La responsabilità degli Amministratori non delegati:
tra obblighi di vigilanza e adeguatezza informativa

La IV Sezione penale della Cassazione, con la sentenza n. 40682 del 2026, condannava tutti i membri del CdA per il reato di omicidio colposo derivante dalla violazione delle norme poste a tutela della sicurezza sul lavoro.

In punto di diritto, sottolineava la presenza di **gravissime mancanze sul piano organizzativo** ascrivibili ai vertici societari con particolare riferimento alle mancanze organizzative relative all'opera oggetto dei lavori.

È stata accertata la responsabilità del vertice societario in relazione alle gravissime carenze organizzative e all'assenza di programmazione con riferimento alle procedure di controllo della qualità in termini di "un'effettiva idoneità tecnica del prefabbricato" nell'ottica della gestione del rischio ad esso inerente.

Il controllo era solo su carta un controllo "bifasico", ma in concreto veniva effettuato fittiziamente prima ancora della produzione del prefabbricato.

La difesa si poggiava sulla sterile affermazione della presenza di deleghe funzionali e gestorie che potessero escludere la responsabilità degli amministratori deleganti, tuttavia, come ampiamente chiarito anche in precedenti pronunce, questo non basta.

Nello specifico, in presenza di una delega di funzioni ex art. 16 del d.lgs. 81/2008, avviene una traslazione di poteri e doveri di natura prevenzionistica; mentre, nel caso di delega gestoria di cui all'art. 2381 c.c., il focus si sposta sulla segregazione delle funzioni in ambito societario con conseguente ripartizione delle responsabilità degli amministratori.

Costituiscono due tipologie di deleghe differenti accomunate dalla conservazione di un dovere di vigilanza pregnante in capo al datore di lavoro/amministratore.

Se da un lato, il datore di lavoro, può rispondere per *culpa in vigilando e in eligendo*; dall'altro, l'amministratore privo di deleghe, risponderà allo stesso modo secondo quanto previsto dagli artt.

2381 comma 3 c.c. e 2932 comma 2 c.c.: questi ultimi prevedono un obbligo in capo al consiglio di amministrazione di impartire direttive, di valutare l'adeguatezza dell'assetto, di valutare l'andamento della gestione sulla base delle informazioni ricevute.

Inoltre, la norma conserva una **responsabilità solidale** in capo agli amministratori quando non hanno fatto quanto potevano per impedire il compimento, eliminare o attenuare le conseguenze dannose di fatti pregiudizievoli di cui erano a conoscenza.

Il conferimento di deleghe da parte del Consiglio non esclude, quindi, una responsabilità in capo agli amministratori non operativi che mantengono pur sempre una posizione di garanzia derivante dal combinato disposto degli artt. 2381 comma 3 c.c. in relazione all' obbligo di agire in maniera informata, 2932 comma 2 c.c. e 40 cpv. c.p.

Allo stesso modo, la sentenza emessa dalla **Cassazione IV Sez. penale, n. 25729/2025,** affronta un caso molto simile avente ad oggetto il caso di "Autostrade per l'Italia S.p.a.": contesta una "condotta negligente caratterizzata dalla violazione di una regola cautelare di condotta di fonte sociale omettendo di dettare istruzioni sulle modalità di controllo e monitoraggio, in ordine allo stato di manutenzione".

In proposito, si evidenza l'importanza della costruzione all'interno dell'organizzazione aziendale di un **sistema informativo efficace** e adatto alla natura e alle dimensioni dell'azienda: è fondamentale che l'informazione soddisfi le caratteristiche di "**completezza, trasparenza e accuratezza**" e che la stessa informazione venga prontamente **formalizzata** e che quindi ne resti traccia.

In punto di responsabilità dei vertici aziendali, il Tribunale per primo e la Corte d'Appello poi, si interrogano sulla composizione, sulla natura e sull'organizzazione interna della società e analizzano le delibere del CdA e dei piani esecutivi approvati in Assemblea entrando proprio nel cuore dell'Organizzazione aziendale.

Gli stessi, giungono ad una valutazione di inadeguatezza sostanziale e formale dei sistemi informativi e di monitoraggio delle attività relative alla tenuta delle opere da loro costruite.

La Corte, in particolare, ha rilevato che "la distribuzione dei compiti […] presupponeva un **continuo contatto e scambio di informazioni tra uffici centrali e periferici, ma che, di tali attività di rilevazione dati e segnalazione alle strutture centrali, non sussisteva alcun riscontro di tipo documentale**".

Sottolinea ancora che "il conferimento della delega non è idoneo ad escludere integralmente la posizione di garanzia dell'organo in posizione apicale, perché non possono comunque essere trasferiti i ***doveri di controllo sul generale andamento della gestione e di intervento sostitutivo nel caso di mancato esercizio della delega medesima***, gravando su tutti i componenti di tale organo il compito di vigilare sulla complessiva politica della sicurezza dell'azienda".

Infine "il potere/dovere di vigilanza comporta una predisposizione di un **sistema organizzativo idoneo alla valutazione dell'attività del delegato**, la cui mancata attuazione è tale da radicare la responsabilità dell'organo in posizione apicale a titolo di cooperazione colposa".

La questione affrontata è stata oggetto di diverse pronunce giurisprudenziali precedenti richiamate dalla stessa Cassazione sopra citata:

le Sezioni Unite Espenhahn del 2014, affermano che "i poteri gerarchici e funzionali costituiscono base e limite di responsabilità", ma che residuano sempre in capo ai vertici poteri di "vigilanza e controllo"; ancora, viene citato il caso di "Viareggio" del 2021: la Cassazione qui chiarisce il concetto di responsabilità degli amministratori senza deleghe evidenziando una "alterità concettuale tra il dovere di diligenza inteso quale dovere di adottare le cautele opportune per evitare il verificarsi degli eventi dannosi e la diligenza doverosa" che, concentrandosi più sul dato sostanziale, rappresenta l'attuazione di regole cautelari concrete (protocolli e procedure interne) che con questa pronuncia si vogliono promuovere perché si possa contribuire efficacemente alla costruzione di un assetto societario adeguato.

La posizione di garanzia deve "essere ancorata a considerazioni di tipo sostanziale e funzionale"; "il conferimento della delega comporta il permanere in capo alla figura apicale, di una vigilanza che

deve essere *alta* e che quindi riguarda, non il merito delle singole scelte, ma il complessivo compito di protezione e controllo affidato al medesimo".

I principi posti alla base di quanto sin qui affermato, oltre a derivare dalle disposizioni sopra citate dettate dal Codice civile, si ricavano anche dalle *Disposizioni della Banca d'Italia del 4 marzo 2008*, estensibili all'area relativa all'organizzazione dei flussi informativi societari:

La circolazione di informazioni tra gli organi sociali e all'interno degli stessi rappresenta una condizione imprescindibile affinché siano effettivamente realizzati gli obiettivi di efficienza della gestione ed efficacia dei controlli. Le banche devono porre specifica cura nello strutturare forme di comunicazione e di scambio di informazioni complete, tempestive e accurate tra gli organi con funzioni di supervisione strategica, di gestione e di controllo, in relazione alle competenze di ciascuno di essi, nonché all'interno di ciascun organo.

L'efficace architettura di un sistema informativo è un supporto indispensabile ai fini della costruzione dei cosiddetti adeguati assetti organizzativi richiesti dal novellato art. 2086 c.c.

Delle basi solide sono costituite dalla presenza di un sistema di *Data Warehouse* supportato dalla *Business Intelligence*: gli stessi permettono di archiviare i dati, di averne facile accesso e di organizzarli in modo funzionale alla scelta della strategia da adottare per una specifica finalità decisoria ottimizzandone l'analisi.

Sono *best practice* e presidi che permettono la comprensione e conoscenza dei segnali d'allarme e fungono da suggerimento all'azione degli Amministratori che sono tenuti a fare quanto possibile, secondo la diligenza richiesta dall'incarico, a impedire l'evento e cioè chiedere informazioni utili per ottenere una conoscenza basata su dati reali e dare delle indicazioni precise e chiare a chi di competenza.

Da un punto di vista pratico un buon Sistema Informativo deve essere corredato dai seguenti strumenti operativi e di controllo adottati sulla base delle esigenze della specifica attività svolta dall'azienda:

- Budget di Tesoreria

- Business Plan
- Report Aziendali
- Formalizzazione delle Valutazioni

L'adozione degli stessi permette di tenere sotto controllo l'azienda, di operare un costante monitoraggio e di soddisfare i requisiti richiesti dall'art. 2086 c.c. relativi all' adeguatezza degli assetti: una visione prospettica e una buona comunicazione tra i vari attori societari, permette all'azienda di anticipare e prevenire una condotta-reato, di limitare i rischi e di conservare il *valore* aziendale economico e organizzativo.

In conclusione, la costruzione di un buon assetto organizzativo permette di proteggere l'attività aziendale da pericolosi rischi.

La politica aziendale deve guardare al bene dell'azienda: il conferimento delle deleghe di tipo operativo che siano gestionali o che siano funzionali, è uno strumento fondamentale per la ripartizione di funzioni e la segregazione di responsabilità rendendo certamente più efficace il funzionamento della macchina aziendale, tuttavia non esclude mai la responsabilità in capo agli amministratori privi di delega operando piuttosto una **rimodulazione della stessa** in funzione di una posizione di supervisione strategica e di controllo dall'alto.

Avv. Maria Claudia Valanzuolo