

SOCIETÀ

di **SABATINO PIZZANO**

Amministratore di fatto anche con gestione limitata a un solo settore

Per la Cassazione non serve concentrare tutti i poteri societari. Conta l'inserimento stabile, autonomo e significativo nelle scelte dell'impresa.

La qualifica di amministratore di fatto non presuppone il controllo completo della società. Può emergere anche quando il soggetto governa soltanto un'area dell'impresa, purché lo faccia con continuità e reale autonomia. È il principio ribadito dalla Corte di Cassazione, Quinta Sezione Penale, con la sentenza 23.04.2026, n. 14818. La decisione interviene in un procedimento relativo a reati concorsuali, ma offre indicazioni operative che vanno oltre il singolo procedimento. Il punto centrale è netto: non occorre sostituire integralmente l'amministratore formalmente nominato. L'amministratore di fatto può coesistere con quello di diritto e può occuparsi anche di un solo comparto gestionale.

La base normativa resta l'art. 2639 c.c. Per i reati previsti dal Titolo XI del Libro V del Codice Civile, la disposizione equipara al soggetto **formalmente investito della carica** chi esercita, in modo continuativo e significativo, i poteri tipici della funzione. La Cassazione chiarisce che non serve dimostrare l'esercizio di ogni competenza propria dell'organo amministrativo. Occorre, invece, verificare se l'attività svolta sia apprezzabile, stabile e non occasionale. L'accertamento, in questo caso, passa attraverso fatti concreti: assumono rilievo i rapporti con dipendenti, fornitori e clienti, la gestione bancaria, i pagamenti, le direttive operative, la stipula dei contratti e l'autonomia decisionale.

Nel caso esaminato, 2 soci **risultavano formalmente dipendenti** della società, ma la realtà operativa mostrava però un assetto diverso: uno gestiva i flussi di cassa e gli esborsi, l'altro il personale e le attività collegate alle licenze. La Corte ha valorizzato anche l'esistenza di un'ampia procura, comprensiva del potere di operare sui conti e stipulare contratti. A ciò si aggiungevano gli incontri con il curatore, ai quali i 2 partecipavano insieme all'amministratore formale e quest'ultimo appariva sostanzialmente estraneo alle vicende aziendali: le spiegazioni arrivavano dai dipendenti-soci, indicati dai lavoratori come i soggetti che impartivano ordini e assumevano le decisioni. Anche l'annotazione di somme come "acconto dirigenti" ha rafforzato il quadro probatorio.

Laprocura ampia, però, non determina da sola la qualifica di amministratore di fatto. Questo è il passaggio da leggere con maggiore cautela. Nella prassi societaria, è normale attribuire poteri di firma o di rappresentanza a dirigenti, procuratori e responsabili di funzione. La procura riguarda soprattutto i rapporti esterni e non coincide automaticamente con una delega gestoria interna, né trasforma il procuratore in amministratore. Il rischio nasce quando i poteri formali si accompagnano a una gestione autonoma, stabile e non realmente controllata dall'organo amministrativo. Serve, quindi, una valutazione complessiva, non una presunzione fondata su un singolo documento.

La presenza di un effettivo amministratore di diritto può cambiare l'esito dell'accertamento. Se l'organo formalmente nominato conosce la gestione, impartisce indirizzi, controlla le decisioni e conserva il potere finale, il delegato non diventa automaticamente amministratore di fatto. La situazione muta quando l'amministratore formale si limita a prestare il nome. In quel caso, la procura rischia di apparire come il rivestimento formale di un potere esercitato altrove. La coesistenza tra amministratore di diritto e amministratore di fatto resta possibile, ma il giudice deve ricostruire chi decide davvero e con quale autonomia.

Organigrammi, procure e mansionari non bastano se divergono dal funzionamento reale della società. Occorre delimitare i poteri, documentare i flussi autorizzativi e conservare traccia delle decisioni dell'organo amministrativo. Reporting periodici, approvazioni preventive e controlli effettivi riducono le zone grigie. Sul piano penale, l'art. 2639 c.c. equipara, per i reati societari, chi esercita in modo continuativo e significativo i poteri tipici della qualifica o della funzione al soggetto formalmente investito. In ambito concorsuale e civilistico, la responsabilità del gestore di fatto va, invece, ricostruita alla luce delle singole disposizioni applicabili e dell'attività concretamente svolta. Il procedimento riguardava fatti regolati dalla precedente legge fallimentare, ma il criterio sostanziale resta attuale: conta il potere gestorio esercitato in concreto, non la qualifica riportata nei documenti.