



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

**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 DEL CNDCEC E DELLA
FONDAZIONE NAZIONALE RICERCA DEI DOTTORI COMMERCIALISTI**

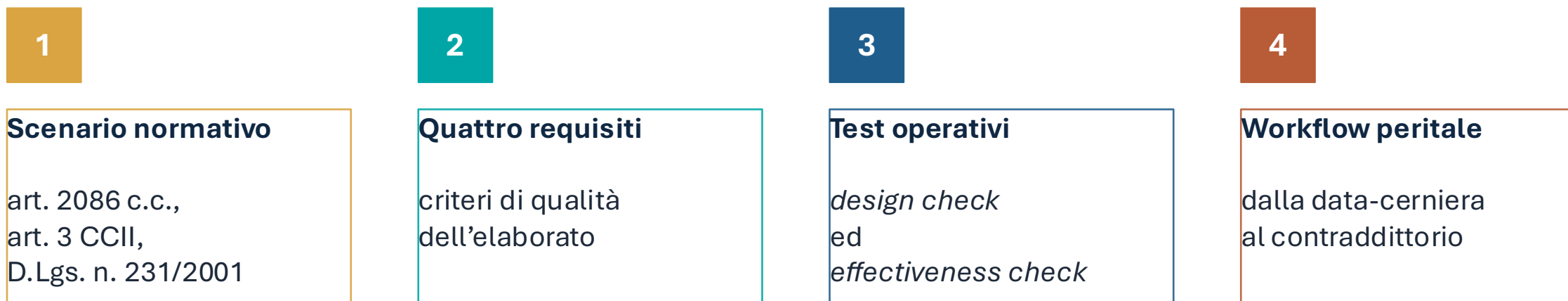
La rilevanza del metodo
nella consulenza tecnica
sugli adeguati assetti

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

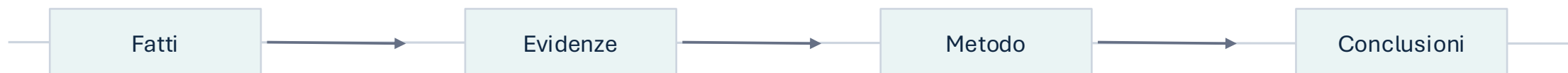
Stefano d'Orsi

Obiettivo dell'intervento

Portare la valutazione degli assetti da giudizio impressionistico a processo tecnico controllabile.



Idea-guida



Perché gli assetti diventano “materia peritale”

Art. 2086 c.c.

Adeguatezza organizzativa, amministrativa e contabile rapportata a natura e dimensioni dell'impresa.

Art. 3 CCII

Output informativi minimi: squilibri, sostenibilità dei debiti, continuità a 12 mesi, segnali tipizzati.

D.Lgs. n. 231/2001

Idoneità ed efficace attuazione del modello: parallelismo con assetti non solo “di carta”.

Il consulente deve tradurre categorie aziendalistiche complesse in **variabili giuridicamente rilevanti, osservabili e dimostrabili.**

Governance

Pianificazione

Controllo

Flussi informativi

Risk management

Art. 3 CCl: gli output che rendono verificabile l'assetto

1

Squilibri

Patrimoniali, economici e finanziari rapportati alle caratteristiche dell'impresa

2

Debiti e continuità

Sostenibilità dell'indebitamento e prospettive a 12 mesi

3

Segnali tipizzati

Debiti retributivi, fornitori, banche e creditori pubblici qualificati

4

Checklist e test pratico

Informazioni necessarie per diagnosi e ragionevole perseguibilità del risanamento

Da clausola generale a verifica concreta: l'assetto è adeguato se produce, in tempi utili, informazioni utilizzabili dagli organi decisionali e di controllo.

I quattro requisiti del giudizio tecnico controllabile

1. Tracciabilità

Da dove proviene questa affermazione?

2. Verificabilità

Questa affermazione è dimostrabile?

**Metodo
peritale**

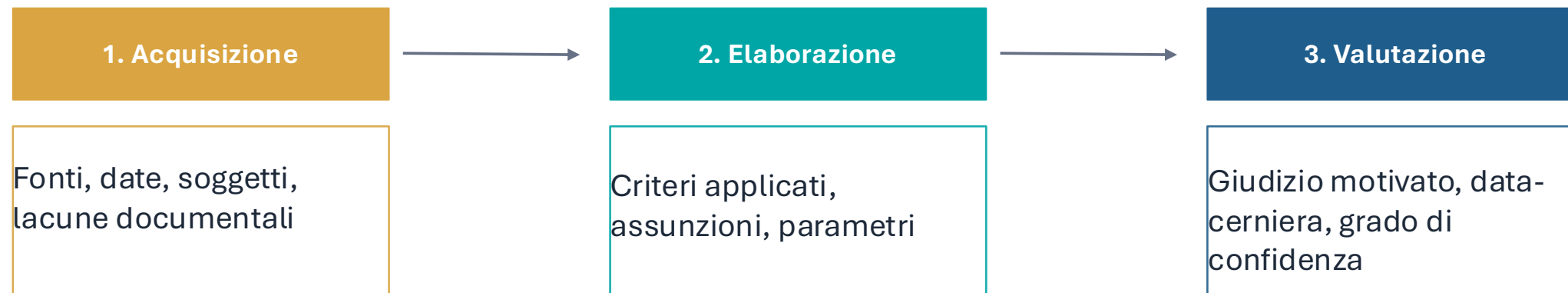
3. Proporzionalità

Il metro è appropriato per questa impresa?

4. Replicabilità

Un altro tecnico arriverebbe alla stessa conclusione?

1. Tracciabilità: costruire l'audit trail del giudizio tecnico

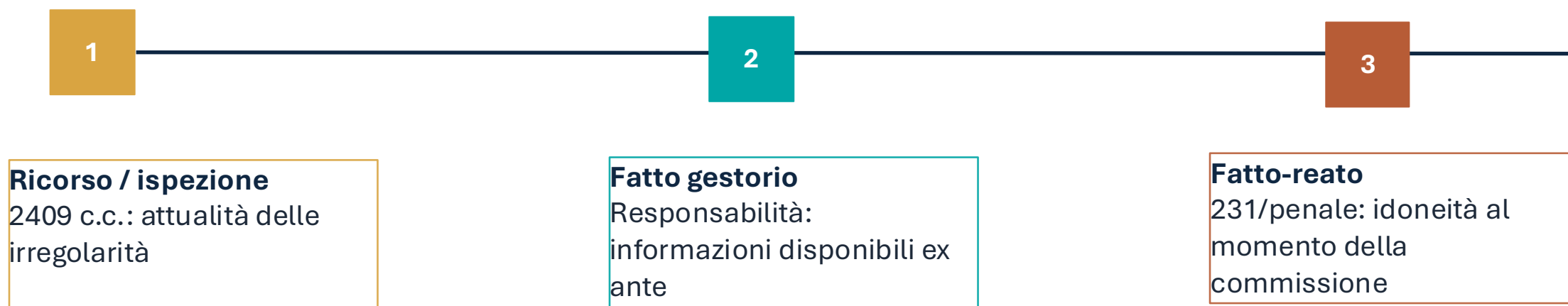


Regola pratica

**Ogni affermazione valutativa deve essere riconducibile a fonte, data, soggetto e criterio interpretativo.
Senza audit trail resta opinione, non accertamento.**

Tracciabilità temporale: Data-cerniera e rischio di hindsight bias

La timeline probatoria distingue ciò che era conoscibile al momento rilevante da ciò che è emerso solo dopo.



2. Verificabilità: dal giudizio astratto all'evidenza osservabile

Design check

Esistenza della struttura: budget, procedure, organigramma, deleghe, reporting, scadenziari.



Effectiveness check

Funzionamento effettivo: aggiornamento, uso nei processi decisionali, follow-up, reazioni agli alert.

Completezza

Tempestività

Coerenza interna

Utilizzo

Reazione

Il punto critico:

evitare assetti “di carta” e distinguere carenza dell’assetto da carenza comportamentale dell’organo gestorio.

I test di funzionamento: strumenti operativi per la verifica dell'efficacia

Test di completezza	Verifica che tutti i report attesi (budget, forecast, situazioni infrannuali) siano stati prodotti nel periodo di interesse, con la periodicità prevista dalle procedure aziendali o, in loro assenza, da prassi di settore.
Test di tempestività	Verifica che le informazioni rilevanti abbiano raggiunto i destinatari istituzionali (CdA, Collegio sindacale) nei tempi coerenti con la natura del rischio. Un cash flow forecast prodotto a dicembre per l'esercizio già chiuso non soddisfa il requisito di tempestività.
Test di coerenza interna	Verifica la consistenza tra diverse fonti documentali: i valori del budget devono essere coerenti con il piano industriale; le situazioni infrannuali riconciliabili con i saldi contabili; le proiezioni di tesoreria coerenti con i movimenti bancari effettivi.
Test di utilizzo	Verifica che i documenti prodotti siano stati effettivamente utilizzati nei processi decisionali: verbali di CdA che discutono i dati del report; note di follow-up su anomalie; delibere che fanno esplicito riferimento all'analisi di tesoreria.
Test di reazione	Verifica che, in presenza di segnali negativi, l'organo gestorio abbia assunto le iniziative richieste dall'art. 3, comma 6, CCII «senza indugio». L'assenza di reazione documentata può costituire prova autonoma di inadeguatezza comportamentale.

**I test integrano design check ed effectiveness check:
non basta che la struttura esista, occorre dimostrare che funziona.**

Evidenze verificabili per componente dell'assetto			
Componente	Design check (struttura)	Effectiveness check (funzionamento)	Segnale di disfunzione
Sistema di pianificazione e budgeting	Esistenza di budget economico, finanziario e patrimoniale; presenza di piani a 3-5 anni	Aggiornamento semestrale; analisi scostamenti documentata; connessione a decisioni aziendali	Budget redatto annualmente ma mai aggiornato; scostamenti non analizzati
Cash flow forecast / tesoreria	Presenza di piano di tesoreria o proiezioni a 12 mesi	Periodicità coerente con complessità impresa; confronto con saldi effettivi; utilizzo per gestione affidamenti	Proiezioni redatte solo per le banche; non utilizzate nella gestione ordinaria
Controllo di gestione e KPI	Presenza di report periodici con indicatori di redditività, liquidità, indebitamento	Distribuzione agli organi sociali; discussione in CdA; azioni correttive attivate	Report preparati dall'ufficio amm.vo ma non portati in CdA; assenza di verbali di discussione
Monitoraggio debiti scaduti	Scadenario attivo e passivo; procedure per la gestione del ciclo attivo e passivo	Aggiornamento regolare; segnalazione automatica di soglie critiche; tracciabilità delle azioni di recupero	Nessun aging strutturato; debiti scaduti rilevati solo in sede di bilancio
Flussi verso organi di controllo	Procedure di reporting verso CdA e Collegio sindacale; periodicità definita	Verbali che documentano ricezione e discussione; segnalazioni formali del sindaco; follow-up su rilievi	Sindaci informati verbalmente ma senza documentazione; assenza di verbali su temi critici
Sistema di gestione dei rischi	Mappa dei rischi; identificazione dei rischi principali; piano di mitigazione	Aggiornamento periodico; monitoraggio degli indicatori di rischio; reporting all'alta direzione	Risk map redatta una tantum; mai aggiornata; non connessa ai processi decisionali

**Componenti da testare (check operativo):
evidenze minime e segnali di disfunzione**

**Domanda guida: l'informazione è
prodotta, aggiornata,
riconciliabile e utilizzata?**

3. Proporzionalità: calibrare il metro sulla realtà dell'impresa

Complessità operativa

linee, mercati, unità, ciclo produttivo

Struttura finanziaria

indebitamento, covenant, creditori qualificati

Ciclo di vita

start-up, crescita, maturità, crisi

Governance

deleghe, organi, management

Settore e rischi

regolazione, ambiente, lavoro, reputazione

Errore da evitare:

applicare standard troppo bassi (“se esiste basta”) o troppo elevati (“serve sempre un ERP”).

Scala graduata: oltre la dicotomia adeguato/inadeguato

	Livello	Descrizione	Implicazioni per la consulenza
A	A – Adeguato	Il sistema produce gli output informativi richiesti dall'art. 3 CCII con la tempestività e qualità proporzionate alla complessità dell'impresa	Nessuna carenza rilevante; eventuale segnalazione di margini di miglioramento non critici
B	B – Adeguato con riserve	Il sistema produce gli output principali ma con carenze parziali: periodicità insufficiente, qualità del dato migliorabile, flussi verso organi sociali non strutturati	Carenze migliorabili che non integrano di per sé grave irregolarità; raccomandazioni correttive
C	C – Parzialmente inadeguato	Il sistema produce alcuni output ma presenta carenze significative su aree critiche (es. mancanza di cash flow prospettico; assenza di monitoraggio segnali tipizzati)	Carenze che possono integrare grave irregolarità se persistenti; intervento correttivo urgente
D	D – Inadeguato	Il sistema non produce gli output informativi minimi richiesti dall'art. 3 CCII; assenza di strumenti prospettici; segnali tipizzati non rilevati sistematicamente	Grave irregolarità ai sensi dell'art. 2409 c.c.; potenziale «colpa di organizzazione» nel sistema 231

La scala consente giudizi differenziati per componente, con raccomandazioni correttive coerenti con il profilo d'impresa.

4. Replicabilità: il test del tecnico diverso, stessa conclusione

Metodo dichiarato

Norme, standard tecnici, test applicati, criteri di valutazione e campionamento.



Coerenza interna

Stessi criteri applicati a tutte le componenti, senza asimmetrie valutative.



Contraddittorio utile

Divergenze motivate su dati, criterio o interpretazione, non su autorità professionale.

Checklist CNDCEC come *benchmark* tecnici di trasparenza metodologica

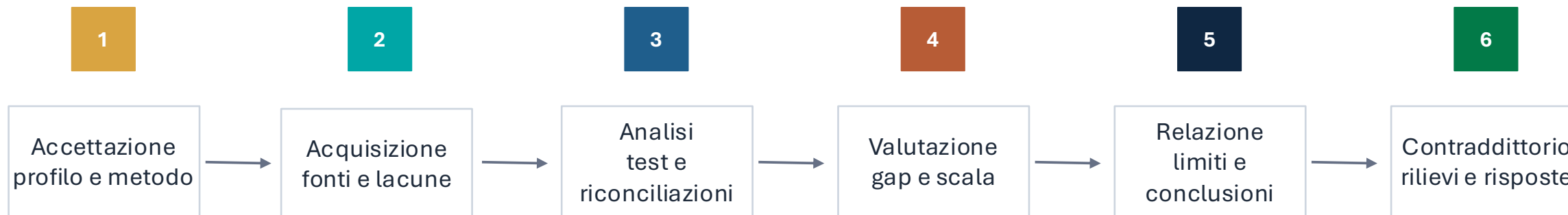
Non vincolano come norme, ma aiutano a rendere esplicite e riproducibili le domande di verifica.



I quattro requisiti metodologici: fondamento, contenuto e patologie tipiche

Requisito	Domanda cui risponde	Fondamento normativo/tecnico	Patologia tipica in assenza
Tracciabilità	Da dove proviene questa affermazione?	Art. 194 c.p.c.; principi deontologici CTU; UNI/PdR 167 («efficienza flussi informativi»)	Giudizio apodittico non documentato: «assetti inadeguati» senza evidenze
Verificabilità	Questa affermazione è dimostrabile con elementi oggettivi?	Art. 2086 c.c. (adeguatezza come capacità di generare output); art. 3 CCII (output tipizzati)	Confusione tra assetto formale e assetto funzionale; mancanza di test di funzionamento
Proporzionalità	Il metro utilizzato è appropriato per questa impresa?	Art. 2086, co. 2 c.c. («adeguato alla natura e dimensioni»); UNI/PdR 167 («specificità» e «scalabilità»)	Applicazione acritica di standard per grandi imprese a PMI; o viceversa
Replicabilità	Un altro tecnico con le stesse info arriverebbe alle stesse conclusioni?	Principi generali di scientificità dell'accertamento; diritto al contraddittorio tecnico (art. 196 c.p.c.)	Perizia non riproducibile: conclusioni dipendenti dall'identità del tecnico, non dai dati

Workflow dell'incarico: integrare i quattro requisiti



Fascicolo peritale

Fonti acquisite; fonti di riferimento; elaborazioni; corrispondenza; bozze e osservazioni. È il dispositivo operativo che rende la relazione tracciabile, verificabile e replicabile.

Messaggi conclusivi per il consulente tecnico

- 1 Il metodo è parte della prova: non un elemento accessorio.
- 2 Gli assetti vanno giudicati *ex ante*, con data-cerniera esplicita.
- 3 La prova richiede evidenze di funzionamento, non solo documenti formali.
- 4 La proporzionalità tutela sia l'impresa sia la qualità del giudizio.
- 5 La replicabilità rende il contraddittorio tecnico realmente utile.

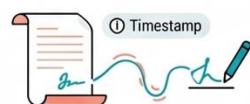
Obiettivo finale: una consulenza tecnica difendibile, controllabile e utile alla decisione.



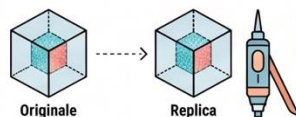
In sintesi:

I 4 Pilastri della Consulenza Tecnica sugli Adeguati Assetti

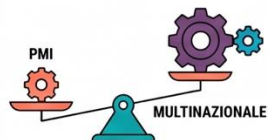
I REQUISITI FONDAMENTALI DEL METODO



Tracciabilità (Audit Trail):
Ogni affermazione deve essere riconducibile a una fonte documentale, una data certa e un soggetto responsabile.



Verificabilità e Replicabilità
Il giudizio deve fondarsi su variabili osservabili affinché un altro tecnico, con gli stessi dati, possa giungere alle medesime conclusioni.



Proporzionalità Dinamica
L'adeguatezza va calibrata sulla natura e dimensione dell'impresa, evitando di applicare standard da multinazionale alle PMI.

OPERATIVITÀ E VALUTAZIONE DEL RISCHIO



STRUTTURALE
(assiste il budget?)

EFFICACIA FUNZIONALE
(il budget viene effettivamente usato per decidere?)

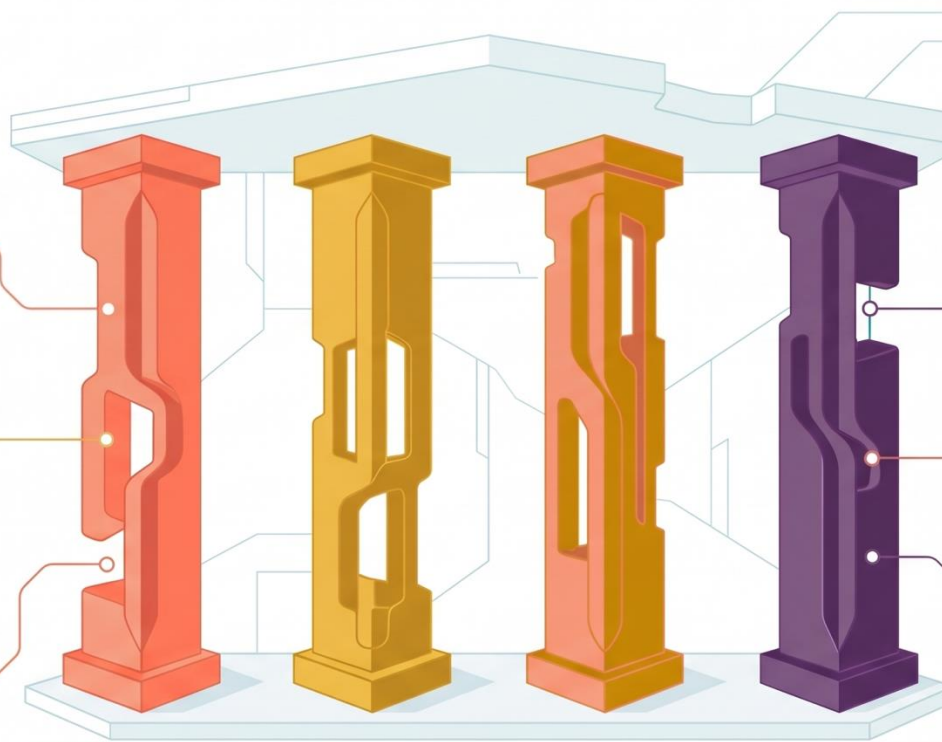
Check di Funzionamento
Bisogna distinguere tra adeguatezza strutturale ed efficacia funzionale.



La Data-Cerniera
La valutazione deve ancorarsi al momento in cui i fatti si sono verificati, evitando il bias retrospettivo.



Limiti dell'Accertamento
È fondamentale documentare le lacune informative per graduare il livello di confidenza del giudizio finale.



A - ADEGUATO

B/C - RISERVE

D - INADEGUATO

Output tempestivi e di qualità.
Nessuna carenza rilevante.

Carenze parziali o su aree critiche.
Carenze migliorabili o potenziali irregolarità.

Assenza di strumenti minimi o prospettici.
Grave irregolarità (art. 2409 c.c.)

Riferimenti

Stefano d'Orsi
Università degli Studi di Bologna
Dottore Commercialista in Bologna
s.dorsi@studiostefanodorsi.it