

Rischi di impresa e innovazione: la responsabilità degli amministratori e i confini della business judgment rule *Con un focus sui settori ad alta complessità e Space Economy*

(avv. Chiara Biella)

In sintesi / Key Takeaways:

- **Il principio generale:** la responsabilità degli amministratori verso la società non discende automaticamente dal risultato negativo della gestione, ma dalla violazione del dovere di diligenza o di norme di legge e di statuto. Il rischio d'impresa è accettato dall'ordinamento.
- **Lo “scudo” della business judgment rule (“BJR”):** la BJR protegge le scelte gestorie, impedendo al giudice di sindacare il merito delle decisioni (opportunità/convenienza), ossia le scelte gestorie in sé o le modalità e circostanze di tali scelte. Il giudice può invece sindacare (i) il processo decisionale (se siano state assunte scelte informate, adottate cautele adeguate, effettuate verifiche e raccolte informazioni preventive) e (ii) la razionalità della decisione stessa.
- **I nuovi limiti:** alcuni orientamenti della giurisprudenza più recente (2021-2025) evidenziano che (i) la mancata istituzione di adeguati assetti organizzativi (art. 2086 c.c.) riduce il campo di applicazione della BJR e (ii) la regola non copre mai violazioni di legge (es. illeciti tributari).
- **L'applicazione nei settori innovativi:** in contesti ad alto rischio (come la Space Economy), la BJR protegge l'adozione di scelte innovative e *disruptive*, ma la diligenza e la normativa di settore richiedono un set informativo e procedurale.

--o0o--

Indice

1.	<i>I principi generali: poteri e doveri</i>	2
2.	<i>La BJR: presupposti e confini</i>	2
3.	<i>Focus: la BJR e settori ad alta complessità come la Space Economy</i>	4
4.	<i>Conclusioni</i>	5

--o0o--

Definire i confini della responsabilità degli amministratori nelle società di capitali (s.p.a. e s.r.l.) è un tema sempre di cruciale attualità per qualsiasi impresa, dalla start-up, alla PMI fino alla multinazionale. Affrontare questo tema significa bilanciare due esigenze contrapposte:

- **non disincentivare** l'assunzione della carica da parte di persone qualificate e non frenare l'iniziativa imprenditoriale (qui si inserisce la BJR);
- **assicurare tutela** alla società e ai suoi creditori contro gestioni negligenti.

Questo equilibrio risulta ancora più fondamentale in settori ad alto contenuto innovativo come la **Space Economy**, caratterizzati altresì da tensioni geopolitiche, requisiti ESG e rischi cyber. Il timore di un'azione di responsabilità e di un controllo giudiziale invasivo potrebbe spingere gli amministratori verso atteggiamenti eccessivamente *risk-averse* e a scartare investimenti in R&D potenzialmente dirompenti.

La BJR può costituire lo “scudo” necessario per compiere scelte coraggiose, purché siano **informate e ragionate**.

1. I principi generali: poteri e doveri

L'ordinamento italiano assegna agli amministratori un ruolo centrale:

- **nelle s.p.a.:** la gestione della società spetta in via esclusiva agli amministratori (art. 2380-bis c.c.). L'assemblea dei soci non può “dettare” direttive vincolanti agli amministratori circa le scelte gestionali, né (art. 2364 n. 5 c.c.) gli amministratori possono trincerarsi dietro un'autorizzazione assembleare per sottrarsi a responsabilità;
- **nelle s.r.l.:** pur sussistendo una più ampia autonomia statutaria che consente ai soci di intervenire sulle decisioni gestorie (art. 2479 comma 1 c.c.), permane il principio di responsabilità personale dell'amministratore per le scelte di gestione compiute.

La responsabilità degli amministratori verso la società (ex art. 2392 c.c. per le s.p.a. e ex art. 2476 c.c. per le s.r.l.) non origina dal mancato ottenimento del risultato, ma discende dall'inosservanza del dovere di agire con la **diligenza professionale** richiesta dalla natura dell'incarico.

2. La BJR: presupposti e confini

Il concetto di *business judgment rule*, recepito nel nostro ordinamento attraverso l'elaborazione giurisprudenziale, sancisce **l'insindacabilità nel merito delle scelte di gestione**.

In sede di giudizio di responsabilità, il giudice non può valutare ex post la convenienza o l'opportunità economica dell'operazione, essendo il rischio d'impresa un elemento intrinseco all'attività economica. Il sindacato del giudice si concentra, invece, sulla valutazione da compiersi ex ante del **processo decisionale**.



Affinché la scelta gestoria sia protetta dalla BJR, è necessario che l'amministratore:

- **non sia in conflitto di interessi;**
- abbia **agito** in modo **informato**, adottando le cautele, svolgendo le verifiche e acquisendo le informazioni preventive normalmente richieste per una scelta di quel tipo;
- **non** abbia assunto decisioni palesemente **irragionevoli o irrazionali**.

L'evoluzione giurisprudenziale recente (2020-2025) evidenzia una riduzione dell'area di applicabilità della BJR in determinate fattispecie:

- **Pomessa istituzione di assetti organizzativi (art. 2086 c.c.):**

L'introduzione del dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa ha ampliato l'ambito di verifica del corretto adempimento degli obblighi degli amministratori e correlativamente ridotto l'operatività della BJR (il principio è stato espresso dalla V sezione della Cassazione nell'ambito della giurisprudenza relativa alla verifica, in sede tributaria, della presunzione di sussistenza di una società di comodo: v. Cass. 23/11/2021 n. 36365 e più recentemente, tra le altre, Cass. 29/10/2025 n. 28670; Cass. 24/10/2025 n. 28227; Cass. 8 ottobre 2025 n. 27038). In particolare:

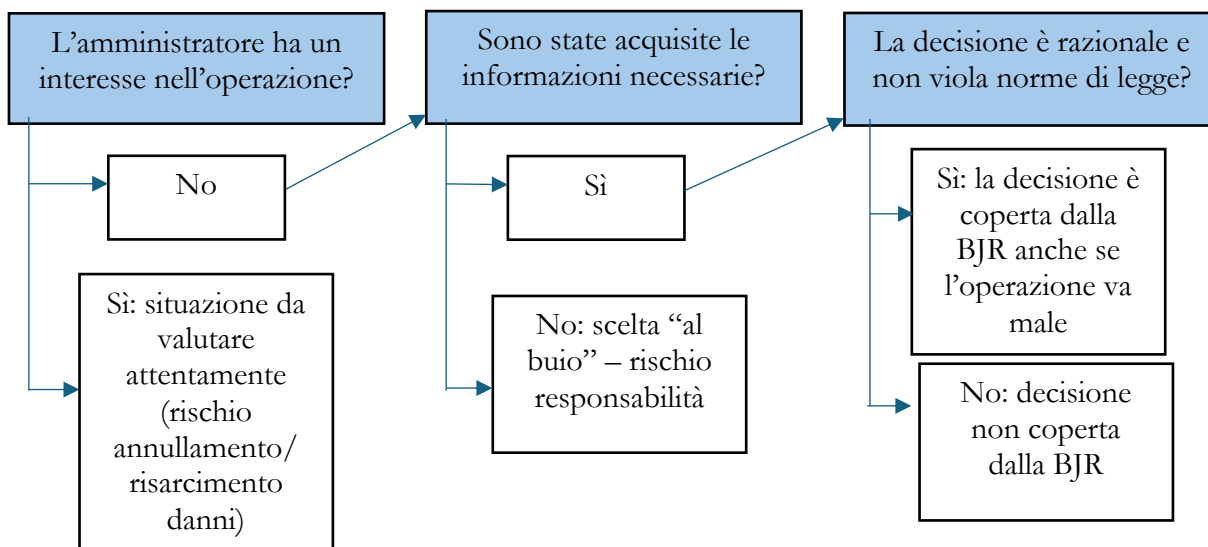
- la *mancata istituzione* di qualsiasi misura organizzativa esula dalla BJR e comporta sempre responsabilità;
- l'adeguatezza della struttura adottata rientra nella BJR, ferma la verifica giudiziale del rispetto dei criteri di proporzionalità e adeguatezza.

N.B.: “adeguato” non significa complesso. L'art. 2086 c.c. richiede assetti “adeguati alla natura e alle dimensioni” dell'impresa. Per **start-up e PMI**, non significa adottare i controlli di un colosso dell'aerospazio e/o che appesantiscono la struttura: adeguato può essere anche un sistema di reportistica agile e una verbalizzazione sintetica e regolare, che tracci le scelte strategiche e il processo decisionale, e meccanismi che mappino e gestiscano i rischi specifici dell'attività svolta (*tailor-made*). V. in tal senso, e solo a titolo esemplificativo (ancorché non esaustivo né specifico per il settore spazio), il documento CNDCEC (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti) “Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: check-list operative per micro e piccole imprese” (<https://www.fondazione nazionale commercialisti.it/node/1719>).

- **violazioni di legge:** la BJR non si applica in caso di violazioni di legge, inclusa la violazione di norme tributarie. Prassi volte a finanziarsi omettendo il versamento di imposte non costituiscono “scelte gestionali”, ma violazioni di doveri specifici (v., ad es., Cass. 30/07/2025, n. 22002, 30/07/2025, n. 22005 e Cass. 25/03/2024, n. 8069).

Non sono tollerate scelte “al buio” e/o “irrazionali”, come l'apertura di filiali senza analisi costi-benefici (Cass. 16/12/2020 n. 28718), l'acquisto di rami d'azienda gravemente indebitati senza valutazioni in punto di rischi e convenienza e senza la predisposizione di un adeguato piano di rilancio (Cass. 24/1/2023 n. 2172 e Cass. 22/4/2024 n. 10742), l'acquisto di immobili in assenza di un progetto imprenditoriale (Cass. 1/12/2022 n. 3552).

Vedi il “decision tree”:



3. Focus: la BJR e settori ad alta complessità come la Space Economy

I settori ad alta complessità, come la Space Economy, sono caratterizzati da incertezza tecnologica, elevati investimenti e cicli di ritorno lunghi, oltre che da quadri normativi in rapida evoluzione. Come si applicano i principi sulla BJR espressi dalla giurisprudenza agli operatori di tali settori?

Scenario	✓ Safe Harbour BJR a protezione dell'innovazione	✗ BJR non applicabile e rischio di responsabilità
Investimento in una tecnologia sperimentale fallimentare	La decisione è stata assunta: - o sulla base di verifiche e informazioni preventive, tra cui con il supporto di pareri tecnici (es. del CTO); - o dopo un'analisi rischi/benefici, senza profili (tenendo comunque conto delle specificità del settore) di manifesta irrazionalità, irragionevolezza ed è ancorata a un piano industriale.	La decisione è stata assunta: - o senza una preventiva istruttoria sotto il profilo economico/tecnico/finanziario, es. non richiedendo pareri o ignorando convergenti o autorevoli pareri tecnici negativi che segnalavano la non fattibilità del progetto in assenza di pareri in senso contrario; - o senza una qualsivoglia analisi dei rischi/benefici e/o con profili di manifesta irrazionalità e/o irragionevolezza.
Fallimento lancio/missione spaziale in orbita, attacco hacker al sistema o inquinamento ambientale	La società ha ottenuto (i) l'autorizzazione, in effettiva conformità ai requisiti, standard e obblighi di legge, tra cui per la sicurezza, mitigazione dei detriti spaziali (ad esempio istituendo protocolli specifici e piani di monitoraggio, gestione dei rischi, recovery) e (ii) la copertura assicurativa.	La società lancia senza ottenere l'autorizzazione, oppure omette di rispettare i requisiti e standard a cui, in sede autorizzativa, aveva dichiarato di aderire o ha adottato protocolli e piani solo “sulla carta”, che poi omette di implementare.

Assetti organizzativi (art. 2086 c.c.)	La società ha adottato un sistema formalizzato che consente di monitorare e gestire i rischi finanziari, tecnici e di compliance specifica del settore.	La società non ha adottato sistemi e procedure di rilevamento della crisi o di criticità tecniche, non vi sono flussi informativi che arrivino al consiglio di amministrazione.
---	---	---

4. Conclusioni

La BJR può dunque consentire scelte *disruptive*, investimenti audaci dal punto di vista tecnologico, e rappresenta un presidio fondamentale per l'innovazione. Tuttavia, la protezione della BJR non è incondizionata e richiede:

- **processi decisionali informati, razionali e tracciabili:** es. con redazione di verbali, acquisizione di relazioni tecniche e pareri, elaborazione di piani industriali adeguati;
- **assetti organizzativi adeguati** (ex art. 2086 c.c.): strutture interne calibrate per gestire il rischio specifico del settore;
- **compliance normativa.**

Informazioni e processo decisionale (verbali, pareri, analisi costi/benefici, piani industriali adeguati)

Legalità (compliance normativa generale e di settore)

Organizzazione (adozione assetti adeguati: art. 2086 c.c.)

All'interno di questo perimetro il merito delle scelte gestionali è insindacabile da parte del giudice.