



Ordine dei Dottori
Commercialisti
e degli Esperti Contabili
MILANO

NUMERO 16
FEBBRAIO 2026

*Adeguati assetti:
da obbligo normativo
a leva strategica di tutela
e continuità*

*Responsabilità, prevenzione della crisi e strumenti operativi
per professionisti e imprese*

Rassegna *del Professionista*

Circolare per il Professionista in collaborazione
tra Il Sole 24 ORE Professionale e Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Milano



Il Sole
24 ORE
Professionale

A cura del Dott. Simone Bottero, Dottore Commercialista

Adeguati assetti: da obbligo normativo a leva strategica per la sopravvivenza delle imprese italiane <i>di Marcella Caradonna, già Presidente ODCEC Milano</i>	3
La responsabilità extracontrattuale dell'imprenditore e gli adeguati assetti <i>di Alessandro Palma, Norme&Tributi Plus Diritto, 4 giugno 2025</i>	7
Adeguati assetti, obblighi e responsabilità di amministratori e soci alla luce delle recenti riforme <i>di Vincenzo Minnella, Norme&Tributi Plus Diritto, 22 gennaio 2026</i>	13
Deleghe e assetti adeguati sono necessari per tutelarsi dai rischi <i>di Riccardo Borsari, Il Sole 24 Ore, 8 gennaio 2026, FOCUS NORME TRIBUTI, p. 6</i>	16
Adeguati assetti e rendiconto finanziario <i>di Roberto Maglio, Alessia Galdiero, Modulo24 Bilancio, 5 giugno 2025, n. 3, p. 36</i>	18
Gli adeguati assetti in ottica di sostenibilità dell'impresa <i>di Riccardo Bauer, Presidente Commissione Revisione Non Financial ODCEC Milano</i>	21
Il ruolo degli assetti organizzativi nella valutazione del credito bancario <i>di Alessandro Mattavelli, Dottore Commercialista ODCEC Milano e Prof. a contratto Università Cattolica Sacro Cuore</i>	24
ISO 22301: la soft law che rivoluziona gli adeguati assetti aziendali <i>di Vincenzo Candido Renna e Laura Spano, Norme&Tributi Plus Diritto, 15 gennaio 2026</i>	27
I doveri del Collegio sindacale, la valutazione di Revisori e Sindaci e l'attività di controllo <i>di Fioranna Negri, Presidente Commissione Diritto societario ODCEC Milano</i>	30
Denuncia ex art. 2409 c.c. e insindacabilità delle scelte gestorie <i>di Antonio Martini, Ilaria Canepa, Alessandro Botti, Arianna Trentino, Norme&Tributi Plus Diritto, 20 gennaio 2025</i>	38

Circolare per il Professionista
in collaborazione tra Il Sole 24 ORE Professionale
e Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Milano

Proprietario ed Editore:
Il Sole 24 ORE S.p.A.

**Sede legale
e amministrazione:**
Viale Sarca, 223 - 20126 Milano

Redazione: Il Sole 24 ORE Professionale

© 2026 Il Sole 24 ORE S.p.A.

Tutti i diritti riservati.
È vietata la riproduzione
anche parziale e con qualsiasi
strumento.

I testi e l'elaborazione dei testi, anche se curati
con scrupolosa attenzione, non possono
comportare specifiche responsabilità
per involontari errori e inesattezze.

CHIUSA IN REDAZIONE: 19 febbraio 2026

Adeguati assetti: da obbligo normativo a leva strategica per la sopravvivenza delle imprese italiane

di Marcella Caradonna, già Presidente ODCEC Milano

Il nuovo art. 2086 c.c. impone un cambio di paradigma nella governance aziendale. Solo il 3,5% delle imprese risulta allineato, mentre la giurisprudenza amplia i confini della responsabilità fino alla supply chain. Un'analisi tecnica con spunti operativi per amministratori e professionisti.

Il contesto: una norma “silenziosa” con effetti dirompenti

L'art. 2086 c.c., nella formulazione introdotta dal D.Lgs. 14/2019 (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza), impone a ogni imprenditore che operi in forma societaria o collettiva il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, funzionale anche alla tempestiva rilevazione della crisi e alla perdita della continuità aziendale. A distanza di quasi sette anni dall'entrata in vigore, il dato empirico che emerge è preoccupante: secondo quanto riportato dal *Sole 24 Ore*, appena il **3,5% delle imprese italiane** ha effettivamente implementato assetti conformi allo standard richiesto dalla norma. La stragrande maggioranza delle PMI continua a operare con strutture gestionali non formalizzate, sistemi di controllo embrionali o del tutto assenti, e una contabilità pensata più per l'adempimento fiscale che per il supporto decisionale.

Questa situazione genera un doppio rischio. Sul piano civilistico, la giurisprudenza ha ormai consolidato il principio secondo cui l'assenza di adeguati assetti espone gli amministratori – e, per quanto di competenza, i sindaci – a responsabilità personale in caso di dissesto. Sul piano competitivo, le imprese prive di un sistema strutturato si trovano sempre più svantaggiate nell'accesso al credito: le banche richiedono oggi business plan aggiornati, calcolo del DSCR (Debt Service Coverage Ratio), analisi prospettiche e sistemi di controllo di gestione dimostrabili come prerequisiti per il rinnovo degli affidamenti.

Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: tre pilastri, una sola architettura

La norma distingue tre ambiti di assetto, che tuttavia nella pratica formano un sistema unitario.

Gli **assetti organizzativi** riguardano la struttura dell'impresa: chi decide, chi esegue, quali deleghe sono effettive, come si distribuiscono le responsabilità, quali flussi informativi collegano i diversi livelli gerarchici. Un'azienda può avere bilanci in ordine, ma se manca una chiara ripartizione dei ruoli – ad esempio perché tutte le decisioni passano dall'imprenditore senza alcuna delega formalizzata – l'assetto organizzativo risulta inadeguato e l'impresa sarà esposta a rallentamenti, errori e incapacità di reagire tempestivamente ai mutamenti di contesto.

Gli **assetti amministrativi** comprendono le procedure interne, i sistemi di controllo, i meccanismi autorizzativi, la tracciabilità delle operazioni, il reporting. Il loro scopo è garantire che l'operatività quotidiana sia governata da regole chiare, verificabili e coerenti con la strategia aziendale, riducendo il rischio di comportamenti non conformi e migliorando la qualità delle informazioni disponibili per le decisioni.

Gli **assetti contabili**, infine, riguardano il sistema di rilevazione, registrazione e rappresentazione dei dati

economico-finanziari. Un impianto contabile adeguato non si limita a produrre bilanci formalmente corretti, ma fornisce informazioni tempestive, analitiche e leggibili su margini, flussi di cassa, esposizioni, costi, che consentano alla governance di comprendere la reale situazione dell'impresa e di individuare per tempo segnali di deterioramento.

Il principio “forward looking”: anticipare anziché rincorrere

Una delle innovazioni più significative dell'impianto normativo è il superamento della logica retrospettiva. L'adeguatezza degli assetti non può essere valutata solo ex post, sulla base dei risultati consuntivi; deve essere apprezzata in chiave prospettica, verificando se la governance dispone di strumenti per intercettare i segnali di crisi prima che diventino irreversibili.

Questo approccio – definito *forward looking* – implica l'adozione di strumenti quali:

- **Budget e piani pluriennali** costruiti su ipotesi esplicite e verificabili, non su proiezioni meccaniche del passato.
- **Analisi di scenario** che considerino variabili economiche, tecnologiche, normative e di mercato.
- **Key Performance Indicators (KPI)** selezionati in funzione delle specificità dell'impresa, monitorati con frequenza adeguata e collegati a soglie di allerta predefinite.
- **Metriche operative** che consentano di seguire l'andamento dei processi in tempo reale (tempi di attraversamento, tassi di difettosità, rotazione del magazzino, livello di servizio, ecc.).

L'efficacia di questo sistema dipende dall'integrazione nella cultura aziendale: il forward looking non è un esercizio teorico riservato ai consulenti, ma un modo diverso di gestire l'impresa, che deve permeare le riunioni, i processi decisionali, la comunicazione interna. Alcune aziende di maggiori dimensioni introducono figure come il *devil's advocate*, incaricato di sfidare le assunzioni dominanti, o pratiche come il *pre-mortem*, in cui il team immagina preventivamente il fallimento di un progetto per identificarne le possibili cause.

Resilienza: la qualità invisibile che emerge nelle crisi

Ogni shock – crisi finanziaria, pandemia, discontinuità tecnologica, conflitto geopolitico – funziona come un test di stress sugli assetti. Due imprese simili per settore e dimensioni possono reagire in modo opposto allo stesso evento: una si paralizza, l'altra si riconfigura rapidamente, salvaguardando la continuità. La differenza sta nel grado di **resilienza**, intesa come capacità di assorbire urti e di riorganizzarsi. La resilienza non si improvvisa: è il prodotto di scelte organizzative compiute in tempi non sospetti, quando l'emergenza non c'era ancora. In particolare:

- una struttura organizzativa flessibile consente di riallocare personale, modificare turni, ripensare linee produttive;
- un sistema amministrativo tracciabile permette di capire rapidamente chi deve fare cosa in situazioni non ordinarie;
- un assetto contabile tempestivo fornisce dati su liquidità, margini, costi variabili vs fissi, esposizioni creditorie, che sono indispensabili per prendere decisioni informate sotto pressione.

La resilienza è anche culturale: un'organizzazione che punisce chi segnala rischi o che censura il dissenso si priva dei sensori interni più preziosi e arriva impreparata all'urto.

Supply chain: la nuova frontiera della responsabilità

L'evoluzione più rilevante degli ultimi mesi riguarda l'estensione del perimetro di responsabilità alla **catena di fornitura**. Nel corso del 2024 e del 2025, il Tribunale di Milano ha disposto la misura dell'**amministratore giudiziario** nei confronti di importanti player della moda, della logistica e della grande distribuzione, non perché direttamente coinvolti in reati, ma perché ritenuti colpevolmente negligenti nel selezionare e monitorare fornitori coinvolti in fenomeni di sfruttamento del lavoro (*caporalato*) o frodi fiscali.

I casi hanno riguardato marchi di primissimo piano come Armani, Dior, Alviero Martini e, più di recente, Loro Piana, finita sotto amministrazione giudiziaria per l'assenza di controlli efficaci e l'inadeguatezza degli audit interni sulla filiera. La Corte ha stabilito che l'azienda ha "colposamente agevolato" il sistema illecito dei fornitori, pur non essendo penalmente accusata.

I provvedimenti del Tribunale di Milano individuano misure pratiche che le imprese devono adottare per mitigare i rischi penali lungo la supply chain:

- Implementazione di un **Compliance Program ex D.Lgs. 231/2001** focalizzato su reati fiscali e sfruttamento del lavoro.
- Adozione di un **Codice di Condotta** esteso ai fornitori.
- Clausole contrattuali che vietino il subappalto non autorizzato.
- **Audit periodici** per verificare che i fornitori dispongano di impianti, personale e capacità produttiva reali, e non si limitino a fungere da intermediari verso soggetti terzi a rischio.
- Revisione della **corporate governance** per integrare la gestione dei rischi di filiera nei processi decisionali.

Questa giurisprudenza anticipa, di fatto, gli obblighi che deriveranno dalla **Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)** e ridefinisce il concetto stesso di compliance: non più solo prevenzione di reati interni, ma gestione del rischio lungo l'intera catena del valore.

Per le PMI che operano come fornitori, questo scenario è ambivalente: da un lato aumenta la pressione, perché i grandi clienti richiedono standard sempre più elevati; dall'altro si apre un'opportunità di differenziazione per chi investe in assetti solidi e in percorsi di certificazione.

La crisi della crescita: quando il successo diventa un rischio

Una delle trappole più insidiose per le imprese in espansione è la cosiddetta **crisi della crescita**. L'aumento del fatturato porta con sé più ordini, più clienti, più complessità; se l'assetto resta quello della fase iniziale – decisioni accentrate, ruoli fluidi, procedure non formalizzate, sistemi informativi elementari – la struttura si satura.

I segnali tipici sono:

- Allungamento dei tempi di risposta e di consegna.
- Aumento degli errori e dei reclami.
- Deterioramento della qualità percepita dal cliente.
- Conflitti interni e turn over elevato.
- Contabilità che "rincorre" l'operatività senza riuscire a fornire dati tempestivi.

In questa situazione la crescita, invece di consolidare la posizione competitiva, erode margini, reputazione e coesione interna. Per prevenire l'implosione è necessario ripensare per tempo la struttura organizzativa, introdurre livelli intermedi di responsabilità, formalizzare processi decisionali e autorizzativi, adottare sistemi di pianificazione e controllo più evoluti.

Art. 2086 c.c. e D.Lgs. 231/2001: due lenti diverse, una sinergia possibile

Un equivoco diffuso nella prassi professionale è quello di sovrapporre gli **adeguati assetti ex art. 2086 c.c.** al **Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001**. In realtà, le due discipline rispondono a logiche e finalità diverse.

Aspetto	Art. 2086 c.c.	D.Lgs. 231/2001
Collocazione normativa	Codice civile (diritto societario)	Normativa speciale penale-amministrativa
Finalità	Corretta gestione e prevenzione della crisi	Prevenzione di specifici reati
Contenuti minimi	Non definiti rigidamente; adeguatezza proporzionata a natura e dimensioni	Dettagliati: mappatura rischi, protocolli, OdV, sistema disciplinare, formazione
Obbligatorietà	Obbligo generale per tutte le imprese societarie	Facoltativo (ma con funzione esimente)
Conseguenze della carenza	Responsabilità civile amministratori/sindaci	Responsabilità amministrativa dell'ente, sanzioni pecuniarie e interdittive

Ne consegue che:

- un sistema di assetti pienamente adeguato ai sensi dell'art. 2086 c.c. può non essere sufficiente come MOG 231;
- un Modello 231 ben costruito non esaurisce, di per sé, il tema degli adeguati assetti richiesti per la prevenzione della crisi.

Le due lenti, tuttavia, si rafforzano a vicenda: un impianto organizzativo robusto rende più credibile anche il Modello 231, perché lo inserisce in un contesto di governance coerente; un MOG serio è a sua volta un indizio di maturità organizzativa che può pesare nella valutazione complessiva di adeguatezza degli assetti.

Checklist sì, ma con giudizio

Nell'ultimo periodo si sono diffuse numerose checklist e questionari di autovalutazione degli assetti. Questi strumenti possono essere utili come griglia di confronto critico, ma rischiano di indurre in errore se utilizzati in modo meccanico. Compilare una lista di controllo non equivale a costruire un assetto adeguato: l'adeguatezza è sempre relativa alla specifica realtà aziendale e non può essere certificata una volta per tutte.

Ogni passaggio significativo – nuovo mercato, acquisizione, ingresso di soci, salto tecnologico, evoluzione normativa – dovrebbe attivare una domanda: l'architettura organizzativa, amministrativa e contabile che abbiamo costruito è ancora coerente con ciò che l'impresa è diventata?

Conclusioni operative

L'obbligo di istituire adeguati assetti non è un adempimento burocratico, ma un invito a ripensare il modo di governare l'impresa. In un contesto in cui solo il 3,5% delle aziende risulta allineato, chi investe oggi in strutture, processi e sistemi informativi adeguati acquisisce un vantaggio competitivo significativo: maggiore accesso al credito, minore esposizione a responsabilità personali, migliore reputazione verso clienti e partner, capacità di reagire tempestivamente a crisi e opportunità.

La vera sfida è culturale: passare da una gestione "a vista", fondata sull'intuito e sull'improvvisazione, a una gestione proattiva, fondata su dati, procedure e responsabilità chiare. Per molte PMI italiane, questo rappresenta il passaggio decisivo per competere in un mercato che premia sempre più la solidità organizzativa e la trasparenza.

La responsabilità extracontrattuale dell'imprenditore e gli adeguati assetti

di Alessandro Palma, Norme&Tributi Plus Diritto, 4 giugno 2025

Il criterio di imputazione della responsabilità extracontrattuale per colpa, con riferimento alla figura dell'imprenditore, va rivalutato come primo criterio da considerare per l'ascrizione di responsabilità allo stesso e può essere declinato, anzitutto - alla luce del nuovo dovere di istituire adeguati assetti di cui all'art. 2086 c.c., in combinato disposto con l'art. 2043 c.c. -, come "colpa organizzativa".

Il **perimetro della obbligazione contrattuale dell'imprenditore**, con l'introduzione del **dovere** in capo allo stesso di **istituire adeguati assetti** (art. 2086, 2° comma, c.c.), si è allargato. Infatti il dovere in oggetto, che è un ulteriore e specifico dovere di protezione innestato nell'ordinamento (sul tema si rinvia a La responsabilità contrattuale dell'imprenditore, dopo l'interpolazione del secondo comma dell'art. 2086 c.c., in questa Rivista del 22 marzo 2024), integra il **contenuto del contratto ex art. 1374 c.c.** e diventa per lo stesso imprenditore - nei rapporti che instaura concludendo contratti con i terzi, nell'esercizio della propria attività di impresa - un **obbligo**; obbligo che si concretizza in **prestazioni preliminari, strumentali e, in senso lato, organizzative** necessarie per eseguire le prestazioni caratteristiche dedotte in obbligazione per l'appunto dall'imprenditore.

Ciò con una serie di predicabili effetti tutti da indagare, ma che sono certamente di non poco momento se si conviene che, con la suddetta nuova disposizione introdotta dal codice della crisi d'impresa, gli **adeguati assetti** sono stati **funzionalizzati**, anche e soprattutto, **a interessi alieni, esterni all'impresa** (si rinvia a Gli "adeguati assetti", il rischio d'impresa e l'art. 41 della Costituzione, in questa Rivista in data 17 luglio 2023; mi si consenta anche il rinvio a L'imprenditore e i suoi rapporti contrattuali: alcuni effetti del dovere di istituire adeguati assetti, sempre in questa Rivista del 26 marzo 2024, nonché la segnalazione che è in corso di pubblicazione un ulteriore intervento di chi scrive sulla violazione dell'obbligo di istituire adeguati assetti come fondamento autonomo per attivare i rimedi sinallagmatici).

Neppure la responsabilità extracontrattuale dell'imprenditore esce indenne dall'introduzione, nel nostro sistema giuridico, del **nuovo dovere** di cui si tratta; che chiede, anche in questo ambito, di essere pienamente riconosciuto (sulle ragioni giuridiche che conducono ad affermare l'avvenuto innesto nel nostro ordinamento di un **nuovo dovere**, in capo all'imprenditore e in aggiunta al dovere di istituire adeguati assetti che già gravava sugli organi sociali, si rinvia a L'imprenditore e l'art. 2086, secondo comma, c.c.: un nuovo dovere che chiede pieno riconoscimento, in questa Rivista del 13 febbraio 2024).

In linea di principio, **il nostro sistema di "responsabilità civile"** (con questo sintagma si fa riferimento, nel presente articolo, alla sola **responsabilità c.d. aquiliana**) **non conosce un criterio di imputazione della responsabilità basato sul mero esercizio dell'attività di impresa**; questa considerazione trova conferma anche all'esito di un esame dell'istituto a livello di diritto comparato (si veda diffusamente, al riguardo, G. Alpa, Responsabilità civile e profili di diritto comparato, in Enciclopedia del diritto. I tematici. Responsabilità Civile, p. 746 e ss., Milano, 2024).

Per ascrivere la responsabilità all'imprenditore si applicheranno, dunque, di volta in volta: **l'art. 2043 c.c.** come **regola generale**, **l'art. 2050 c.c.** qualora l'attività economica esercitata sia qualificabile come **pericolosa**, **l'art. 2049 c.c.** nel caso di **danni arrecati dai dipendenti**, la normativa del **codice del consumo** sulla **responsabilità per prodotto difettoso** al ricorrere dei relativi presupposti soggettivi e oggettivi, e via dicendo. In questo scenario normativo, per così dire, frastagliato, è accaduto - e accade sempre più frequentemente man mano che lo sviluppo tecnologico avanza - che l'esercizio dell'attività di impresa sia occasione, per il Legislatore (d'ora in poi, anche il Regolatore), per **configurare nuove e tipiche fattispecie di responsabilità** al fine di regolamentare **specifiche attività di impresa in determinati settori economici** (basti pensare, solo esemplificativamente: alla menzionata disciplina in tema di immissione in commercio di prodotti difettosi di cui al D.P.R. 24 maggio 1988, n. 224, ora trasfusa negli artt. da 114 a 127 del codice del consumo; alla disciplina in tema di intermediari di prodotti finanziari di cui al TUF, nonché alla recentissima disciplina in tema di intelligenza artificiale, di matrice europea, di cui al Regolamento UE 1689/2024).

Ora, si discute se le (nuove e anche meno recenti) fattispecie di responsabilità civile che si innestano sulla attività di impresa siano disposizioni di **responsabilità oggettiva** e, comunque, che consentano di accollare al danneggiante una **responsabilità senza colpa** e ciò analogamente a quanto paiono prevedere alcune norme del codice civile che ammettono come unica prova liberatoria il caso fortuito (e, segnatamente, **l'art. 2051 c.c.** sulla **responsabilità per i danni cagionati da cose in custodia**, **l'art. 2052 c.c.** sulla **responsabilità per danni cagionati da animali in custodia** e, si può ritenere, **l'art. 2054, 3° comma, c.c.**, sulla responsabilità del "proprietario" del veicolo con la circolazione del quale sono stati cagionati danni). Non è possibile, in questo intervento, dare compiutamente atto dell'interessante **dibattito** che si è sviluppato - in Italia, dagli anni Sessanta del secolo scorso - **sulla responsabilità oggettiva per rischio (di impresa)** e in particolare sulla tesi, elaborata nel nostro ordinamento nazionale da una delle più autorevoli dottrine in materia civilistica, che, distinguendo tra **attività biologica** e **attività economica**, vorrebbe il criterio della colpa tendenzialmente sufficiente a regolare le condotte rientranti nel primo tipo di attività; laddove il criterio di addossare il costo del rischio - a prescindere dalla colpa - a chi, come l'imprenditore, lo crea per profittare (sia pure lecitamente) sarebbe il metodo migliore, oltre che per reintegrare il danneggiato, per **prevenire i rischi ingiustificati** (si veda, per tutti, P. Trimarchi, *Rischio e responsabilità oggettiva*, Milano, 1961). Ci si limita, in questa sede, a rilevare che la tesi della **responsabilità oggettiva per rischio di impresa non è stata unanimemente accolta** e che, di recente, è stato autorevolmente registrato più di un segno del suo declino a favore del **criterio della colpa**.

È utile qui soffermarsi, ai fini dell'indagine che si propone questo scritto, sulle **ragioni di fondo che** - a partire dalla Lex Aquilia (che, per "punire" il soggetto che aveva cagionato il danno, postulava la individuazione di un criterio soggettivo come il dolo o la colpa) - **hanno condotto a teorizzare la responsabilità oggettiva per rischio (lecito) di impresa**.

Man mano che lo sviluppo tecnologico faceva evolvere la società, alla responsabilità civile venivano assegnate nuove e diverse funzioni (oltre a quelle originarie compensativa e preventiva), fino all'affermazione, da ultimo, di un nuovo paradigma che ammette anche la funzione punitiva; e ciò mentre ci si avvedeva, con sempre maggiore consapevolezza, che il sistema fondato sulla colpa non dava risposte appaganti al problema dei danni **causati incolpevolmente** (che, quindi, non potevano essere risarciti) e alle nuove esigenze di distribuzione efficiente e/o solidale dei rischi e dei costi del risarcimento. Solo che vietare le attività che producono danni incolpevoli non era considerata una soluzione praticabile, dal momento che si trattava di attività utili per il "progresso" della società e che, quindi, non potevano essere inibite. Così riteneva e ritiene tuttora il Regolatore: prova ne è la norma di cui all'**art. 2050 c.c.** ("Responsabilità per l'esercizio di attività pericolose") - presente nel nostro sistema sin dai tempi dell'entrata in vigore del codice civile del 1942 - da cui, al netto delle innumerevoli questioni che pone, pare potersi ricavare un principio chiaro collegato all'esercizio dell'attività di impresa e cioè, che **le attività non espressamente vietate dal Regolatore sono consentite anche se pericolose "per (loro) natura o per la natura dei mezzi adoperati"**.

Sulla costante tensione tra la necessità di garantire lo sviluppo tecnologico e l'esigenza di tutelare gli interessi dei terzi che possano essere lesi dall'attività di impresa, si è innestata una svolta di pensiero: **la produzione di un danno tra due individui** che vengono in contatto accidentalmente **non può essere più un fatto privato**, che riguarda solo le loro individualità, ma è anche un fatto che **impatta sulla collettività**, coinvolgente **interessi della società, del bene comune**. Quindi, a prescindere dalla configurazione del presupposto soggettivo (minimo) della colpa per poter ascrivere al danneggiante la responsabilità per il danno causato, è diventato rilevante stabilire se sia giusto che questo danno rimanga nella sfera giuridica di chi lo ha subito o se sia preferibile allocarlo altrove (per una completa panoramica delle soluzioni al problema, si veda F. Di Ciommo, Responsabilità civile e rischio di impresa, in Enciclopedia del diritto. I tematici. Responsabilità Civile, cit., p. 1026 e ss.). E così: la responsabilità civile, soprattutto in materia di impresa, è diventata il settore di elezione dell'**analisi economica del diritto**, orientata, al netto delle differenze tra le varie correnti, a individuare i criteri di efficiente allocazione del danno e preoccupata, tendenzialmente, a non intralciare le dinamiche del mercato; si è scoperto, dando all'istituto grande spazio, il **ruolo dell'assicurazione**, che non solo trasferisce i costi, ma riuscirebbe, si ritiene, anche a distribuirli in maniera efficiente (fino a ripartirli tra tutti gli appartenenti a una determinata categoria e, qualora vengano istituiti sistemi di assicurazione sociale, su tutti i consociati); si è ragionato sempre più in termini di **"collettivizzazione" dei rischi** e, al contempo, di **"socializzazione" dei danni**, focalizzandosi così, da un lato, sull'allocazione quanto più possibile efficiente e razionale dei costi e, dall'altro lato, sulla distribuzione, asseritamente solidale, delle "perdite". Infine, si sono spalancate le porte, almeno nei discorsi giuridici, all'idea del **"rischio" come diverso fondamento della responsabilità** e, quindi, all'applicazione dei criteri, in senso lato, di responsabilità oggettiva: in particolare, si è pensato e predicato, a quel punto, che fosse "giusto" che **l'imprenditore** rispondesse, tendenzialmente senza limite, per l'intero rischio generato dalla sua attività di impresa, visto che ne ritraeva profitto, anch'esso possibilmente senza limite. Ora, a chi scrive pare evidente che la tesi della responsabilità oggettiva per rischio (lecito) di impresa, con tutti i suoi indubbi vantaggi che non si vogliono disconoscere, sottende l'**idea di matrice capitalistica - forse non più perseguibile e nemmeno prospettabile - del profitto e della crescita a oltranza, illimitata**, in forza della quale il Regolatore non vieta in linea di principio l'attività di impresa (neppure quella pericolosa, come si è già rilevato), ma, tutt'al più, la regola imponendo **misure e cautele** più o meno severe e specifiche, a seconda della rilevanza per l'interesse comune del settore e del tipo di attività che vengono in considerazione.

In una prospettiva complementare di questa logica e stando ai fautori della tesi di cui stiamo scrivendo, il criterio oggettivo (per rischio lecito prodotto) di imputazione della responsabilità all'imprenditore dovrebbe indurlo a **internalizzare** i costi di prevenzione del danno o, al limite a **cessare l'attività per insostenibilità dei costi necessari a gestire l'area di rischio generata**, con la conseguenza che la funzione compensativa e, soprattutto, preventiva della responsabilità civile sarebbero salvaguardate e il sistema rimarrebbe comunque in equilibrio (è questa, in estrema sintesi, la sostanza del discorso sulla efficienza delle regole di imposizione del costo del rischio all'imprenditore che fa Trimarchi in La responsabilità civile: atti illeciti, rischio, danno, cit., p. 278: "[m]olto meglio ricorrere a un sistema di applicazione agile e semplice, e di effetto automatico e sicuro: l'attribuzione all'imprenditore del rischio d'impresa, che costituisce una pressione economica perché sia razionalizzata (dal punto di vista sociale) la produzione, il che potrà avvenire, secondo i casi, con il tentativo di aumentare la produttività, con l'adozione di norme supplementari di sicurezza, con il sostituire il metodo di produzione e, nei casi estremi, con l'abolire un settore marginale d'impresa o con il chiudere l'impresa stessa. È importante sottolineare che questo discorso non vale solo per le imprese particolarmente pericolose: qualsiasi impresa, implicando organizzazione e continuità, se causa danni, grandi o piccoli, frequenti o infrequenti, li causa con una certa regolarità, calcolabile con lunghi periodi, così che il rischio relativo può essere tradotto in costo").

Sennonché, non è assolutamente scontato che, anche in un sistema votato al profitto illimitato come il nostro, chiamare a rispondere l'imprenditore sulla base di un criterio oggettivo di imputazione - senza

possibilità di liberarsi se non con la prova del caso fortuito - prevenga al meglio i danni generati dalla sua attività caratteristica, né che garantisca la migliore copertura del danno. E infatti, **pur rimanendo sul piano dell'analisi costi/benefici** praticata dai cultori della responsabilità oggettiva, vi è anzitutto che il singolo imprenditore, in un siffatto contesto, non avrebbe incentivo - oltre un certo limite - a prevenire i danni che la sua attività potrebbe generare, tanto **risponderebbe comunque** (in qualunque modo si adoperi). Non è detto neppure che l'imprenditore si determini a cessare l'attività, qualora si renda conto della relativa antieconomicità collegata a tutti i costi necessari per la gestione del rischio generato: con tutta probabilità, l'idea di continuare a profittare lo indurrà piuttosto a continuare l'attività caratteristica dell'impresa, da un lato, con la "speranza" che i danni effettivamente non si producano e, dall'altro lato, con la certezza che al massimo sarà l'evento infausto a determinare la cessazione dell'attività e ciò perché, in denegata ipotesi, non riuscirà a risarcire effettivamente e per intero (ma, per intanto, avrà continuato a fare profitto).

In questo scenario, nel quale è tutt'altro che semplice decidere in concreto quando convenga utilizzare la colpa come criterio di imputazione della responsabilità e quando, invece, sia opportuno procedere attraverso un approccio di tipo, più o meno, oggettivo, è forse **più funzionale all'applicazione pratica del diritto** prendere atto che nel nostro sistema l'imputazione del danno dipende dalle scelte di politica del diritto che, di volta in volta, fa il Regolatore: **nell'ordinamento italiano è il Legislatore a determinare, casisticamente** e come già scritto, regole e criteri di imputazione di responsabilità collegati alle varie tipologie di attività di impresa.

In particolare, **il Legislatore**: può senz'altro superare il concetto di colpa quale principale criterio d'imputazione del fatto illecito tutte le volte che vuole, stabilendo un nuovo e apposito criterio di collegamento tra fatto, danno e soggetto responsabile, ma lo deve fare **espressamente** (sulla base di valutazioni di politica del diritto che potranno attingere a considerazioni di utilità sociale dell'attività di impresa, piuttosto che di efficienza economica o di solidarietà e via dicendo) e nella **maniera più chiara e trasparente possibile**. Esattamente come è accaduto, sotto la spinta del Legislatore unionale, per la **responsabilità del produttore per i danni cagionati dai difetti del suo prodotto**.

Ancora, **il Regolatore**: tenendo sempre presente che **l'evento dannoso non può mai** - applicando qualsivoglia criterio di imputazione della responsabilità - **essere posto nel nulla** con il ripristino della situazione anteriore, con la conseguenza che il valore distrutto non è recuperabile nella sua configurazione naturale (ci sarà sempre un soggetto depauperato, sia che si lasci il danno là dove si è verificato, sia che lo si trasli), dovrebbe risolvere preliminarmente il conflitto fra l'esigenza di consentire comunque un'attività utile alla collettività e la sua regolazione nell'ottica del contenimento dei rischi che detta attività genera.

Questo dovrebbe fare fissando il **livello di rischio accettabile in attuazione del principio di precauzione** - di cui dovrebbe essere il principale interprete (cfr. L. Mormile, Il principio di precauzione fra gestione del rischio e tutela degli interessi privati, in Rivista di Diritto dell'Economia, dei Trasporti e dell'Ambiente, Vol. X, 2012, in particolare p. 250 e ss.) - e **assumendosi la responsabilità**, al limite, di disporre (ovviamente nei casi più eclatanti) anche il **divieto**: ciò, se non per abiurare la logica del profitto a tutti i costi, almeno per dare finalmente attuazione a quel progetto rivoluzionario che è stato e che è tuttora la nostra Costituzione (segnatamente, nella parte in cui, all'art. 41, 1° e 2° comma, Cost. dispone che, pur essendo libera, la "iniziativa economica non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla salute, all'ambiente, alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana").

Nello scenario auspicabile sopra sinteticamente descritto, sempre **il Legislatore**: mentre continua a non dettare un unico e autonomo criterio di imputazione della responsabilità di impresa, ha approfittato della recente emanazione del codice della crisi d'impresa per ridare spazio, nell'ambito della stessa attività di impresa, **al criterio di imputazione della colpa** stabilendo **a carico dell'imprenditore un primario e generale dovere** cui ottemperare nella conduzione della sua attività di impresa. Si tratta per l'appunto del **dovere di istituire adeguati assetti** di cui all'art. 2086, 2° comma, c.c. che è, come si anticipava, un **dovere di professionalità** e al contempo un **dovere di protezione di terzi** in qualche modo coinvolti dall'attività

di impresa, sino a identificarsi, questi terzi, nell'intera collettività.

Non sarà peregrino per l'**interprete**, pertanto e d'ora in poi: **ancorare il giudizio di responsabilità dell'imprenditore** su fatti pregiudizievoli accaduti nel corso della sua attività caratteristica, **anche e soprattutto**, alla violazione del primario dovere di istituire adeguati assetti ex art. 2086, 2° comma, c.c. che è un dovere preciso anche se prescritto nella forma di una **clausola generale** e, quindi, con delega allo stesso interprete dell'elaborazione della regola del caso concreto. Ciò, ovviamente, **facendo salvi sia** i differenti casi in cui il Legislatore abbia disposto che l'iscrizione di responsabilità all'imprenditore avvenga sulla base di criteri di imputazione diversi dalla colpa, **sia** l'adempimento di più **specifici doveri positivi o astensivi** posti dallo stesso Legislatore con riferimento all'attività di impresa svolta in determinati settori.

Infatti, l'**interprete**: a sua volta e a rigore, di fronte alle precise scelte normative, dovrebbe indagare la relativa ratio, per poi, attraverso i meccanismi della interpretazione estensiva e dell'analogia (legis piuttosto che iuris), verificare e applicare quelle scelte normative ai casi concreti che si presentano al suo esame; ma non dovrebbe essere autorizzato - quanto alla responsabilità civile che ci occupa - a scegliere, ad esempio, tra colpa e responsabilità oggettiva sulla base degli effetti che gli possano apparire desiderabili, sia pure sulla base di, più o meno, razionali o nobili idee da cui scaturiscono istanze legittime come quelle dell'**"efficienza economica"** e della **"solidarietà"**. Idee e istanze da cui, per contro e come si è scritto, è il Legislatore che dovrà attingere per orientare le sue scelte giuridiche sui criteri di imputazione del danno. Si vuol dire che **il criterio di imputazione della responsabilità civile dell'imprenditore per colpa**, piuttosto che essere considerato semplicisticamente anacronistico, va forse più correttamente rivalutato come primo criterio da considerare per l'iscrizione di responsabilità e, anzitutto, va declinato come **"colpa organizzativa"** (si veda, in tal senso, A. Albanese, Le categorie del diritto privato alla prova delle nuove tecnologie. Contratto e "torto" nell'economia digitale, in Dike Giuridica, 2024, 3, p. 9 e ss., il quale, avendo riguardo all'economia digitale, osserva efficacemente che "[i]n questo scenario anche il concetto di colpa rilevante ai fini della responsabilità civile si evolve e tende sempre più a configurarsi come mancata adozione di misure idonee a governare i rischi, identificandoli, valutandoli e mitigandoli"). Con la conseguenza che, **quando si tratterà di ascrivere la responsabilità civile all'imprenditore per l'attività caratteristica esercitata, l'elemento soggettivo (minimo) che deve configurarsi quale presupposto dell'invocata responsabilità è per l'appunto la colpa organizzativa**.

E non dovrebbero esserci molte difficoltà, **dal punto di vista processuale**, ad onerare, non il danneggiato della esistenza dell'elemento soggettivo, ma l'imprenditore incolpato dell'inesistenza di una siffatta colpa: ciò in forza del criterio della **vicinanza della prova** elaborato dalla giurisprudenza anche di legittimità e dalla migliore dottrina processualistica (per la giurisprudenza si veda, come caso emblematico di applicazione del principio in materia di responsabilità extracontrattuale, Cass. 7 ottobre 2014, n. 21083; per i riferimenti della dottrina, si veda C. Besso, La vicinanza della prova, in Riv. dir. proc. civ., 2015, p. 1383 e ss.). Peraltro, oggi, in un contesto socio-economico globalizzato e perennemente in crisi, nel quale i danni che può provocare l'attività economica sono lungolatenti e difficilmente risarcibili, **è proprio questo che, in linea di principio, si può e si deve chiedere all'imprenditore: di essere in grado, in ogni momento della vita dell'impresa, di dare prova dell'adeguatezza di un assetto finalizzato alla gestione preventiva dei rischi conosciuti e prevedibili sulla base dello sviluppo della tecnica**; rischi sussumibili tutti, almeno descrittivamente, nel generale rischio che l'impresa generi esternalità negative che non assorbe e scarica all'esterno, sulla collettività.

In questa prospettiva, le **presunzioni di colpa organizzativa** che potrà adoperare il Giudice (ex art. 2729 c.c.) potranno concretizzarsi al limite anche, di fatto, in una inversione dell'onere della prova, a carico dell'imprenditore, con riferimento all'adeguatezza degli assetti, ma mai dovrebbero spingersi, se così non prescrive la legge, fino a malcelate condanne per responsabilità oggettiva.

Nella stessa prospettiva, la prova liberatoria dalla colpa organizzativa non dovrebbe arrivare a dare dimostrazione dell'accadimento **del caso fortuito** o del **fatto del terzo**, a meno che, si ripete, non lo richieda la legge ovvero questo sforzo probatorio non sia finalizzato, piuttosto, a interrompere il nesso causale.

Per contro, l'imprenditore dovrebbe andare esente da responsabilità qualora dia la prova, tutt'altro che agevole (beninteso), oltre che **dell'ottemperanza alla miriade di regole che riguardano la sua attività** con riferimento allo specifico rischio cui si collega il danno occorso, **dell'adeguatezza ex ante degli assetti istituiti sempre in relazione agli specifici rischi implicati** dalla sua attività e riferibili al danno prodottosi. Ancora, lo stesso **interprete**: qualora l'attività di impresa sia qualificabile come **attività pericolosa**, non dovrebbe più ritenere le "misure idonee a evitare il danno" di cui all'**art. 2050 c.c.**, che l'imprenditore deve provare di avere adottato per non incorrere in responsabilità, come qualcosa di indefinito e ricavabile soltanto ex post, magari anni dopo e, come già scritto, persino coincidente con la prova del caso fortuito. Per contro, "tutte le misure idonee ad evitare il danno" la cui prova è richiesta dall'**art. 2050 c.c.** per andare esente dalla responsabilità per attività pericolosa, dovranno essere pur sempre individuate e valutate all'interno del perimetro di **un adeguato assetto**. Assetto che: a) l'imprenditore deve preoccuparsi di **istituire e costantemente aggiornare** sulla base del rischio tipico e delle specifiche di quella determinata attività pericolosa; b) deve sempre risultare approvvigionato alle **modalità di esercizio della stessa attività** disciplinate e, auspicabilmente, aggiornate dal Regolatore; c) al limite, se si tratta di danni che neppure per la scienza erano prevedibili (come nel caso del c.d. "ignoto tecnologico"), deve avere in dotazione anche un **adeguato investimento nella ricerca e sviluppo**.

In conclusione, come ci ammoniva oramai quasi vent'anni fa un grande Maestro del diritto commerciale che con le sue osservazioni precorreva i tempi, "se è vero che in molti casi più aderente sembra l'inquadramento della responsabilità d'impresa nella categoria della responsabilità oggettiva, nel senso che l'imprenditore non risponde per aver tenuto un comportamento doloso e colposo ma perché si è accollato il rischio dell'atto o dell'attività, è anche vero che non sono da escludersi ipotesi in cui la colpa o il dolo recitino, invece, un loro ruolo, come accade, ad esempio, per molti dei comportamenti astensivi. Detto in altri termini ... **fondamento della responsabilità non è il rischio cagionato con l'attività dannosa perché il danno deve gravare su colui che sia in grado di sopportarlo nel modo più economico possibile, ma è prima di tutto il risultato che si deve raggiungere imponendo alla gestione dell'impresa un certo indirizzo e sanzionando il mancato adeguamento al complesso della normazione predisposta per coinvolgere l'impresa stessa nei fini di utilità sociale**" (V. Buonocore, La responsabilità dell'impresa fra libertà e vincoli, in Quaderni di giurisprudenza commerciale, Milano, 2006, p. 21 e ss., il quale fa espresso riferimento all'attuazione dei precetti costituzionali e, segnatamente, agli artt. 2 e 41 Cost.). In definitiva, gli adeguati assetti - all'esito dell'indagine che chi scrive può ritenere perimetrata con il presente intervento e con i precedenti pubblicati in questa Rivista - dovrebbero costituire, una volta metabolizzati nel relativo significato più pregnante, **fondamento e limite della libertà dell'imprenditore**: fondamento, in quanto "vera e propria condizione di legittimazione all'esercizio dell'attività economica", al punto da non dover destare scandalo un controllo diffuso e reciproco sull'effettiva istituzione degli adeguati assetti nella fase fisiologica dell'impresa (in tal senso si inserisce l'indagine sulla violazione dell'obbligo di istituire adeguati assetti come fondamento autonomo per attivare i rimedi contrattuali); limite, in quanto il rischio che si dovrebbe chiedere all'imprenditore di mappare e gestire preventivamente e la conseguente responsabilità che ne può eventualmente derivare, dovrebbero rientrare, almeno in linea di principio, nella cornice degli adeguati assetti e, tendenzialmente, non porsi al di fuori.

Adeguati assetti, obblighi e responsabilità di amministratori e soci alla luce delle recenti riforme

di Vincenzo Minnella, *Norme&Tributi Plus Diritto*, 22 gennaio 2026

L'obbligo di istituire adeguati assetti ha ridisegnato i contorni della governance societaria, accentuando il carattere fiduciario e la professionalità richiesti agli organi sociali.

L'evoluzione normativa degli ultimi anni, culminata con l'entrata in vigore del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII), ha posto al centro del diritto societario il concetto di "adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili". Questo principio, sancito dall'articolo 2086, secondo comma, c.c., ha trasformato la gestione d'impresa da una mera attività orientata al profitto a una funzione complessa, gravata da precisi doveri di **monitoraggio e prevenzione del rischio**. L'analisi che segue si propone di delineare il perimetro di tali obblighi, con un focus specifico sulle responsabilità che ne derivano per gli amministratori e, in via eccezionale, per i soci.

Il fulcro della disciplina è rappresentato dall'articolo 2086, secondo comma, del c.c., il quale statuisce: "L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale".

Questa norma, integrata e specificata dall'articolo 3 del D.Lgs. n. 14/2019 (CCII), come modificato dal D.Lgs. n. 83/2022, non si limita a enunciare un principio astratto, ma ne delinea le **finalità operative**.

Gli assetti devono essere "**adeguati**" non solo a una gestione efficiente, ma soprattutto a una **funzione prognostica**. Essi devono consentire di:

- rilevare squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario,
- verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale per almeno i dodici mesi successivi;
- identificare specifici "segnali di allarme", quali l'esistenza di debiti scaduti per retribuzioni, verso fornitori o intermediari finanziari, oltre determinate soglie quantitative e temporali.

L'**adeguatezza** è un concetto tutt'altro che statico, profilandosi al contrario **dinamico e relativo** dovendo essere commisurato alla natura e alle dimensioni dell'impresa. Ciò implica che la **complessità della struttura** organizzativa deve essere **proporzionale** alla complessità del business e dei rischi ad esso associati. L'obbligo di **istituire e mantenere adeguati assetti** ricade primariamente **sull'organo gestorio**. La sua violazione integra un inadempimento ai doveri imposti dalla legge, fonte di **responsabilità** ai sensi degli articoli 2392 c.c. (per le S.p.A.) e 2476, primo comma, c.c. (per le S.r.l.).

La **responsabilità degli amministratori** verso la società ha **natura contrattuale** (Cass. Civ., Sez. 1, n. 29252 del 20-10-2021). Ciò comporta un'inversione dell'onere della prova a favore della società (o del curatore fallimentare che agisce in surroga). Una volta che la società ha allegato l'inadempimento dell'ammini-

stratore (es. la mancata istituzione di un assetto idoneo a prevenire un danno) e provato il nesso causale con il pregiudizio subito, spetta all'amministratore dimostrare di aver adempiuto ai propri doveri con la diligenza richiesta o che il danno non è a lui imputabile. Come affermato dalla giurisprudenza, a fronte di un danno, "spetta agli amministratori provare, con riferimento agli addebiti contestati, l'osservanza dei doveri" [Cass. Civ., Sez. 1, n. 29252 del 20-10-2021].

Il dovere di diligenza, specificato dall'obbligo di curare gli assetti, si declina per **tutti gli amministratori**, inclusi quelli **privi di deleghe** (non esecutivi), nel dovere di "agire in modo informato" (Cass. Civ., Sez. 2, n. 6035 del 06-03-2025, Cass. Civ., Sez. 2, n. 15585 del 16-05-2022). Doveri che non si esaurisce nella ricezione passiva di informazioni ma impone un ruolo proattivo sostanziandosi nel dovere di attivarsi, esercitando tutti i poteri connessi alla carica, per **prevenire, eliminare o attenuare** le situazioni di criticità aziendale di cui siano, o debbano essere, a conoscenza, dall'altro, in quello di informarsi, affinché tanto la scelta di agire quanto quella di non agire risultino fondate sulla conoscenza della situazione aziendale [...] (Cass. Civ., Sez. 2, n. 15585 del 16-05-2022).

Gli amministratori non esecutivi non possono quindi invocare a propria discolpa la mancanza di deleghe o l'assenza di informazioni da parte degli organi delegati. Essi sono investiti di una vera e propria **posizione di garanzia** nei confronti del patrimonio sociale e devono attivarsi per ottenere le informazioni necessarie a esercitare la propria funzione di vigilanza e indirizzo strategico (Cass. Civ., Sez. 2, n. 6035 del 06-03-2025).

La loro **inerzia** di fronte a "segnali d'allarme" o a una palese inadeguatezza dell'assetto organizzativo è fonte, quindi, di **responsabilità solidale**.

La violazione dei doveri di corretta amministrazione, e in particolare dell'obbligo di **conservazione dell'integrità del patrimonio sociale**, fonda anche la responsabilità degli amministratori verso i creditori sociali, ai sensi dell'art. 2476, sesto comma, c.c. Tale azione presuppone che, a causa della condotta illecita degli amministratori, il patrimonio sociale sia divenuto insufficiente a soddisfare i crediti.

Il danno risarcibile non è, quindi, il singolo credito insoddisfatto, ma la perdita della garanzia patrimoniale generica subita dal ceto creditorio nel suo complesso, commisurata alla **riduzione della massa attiva** imputabile alla mala gestio.

Diversa, invece, è l'**azione individuale di responsabilità** ex art. 2476, settimo comma, c.c., che ha **natura extracontrattuale** per fondare la quale, non è sufficiente l'inadempimento contrattuale della società, ma è necessario un fatto illecito proprio dell'amministratore, doloso o colposo, che abbia danneggiato "direttamente" il patrimonio del singolo socio o del terzo.

La giurisprudenza, sul punto, ha chiarito che l'avverbio "direttamente" esclude la responsabilità quando il danno sia solo un riflesso del pregiudizio arrecato al patrimonio sociale (Cass. Civ., Sez. 3, n. 2540 del 30-01-2019). Strettamente connessa alla responsabilità gestoria è quella **dell'organo di controllo**. Il collegio sindacale ha il dovere di vigilare sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e, specificamente, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile. Il loro è un controllo di legittimità sostanziale che si estende a "tutta l'attività sociale". Di fronte a irregolarità o all'inerzia degli amministratori, i sindaci hanno un potere-dovere di reazione, che si articola in una serie di strumenti: dalla richiesta di informazioni e ispezioni, alla convocazione dell'assemblea, fino alla denuncia al tribunale ex art. 2409 c.c. L'omesso o inadeguato esercizio di tali poteri configura una sorta di concorso omissivo nell'illecito commesso dagli amministratori, fondando una loro responsabilità solidale. La colpa dei sindaci può consistere, peraltro, sia in un **difetto di conoscenza** per non aver rilevato i "segnali d'allarme", sia in un **inerzia consapevole** (omessa attivazione).

Se la gestione è di competenza esclusiva degli amministratori, il sistema della **S.r.l.** prevede un'importante **eccezione alla generale irresponsabilità dei soci per le obbligazioni sociali**. L'articolo 2476, ottavo comma, c.c. stabilisce che "Sono altresì solidalmente responsabili con gli amministratori, ai sensi dei precedenti commi, i soci che hanno intenzionalmente deciso o autorizzato il compimento di atti dannosi per la società, i soci o i terzi".

Questa norma **sanziona l'ingerenza dannosa del socio** nella gestione. La **responsabilità** sorge a due condizioni:

1. un atto di ingerenza: il socio deve aver “deciso” o “autorizzato” un’operazione gestoria, esorbitando dal suo ruolo tipico.
2. L’elemento soggettivo: l’ingerenza deve essere “intenzionale”, il che implica la consapevolezza del carattere dannoso dell’atto per la società, per altri soci o per i terzi.

Questa disposizione assume **particolare rilevanza** nel contesto degli **adeguati assetti**. Un socio che, ad esempio, imponga o autorizzi un’operazione palesemente avventata, la cui rischiosità sarebbe emersa da un corretto processo istruttorio garantito da un adeguato assetto, può essere chiamato a rispondere dei danni. La responsabilità del socio, tuttavia, non esclude quella degli amministratori. Questi ultimi, infatti, conservano la competenza esclusiva sull’esecuzione delle operazioni e hanno il dovere di non dare seguito a decisioni o autorizzazioni soci palesemente dannose, pena la loro **responsabilità solidale per omissione**.

In conclusione, l’obbligo di istituire adeguati assetti ha ridisegnato i contorni della governance societaria, **accentuando il carattere fiduciario e la professionalità** richiesti agli organi sociali. La responsabilità non è più solo una sanzione per atti illeciti conclamati, ma si estende alla mancata predisposizione di sistemi di controllo e prevenzione del rischio.

In questo quadro, anche il socio di S.r.l. non è più un attore passivo, ma un soggetto che, qualora ingerisca intenzionalmente e dannosamente nella gestione, viene chiamato a rispondere solidalmente con gli amministratori, a testimonianza di un sistema che richiede a tutti i livelli un esercizio responsabile dei poteri societari.

Deleghe e assetti adeguati sono necessari per tutelarsi dai rischi

di Riccardo Borsari, *Il Sole 24 Ore*, 8 gennaio 2026, *FOCUS NORME TRIBUTI*, p. 6

Si analizza la responsabilità penale degli amministratori e dei vertici societari alla luce del principio di responsabilità personale, evidenziando il rischio di derive sia verso la responsabilità da posizione sia verso forme di deresponsabilizzazione organizzativa.

La **responsabilità penale** di chi amministra o comunque dirige un ente collettivo rappresenta uno dei temi centrali del **diritto penale dell'economia**.

Il problema

È tuttavia necessario calare il **principio della responsabilità personale**, cardine dell'ordinamento penale-costituzionale, nella realtà delle moderne organizzazioni societarie, sempre più complesse e articolate. L'imprenditore si trova infatti a operare in un **equilibrio delicato**: da un lato, il rischio di una **"responsabilità da posizione"** che può tradursi in una condanna fondata sul solo ruolo apicale ricoperto; dall'altro lato, il pericolo opposto di una **deresponsabilizzazione diffusa**, che finisce per lasciare impuniti gli illeciti commessi all'interno dell'organizzazione. La giurisprudenza più recente mostra come un'**adeguata organizzazione interna** e un **corretto funzionamento degli organi societari** possano costituire elementi decisivi per circoscrivere la responsabilità penale dei singoli amministratori. Tale principio deve però trovare applicazione tenendo in considerazione le **specificità di ciascun ente**, dal momento che le strutture organizzative devono essere calibrate su **dimensioni e complessità** degli enti medesimi. È infatti irragionevole pretendere lo stesso livello di articolazione da una piccola impresa e da una multinazionale. In questa prospettiva, emergono alcuni **spunti operativi** di rilievo.

Delimitazione dei ruoli

In primo luogo, risulta essenziale procedere alla **chiara delimitazione dei ruoli**, all'**attribuzione delle responsabilità** e alla precisa **segregazione dei poteri**. La gestione del rischio di responsabilità da posizione impone di **circoscrivere la sfera di competenza** di ciascuna figura apicale, per evitare imputazioni automatiche basate sulla sola collocazione gerarchica. Sul piano operativo, una definizione chiara dei ruoli agevola:

- l'implementazione di **sistemi di controllo interno efficaci**;
- la **tracciabilità delle decisioni**;
- e il **monitoraggio continuo** dei possibili segnali di allarme.

Ciò consente all'impresa non solo di **prevenire illeciti** e ridurre l'esposizione a sanzioni, ma anche di fornire **evidenze concrete** di responsabilità differenziata in caso di contestazioni giudiziarie, rafforzando la tutela degli apicali.

Formazione degli apicali

Altro elemento decisivo riguarda la **formazione delle figure apicali**. Essa: da un lato, consente di accrescere la **consapevolezza** degli obblighi di vigilanza, delle implicazioni delle deleghe di funzione e delle responsabilità derivanti da scelte operative o omissioni; dall'altro lato, contribuisce a diffondere una **cultura del controllo e della responsabilità**, riducendo il rischio di errori gestionali o comportamenti colposi dovuti a carenze conoscitive. Apicali adeguatamente formati sono in grado di: riconoscere tempestivamente i **segnali di rischio**; attivare le corrette **linee di comunicazione** e i presidi forniti dal sistema di **compliance**.

Flussi informativi

Al contempo, è di rilievo centrale la predisposizione di un adeguato **sistema di flussi informativi interni**. Sul punto, la giurisprudenza ha più volte evidenziato come **sistemi di reporting efficaci** rappresentino un presupposto essenziale per l'effettività della funzione di controllo. La condivisione **tempestiva, completa e tracciabile** delle informazioni consente ai vertici di assumere **decisioni informate** e di esercitare in modo effettivo i poteri di indirizzo e vigilanza. In assenza di un flusso informativo strutturato, anche i modelli organizzativi più evoluti perdono efficacia, poiché le decisioni vengono prese in condizioni di **asimmetria informativa** o con ritardi che possono amplificare i rischi. Al contrario, una **rete informativa ben progettata** - che integri reporting periodici, sistemi di escalation e canali di comunicazione sicuri - rafforza la **trasparenza**, la **tracciabilità** e la capacità dell'impresa di reagire prontamente alle criticità. In prospettiva, una rete informativa ben progettata rappresenta un **presidio essenziale di buona governance**, utile tanto nella prevenzione degli illeciti quanto nella difesa dell'ente e dei suoi vertici.

Documentazione e archivi

Infine, l'adozione di un **sistema strutturato di documentazione e archiviazione** delle informazioni costituisce un presidio imprescindibile per garantire la **tracciabilità delle attività** e la **verificabilità delle scelte gestionali**. Nel contesto delle moderne organizzazioni complesse, la possibilità di ricostruire in modo puntuale decisioni, flussi informativi e processi interni rappresenta una tutela concreta per l'impresa e per i suoi vertici. Una documentazione accurata consente di attestare: l'effettiva esecuzione dei controlli; l'adeguata informazione del consiglio di amministrazione; e l'adozione delle misure di prevenzione previste dai modelli di compliance. Un sistema di archiviazione efficiente favorisce inoltre:

- la **trasparenza**;
- l'**efficacia dei controlli interni**;
- e la pronta disponibilità delle evidenze in caso di verifiche ispettive o procedimenti giudiziari.

In questo senso, documentare significa rendere **oggettivamente verificabile** la solidità del sistema di governance.

Gli assetti necessari

È dunque fondamentale che gli enti implementino **assetti di governance coerenti** con la propria natura e complessità, capaci di definire in modo preciso **ruoli, responsabilità, flussi informativi e sistemi di controllo**. Gli spunti che in questo articolo sono stati brevemente delineati costituiscono strumenti essenziali per coniugare: l'**efficienza organizzativa**; con la **tutela da rischi sanzionatori**. Tale obiettivo richiede l'adozione di un **approccio autenticamente risk-based**, che non si limiti a definire procedure statiche, ma operi in chiave dinamica, attraverso il **monitoraggio continuo dei rischi** e l'**aggiornamento delle misure di mitigazione**. Solo una **gestione consapevole e proattiva del rischio** può trasformare la compliance in un vero fattore di solidità e affidabilità nel tempo.

Adeguati assetti e rendiconto finanziario

di Roberto Maglio, Alessia Galdiero, *Modulo24 Bilancio*, 5 giugno 2025, n. 3, p. 36

L'elaborazione del rendiconto finanziario è necessaria solo per le società che redigono il bilancio in forma ordinaria, ma a qualsiasi imprenditore societario o collettivo è richiesto di dotarsi di adeguati assetti che consentano la rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale. Come sottolinea la giurisprudenza in tema di articolo 2086 c.c., l'analisi finanziaria consuntiva e anche prospettica è un obbligo per ogni società e può rappresentare anche un'opportunità di miglioramento delle relazioni con gli istituti bancari.

La dinamica finanziaria nella legislazione sul bilancio d'esercizio

La tradizionale centralità dell'aspetto economico nella valutazione delle "performance" aziendali è stata rivista con il D.Lgs. 18 agosto 2015, n. 139, che ha previsto che il bilancio è costituito (ai sensi dell'art. 2423 c.c.), oltre che dallo stato patrimoniale e dal conto economico (e dalla nota integrativa), anche dal rendiconto finanziario. L'articolo 2425-ter c.c., come noto, dispone che "dal rendiconto finanziario risultano, per l'esercizio a cui è riferito il bilancio e per quello precedente, l'ammontare e la composizione delle disponibilità liquide, all'inizio e alla fine dell'esercizio, ed i flussi finanziari dell'esercizio derivanti dall'attività operativa, da quella di investimento, da quella di finanziamento, ivi comprese, le operazioni con soci"; **non è previsto dal legislatore uno schema dettagliato di rendiconto finanziario** ed è, pertanto, necessario riferirsi **all'OIC 10**. La scelta del legislatore e dell'OIC è caduta sulle disponibilità liquide come risorsa finanziaria di cui analizzare l'entità e le cause delle variazioni tra inizio e fine esercizio, operando, così, un deciso **distacco tra risultato finanziario e risultato economico**. L'aggiunta del rendiconto finanziario tra i prospetti di bilancio, quanto mai opportuna, è stata, tuttavia, mitigata dal fatto che tale documento è obbligatorio solo per le società che **redigono il bilancio in forma ordinaria**, in quanto l'art. 2435-bis, comma 2, e l'articolo 2435-ter c.c. prevedono l'esonero dalla redazione del rendiconto finanziario per le società che redigono, rispettivamente, il bilancio in forma abbreviata e il bilancio delle micro-imprese.

L'obbligo di redazione del bilancio in forma ordinaria riguarda le società di capitali che **superano almeno due dei seguenti requisiti** (come definiti al rialzo, da ultimo, con il D.Lgs. n. 125/2024) per due esercizi consecutivi:

- attivo dello Stato Patrimoniale superiore a 5.500.000 euro;
- ricavi di vendita e prestazioni superiori a 11.000.000 euro;
- numero medio di dipendenti occupati superiore a 50.

La qualità dei rendiconti finanziari pubblicati non risulta sempre ottimale; un recente studio empirico su un campione di 1030 società presentato nell'aprile 2025 e svolto dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC) assieme all'Osservatorio dei bilanci ha evidenziato che **quasi tutte le aziende risultano aver utilizzato il metodo indiretto per determinare i flussi di cassa operativi**, ossia il criterio di minore complessità operativa ma anche meno efficace dal punto di vista informativo rispetto al criterio analitico diretto. Come noto, infatti, il flusso finanziario dell'attività operativa può essere determinato o con il metodo in-

diretto (rettificando l'utile o la perdita d'esercizio riportato nel conto economico) o con il metodo diretto (evidenziando direttamente i soli i flussi monetari). La scelta del metodo indiretto si spiega con il fatto che i "preparer" possono trarre dal conto economico e dallo stato patrimoniale le grandezze necessarie per la redazione anche del rendiconto (quali il risultato economico, gli ammortamenti e accantonamenti, le variazioni delle poste del Ccn diverse dalla liquidità, le variazioni degli investimenti ecc.); viceversa, **con il metodo diretto la redazione del prospetto è più laboriosa**, essendo slegata dalla contabilità economico-patrimoniale, ma il rendiconto finanziario viene ritenuto più facilmente intellegibile. La ricerca richiamata ha anche evidenziato la ricorrenza di frequenti errori nell'utilizzo del metodo indiretto consistenti nella mancata coincidenza tra gli importi iscritti nel rendiconto finanziario e i corrispondenti importi del conto economico/stato patrimoniale o anche nell'indicazione di una voce di conto economico/stato patrimoniale in varie voci del rendiconto finanziario (ad esempio, l'accantonamento al Tfr viene riportato a volte nella voce accantonamenti ai fondi, altre volte tra le altre rettifiche per elementi non monetari). Alla luce di queste problematiche è, dunque, possibile che in un prossimo futuro si addivenga ad una revisione dell'OIC 10.

Resta, comunque, il dato che buona parte delle società di capitali italiane non essendo tenute alla redazione del bilancio in forma ordinaria non pubblicano il rendiconto finanziario, potrebbero **non avere evidenza delle cause della variazione delle disponibilità liquide a consuntivo** e, con ogni probabilità, potrebbero non elaborare nemmeno un *budget* di tesoreria.

Dinamica finanziaria e adeguati assetti amministrativi, organizzativi e contabili

Tra i temi di attualità nella stagione della nuova disciplina della crisi di impresa, quello degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati è, da diverso tempo, al centro del dibattito di aziendalisti e giuristi. Non si tratta di novità dell'ultima ora, risalendo, alla pubblicazione del Testo Unico della Finanza l'introduzione della clausola generale dei principi di corretta amministrazione e dell'adeguatezza della struttura organizzativa e del sistema amministrativo-contabile nella disciplina della Spa quotata, e, alla riforma del diritto societario avviata con il D.Lgs. n. 6/2003, la previsione di obbligatorietà della istituzione degli assetti da parte degli amministratori e della vigilanza sulla loro adeguatezza e sul loro concreto funzionamento da parte del collegio sindacale in tutte le Spa. Muovendosi lungo questa direttrice, il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, con la modifica del secondo comma dell'art. 2086 c.c., operata dal D.Lgs. n. 14/2019, ha statuito il **dovere generale dell'imprenditore collettivo**, e non solo di quello che opera in forma societaria, di **istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato** alla natura e alle dimensioni dell'impresa; e poi, quale significativa conseguenza dell'assunto per primo esplicitato, la stessa disposizione ha previsto che l'assetto risulti adeguato anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi di impresa e della perdita della continuità aziendale. Infine, con l'art. 3 dello stesso Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza si è esteso anche all'impresa individuale l'obbligo di adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi, andando a declinare, in tal modo, il canone di proporzionalità già espresso nell'art. 2086, secondo comma, c.c. e circoscrivendo l'obbligo per tali imprenditori all'adozione di presidi organizzativi, ancorché semplificati.

La redazione del rendiconto finanziario consuntivo, anche per i soggetti per cui non è obbligatorio, è, quindi, **in qualche modo imposta o, quanto meno, opportuna**, affinché gli assetti contabili possano ritenersi adeguati; un decreto di nomina di un amministratore giudiziario del tribunale di Cagliari del 19 gennaio 2022, ad esempio, ha ritenuto la mancanza del rendiconto finanziario uno degli elementi per giudicare inidonei gli assetti contabili di una società. Analizzare aspetti come la "cash conversion" dell'Ebitda, ossia quanto del flusso di cassa potenziale (Ebitda) si trasforma in flusso di cassa operativo effettivo è importante per tenere sotto controllo il "business" e, a tal fine, risulta fondamentale il rendiconto finanziario.

Viceversa, l'inesistenza di un *budget* di tesoreria è stata ritenuta dallo stesso decreto un aspetto che, insieme ad altri, consentiva di ritenere inidonei gli assetti amministrativi. Mantenere e monitorare il livello

di copertura dell'indebitamento aziendale è una priorità fondamentale per la sostenibilità di un *business*. Solo attraverso la redazione di un *budget* di tesoreria è possibile calcolare il "*Debt Service Coverage Ratio*", o DSCR, e capire se i flussi di cassa prospettici consentono di onorare i debiti finanziari con scadenza nei 12 mesi successivi all'analisi. Un adeguato assetto amministrativo deve consentire di rapportare il flusso di cassa previsionale derivante dalla gestione caratteristica (al netto del flusso fiscale relativo al pagamento delle imposte sul reddito d'esercizio) al flusso finanziario per il pagamento degli interessi passivi nonché della quota capitale dei finanziamenti nel periodo considerato.

Considerazioni conclusive

L'adozione del D.Lgs. n. 139/2015 ha comportato una maggiore attenzione del *management* agli andamenti finanziari per effetto dell'obbligo di redazione del rendiconto finanziario, limitato, tuttavia, alle società che redigono il bilancio in forma ordinaria.

Viceversa, l'adozione degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili è richiesta ad ogni imprenditore che operi in forma societaria o collettiva, sebbene l'adeguatezza degli assetti vada commisurata alla natura e alle dimensioni dell'impresa.

Ma è evidente che gli adeguati assetti devono comunque consentire la rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale. Ciò significa essere in grado di analizzare la dinamica finanziaria d'impresa consuntiva e prospettica attraverso rendiconto finanziario e *budget* di tesoreria. Con questi strumenti possono anche migliorarsi le relazioni con le banche, superando il circolo vizioso che vede dapprima la richiesta da parte di queste ultime di dati e notizie, cui segue la fornitura tardiva di documenti incompleti o inattendibili, specie se di natura previsionale, che portano a decisioni non completamente consapevoli e informate, sia da parte della banca, sia da parte dell'impresa.

Gli adeguati assetti in ottica di sostenibilità dell'impresa

di Riccardo Bauer, Presidente Commissione Revisione Non Financial ODCEC Milano

Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili sono oggi uno dei principali “luoghi” in cui la sostenibilità smette di essere un esercizio narrativo e diventa capacità concreta di generare valore durevole, misurabile e finanziariamente credibile. Proprio dentro gli assetti si gioca la connessione tra obblighi ESG, creazione di valore di lungo periodo e sostenibilità – non solo ambientale e sociale, ma anche economico-finanziaria – dell'impresa.

Sostenibilità come requisito strutturale dell'impresa

Negli ultimi anni la sostenibilità è passata da essere un tema reputazionale a una **priorità strategica** per gruppi quotati e imprese di grandi dimensioni, spinta da normativa, mercati finanziari e pressione degli stakeholder. CSRD, SFDR, tassonomia UE e nuovi standard ESRS trasformano i fattori ESG da opzione volontaria in un **contenuto strutturale del modello di business** e della rendicontazione d'impresa.

La sostenibilità, in questo quadro, non è più solo una linea di comunicazione aggiuntiva, ma una **dimensione trasversale** che deve riflettersi in governance, politiche, processi, sistemi informativi e misurazione delle performance. Ciò implica che la “tenuta” ESG dell'impresa non può essere credibile senza un **assetto organizzativo e amministrativo** capace di integrare in modo stabile obiettivi, rischi e indicatori di sostenibilità.

Dalla disclosure ESG agli assetti che la rendono credibile

Le nuove regole di rendicontazione – in particolare la CSRD e il D.Lgs. 125/2024 – richiedono di collegare sistematicamente performance ESG, risultati economico-finanziari e rischi, secondo il **principio di doppia rilevanza** (impatti dell'impresa sul contesto e impatti del contesto sull'impresa). Per farlo, non bastano più report “stand alone”: servono assetti in grado di produrre, consolidare e governare informazioni ESG con lo stesso rigore attribuito ai dati contabili.

Da qui discende la **centralità di**:

- strutture dedicate (CSO, team ESG, comitati consiliari) con mandato e responsabilità formalizzate;
- processi interni che collegano scelte strategiche, definizione dei KPI, budget e sistemi premianti alle priorità ESG;
- sistemi informativi che integrino i dati finanziari e non finanziari in una logica di reporting integrato.

L'adeguatezza degli assetti diventa quindi la **condizione tecnica** perché la disclosure di sostenibilità sia attendibile, verificabile e valorizzabile nei rapporti con mercato, vigilanza e finanziatori.

Assetti, sostenibilità e capacità di gestire i rischi

Se interpretata seriamente la sostenibilità è una **forma avanzata di gestione del rischio**: ambientale, sociale, reputazionale, legale, ma anche operativo e di business continuity. Il passaggio chiave è l'integrazione dei rischi ESG nei processi ordinari di risk management e di pianificazione, anziché in canali paralleli di rendicontazione.

Un assetto “sostenibile” deve quindi:

- identificare i rischi ESG rilevanti per il modello di business (clima, catena di fornitura, capitale umano, digitalizzazione, reputazione);
- tradurli in metriche e soglie (KPI e KRI) collegate a policy, limiti operativi e presidi organizzativi;
- integrarli in budget, piani industriali, stress test e test di sostenibilità dell’indebitamento, così da misurare la resilienza dell’impresa a shock ambientali, regolatori o sociali.

Senza questa integrazione, la sostenibilità rimane un aspetto informativo separato, incapace di incidere sul profilo di rischio complessivo e quindi sulla reale capacità dell’impresa di evitare crisi e default.

ESG come driver di merito creditizio e minore rischio di default

Le evidenze empiriche mostrano una **correlazione sempre più stretta tra sostenibilità ed esito delle valutazioni dei rischi**. Studi sui portafogli di PMI italiane indicano che le imprese con un elevato livello di adeguatezza ESG presentano tassi di default inferiori fino a circa un terzo rispetto alla media, mentre le classi con valutazioni ESG basse registrano default e tassi di erogazione decisamente peggiori.

In parallelo, le società di rating e le banche stanno integrando stabilmente metriche ESG nei processi di valutazione del merito creditizio:

- profili ambientali e di transizione influenzano la capacità di generare cash flow in scenari regolatori e di mercato più stringenti
- politiche sociali e di capitale umano incidono su produttività, rischi operativi e contenzioso;
- la governance, intesa come qualità di organi, controlli e trasparenza, è ormai letta come proxy della capacità di prevenire crisi e gestire situazioni avverse.

Gli adeguati assetti diventano il **luogo operativo** dove questi fattori ESG vengono gestiti nel tempo e trasformati in dati osservabili: piani di transizione, target di decarbonizzazione, programmi di sicurezza sul lavoro, politiche di diversity, sistemi anticorruzione, presidi di due diligence sulla supply chain. Proprio questa “tracciabilità organizzativa” consente a banche e investitori di attribuire un rischio di default inferiore alle imprese più sostenibili, fino a riflettersi in rating migliori e condizioni creditizie più favorevoli.

Governance della sostenibilità e struttura degli assetti

I gruppi maggiori hanno già riorganizzato la propria governance per incorporare la sostenibilità in modo stabile nei propri organigrammi.

Si sono creati comitati ESG in seno al consiglio o extra consiglio di amministrazione, attribuzione di deleghe specifiche, formalizzazione del ruolo del Chief Sustainability Officer e costruzione di team ESG multidisciplinari. In questi casi, la sostenibilità entra nel circuito decisionale ordinario, influenzando investimenti, allocazione del capitale, politiche di risk appetite e sistemi incentivanti.

L’assetto sostenibile si riconosce da alcuni elementi ricorrenti:

- il consiglio di amministrazione presidia direttamente gli obiettivi ESG e segue con continuità i relativi rischi, con adeguata formazione sui temi climatici, sociali e di governance;
- i comitati endoconsiliari (controllo, rischi, remunerazione, nomine) incorporano sistematicamente criteri ESG nella propria attività;
- la struttura manageriale integra la sostenibilità nei propri meccanismi interni di performance management e nelle politiche retributive, collegando una quota degli incentivi al raggiungimento di target ambientali, sociali e di diversity.

Questi accorgimenti non hanno solo una funzione “etica”. Essi consentono di allineare i comportamenti di management e struttura ai **driver di sostenibilità**, riducendo comportamenti opportunistici di breve periodo e rendendo più stabile la traiettoria strategica dell’impresa.

KPI integrati, Balanced Scorecard e accountability

La letteratura e la prassi più recenti enfatizzano la necessità di passare da elenchi di iniziative ESG a si-

stemi di indicatori integrati, in grado di collegare obiettivi strategici, risultati economici e impatti ESG. Strumenti come la Balanced Scorecard, reinterpretati in chiave sostenibilità, consentono di combinare prospettive finanziarie, clienti, processi interni e capitale umano con metriche ambientali, sociali e di governance.

Un assetto organizzativo credibile in ottica sostenibile presenta:

- un set di KPI ESG mirati per ogni area (emissioni, energia, infortuni, diversity, anticorruzione, diritti umani, engagement degli stakeholder);
- obiettivi spalmati nel tempo misurabili e integrati nel ciclo di pianificazione e nei piani operativi;
- reporting periodici verso il vertice aziendale, comitati e organi di controllo, a supporto delle decisioni.

Questi strumenti, se inseriti in assetti adeguati, trasformano la sostenibilità in oggetto di **vera accountability interna ed esterna**: i risultati ESG possono essere verificati, confrontati nel tempo e correlati a performance economiche e profilo di rischio.

Sostenibilità, resilienza e continuità aziendale

La sostenibilità, in un'economia caratterizzata da crisi climatiche, tensioni geopolitiche, transizioni regolatorie e trasformazioni tecnologiche, coincide sempre più con la **capacità di resilienza dell'impresa**. Le aziende capaci di integrare i fattori ESG negli assetti dimostrano maggiore adattabilità, minore esposizione a shock improvvisi e migliore capacità di ristrutturare la propria strategia senza compromettere la continuità aziendale.

In questa prospettiva:

- i presidi ambientali riducono i rischi di interruzioni operative, contenzioso, sanzioni e danni reputazionali;
- le politiche sociali rafforzano capacità di attrarre e trattenere talenti, prevenire conflitti e presidiare la sicurezza;
- una governance inclusiva e trasparente, supportata da adeguati assetti, migliora la qualità delle decisioni, la gestione dei conflitti di interesse e la fiducia degli stakeholder.

Tutto ciò si traduce, nel tempo, in una **minore probabilità di crisi aziendale** e in un più elevato grado di fiducia riconosciuto da investitori, banche, clienti e autorità. La sostenibilità, letta con la lente degli assetti adeguati, diventa quindi il linguaggio comune con cui l'impresa può dimostrare, in modo strutturato, la propria capacità di rimanere vitale in un contesto instabile.

Perché la “prova” degli assetti è determinante nel discorso sulla sostenibilità

La dimensione decisiva, in chiave di sostenibilità, non è soltanto l'esistenza di programmi ESG, ma la prova che essi siano incorporati in **assetti allineati, funzionanti e verificabili nel tempo**. Questo richiede un corpus documentale e procedurale che includa politiche interne, delibere, organigrammi, regolamenti dei comitati, reporting, sistemi di controllo interno e tracce delle decisioni assunte sui temi ESG.

Per investitori istituzionali, analisti ESG, banche e revisori della sostenibilità, la capacità di mostrare questa infrastruttura organizzativa è ormai parte integrante della valutazione della qualità dell'impresa.

In assenza di assetti dimostrabili, la sostenibilità rischia di essere letta come un aspetto di tipo “greenwashing”; al contrario, se è ancorata a strutture chiare e a processi robusti, diventa un **fattore oggettivo di minore rischiosità**, di maggiore credibilità informativa e di più elevata probabilità di continuità nel lungo periodo.

Il ruolo degli assetti organizzativi nella valutazione del credito bancario

di Alessandro Mattavelli, Dottore Commercialista ODCEC Milano e Prof. a contratto Università Cattolica Sacro Cuore

Nel contesto attuale del merito creditizio, gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili non rappresentano più un semplice elemento di buona prassi gestionale, ma assumono una funzione tecnica diretta nella valutazione del rischio di default e, di conseguenza, nelle condizioni di accesso al credito. Gli intermediari finanziari tendono sempre più a considerare l'esistenza e la dimostrabilità di tali assetti come un indicatore immediato di affidabilità prospettica del debitore, con effetti concreti sui sistemi di rating, sulla probabilità di default e sul pricing delle operazioni di finanziamento.

Dalla lettura del bilancio alla valutazione prospettica dell'impresa

Per molti anni l'analisi del merito creditizio si è fondata prevalentemente su grandezze consuntive: patrimonio netto, livelli di indebitamento, capacità di rimborso desunta da margini economici e flussi di cassa storici. In questo impianto, l'attenzione delle banche era concentrata soprattutto sulla **solidità del bilancio** e sulla coerenza delle linee di credito con l'andamento passato dell'impresa, spesso con un ruolo centrale attribuito alle garanzie reali.

L'evoluzione del quadro regolamentare, in particolare con l'introduzione degli accordi di Basilea e dei modelli di rating interni, ha progressivamente spostato il focus verso una **valutazione dinamica**, basata sulla capacità dell'impresa di generare cassa in prospettiva e di intercettare tempestivamente eventuali segnali di squilibrio. In questo passaggio, gli adeguati assetti assumono la funzione di **infrastruttura operativa** che consente alla banca di attribuire credibilità alle proiezioni fornite dall'impresa e di incorporarle nei propri modelli di rischio.

Affidabilità delle informazioni e qualità degli assetti

Un filone consolidato della dottrina sul credito evidenzia come gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili costituiscano il **presupposto della ragionevolezza delle informazioni aziendali** poste alla base del rapporto bancario. Per l'intermediario, il valore informativo non risiede soltanto nel dato numerico (utile, EBITDA, posizione finanziaria netta, DSCR), ma nella sua attendibilità: modalità di formazione, presenza di controlli interni, coerenza tra piani e consuntivi, capacità di aggiornamento nel tempo.

In questa prospettiva assumono rilievo elementi quali la pianificazione industriale e finanziaria di breve e medio periodo, un organigramma e un funzionigramma aggiornati, procedure formalizzate di budgeting e reporting, sistemi strutturati di monitoraggio dei flussi di cassa, nonché matrici dei rischi e presidi specifici sui fattori di tensione finanziaria. La disponibilità documentata e tracciabile di tali strumenti consente di integrare il profilo quantitativo del merito creditizio con una dimensione qualitativa legata alla governance del rischio.

Rating, probabilità di default e solidità dei sistemi informativi

Nei modelli basati sul rating, il rischio di credito viene rappresentato attraverso **parametri quali la probabilità di default (PD), la perdita in caso di default (LGD) e il fattore di conversione delle esposizioni**. In particolare, la PD misura la probabilità che il debitore non sia in grado di adempiere alle proprie obbligazioni entro un determinato orizzonte temporale, generalmente annuale.

L'impiego di sistemi di rating, sia interni sia esterni, presuppone basi dati solide, coerenti e costantemente aggiornate, difficilmente garantibili in presenza di assetti informali o occasionali. Al contrario, adeguati assetti amministrativi e contabili, supportati da procedure strutturate di raccolta, validazione e analisi delle informazioni, consentono di alimentare i modelli di rating con dati di qualità, rendendo più affidabile la stima della PD e riducendo il rischio di errori valutativi, sia in senso prudenziale sia in senso opposto.

Valutazione qualitativa e istruttoria bancaria

Nella prassi operativa, il giudizio sul merito creditizio non si esaurisce nel risultato numerico prodotto dai modelli, ma viene integrato da una **valutazione strutturata del profilo organizzativo e gestionale dell'impresa**. Rientrano in quest'area aspetti quali la qualità del management, la chiarezza nella distribuzione delle responsabilità, l'esistenza di un sistema di pianificazione e controllo, nonché la capacità di presidiare il rischio di liquidità e di gestire tempestivamente eventuali situazioni di tensione.

La documentazione di vigilanza e le analisi in tema di concessione abusiva di credito sottolineano come gli intermediari siano chiamati a svolgere una **vera e propria istruttoria sul merito creditizio**, e non una mera verifica formale dei bilanci. Ciò comporta una crescente richiesta alle imprese di evidenze concrete circa l'adeguatezza degli assetti: budget annuali, piani economico-finanziari pluriennali, report periodici sugli indicatori di allerta, simulazioni di sostenibilità del debito e analisi di sensitività.

Dimostrabilità degli assetti e impatto sulla PD

Sotto il profilo tecnico, la dimostrazione degli assetti incide su almeno tre ambiti rilevanti della valutazione del rischio di default.

In primo luogo, la **riduzione dell'incertezza informativa**: assetti strutturati migliorano la qualità e la stabilità delle informazioni disponibili, riducendo la variabilità delle stime di PD e, di conseguenza, il capitale assorbito dall'esposizione creditizia.

In secondo luogo, una **maggiore capacità di prevenzione**: sistemi di early warning sui flussi di cassa, sugli scostamenti rispetto al budget e sui ritardi nei pagamenti consentono di intervenire prima che le criticità evolvano in insolvenza, con effetti positivi sulle serie storiche di default.

Infine, una **migliore gestione delle fasi di deterioramento**: la presenza di piani di riequilibrio credibili, basati su dati aggiornati e scenari realistici, aumenta le probabilità di successo delle ristrutturazioni e contribuisce, nel tempo, a migliorare le performance di recupero dei portafogli creditizi.

Nel complesso, questi fattori concorrono, nelle logiche di rating, a collocare l'impresa in classi di rischio più favorevoli rispetto a soggetti che presentano analoghi valori di bilancio ma una minore strutturazione organizzativa e informativa.

Centrale Rischi, liquidità e presidi operativi

L'analisi dei dati di Centrale Rischi e dei flussi di cassa riveste oggi un ruolo centrale nella valutazione del merito creditizio, in particolare per le PMI a forte dipendenza bancaria. Ritardi anche contenuti nei pagamenti, superamenti ricorrenti degli affidamenti, sconfinamenti frequenti e utilizzo rigido delle linee a breve costituiscono segnali che, se non adeguatamente spiegati e presidiati, determinano un rapido peggioramento del profilo di rischio percepito.

Un assetto adeguato prevede procedure interne in grado di intercettare tempestivamente tali anomalie, valutarne l'impatto prospettico sulla liquidità, definire azioni correttive e documentarne l'attuazione. La capacità dell'impresa di fornire alla banca spiegazioni puntuali sulle cause dei segnali negativi e sulle

misure adottate, supportata da dati aggiornati e da un monitoraggio continuo dei flussi di cassa, contribuisce a contenere il deterioramento del rating e a limitare l'incremento della PD associata.

Modelli evoluti e funzione del professionista

Le trasformazioni normative e di mercato stanno orientando i modelli di valutazione del merito creditizio verso **un'integrazione sempre più stretta tra dimensioni economico-finanziarie, qualitative e**, progressivamente, anche fattori ESG. In questo scenario, alle PMI non vengono richiesti soltanto bilanci attendibili, ma anche budget strutturati, piani economico-finanziari, indicatori di sostenibilità del debito e informazioni organizzate sulla governance e sui rischi.

Il professionista che affianca l'impresa svolge un ruolo chiave nel tradurre gli assetti in un **linguaggio compatibile con i sistemi bancari**: predisposizione di piani coerenti con i dati storici, lettura dei rischi in chiave creditizia, implementazione di procedure di monitoraggio e reporting capaci di dialogare con i modelli di rating utilizzati dagli intermediari. In questo modo, gli adeguati assetti si trasformano da mero adempimento formale a strumento consulenziale per il miglioramento del merito creditizio e la negoziazione di condizioni più favorevoli.

Gli assetti come leva nel rapporto banca-impresa

Per le imprese più strutturate, la capacità di dimostrare assetti adeguati si traduce in un accesso al credito più agevole, maggiore flessibilità nei processi di ristrutturazione, minore volatilità delle valutazioni di rating e, in ultima analisi, in una più bassa probabilità di default riconosciuta dai modelli bancari. Al contrario, per le realtà meno organizzate, l'assenza di assetti – o la loro non dimostrabilità – può determinare un peggioramento progressivo del profilo di rischio, con effetti cumulativi sui costi di finanziamento, sulle richieste di garanzie e sulla disponibilità complessiva di credito.

L'impresa che investe nella strutturazione dei propri assetti, nella qualità dei dati e nella capacità di rappresentare in modo trasparente la propria situazione prospettica utilizza il merito creditizio non come vincolo esterno, ma come leva di competitività e di stabilità finanziaria nel medio-lungo periodo. In un sistema in cui rating e probabilità di default guidano sempre più le decisioni degli intermediari, la dimostrazione degli assetti adeguati diventa uno degli strumenti più efficaci per governare il rischio di default e valorizzare la qualità gestionale dell'impresa nel dialogo con il mercato del credito.

ISO 22301: la soft law che rivoluziona gli adeguati assetti aziendali

di Vincenzo Candido Renna e Laura Spano, Norme&Tributi Plus Diritto, 15 gennaio 2026

Lo standard internazionale sulla business continuity diventa strumento essenziale per imprese e professionisti nel controllo degli assetti organizzativi.

Nel panorama normativo contemporaneo, sempre più caratterizzato dalla compenetrazione tra regole imperative e strumenti volontari, lo **standard ISO 22301:2019** si configura come paradigma esemplare di quella **“soft law”** che sta **ridefinendo i confini della compliance aziendale**. Questa norma tecnica, dedicata ai **sistemi di gestione della continuità operativa** (*Business Continuity Management Systems*), merita un’attenzione particolare non soltanto per la sua intrinseca rilevanza tecnica, ma soprattutto per le implicazioni giuridiche ed economiche che assume nel contesto italiano, dove la nozione di **“adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili”** costituisce ormai il fulcro della responsabilità gestoria.

La natura giuridica della soft law e il ruolo degli standard ISO

La dicotomia tradizionale tra *hard law* (norme cogenti, tipicamente di fonte legislativa o regolamentare) e *soft law* (strumenti non vincolanti, spesso di origine tecnica o professionale) appare oggi insufficiente a descrivere la complessità dell’ordinamento giuridico applicabile alle imprese. Gli **standard ISO**, pur formalmente privi di efficacia normativa diretta, acquisiscono **rilevanza giuridica** attraverso molteplici canali: l’incorporazione nelle **clausole contrattuali**, il riferimento nelle **prassi di settore**, la valorizzazione giurisprudenziale come **parametro di diligenza** e, non da ultimo, l’integrazione nelle **discipline di vigilanza e nei modelli organizzativi** previsti dalla normativa sulla **responsabilità amministrativa degli enti**. La **ISO 22301**, in particolare, si inserisce in quella famiglia di standard che – analogamente alla più nota ISO 37001 sull’anticorruzione o alla ISO 37301 sui sistemi di gestione della compliance – forniscono alle organizzazioni un framework metodologico rigoroso per **presidiare specifiche aree di rischio**. La sua architettura, conforme alla *High Level Structure* comune a tutti gli standard ISO sui sistemi di gestione, garantisce **interoperabilità e sinergia** con altri strumenti normativi volontari già adottati dalle imprese.

Gli adeguati assetti e la riforma del Codice della crisi

L’articolo 2086 del Codice civile, come modificato dal Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza (D.Lgs. 14/2019), impone all’imprenditore che operi in forma societaria o collettiva l’obbligo di istituire **“un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell’impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d’impresa e della perdita della continuità aziendale”**. Questa disposizione – che alcuni commentatori hanno definito il **“Copernico”** del diritto societario italiano – trasforma radicalmente il paradigma della **responsabilità imprenditoriale**, spostando l’attenzione dalla mera correttezza formale degli adempimenti alla sostanziale capacità dell’organizzazione di **presidiare i propri rischi** e di **monitorare** costantemente la propria sostenibilità economico-finanziaria.

Ed è precisamente in questo contesto che la ISO 22301 acquisisce un valore strategico. Lo standard, infatti, non si limita a fornire indicazioni su come gestire l'emergenza quando essa si manifesta, ma propone un **approccio sistemico e preventivo alla resilienza organizzativa**, basato su:

- **Business Impact Analysis (BIA)**: l'analisi degli impatti potenziali derivanti dalla interruzione delle attività critiche, con identificazione dei tempi massimi tollerabili di disruption (MTPD) e degli obiettivi di ripristino (RTO).
- **Risk Assessment**: la valutazione dei rischi di interruzione delle attività prioritarie e delle relative risorse necessarie, in piena sintonia con i principi della ISO 31000 sul risk management.
- **Business Continuity Strategies**: lo sviluppo di strategie e soluzioni per garantire la continuità operativa entro tempi predefiniti e con capacità produttive adeguate.
- **Piani di continuità operativa**: la predisposizione di procedure documentate per guidare l'organizzazione nella risposta alle disruption e nel ripristino delle attività.
- **Programma di esercitazioni**: la validazione periodica dell'efficacia delle strategie e delle soluzioni attraverso test ed esercitazioni strutturate.

L'integrazione con il D.Lgs. 231/2001 e i modelli organizzativi

Per le imprese italiane che abbiano già implementato Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001, l'adozione della ISO 22301 rappresenta un'evoluzione naturale e coerente del proprio sistema di governance. La norma tecnica, infatti, condivide con i MOG 231 l'approccio risk-based, la centralità della mappatura dei processi, l'importanza della formazione e della comunicazione, nonché la necessità di verifiche periodiche e di aggiornamento continuo.

Vi è, tuttavia, una differenza sostanziale nell'ottica: mentre il D.Lgs. 231/2001 si concentra sulla prevenzione dei reati presupposto (con una logica prevalentemente difensiva), la ISO 22301 adotta una prospettiva proattiva, finalizzata ad assicurare la capacità dell'organizzazione di continuare a erogare prodotti e servizi anche in presenza di eventi disruptivi, siano essi di natura dolosa, colposa o meramente accidentale.

Questa complementarietà suggerisce la possibilità – già sperimentata in diverse realtà aziendali – di **integrare il Business Continuity Management System** nel più ampio sistema di **compliance aziendale**, evitando duplicazioni e massimizzando le sinergie. Gli Organismi di Vigilanza previsti dal D.Lgs. 231/2001, del resto, potrebbero estendere le proprie funzioni anche al monitoraggio dell'efficacia del BCMS, in un'ottica di presidio integrato dei rischi aziendali.

Implicazioni per professionisti e imprese

L'adozione della ISO 22301 non rappresenta, almeno allo stato attuale, un obbligo di legge. Tuttavia, diverse considerazioni ne suggeriscono l'opportunità, se non la necessità:

- Sul piano della **responsabilità gestoria**: in caso di **crisi aziendale**, la **mancata adozione** di strumenti riconosciuti per il **monitoraggio della continuità operativa** potrebbe essere valutata come **violazione dell'obbligo di adeguati assetti** ex art. 2086 c.c., con conseguente **responsabilità patrimoniale** degli amministratori.
- Sul piano delle **relazioni contrattuali**: numerose imprese, soprattutto in settori regolamentati o nella filiera di grandi committenti, richiedono già oggi ai **propri fornitori** la **certificazione ISO 22301 come prerequisito contrattuale**.
- Sul piano **assicurativo**: la dimostrazione di un **BCMS certificato** può favorire condizioni più vantaggiose nella stipula di polizze aziendali, in particolare per le **coperture relative a interruzioni di esercizio**.
- Sul piano **reputazionale**: la certificazione ISO 22301 costituisce un segnale credibile verso stakeholder, finanziatori e mercato della solidità organizzativa dell'impresa.

Per i professionisti del settore – commercialisti, consulenti d'impresa, auditor, risk manager, compliance officer – la conoscenza approfondita dello standard rappresenta ormai un requisito imprescindibile.

La ISO 22301, infatti, fornisce un linguaggio tecnico comune e una metodologia strutturata che facilitano

il dialogo con la governance aziendale e con gli organi di controllo.

Particolarmente rilevante appare il ruolo che potranno svolgere i revisori legali e gli auditor interni, chiamati a valutare l'adeguatezza degli assetti organizzativi non più in termini puramente formali, ma con riferimento all'effettiva capacità dell'impresa di presidiare i propri rischi operativi e di garantire la continuità del business.

Prospettive evolutive e conclusioni

L'Unione Europea si sta muovendo verso un rafforzamento progressivo degli obblighi di resilienza operativa, come testimonia la direttiva NIS2 in materia di cybersecurity, che richiede alle entità essenziali e importanti l'adozione di misure tecniche e organizzative per garantire la continuità dei servizi. È prevedibile che, nei prossimi anni, la **convergenza tra requisiti normativi cogenti e standard volontari** si accentui ulteriormente, rendendo la distinzione tra hard law e soft law sempre più sfumata.

In questo contesto, la ISO 22301 rappresenta uno strumento prezioso per anticipare le evoluzioni normative e per costruire un sistema di governance aziendale realmente orientato alla sostenibilità di lungo periodo. Non si tratta, beninteso, di un adempimento burocratico o di un mero esercizio formale: la business continuity è questione di sostanza, non di forma, e richiede un **impegno concreto del vertice aziendale** e un **coinvolgimento diffuso di tutta l'organizzazione**.

Le imprese e i professionisti che sapranno cogliere questa opportunità disporranno di un vantaggio competitivo significativo, non soltanto in termini di conformità normativa, ma soprattutto in termini di capacità di navigare l'incertezza e di trasformare i rischi in opportunità. Perché, come insegna la storia economica, sopravvivono e prosperano non le imprese più grandi o più forti, ma quelle più capaci di adattarsi al cambiamento.

I doveri del Collegio sindacale, la valutazione di Revisori e Sindaci e l'attività di controllo

di Fioranna Negri, Presidente Commissione Diritto societario ODCEC Milano

Il contributo esamina il sistema informativo quale presidio essenziale di governance e fondamento dell'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili. Vengono analizzati i doveri di vigilanza del Collegio sindacale e del Revisore legale, con particolare riferimento alla gestione dei rischi, alla qualità dei flussi informativi e agli obblighi di segnalazione della crisi ex art. 25-octies CCII. Ne emerge la centralità del coordinamento tra i due organi per la tutela della continuità aziendale e la mitigazione delle responsabilità.

Premessa

Il Collegio sindacale e il Revisore legale, ciascuno nell'ambito dell'esercizio delle rispettive funzioni, devono comprendere l'adeguatezza degli assetti organizzativi in relazione alle condizioni interne ed esterne in cui le società si trovano ad operare.

Al fine di prevenire situazioni di criticità, quali la crisi, o di condizioni spesso irreversibili, quali la perdita della continuità aziendale, tale attenzione dovrebbe avere anche **una valenza prospettica**, nel senso che entrambi, ma sempre ognuno per il proprio ambito di competenza, dovrebbero riuscire a cogliere anche i mutamenti a cui gli assetti organizzativi, fautori delle strategie aziendali, dovrebbero tendere per adeguarsi alle variazioni che il mercato in generale e il settore di appartenenza in particolare impongono all'operatività dell'impresa.

Tali cambiamenti sono, a volte così repentini ed imprevedibili da lasciare, poco spazio a scelte operative ponderate, privilegiando la capacità di innovazione e di adattamento che l'imprenditore e il suo management riescono ad esprimere.

È proprio questa sempre maggiore tendenza al cambiamento delle condizioni a contorno che richiede una **struttura organizzativa flessibile e resiliente**, studiata in modo da rendere circolari e confrontabili le informazioni in tempi brevi per favorire i confronti e intercettare le aree critiche o favorevoli allo sviluppo del modello di business.

Questa circolarità di informazioni può essere garantita solo da un adeguato assetto organizzativo, contabile e amministrativo.

In effetti, gli assetti organizzativi sono da sempre la **colonna portante dell'impresa**, sia quando gli affari vanno bene, sia a maggior ragione quando l'attività rallenta ed è necessario intercettare le criticità per individuare le azioni che possano consentire di ridurre gli impatti negativi o, meglio ancora, trasformare tali criticità in opportunità.

Il concetto insito in tale premessa è, di per sé, semplice da condividere, ma di non semplice attuazione pratica. La sua applicazione risiede, infatti, nella capacità di trasformare le idee e le intuizioni in progetti realizzabili nei tempi richiesti dal mercato di riferimento.

L'esperienza insegna che, per quanto, oggi, per avere soluzioni operative, ci si rivolga ai sistemi informatici e, *in primis* all'intelligenza artificiale, la capacità di correlare e interpretare le informazioni per abbi-

narle alla sempre mutevole situazione di riferimento in cui l'azienda si trova ad operare è, nella maggior parte dei casi, di pertinenza dell'imprenditore e dei suoi *manager*.

Consapevole di queste considerazioni di massima, il Collegio sindacale, per aderire in pieno agli obiettivi del suo mandato, deve, innanzitutto, **appurare quale è la propensione al rischio dell'imprenditore e del suo management** e, di conseguenza, come si è strutturato per gestirlo.

È risaputo, che per la sua stessa natura, l'attività imprenditoriale è generalmente soggetta a rischi di diversa natura e lo stesso imprenditore, in quanto tale, ha una spiccata propensione ad accettare il rischio, nel caso specifico, si tratta del generico rischio che l'impresa avviata fallisca o non dia i risultati sperati.

I doveri del Collegio sindacale

Il dovere del Collegio sindacale, pur non essendo chiamato ad esprimere un giudizio sull'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, è, però quello di capire:

- **come l'azienda si è organizzata** per gestire il rischio d'impresa, correlato: (i) al mercato e al settore di riferimento e (ii) alle caratteristiche specifiche del modello di business;
- **quale è la capacità del sistema di controllo interno di intercettare non conformità** significative rispetto alla legge, allo statuto e ai principi di corretta amministrazione. Di solito l'imprenditore e i suoi managers hanno contezza di quali siano i rischi a cui l'impresa va incontro nello sviluppare il proprio modello di business.

La questione rilevante, per il Collegio sindacale, è, proprio, **comprendere come la struttura si è organizzata per gestirli**, ossia:

- quali strumenti adotta per individuarli;
- quale è il processo utilizzato per valutarne il grado di rischiosità inerente, tenendo conto della probabilità di accadimento e della misurazione del relativo impatto economico;
- su quali basi sono stati disegnati i protocolli e le procedure idonei a mitigare gli effetti di eventuali accadimenti negativi;
- come viene determinata l'entità del rischio residuo;
- quali azioni di mitigazione sono state studiate per ricondurre il rischio residuo ad un livello ritenuto accettabile a seguito di un'analisi di costi benefici;
- quale è la pianificazione di monitoraggio costante dell'efficacia e dell'efficienza del proprio sistema di controllo interno;
- quali sono i meccanismi di reazione studiati per fronteggiare le criticità derivanti dal manifestarsi dei rischi ipotizzati;
- come vengono intercettate le eventuali opportunità che potrebbero emergere nel corso dello sviluppo dei piani strategici aziendali;
- quali sono i parametri di riferimento interni fissati a cui tendere e i parametri esterni con cui confrontarsi, per individuare tempestivamente il profilarsi di situazioni critiche da fronteggiare o occasioni favorevoli da sfruttare.

Le azioni sopra riepilogate non sarebbero, obiettivamente, perseguibili senza l'impostazione sistematica di un **processo di gestione delle informazioni e dei dati** che stabilisca: (i) quali sono i dati e le informazioni che interessano, (ii) da quali fonti occorre reperirli, (iii) con quale cadenza, (iv) come analizzarli e con quali altri dati metterli a confronto, (v) a chi inviarli e (vi) come valutarne l'effetto sulle strategie aziendali. Da quanto detto sopra risulta fondamentale che gli organi preposti a vigilare sull'andamento dell'azienda si accertino che la stessa sia strutturata in modo da gestire i rischi d'impresa. Tale gestione **non può prescindere dalla raccolta e analisi dei dati e delle informazioni** prodotte all'interno dell'impresa a cui affiancare il flusso informativo desumibile dal mercato di riferimento, per un confronto sistematico dell'andamento aziendale.

Considerata l'importanza rivestita dalla disponibilità di dati e informazioni complete e attendibili, il Collegio sindacale è chiamato ad accertarsi che tale flusso informativo, qualora sia a supporto di un processo

di valutazione o di un processo decisionale, sia il **risultato di un iter codificato a priori**, per lo meno nelle sue fasi principali, ossia, sia tale da:

- individuare le fonti da monitorare per gli aspetti di interesse del proprio modello di business;
- intercettare le informazioni rilevanti per la propria attività;
- organizzare le notizie a seconda della sfera operativa su cui potrebbero avere un effetto economico, patrimoniale e finanziario o anche solo strategico;
- circolarizzare tempestivamente le notizie raccolte ai responsabili interessati;
- riunire periodicamente le persone per facilitare il confronto e individuare strategie di sviluppo o di mantenimento.

Per la gestione di un tale flusso informativo è necessario avere un **assetto organizzativo in grado di analizzare i dati e le informazioni interne ed esterne** in maniera tempestiva.

Infatti, solo l'immediato riscontro di una criticità o di una opportunità può assicurare maggiori probabilità di individuare soluzioni operative a salvaguardia del proprio modello di business o favorevoli al suo maggior sviluppo.

Questi concetti sono a tal punto fondamentali per una sana conduzione dell'attività imprenditoriale che il legislatore ha ritenuto necessario individuare un organo di controllo, esterno all'impresa, che vigili sulla presenza e sull'effettiva funzionalità dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile disegnato dall'impresa.

Tale organo di controllo è, appunto, il Collegio sindacale, che ha un dovere di vigilanza sugli assetti organizzativi e che, data la sua funzione di garanzia, ne **garantisce anche il loro concreto funzionamento all'interno dell'azienda**, sia nei casi in cui le società producono flussi di cassa positivi e hanno una situazione patrimoniale economica e finanziaria in equilibrio che nel caso inverso, in cui tale equilibrio rischia di essere compromesso o non esiste più.

Con riferimento a quanto prevedono le norme del Collegio sindacale delle società quotate e non quotate, pur con i dovuti distinguo in materia di organi di governance, è da subito percepibile l'estrema importanza che da sempre la professione riconosce agli assetti organizzativi, strettamente correlati al sistema di controllo interno e gestione dei rischi e al sistema contabile e amministrativo.

La valutazione del Collegio sindacale

È indubbio che per valutare l'adeguatezza di un assetto organizzativo non si possa prescindere dall'analisi di **un organigramma/funzioni gramma che delinei: i ruoli**, le responsabilità e le eventuali interrelazioni fra le diverse funzioni e che consenta una chiara e facile individuazione delle figure a cui la società riconosce un potere decisionale.

Naturalmente questa analisi è la base di partenza e quindi il Collegio sindacale ha il dovere di accertarsi che il sistema con cui l'azienda si è organizzata per raggiungere i propri obiettivi sia formalizzato e circolarizzato a tutte le persone che operano all'interno dell'azienda, ossia sia concretamente in funzione.

Da ciò ne deriva che, una volta ottenuto l'organigramma e appuratane la sua corretta divulgazione all'interno dell'impresa, il Collegio sindacale **deve accertarne il suo concreto funzionamento**, in altre parole, deve:

- ottenere conferma della corretta attribuzione dei poteri e delle deleghe da parte degli organi designati a farlo, ossia, oltre che dallo statuto, dall'Assemblea dei soci, dal Consiglio di amministrazione o dall'amministratore delegato;
- accertare la coerenza delle deleghe e delle procure con quanto rappresentato dall'organigramma o da altro documento che formalizzi l'assetto organizzativo aziendale;
- verificare il rispetto delle linee gerarchiche e funzionali da parte delle persone che operano nelle varie unità operative;

Sulla base di quanto detto il Collegio sindacale deve assicurarsi che siano state redatte apposite direttive e procedure che regolino in modo chiaro le linee decisionali operative in azienda, nonché le responsabilità e i compiti di ogni dipendente.

Affinché quanto detto sopra sia fattibile, è necessario che, all'interno dell'azienda sia funzionante un **flus-**

so informativo adeguato a riportare a tutti coloro che sono interessati dai processi aziendali le regole stabilite dalla direzione. Il Collegio sindacale deve quindi accertarsi che tale flusso informativo sia efficace ed efficiente, ossia:

- arrivi alle persone giuste;
- sia chiaro nell'individuare le responsabilità;
- sia tempestivamente aggiornato;
- riporti le regole da rispettare: "chi fa che cosa";
- definisca la reportistica da rendere, ossia: il contenuto, i tempi e i destinatari.

È pur vero che la valutazione dell'assetto organizzativo spetta agli amministratori, ma il Collegio sindacale, che partecipa ad ogni riunione del Consiglio di amministrazione, dovrebbe potersi render conto **dell'adeguatezza o meno della reportistica** con cui il Consiglio di amministrazione viene reso edotto sulla situazione aziendale e/o informato sulle decisioni da prendere.

Inoltre, come chiaramente sottolineato dalle già citate Norme di comportamento del Collegio sindacale, nel momento in cui lo stesso dovesse ravvisare significativi rischi di inadeguatezza dell'assetto organizzativo ha il dovere di richiedere **l'immediata applicazione di azioni correttive** e ne deve monitorare l'adozione.

Per esempio, l'insufficienza dei flussi informativi a disposizione del *management*, potrebbe rappresentare un elemento di inadeguatezza, poiché la reportistica è il risultato dell'analisi di dati e di informazioni, sviluppato dalle funzioni interne, inerenti tematiche specifiche e la loro disamina può essere: (i) più o meno approfondita o (ii) più o meno documentata a seconda del flusso informativo a disposizione di chi deve redigerla.

Torna, quindi, di fondamentale importanza il flusso informativo che circola all'interno dell'impresa e che collega ogni funzione in modo tale da rendere conseguente e strettamente correlata ogni operazione aziendale. Poiché, come è facilmente intuibile, ogni decisione presa influisce direttamente, in maniera più o meno significativa o con effetti più o meno immediati sulle *performance* societarie.

Analizzando i flussi informativi e prestando attenzione all'utilizzo che gli amministratori e i vari responsabili ne fanno, il Collegio sindacale dovrebbe essere in grado di intercettare eventuali:

- scarsità di informativa e dati;
- ritardi nella condivisione di dati e informazioni;
- inadeguatezza documentale a supporto delle analisi/valutazioni necessarie al processo decisionale;
- mancanza di personale qualificato per le attività da svolgere;
- carenza di procedure a supporto del processo decisionale;
- scarsità di reportistica idonea a monitorare la situazione aziendale, sia a consuntivo che in maniera prospettica.

Tutta l'attività di vigilanza sopra delineata, come già anticipato, deve operare costantemente nel corso del mandato del Collegio sindacale.

Nella fattispecie, poi, di minaccia alla **continuità aziendale**, il legislatore ha ritenuto di rafforzare ulteriormente i presidi di controllo, attribuendo anche al Revisore legale la responsabilità di intercettare segnali di squilibrio economico, patrimoniale e finanziario al fine di segnalarli all'organo amministrativo.

È indubbio che per individuare dati e/o informazioni di qualsivoglia natura, anche reputazionale, che possano compromettere la solidità economica dell'azienda, è necessario, come sopra anticipato, che **l'azienda li gestisca, li analizzi, li faccia circolare per utilizzarli in modo adeguato**.

Come sarà ampiamente trattato nei capitoli successivi, l'adeguatezza di un assetto organizzativo consiste proprio nell'avere un efficace ed efficiente "servizio informativo" a supporto dello sviluppo e della sopravvivenza del proprio modello di *business*.

Di conseguenza, la principale preoccupazione del Collegio sindacale e anche del Revisore legale, ancorché per ambiti differenti, è che tale "servizio informativo" esista e fornisca i dati e le informazioni utili al *management* per una sana conduzione dell'attività operativa.

Risulta, quindi, fondamentale che sia il Collegio sindacale che il Revisore legale, sempre relativamente

alle proprie funzioni e ai propri ambiti di competenza, si accertino che il flusso informativo sia:

- disegnato in modo tale da arrivare tempestivamente alle persone interessate;
- basato su fonti aggiornate e attendibili;
- formato da dati e informazioni corrette e complete;
- messo a disposizione delle persone interessate a riceverlo.

D'altra parte, tutte le norme di comportamento del Collegio sindacale delle società quotate e non quotate fondano le attività di vigilanza dell'organo di controllo sulla possibilità di disporre di dati e informazioni che la direzione mette a disposizione della propria struttura e del Collegio sindacale stesso.

Dati, elementi probativi e affidabilità dell'informativa: la base delle valutazioni di Revisori e Sindaci

Similmente anche l'attività del Revisore legale si basa, in larga misura sui dati e sulle informazioni prodotti dall'azienda, ossia sulla raccolta di elementi probativi sufficienti ed adeguati.

Tali caratteristiche sono imprescindibili per il Revisore legale, poiché lo stesso fonda l'espressione del proprio giudizio sul bilancio in base agli elementi probativi che riesce a raccogliere attraverso le procedure di revisione. Da ciò deriva che è di fondamentale importanza che **l'impresa sia capace di gestire i dati e le informazioni** garantendone non solo la raccolta e la loro organizzazione, ma assicurando anche che siano processati e documentati in modo completo e corretto, così da renderli attendibili ai fini del loro utilizzo in un qualsiasi processo decisionale o di valutazione di stime contabili.

Quanto sopra riportato è sempre importante, ma lo è a maggior ragione nel momento in cui dovessero profilarsi segnali di criticità tali da far ritenere possibile il sorgere di una situazione di squilibrio patrimoniale economico o finanziario.

È evidente che in queste circostanze la capacità di **intercettare l'insorgere di tali segnali può fare la differenza** per la futura capacità dell'impresa di continuare la propria attività operativa.

Nel caso in cui, dai flussi informativi aziendali dovessero profilarsi segnali di una possibile crisi aziendale, il Collegio sindacale è chiamato ad attivarsi e a fare una valutazione di merito sulle azioni che gli amministratori intendono attuare per prevenire un eventuale squilibrio patrimoniale economico e finanziario. È del tutto intuitivo che tale valutazione sia pressoché inattuabile in assenza di dati e di informazioni da analizzare, ed è altrettanto scontato, per quanto sopra argomentato, che il Collegio sindacale, sia in grado di stabilire se i dati e le informazioni che riceve siano **complete, tempestive e attendibili**, in altre parole, siano stati elaborati all'interno di un assetto organizzativo, contabile e amministrativo adeguato.

Diversamente, infatti, il Collegio sindacale potrebbe non essere in grado di effettuare le proprie valutazioni, e una conclusione negativa sull'adeguatezza degli assetti potrebbe comportare l'esercizio di quei poteri di reazione, attribuiti al Collegio dal legislatore, che culminano con la denuncia al tribunale ex art. 2409, se non addirittura con la richiesta della liquidazione giudiziale di cui all'art. 37 del nuovo Codice della crisi d'impresa.

Le norme di comportamento del Collegio attribuiscono poi una specifica rilevanza alle procedure designate per "garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa societaria attendibile, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa".

È chiaro che, un assetto organizzativo, contabile e amministrativo adeguato, ancorché rapportato alla dimensione e all'attività svolta dalla società, deve essere, comunque, in grado di produrre dati patrimoniali, economici e finanziari, sia consuntivi che prospettici: attendibili, completi, conformi alla normativa vigente e omogenei nei diversi periodi di elaborazione.

Pur essendo una precisa responsabilità degli amministratori, quella di garantire l'adeguatezza e il corretto funzionamento del sistema amministrativo e contabile, il dovere del Collegio è quello di esprimersi sull'adeguatezza di tale sistema a rispondere ai requisiti sopra esposti, e ancora una volta, tale valutazione poggia sull'analisi dei flussi informativi prodotti dalle funzioni che operano nell'ambito delle funzioni contabile e amministrativa dell'azienda.

Segnalazioni di crisi, continuità aziendale e profili operativi: obblighi, tempi e poteri tra Collegio sindacale e Revisore legale

A questo si aggiunge la responsabilità che il legislatore ha voluto attribuire al Collegio sindacale e al Revisore legale di **segnalare tempestivamente la sussistenza di uno stato di crisi** da cui possa derivare uno squilibrio patrimoniale, economico e finanziario o di insolvenza. Dove:

- la crisi è lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi;
- l'insolvenza è lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti o altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni.

Sul punto, dunque, sia il Collegio sindacale, che il Revisore legale sono chiamati a vigilare **sul costante monitoraggio da parte dell'organo amministrativo**, sulla ragionevolezza della prosecuzione dell'attività aziendale.

Per poter assolvere a tale dovere, entrambi devono accertarsi dell'esistenza di flussi informativi tali da consentire la tempestiva rilevazione di:

- ritardi nei pagamenti di fornitori, di dipendenti, o di debiti verso la pubblica amministrazione, ossia Agenzia delle entrate e anche Istituti previdenziali e assistenziali;
- sostenibilità prospettica dei debiti a medio lungo termine in essere in base al flusso di cassa prospettico che l'impresa riesce ad esprimere nell'arco temporale necessario ad onorare i debiti finanziari esistenti.

Nel caso in cui dovessero emergere criticità con riferimento ai segnali sopra riassunti, sia il Collegio sindacale che il Revisore legale hanno l'obbligo di segnalare tempestivamente, all'organo amministrativo la necessità di individuare azioni in grado di riequilibrare la situazione finanziaria e, qualora, non ritenessero sufficienti le strategie prospettate dagli amministratori, procedere con la segnalazione di cui all'art. 25-octies, con cui indicano all'organo amministrativo la necessità di richiedere la nomina di un esperto per l'attivazione della composizione negoziata.

Tale procedimento, nel caso di inerzia degli amministratori e poi dell'assemblea dei soci, impone poi, al Collegio sindacale, **una sorta di passi obbligati** che, ancora una volta portano all'utilizzo dei poteri, che la normativa attribuisce al solo Collegio sindacale, e non anche al Revisore legale, di rivolgersi al tribunale o per richiedere al giudice un'azione che incida sulla governance (ex art. 2409 c.c.) o per richiedere la liquidazione giudiziale (ex art. 37 CCII).

Continuità aziendale nei principi di revisione (ISA Italia 570)

Dal punto di vista del Revisore legale, è forse opportuno sottolineare che la necessità di valutazione di una situazione di crisi o di insolvenza è una tematica da sempre disciplinata dai principi di revisione con la denominazione di "continuità aziendale".

Come è ben noto l'attività del Revisore legale deve essere conforme a quanto stabilito dai principi di revisione, e quindi, in tema di "continuità aziendale", da quanto stabilito dal Principio ISA Italia 570. In base a quanto richiesto da tale Principio il Revisore deve raccogliere, sufficiente ed adeguati elementi probativi a supporto dell'appropriatezza dell'utilizzo delle continuità aziendale da parte degli amministratori che hanno redatto il bilancio.

Il Revisore, dunque, deve poter apprezzare le valutazioni fatte dagli amministratori sull'esistenza o meno della continuità aziendale. Sul punto il Documento di Ricerca n. 259 di Assirevi ("Obbligo di segnalazione da parte del Revisore di situazioni di crisi e insolvenza ai sensi dell'art. 25-octies CCII modificato dal D.Lgs. n. 136/2024 "Correttivo ter") pubblicato nel dicembre 2024, sottolinea come non sia compito del Revisore legale "porre rimedio alla mancanza di un'analisi completa ed accurata da parte della Direzione in merito alla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento".

Pertanto, il Revisore legale non ha la possibilità di esercitare alcuno dei poteri di attivazione riservati esclusivamente al Collegio sindacale e già precedentemente richiamati. Da ciò deriva che, una volta fatta

la segnalazione il Revisore legale non ha “ulteriori obblighi anche in caso di omessa o insufficiente risposta dell’organo amministrativo”, come sottolineato dal sopracitato Documento di Assirevi.

La normativa di riferimento, infatti, prevede che il Revisore legale esprima il proprio giudizio sull’esistenza o meno della continuità aziendale solo con l’emissione della relazione di revisione, attraverso l’espressione di un giudizio la cui formulazione è codificata da specifici Principi ISA Italia e che avviene, necessariamente solo alla conclusione delle attività di revisione pianificate, con l’emissione, appunto, della relazione di revisione.

Tempistiche, verifiche periodiche e ISA Italia 250B

Da questo, come il già citato Documento di ricerca n. 259 di Assirevi rileva, deriva una sostanziale **differenza temporale tra il Collegio sindacale e il Revisore legale**, relativamente alla raccolta e alla possibilità di analisi dei dati e delle informazioni. Come è noto, il monitoraggio del Collegio sindacale è continuativo nel corso dell’esercizio, mentre, il Revisore legale, con riferimento all’obbligo di segnalazione, dovrà “procedere sulla base di informazioni necessariamente più limitate rispetto a quelle che avrebbe a disposizione all’atto dell’emissione della relazione sul bilancio” (DdiR Assirevi n. 259), da ampliare, magari, attraverso una pianificazione attenta dei controlli contabili da svolgere durante l’esercizio oggetto di revisione contabile.

Inoltre, il Documento di Assirevi sottolinea che, a differenza del Collegio sindacale, che vigila sui processi gestionali anche nel corso del loro sviluppo, il Revisore legale può venire a conoscenza di fatti e circostanze che potrebbero far sorgere l’obbligo di segnalazione solo dopo che l’atto gestorio si è concretizzato.

Il Documento di Assirevi analizza poi il caso in cui la necessità di ottemperare all’obbligo di segnalazione si manifesti non, in concomitanza con l’emissione della relazione di revisione, ma in corso di esercizio.

Sul punto Assirevi riporta che, pur non prevedendo i Principi di Revisione procedure atte a “*sviluppare valutazioni sulla ricorrenza dei presupposti della segnalazione*”, ritiene che sia coerente, con quanto richiesto dall’art. 25-octies, far discendere l’obbligo di segnalazione qualora, nel corso dei controlli contabili di cui al Principio ISA Italia 250B, le ulteriori procedure pianificate ai fini della segnalazione, da svolgersi in concomitanza con le verifiche periodiche (di cui il Documento Assirevi riporta alcuni esempi), facessero emergere i segnali di crisi sopra declinati.

Valutazione degli assetti e scambio informativo tra organi di controllo

Risulta, comunque, evidente, che, pur essendo gli amministratori gli unici responsabili dell’adeguatezza e del corretto funzionamento di adeguati assetti organizzativi, contabili e amministrativi e pur essendo l’organo di controllo la funzione preposta dal legislatore a vigilarli e a verificarne il concreto funzionamento, anche il Revisore legale deve stabilire, se può o non può fare affidamento sul sistema contabile e amministrativo della società, dal momento che è chiamato ad esprimere un giudizio sul bilancio la cui redazione è demandata proprio agli assetti in questione.

Quindi, anche se indirettamente, il **Revisore legale deve valutarne l’adeguatezza**, ossia la capacità di intercettare non conformità rilevanti anche se circoscritte alla sola informativa finanziaria.

Inoltre, il Revisore legale deve, necessariamente, informare l’organo di controllo, in virtù degli scambi di informazione fra le due funzioni sancite dalla normativa vigente, nel momento in cui dovesse riscontrare che:

- il sistema amministrativo e contabile della società sottoposta a revisione legale non è in grado di fornire i dati e le informazioni utili a far sorgere l’obbligo di segnalazione, per mancanza di adeguate procedure interne, oppure per inattendibilità dei dati visionati; oppure
- le decisioni aziendali non sono presidiate da regole adeguate a stabilire le responsabilità e le deleghe e i poteri decisionali sono disattesi o non adeguatamente formalizzati;
- i rischi aziendali non sono gestiti in modo corretto e quindi non sono presidiati in modo adeguato a prevenire passività potenziali.

Quindi, il Revisore legale, dovendo valutare l’attendibilità dei dati e delle informazioni che ottiene con lo

svolgimento delle procedure di revisione, si trova ad analizzare, anche se indirettamente, l'adeguatezza degli assetti organizzativi, contabili e amministrativi per poter fare affidamento sui dati e sulle informazioni raccolte ed esprimere un giudizio di veridicità e correttezza sul bilancio.

Sul punto, sembrerebbe di poter dire, che il **dovere di informativa sia reciproco**, ossia, sorga anche in capo al Collegio sindacale qualora fosse quest'ultimo ad accorgersi di tali carenze negli assetti organizzativi, contabili e amministrativi della società.

Sicuramente i due organismi, che già in precedenza si confrontavano e periodicamente si scambiavano informazioni, dovranno organizzarsi in maniera ancora più stringente per gestire questa significativa responsabilità che il legislatore ha voluto attribuir loro.

Con l'intento, si può dire di entrambi, di riuscire ad ottenere "*attenuazione o esclusione della responsabilità prevista*" ai sensi dall'art. 2407 c.c. o dall'art. 15 del D.Lgs. 39/2010, n. 39, qualora si profilasse una situazione di crisi, che, nella maggior parte dei casi, se non ben gestita, degenera in una situazione di insolvenza.

Alla luce di ciò, risulta importate che il convincimento di effettuare una segnalazione ai sensi dell'art. 25-octies debba essere condiviso da entrambe le parti, mettendo a fattor comune i dati e le informazioni raccolte.

Il Collegio sindacale che dovesse ravvisare la necessità della segnalazione dovrebbe, prima di procedere, confrontarsi con il Revisore legale e viceversa. Non solo per un semplice dovere di correttezza professionale, ma anche per beneficiare di un confronto tecnico, che, in quelle particolari circostanze, potrebbe essere decisivo per entrambi e forse anche per l'imprenditore.

Denuncia ex art. 2409 c.c. e insindacabilità delle scelte gestorie

di Antonio Martini , Ilaria Canepa , Alessandro Botti , Arianna Trentino,
Norme&Tributi Plus Diritto, 20 gennaio 2025

La valutazione giudiziale circa l'adeguatezza degli assetti gestori prescritta dall'art. 2086 c.c. deve essere condotta in concreto, ossia con riguardo alla specifica natura dell'attività aziendale cui gli assetti si riferiscono e, in ogni caso, nel rispetto della business judgment rule.

Con decreto del 23 ottobre 2024, il Tribunale di Brescia ha statuito che la valutazione giudiziale circa l'adeguatezza degli assetti gestori prescritta dall'art. 2086 c.c. deve essere condotta in concreto, ossia con riguardo alla **specificità natura dell'attività aziendale** cui gli assetti si riferiscono e, in ogni caso, nel rispetto della **business judgment rule**, per cui sono **precluse** valutazioni che sconfinino in un **sindacato di merito** circa la legittima discrezionalità delle scelte di amministrazione. In tale ottica restrittiva, la sindacabilità delle scelte inerenti agli assetti di cui all'art. 2086 c.c. andrebbe circoscritta alle strutture e ai sistemi di c.d. allerta interna, aventi la funzione di monitorare la continuità aziendale e rilevare tempestivamente eventuali segnali di crisi.

La fattispecie in esame attiene alla denuncia ex art. 2409 c.c. presentata dal socio di una s.p.a., il quale lamentava l'esistenza di gravi irregolarità gestionali, consistenti nella carenza di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura ed alle dimensioni dell'impresa. In particolare, secondo il ricorrente, l'inadeguatezza degli assetti sarebbe stata desumibile dalla mancanza di un budget previsionale delle vendite, di un **piano industriale** e di una **rete commerciale strutturata e organizzata**, nonché dall'inesistenza di un adeguato controllo di gestione e di un sistema informatico interno e dall'inattendibilità dei **dati del budget di tesoreria**.

In via preliminare, il Tribunale ha ricordato come il presupposto di attivazione del controllo giudiziario esterno ex art. 2409 c.c. è costituito dal fondato sospetto che gli amministratori, in violazione dei loro doveri, abbiano compiuto gravi irregolarità nella gestione, suscettibili di arrecare danno alla società o ad una o più società controllate.

Le gravi irregolarità nella gestione, rilevanti ai fini dell'art. 2409 c.c., devono riguardare la sfera societaria ed essere state commesse dall'organo gestorio in violazione dei doveri funzionali di amministrazione ed essere **dannose per la società, anche in via meramente potenziale**.

Ulteriore requisito è il carattere di **attualità delle irregolarità**. Il controllo giudiziario, infatti, deve collocarsi temporalmente in una fase in cui le irregolarità gestorie **sono ancora in atto**. L'attualità non attiene ai comportamenti irregolari denunciati, che possono essere anche risalenti, ma alle conseguenze degli stessi. È invece preclusa l'adozione di provvedimenti giudiziari in ipotesi in cui le irregolarità abbiano già esaurito i loro effetti ovvero non siano più rimediabili e non ricorrano elementi tali da far ipotizzare una reiterazione delle violazioni.

Il Tribunale ha inoltre sottolineato come, in tema di predisposizione di assetti adeguati, la formula adot-

tata dal legislatore è volutamente elastica, dovendo adattarsi la nozione di adeguatezza alla specifica natura della realtà aziendale oggetto di valutazione. La censura di inadeguatezza, dunque, non potrebbe mai spingersi sino a sindacare scelte di merito che non si appalesino tali **da impedire l'agire razionale e informato da parte dell'amministratore**.

In definitiva il Tribunale di Brescia, in relazione al caso di specie, ha rilevato che la predisposizione di ulteriori e, in tesi, più efficaci strumenti previsionali rispetto a quelli adottati, inerendo la **business judgement rule**, appare strettamente connotata da **discrezionalità**, afferendo al **merito gestorio**, e risulta **insindacabile** allorché sia **ragionevole** e sia stata accompagnata dalle **verifiche imposte dalla diligenza** richiesta dalla natura dell'incarico.