrammi esistano: l'organo di controllo deve verificarne l'effettiva applicazione. Nei gruppi, flussi holding-controllate e operazioni infragruppo vanno organizzati e documentati.

Il sistema delle azioni di responsabilità viene riordinato e nelle procedure concorsuali scatta un termine di decadenza di due anni

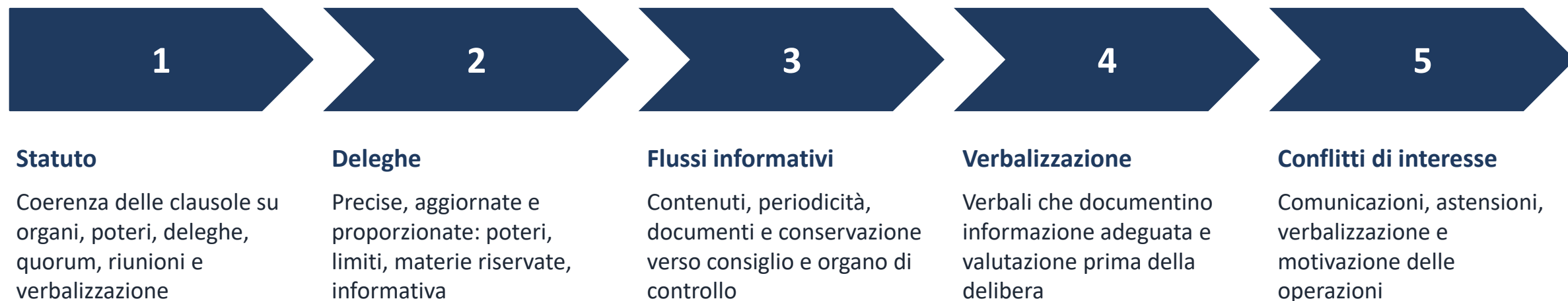
Norma	Intervento	Natura
Art. 2392	Solidarietà confermata; rinvio aggiornato ai nuovi artt. 2381-bis e 2381-ter; dissenso comunicato al presidente dell'organo di controllo	Coordinamento
Art. 2393 → 2396-terdecies	L'iniziativa dell'azione sociale su deliberazione del collegio sindacale (maggioranza dei 2/3) non è soppressa ma ricollocata	Ricollocazione
Art. 2393-bis	Notifica della citazione al presidente dell'organo di controllo	Coordinamento
Art. 2394-bis	Riferimenti a liquidazione giudiziale e concordato liquidatorio; legittimazione di curatore e liquidatore giudiziale; azioni da proporre entro due anni dalla sentenza di apertura della liquidazione giudiziale o dalla sentenza che dichiara lo stato di insolvenza	Sostanziale



La riforma richiede di intervenire su sette ambiti documentali e organizzativi della società

Ambito	Cosa verificare [O]	Riferimento
Statuto	Modello di governance esplicito; clausole su amministrazione, controllo, deleghe, quorum, riunioni, verbalizzazione; lessico coerente	2380, 2380-bis
Deleghe	Poteri, limiti, materie escluse (inclusa la crisi), obblighi di informativa, periodicità	2381-bis
Regolamento consiliare	Convocazione, messa a disposizione della documentazione, ruolo del presidente, gestione degli interessi	2381, 2381-ter, 2391
Flussi informativi	Chi trasmette cosa, a chi, con quale periodicità e supporto, come si conserva	2381-bis, 2381-ter, 2396-sexies
Verbali	Evidenza di informazioni ricevute, valutazioni, richieste di chiarimento, motivazioni	2381-ter
Conflitti di interesse	Procedura su comunicazione, astensione, verbalizzazione e motivazione; uso delle informazioni; incarichi di DG e dirigenti strategici	2390, 2390-bis, 2391, 2396-bis
Rapporti con le controllate	Flussi holding-controllate, operazioni infragruppo, raccordo tra organi di controllo	2381-bis, 2396-sexies

L'adeguamento si articola in cinque interventi, da calibrare sulla dimensione e sulla struttura della società



Approccio proporzionato

- **[I]** Secondo le fonti non esistono template standard: il recepimento va costruito sulla misura dell'azienda.
- **[O]** Intensità indicativa: **amministratore unico** – statuto, assetti e conflitti; **CdA con deleghe** – tutti e cinque i passi; **gruppi** – in più, i flussi con le controllate.