

LA CONSULENZA TECNICA E LA PERIZIA NEL CONTENZIOSO CIVILE E PENALE IN MATERIA DI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI, NONCHÉ DI MODELLI ORGANIZZATIVI

Presentazione del Documento CNDCEC / FNC del 4 maggio 2026

CTU e perizia: adeguati assetti e Modelli 231

Dalla compliance documentale alla “prova pronta”

ODCEC Milano – Sala Convegni via Pattari n. 6 · Milano, 16 giugno 2026

Gennaro Brescia

Dottore Commercialista

· Commissione di studio CNDCEC “CTU civili e penali”

IL CONTESTO

Perché assetti e Modelli 231 sono oggi oggetto di CTU e perizia

1

Dovere generalizzato di assetti

L'art. 2086, comma 2, c.c. impone a ogni imprenditore collettivo assetti adeguati alla rilevazione tempestiva della crisi.

2

Giurisprudenza che “misura”

Venezia, Brescia, Catanzaro, Cagliari: la carenza di assetti diventa grave irregolarità azionabile ex art. 2409 c.c. (oggi art. 2396-quater c.c.).

3

Sistema 231 in evoluzione

Colpa di organizzazione e prova dell'attuazione efficace spostano il giudizio dal documento alla governance reale.

4

CTU più specialistica

Il d.m. 109/2023 trasforma la “speciale competenza” in requisito tipizzato, verificabile e mantenuto nel tempo.

Risultato: cresce la domanda di perizie “di sistema”, dove l'oggetto del giudizio non è un singolo fatto ma la capacità dell'organizzazione di rilevare e reagire.

L'OGGETTO DELL'INDAGINE

Il problema centrale: valutare un sistema, non un singolo fatto

L'accertamento "classico"

- Un fatto puntuale: una stima, un danno immediato
- Oggetto circoscritto e statico
- Nesso causale lineare
- Verifica essenzialmente ex post

L'accertamento sugli assetti / 231

- Un sistema: presidi, procedure, flussi, controlli, escalation
- Oggetto complesso e dinamico nel tempo
- Capacità di generare segnali e decisioni tempestive
- Ricostruzione ex ante di ciò che era conoscibile ed esigibile

La consulenza opera ex post, ma deve giudicare ex ante: cosa era conoscibile, quali segnali erano rilevabili, quale risposta era esigibile rispetto a natura e dimensioni dell'impresa.

I TRE CRITERI-CARDINE

Adeguatezza, proporzionalità e valutazione ex ante

1

Adeguatezza

Non è perfezione né modello unico. È idoneità funzionale allo scopo: rilevare e reagire.

2

Proporzionalità

Commisurata a natura, dimensioni, settore e complessità dell'impresa (art. 2086 c.c.).

3

Ex ante

Le scelte si giudicano con le informazioni note o conoscibili al tempo, non sull'esito.

Errore simmetrico da evitare

(a) “tutto è adeguato” perché esistono documenti; (b) “nulla è adeguato” perché manca lo standard ideale di una grande impresa.

LA "GRAMMATICA" DELLA VALUTAZIONE

Art. 3 CCII: gli output informativi minimi

a

Rilevare gli squilibri

patrimoniali, economici o finanziari, rapportati alle caratteristiche dell'impresa

b

Verificare la continuità

sostenibilità dei debiti e prospettive di continuità per almeno i 12 mesi successivi

c

Alimentare gli strumenti

informazioni per la lista di controllo particolareggiata e il test pratico di risanamento

I segnali tipizzati (art. 3, comma 4, CCII)

- Debiti retributivi scaduti da ≥ 30 giorni
- Debiti verso fornitori scaduti da ≥ 90 giorni superiori ai non scaduti

- Superamento delle soglie di esposizione bancaria nell'ultimo bilancio
- Esposizioni rilevanti verso creditori pubblici qualificati (art. 25-novies)

DOCUMENTALE · ORGANIZZATIVA · COMPORTAMENTALE

Le tre prove degli assetti

1

Documentale

L'esistenza formale del sistema

Statuti e deleghe; organigramma e mansionari; procedure; reporting e cruscotti; budget; verbali; bilanci e infrannuali; riconciliazioni e audit trail.

2

Organizzativa

La reale "presa" dei processi

Regolarità delle riunioni; tempestività delle chiusure; coerenza reporting-decisioni; escalation oltre soglia; ruoli effettivamente esercitati.

3

Comportamentale

La reazione dell'organo gestorio

Non solo "rilevare", ma assumere senza indugio iniziative e attivare gli strumenti di regolazione della crisi (art. 2086 c.c.).

IL CUORE DELLA TRIADE

L'assetto amministrativo: il “sistema nervoso” dell'impresa



CONCRETO FUNZIONAMENTO (ART. 2403 / 2396-QUINQUIES C.C.)

Adeguatezza vs. efficacia: la verifica a due stadi

Adeguito ma non efficace

Esistono procedure, budget, reporting – ma non producono gli output dovuti né attivano reazioni. Sono gli assetti “di carta”.

Efficace ma non adeguato

L'imprenditore “conosce” la situazione, ma manca la formalizzazione: conoscenza non trasferibile né verificabile, dipendente dalla persona-chiave.

La verifica peritale a due stadi

1

DESIGN CHECK Il sistema dispone degli strumenti minimi (budget, cash-flow forecast, monitoraggio debiti scaduti, scadenziario creditori qualificati)?

2

EFFECTIVENESS CHECK Quegli strumenti hanno prodotto informazioni nei momenti critici, e l'organo gestorio ha assunto le iniziative conseguenti?

IL DOPPIO BINARIO PROBATORIO (ART. 6 D.LGS. 231/2001)

Modello 231: idoneità ex ante ed efficace attuazione

Idoneità strutturale — design

- Mappatura dei rischi: aree sensibili, processi, reati-presupposto
- Protocolli e procedure idonei
- Sistema disciplinare
- Composizione e poteri dell'Organismo di Vigilanza
- Meccanismi di aggiornamento

Efficace attuazione — implementation

- Formazione e comunicazione effettive
- Flussi informativi verso l'OdV
- Vigilanza documentata: verbali, piani di audit, follow-up
- Risposte disciplinari applicate
- Aggiornamenti a fronte di cambi organizzativi/normativi

La prova non può fermarsi a delibera di adozione e testo del Modello: serve evidenza di effettività e “chain of custody” (log, versioni dei protocolli, tracciate di workflow).

COMPLIANCE INTEGRATA, NON CONFUSIONE

Assetti 2086/CCII e Modello 231: dialogano, ma non coincidono

Assetti 2086 / CCII

pianificazione e monitoraggio della continuità

dialogano

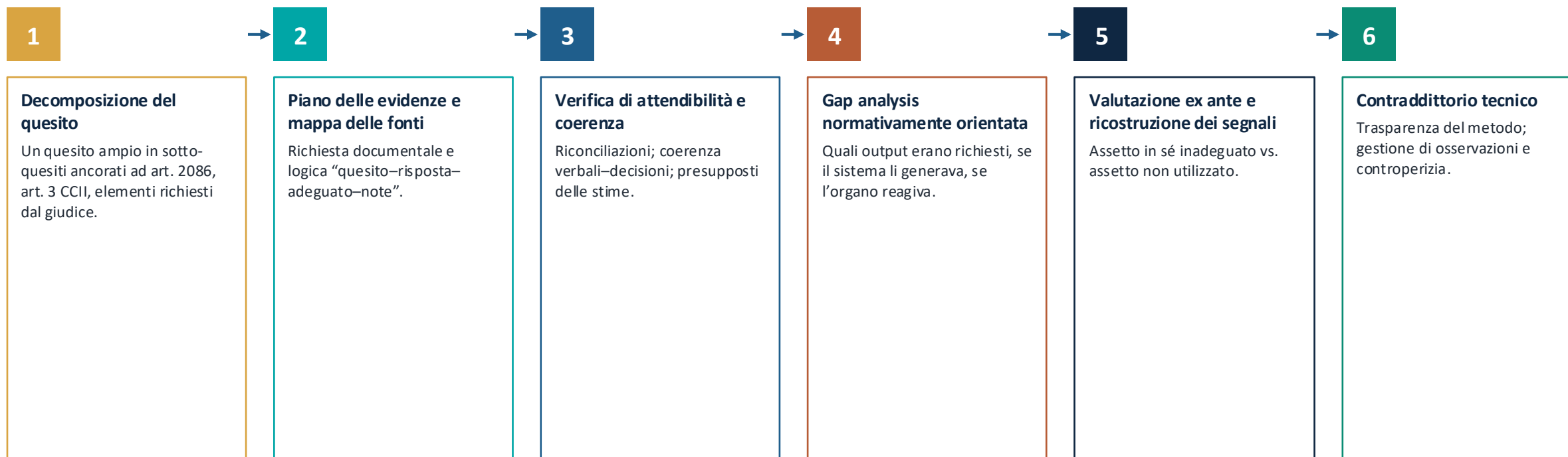
Modello 231

prevenzione dei reati – colpa di organizzazione

Il Modello 231, anche ben disegnato, non sostituisce il sistema di pianificazione e monitoraggio della continuità; assetti avanzati non garantiscono, da soli, la prevenzione dei reati. **Il perito valorizza le sinergie ma scompone le finalità.**

SEI FASI TRACCIABILI

Workflow del CTU/perito: dal quesito al giudizio motivato



OGNI CONCLUSIONE ANCORATA A UN'EVIDENZA

La matrice quesiti – evidenze – conclusioni

Sotto-quesito	Evidenze richieste	Criterio	Esito tipico
L'assetto rilevava gli squilibri? (art. 3 CCII)	Budget, cash-flow forecast, monitoraggio debiti scaduti	Design check · ex ante	Adeguito / Parziale / Inadeguato
L'organo ha reagito ai segnali?	Verbali CdA, escalation, iniziative ex art. 2086 c.c.	Effectiveness check	Efficace / Non efficace
Il Modello 231 era idoneo? (art. 6)	Mappatura rischi, protocolli, sistema disciplinare, OdV	Idoneità ex ante	Idoneo / Non idoneo
Il Modello 231 era attuato?	Flussi OdV, formazione, audit, risposte disciplinari	Efficace attuazione	Attuato / Non attuato
Quale gravità della carenza?	Scala A–D, impatti, correttivi proporzionati	Proporzionalità	Critica / Migliorativa

TRE LIVELLI

Coordinamento tra consulenza tecnica civile e perizia penale

1

Base fattuale comune

Una sola “timeline probatoria” – fonti, date, eventi, decisioni – riutilizzabile nel rispetto dei limiti processuali.

2

Differenze di finalità

Civile (denuncia): logica rimediale, “correggere” in tempo utile. Penale/231: logica accertativa, prova oltre ogni ragionevole dubbio; centrale la distinzione adozione/attuazione efficace.

3

Compliance integrata, ma dimostrata

L’integrazione va provata, non presunta: il 231 è un tassello del sistema di controllo, non colma di per sé la mancanza di pianificazione finanziaria richiesta dal CCII.

Regola prudenziale: gli esiti di una CTU/ispezione possono informare altri procedimenti, ma non sono automaticamente “prova piena”. Utile una matrice di trasferibilità: fatti “neutri” vs. valutazioni.

LE INSIDIE METODOLOGICHE

Tre errori da evitare



Formalismo

Confondere l'esistenza del documento con il funzionamento del sistema. Gli assetti "di carta" superano il design check ma falliscono l'effectiveness check.



Hindsight bias

Giudicare le scelte sull'esito della crisi anziché sulle informazioni note o conoscibili al tempo. Il criterio è sempre ex ante.



Conclusioni apodittiche

Affermare "assetti inadeguati" senza ancoraggio a evidenze tracciabili e parametri normativi. Senza audit trail, la valutazione è opinione.

Antidoto unico: tracciabilità – fonte, data, soggetto e criterio per ogni affermazione valutativa.

Raccomandazioni operative

Per il giudice

- Quesiti “misurabili”, con rinvio ai parametri (output art. 3 CCII)
- Distinguere fotografia, capacità prospettica, indicazioni correttive
- Selezionare l’ausiliario per aderenza specialistica (d.m. 109/2023)

Per il consulente

- Matrice quesiti–evidenze–conclusioni e sezione “limiti e assunzioni”
- Data-cerniera e set informativo ex ante
- Scala di gravità: carenze critiche vs. migliorative

Per l’impresa

- “Prova pronta”: assetti non solo funzionanti, ma dimostrabili
- Reporting con soglie, ciclo budget/forecast, presidio di tesoreria
- Conservazione ordinata delle evidenze – riduce il “costo probatorio”

LA SFIDA DEL CONSULENTE

Dalla compliance documentale alla prova pronta

- 1 L'adeguatezza non è perfezione, ma proporzionalità funzionale.
- 2 Il giudizio è ex ante: mai influenzato dall'esito della crisi.
- 3 I documenti non bastano: contano funzionamento e reazione dell'organo.
- 4 Il Modello 231 si valuta su due piani – design e implementation.
- 5 La relazione tecnica deve essere tracciabile, verificabile e replicabile.

Il commercialista ausiliario del giudice trasforma concetti aziendalistici in variabili verificabili: è questa la nostra prova “tecnica”.

Grazie per l'attenzione

CTU e perizia · adeguati assetti e Modelli 231

Gennaro Brescia

Dottore Commercialista

• Commissione di studio CNDCEC “CTU civili e penali”