



D.Lgs. 27 marzo 2026, n. 47

Nuove regole sugli Organi di Controllo nelle società non quotate.

Premessa

La presente circolare esamina le modifiche apportate dall'articolo 9 del decreto legislativo 27 marzo 2026, n. 47 al Codice civile in materia di sistemi di amministrazione e controllo delle società per azioni, con specifica attenzione alle ricadute sull'attività degli organi di controllo delle società non quotate.

L'intervento normativo si inserisce nel percorso di attuazione della Legge 5 marzo 2024, n. 21, c.d. Legge Capitali, e mira a razionalizzare la disciplina dei modelli di governance, superando l'impostazione per cui il sistema tradizionale rappresentava il modello base cui rinviare per i sistemi alternativi. La novità più rilevante per la pratica professionale è l'introduzione di disposizioni comuni riferite all'"organo di controllo", applicabili trasversalmente ai tre sistemi di governance.

Nota di metodo

La circolare è costruita con taglio operativo per professionisti, sindaci, revisori e segreterie societarie. Il perimetro è quello delle società non quotate, con rinvii alle società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio solo quando necessari per comprendere soglie, disciplina e coordinamento normativo. La trattazione è informativa e richiede verifica sul caso concreto, sullo statuto sociale e sulla normativa applicabile alla specifica società.

1. Quadro di sintesi

L'articolo 9 del D.Lgs. 47/2026 non si limita a modificare singole previsioni del Codice civile, ma ridisegna la collocazione sistematica delle norme sugli organi di controllo. Vengono introdotti gli articoli 2396-ter e seguenti c.c., con una tecnica di accorpamento e generalizzazione delle regole prima prevalentemente riferite al collegio sindacale.

Tema	Novità	Impatto operativo
Entrata in vigore	29 aprile 2026, salvo specifiche discipline transitorie previste dal decreto per altri ambiti.	Applicazione immediata delle nuove regole civilistiche alle società già costituite, salvo necessità di adeguamento statutario per clausole incoerenti.
Modello di governance	Parificazione sistematica dei tre sistemi: collegio sindacale, consiglio di sorveglianza, comitato per il controllo sulla gestione.	Riduzione dei rinvii impliciti al sistema tradizionale e maggiore autonomia regolatoria dei sistemi alternativi.
Organo di controllo	Categoria unitaria che sostituisce, nei nuovi articoli comuni, il riferimento esclusivo al collegio sindacale.	Verbalì, regolamenti interni, flussi informativi e procedure di vigilanza devono essere riletti in chiave trasversale.
SCIGR	Esplicita inclusione del sistema di controllo interno e gestione dei rischi nell'area di vigilanza dell'organo di controllo.	Necessario documentare valutazione di adeguatezza e funzionamento concreto dei presidi di controllo e risk management.
Denunce	Trasposizione e coordinamento degli artt. 2408 e 2409 c.c. nei nuovi artt. 2396-ter e 2396-quater c.c.	Aggiornamento di statuti, procedure di ricezione denunce, protocolli istruttori e formulari.
Indipendenza	Nuova disciplina generale delle cause di ineleggibilità e decadenza dell'organo di controllo.	Aggiornamento delle dichiarazioni di indipendenza e delle verifiche su rapporti personali, professionali e incarichi di gruppo.

2. Inquadramento normativo

Il D.Lgs. 47/2026 attua la delega contenuta nell'art. 19 della Legge Capitali. Il decreto interviene sia sul Testo unico della finanza sia sul Codice civile, ma la presente circolare si concentra sulle modifiche civilistiche di interesse per le società non quotate e per gli organi di controllo.

Il documento di ricerca CNDCEC/FNC del 28 aprile 2026 evidenzia che la riforma mira a rendere più coerente e integrato il sistema dei controlli interni, eliminando sovrapposizioni o duplicazioni nelle funzioni di controllo

e valorizzando il coordinamento e lo scambio di informazioni. In tale prospettiva, la disciplina non è solo lessicale: l'organo di controllo viene chiamato a presidiare in modo più esplicito il funzionamento dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, incluso il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Perimetro della circolare

Il focus è sulle società non quotate. Per società quotate, emittenti di nuova quotazione, intermediari vigilati e soggetti sottoposti a discipline speciali occorre integrare l'analisi con il TUF, la normativa regolamentare Consob/Banca d'Italia e le eventuali disposizioni settoriali.

3. La nuova architettura dei sistemi di amministrazione e controllo

La riforma modifica l'art. 2380 c.c. e riorganizza la Sezione VI-bis del Capo V del Titolo V del Libro V del Codice civile. Il sistema tradizionale non è più trattato come modello-base da cui derivare gli altri sistemi, ma come uno dei tre sistemi disponibili.

- sistema con collegio sindacale, nel quale l'amministrazione è attribuita a uno o più amministratori e il controllo al collegio sindacale;
- sistema con consiglio di gestione e consiglio di sorveglianza;
- sistema con consiglio di amministrazione e comitato per il controllo sulla gestione costituito al suo interno.

Questa impostazione ha un effetto pratico rilevante: le regole comuni dell'organo di controllo vengono collocate in una sede autonoma e non più necessariamente filtrate attraverso la disciplina del collegio sindacale. Di conseguenza, la lettura degli statuti e dei regolamenti interni deve essere aggiornata, soprattutto ove contengano rinvii puntuali ad articoli abrogati o ricollocati.

4. Vecchia e nuova normativa: tabella comparativa

Prima della riforma	Contenuto previgente	Dopo il D.Lgs. 47/2026	Effetto sostanziale
Art. 2403 c.c. – Doveri del collegio sindacale	Collegio sindacale vigila su legge, statuto, corretta amministrazione e adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e suo funzionamento.	Art. 2396-quinquies c.c. – Doveri dell'organo di controllo	Estensione all'organo di controllo in senso unitario. Inserimento espresso del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e del coordinamento delle sue funzioni.
Art. 2403-bis c.c. – Poteri del collegio sindacale	Poteri di ispezione e controllo, richiesta di notizie agli amministratori, scambio informativo con organi delle controllate.	Art. 2396-sexies c.c. – Poteri dell'organo di controllo	Regola comune per l'organo di controllo. Rafforzata la tracciabilità degli accertamenti nel libro delle adunanze e deliberazioni dell'organo di controllo.
Art. 2399 c.c. – Cause di ineleggibilità e decadenza	Disciplina riferita ai sindaci. Rilevanza di coniuge, parenti e affini entro il quarto grado.	Art. 2396-septies c.c. – Cause di ineleggibilità e decadenza	Disciplina generalizzata. Inclusi parte dell'unione civile e conviventi; affini rilevanti entro il secondo grado; incarichi in organi di controllo di società del gruppo non ostativi di per sé.
Art. 2404 c.c. – Riunioni del collegio sindacale	Riunione almeno ogni 90 giorni, verbale, quorum costitutivo e deliberativo.	Art. 2396-octies c.c. – Riunioni dell'organo di controllo	Regola comune. Possibilità di riunioni con mezzi di telecomunicazione se lo statuto lo consente e ne indica le modalità.
Art. 2408 c.c. – Denuncia al collegio sindacale	Ogni socio può denunciare fatti censurabili; obbligo di indagine sopra determinate soglie.	Art. 2396-ter c.c. – Denuncia all'organo di controllo	Estensione a tutti i sistemi di governance; obbligo dell'organo di controllo di tener conto della denuncia e riferirne all'assemblea.
Art. 2409 c.c. – Denuncia al tribunale	Ricorso al tribunale in caso di fondato sospetto di gravi irregolarità degli amministratori.	Art. 2396-quater c.c. – Denuncia al tribunale	Trasposizione e coordinamento. Il tribunale può subordinare la sospensione del procedimento anche alla sostituzione dei componenti dell'organo di controllo.
Art. 2409-bis c.c. – Revisione legale dei conti	Revisione legale esercitata da revisore o società di revisione; possibilità, in taluni casi, di affidarla al collegio sindacale.	Art. 2396-novies c.c. e art. 2409-bis c.c. coordinato	Riorganizzazione della disciplina: regola generale ricollocata tra le disposizioni comuni; resta il coordinamento con la possibilità statutaria nei casi consentiti.

5. Doveri dell'organo di controllo: il nuovo art. 2396-quinquies c.c.

Il nuovo art. 2396-quinquies c.c. rappresenta il centro operativo della riforma per gli organi di controllo. La norma prevede che l'organo di controllo vigili sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, nonché sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società, compreso il sistema di controllo interno e gestione dei rischi e il coordinamento delle relative funzioni.

La novità sostanziale non consiste nell'introdurre ex novo il tema degli assetti, già presente nel sistema civilistico e nel Codice della crisi, ma nel rendere espressamente parte della vigilanza dell'organo di controllo anche il sistema di controllo interno e gestione dei rischi. Ciò impone un approccio più strutturato, meno descrittivo e più probatorio.

Rischio operativo	Area di vigilanza	Valutazione del rischio	Presidio/documentazione attesa
Assetti organizzativi solo formalizzati ma non operativi	Corretta amministrazione; adeguatezza assetti	Significativo se incide su continuità, crisi, compliance o attendibilità informativa	Mappatura processi, interviste, verifica deleghe, procure, organigrammi, flussi informativi e verbali
Assenza di sistema di risk assessment periodico	Sistema di controllo interno e gestione rischi	Ordinario o significativo secondo complessità societaria	Risk register, report direzionali, KPI/KRI, procedure di escalation e monitoraggio azioni correttive
Flussi informativi carenti verso organo di controllo	Completezza informativa; vigilanza	Significativo se impedisce vigilanza tempestiva	Calendario informativo, request periodiche, verbalizzazione di omissioni e solleciti
Mancato coordinamento tra controllo interno, OdV 231, revisore, internal audit o consulenti	Coordinamento funzioni di controllo	Significativo nei gruppi o in società strutturate	Riunioni con funzioni di controllo, acquisizione report OdV/internal audit/revisore
Segnali di crisi non intercettati o sottovalutati	Continuità; corretta amministrazione; assetti	Generalmente significativo	Analisi scadenziari, tesoreria, DSCR, budget, covenant, debiti scaduti e iniziative ex CCII

6. Poteri dell'organo di controllo: il nuovo art. 2396-sexies c.c.

Il nuovo art. 2396-sexies c.c. disciplina in modo unitario i poteri dell'organo di controllo. L'organo può procedere in qualsiasi momento ad atti di ispezione e controllo, può convocare l'assemblea previa comunicazione al presidente del consiglio quando ravvisi fatti censurabili di rilevante gravità e urgente necessità di provvedere, può chiedere notizie agli amministratori anche con riferimento alle controllate e può scambiare informazioni con i corrispondenti organi delle società controllate.

Sul piano pratico, la norma richiede che l'attività non resti solo affidata a riunioni periodiche generiche. Occorre dimostrare quali informazioni siano state richieste, quali risposte siano state ottenute, quali anomalie siano state rilevate e quali iniziative siano state assunte.

- Predisporre un piano annuale di vigilanza con aree, frequenze, interlocutori e documenti da acquisire.
- Formalizzare richieste informative agli amministratori e al management, con follow-up sulle risposte incomplete.
- Verbalizzare gli accertamenti svolti e gli elementi probativi esaminati.
- Mantenere evidenza del coordinamento con revisore legale, OdV 231, internal audit, controllo di gestione e funzioni fiscali/legali.
- Segnalare in modo tempestivo le omissioni rilevanti e valutare l'attivazione dei poteri di convocazione assembleare.

7. Denuncia dei soci e denuncia al tribunale

La disciplina della denuncia all'organo di controllo e della denuncia al tribunale viene ricollocata negli artt. 2396-ter e 2396-quater c.c. La nuova tecnica normativa supera il riferimento esclusivo al collegio sindacale e rende le regole applicabili all'organo di controllo nei diversi sistemi di governance.

Fattispecie	Presupposto	Effetto	Presidio operativo
Denuncia del singolo socio	Ogni socio può denunciare fatti ritenuti censurabili all'organo di controllo.	L'organo deve tenerne conto e riferirne all'assemblea.	Protocollo di ricezione, apertura fascicolo, valutazione preliminare, verbalizzazione esito.
Denuncia qualificata	Soci almeno 1/20 del capitale sociale, o 1/50 nelle società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio, salvo soglie statutarie minori.	Obbligo di indagine senza ritardo, conclusioni e proposte all'assemblea.	Piano istruttorio, acquisizione documenti, audizioni, relazione conclusiva.
Fatti censurabili gravi e urgenti	Emergono fatti censurabili di rilevante gravità e urgente necessità di provvedere.	Convocazione dell'assemblea.	Delibera/verbale motivato, comunicazione al presidente del consiglio ove richiesta, ordine del giorno puntuale.
Denuncia al tribunale	Fondato sospetto di gravi irregolarità gestorie potenzialmente dannose per società o controllate.	Possibili ispezioni, provvedimenti provvisori, revoca amministratori e amministratore giudiziario.	Fascicolo probatorio completo, cronologia eventi, verbali, diffide, richieste inevase, valutazione legale.

8. Ineleggibilità, decadenza e indipendenza

Il nuovo art. 2396-septies c.c. riformula in chiave generale le cause di ineleggibilità e decadenza dei componenti dell'organo di controllo. Resta il rinvio alle condizioni dell'art. 2382 c.c.; vengono aggiornati i rapporti personali rilevanti includendo l'altra parte dell'unione civile e i conviventi; viene ridotta la rilevanza degli affini al secondo grado; viene chiarito che la carica in organi di controllo di società del gruppo non costituisce di per sé causa di ineleggibilità o decadenza.

La clausola sui rapporti patrimoniali conserva natura sostanziale: il tema decisivo non è la mera esistenza del rapporto, ma la sua idoneità a compromettere l'indipendenza. In sede di accettazione e rinnovo dell'incarico occorre quindi documentare una valutazione specifica, non meramente dichiarativa.

Area	Nuovo profilo	Documentazione consigliata
Rapporti familiari/personali	Coniuge, parte dell'unione civile, convivente, parenti e affini nei limiti normativi.	Dichiarazione aggiornata su relazioni personali con amministratori della società e del gruppo.
Rapporti professionali continuativi	Consulenze, incarichi retribuiti, prestazioni d'opera.	Valutazione di rilevanza economica, continuità, dipendenza dal cliente e salvaguardie.
Incarichi nel gruppo	Cariche in organi di controllo di controllate, controllanti o società sotto comune controllo.	Non ostativi di per sé, ma da valutare per carico di lavoro, conflitti, informazioni privilegiate e indipendenza di giudizio.
Cumulo incarichi	Limiti statuari e criteri professionali.	Aggiornamento del prospetto incarichi e valutazione di tempo/risorse disponibili.

9. Coordinamento con revisione legale, Codice della crisi e Modello 231

La riforma non trasforma l'organo di controllo in revisore legale, né confonde vigilanza societaria e revisione contabile. Tuttavia, l'esplicito riferimento al sistema di controllo interno e gestione dei rischi aumenta l'esigenza di coordinamento con il revisore, specie nelle società in cui collegio sindacale e revisore siano soggetti distinti.

Il revisore legale mantiene l'obiettivo di acquisire elementi probativi sufficienti e appropriati sul bilancio. L'organo di controllo presidia invece legalità, corretta amministrazione, assetti e funzionamento del sistema di controllo. I due perimetri possono sovrapporsi sul piano informativo, ma restano distinti per finalità, responsabilità e output.

Interlocutore	Area di coordinamento	Evidenza da acquisire
Revisore legale	Condivisione di rischi significativi, carenze di controllo interno, frodi, continuità, errori e rilievi.	Incontri periodici, scambio lettere/commenti, coordinamento su bilancio e relazione sulla gestione.
Codice della crisi	Assetti adeguati alla rilevazione tempestiva della crisi e perdita continuità.	Monitoraggio debiti scaduti, flussi di cassa, covenant, budget, segnalazioni e iniziative correttive.
OdV 231	Presidi su compliance, reati presupposto e flussi informativi.	Scambio verbali/report, mappatura rischi 231, coordinamento su whistleblowing e controlli.
Internal audit/controllo di gestione	Monitoraggio processi, controlli, KPI/KRI e reporting direzionale.	Piani audit, report di follow-up, stato azioni correttive.

10. Impatti statutari e organizzativi per le società non quotate

Le società non quotate devono effettuare una lettura coordinata dello statuto alla luce della nuova numerazione e della nuova terminologia. Non tutte le modifiche normative impongono automaticamente una modifica statutaria, ma le clausole che rinviano ad articoli abrogati o che disciplinano in modo non allineato denunce, poteri dell'organo di controllo, riunioni a distanza, indipendenza o funzioni di controllo dovrebbero essere oggetto di revisione.

- verificare i rinvii statutari agli artt. 2408, 2409, 2403-bis e 2404 c.c.;
- aggiornare le clausole che definiscono doveri, poteri e riunioni dell'organo di controllo;
- valutare la disciplina delle riunioni mediante mezzi di telecomunicazione, indicando modalità e garanzie;
- aggiornare regolamenti interni, deleghe, flussi informativi e calendari di reporting verso l'organo di controllo;
- aggiornare formulari di accettazione incarico e dichiarazioni di indipendenza.

11. Programma operativo per l'organo di controllo

Fase	Obiettivo	Documenti da acquisire	Output
Pianificazione	Definire aree di vigilanza e calendario.	Piano annuale, mappa rischi, organigramma, deleghe, statuto.	Piano di vigilanza approvato e verbalizzato.
Assetti OAC	Valutare adeguatezza e funzionamento dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile.	Procedure, mansionari, procure, reporting, scadenziari, ERP, manuali.	Memo su assetti con gap e azioni correttive.
SCIGR	Comprendere sistema di controllo interno e gestione rischi.	Risk register, controlli chiave, report internal audit/OdV, incident log.	Matrice rischi-controlli e follow-up.
Informativa finanziaria	Presidiare attendibilità dei flussi amministrativo-contabili.	Situazioni infrannuali, scostamenti budget-consuntivo, KPI.	Verbali con richieste e conclusioni.
Crisi e continuità	Verificare capacità di intercettare segnali di crisi.	Cash flow, debiti scaduti, covenant, piani industriali, banche.	Conclusione su indicatori e azioni del management.
Denunce e irregolarità	Gestire segnalazioni soci e fatti censurabili.	Denunce, documenti probatori, risposte management, pareri legali.	Fascicolo istruttorio e relazione all'assemblea.
Coordinamento	Scambiare informazioni con revisore e funzioni di controllo.	Verbali incontri, lettere revisore, report OdV/internal audit.	Sintesi coordinamento controlli.

12. Red flags da considerare

- assenza di organigramma aggiornato, deleghe non coerenti con l'operatività o procure non monitorate;
- mancanza di situazioni infrannuali attendibili o ritardi sistematici nella chiusura contabile;
- debiti fiscali, previdenziali, bancari o verso fornitori scaduti e non oggetto di piano documentato;
- reporting al consiglio o all'organo di controllo tardivo, incompleto o non riconciliabile con la contabilità;
- assenza di mappatura dei rischi e di controlli chiave nei processi critici;
- mancata risposta del management a richieste informative dell'organo di controllo;

- denunce dei soci ripetute, whistleblowing o rilievi OdV/internal audit non adeguatamente istruiti;
- operazioni straordinarie, infragruppo o con parti correlate non supportate da motivazione economica e documentazione adeguata.

13. Indicazioni per la relazione all'assemblea

La relazione dell'organo di controllo all'assemblea chiamata ad approvare il bilancio dovrebbe essere aggiornata per riflettere il nuovo perimetro di vigilanza. In particolare, occorre dare evidenza dell'attività svolta su assetti, sistema di controllo interno e gestione dei rischi, flussi informativi e principali criticità riscontrate.

Formula operativa suggerita

Nel corso dell'esercizio l'organo di controllo ha svolto l'attività di vigilanza prevista dall'art. 2396-quinquies c.c., anche con riferimento all'adeguatezza e al concreto funzionamento dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società, incluso il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e il coordinamento delle relative funzioni. Le attività svolte, le informazioni acquisite, le interlocuzioni con gli organi sociali e con le funzioni di controllo, nonché le eventuali criticità emerse, risultano dai verbali e dalla documentazione conservata agli atti.

14. Conclusioni tecniche

La riforma produce un effetto di rafforzamento documentale dell'attività degli organi di controllo. Il rischio principale per sindaci e componenti degli organi di controllo non è tanto l'introduzione di doveri completamente nuovi, quanto l'insufficiente tracciabilità delle verifiche svolte sull'effettivo funzionamento degli assetti e del sistema di controllo interno e gestione dei rischi.

La raccomandazione operativa è adottare, già dalle prossime riunioni, un piano di adeguamento composto da: revisione dello statuto e dei rinvii normativi, aggiornamento delle dichiarazioni di indipendenza, definizione di una matrice rischi-controlli, calendarizzazione dei flussi informativi, coordinamento strutturato con revisore e funzioni di controllo e aggiornamento della relazione all'assemblea.

15. Checklist operativa finale

Area	Domanda di controllo	Azione consigliata
Statuto	Sono presenti rinvii ad articoli abrogati o ricollocati?	Aggiornare rinvii e clausole su organo di controllo, denunce, riunioni e poteri.
Indipendenza	Le dichiarazioni sono aggiornate a unione civile, convivenza, affini entro il secondo grado e incarichi nel gruppo?	Richiedere nuove dichiarazioni e prospetto incarichi.
Piano di vigilanza	È stato approvato un piano annuale coerente con rischi e dimensioni della società?	Predisporre programma con aree, date, documenti e responsabili.
Assetti e SCIGR	Esiste una valutazione documentata di adeguatezza e concreto funzionamento?	Redigere memo su assetti e matrice rischi-controlli.
Flussi informativi	Sono definiti periodicità, contenuto e responsabili dei report verso l'organo di controllo?	Formalizzare calendario informativo e request list.
Coordinamento	Sono pianificati incontri con revisore, OdV, internal audit o altre funzioni?	Verbalizzare incontri e follow-up.
Denunce	Esiste una procedura per ricezione, istruttoria e conclusione delle denunce?	Aprire fascicolo per ogni denuncia e definire tempi di risposta.
Relazione assembleare	La relazione riflette i nuovi doveri ex art. 2396-quinquies c.c.?	Aggiornare schema e sezioni su assetti, SCIGR e fatti censurabili.