



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**

RICERCA

Assetti organizzativi, amministrativi e contabili

Cristina Bauco

7 marzo 2024



Art. 2086, comma 2, c.c.

- Tutti gli imprenditori che operano in forma societaria o collettiva hanno 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
- L'istituzione degli assetti di cui all'art. 2086, comma 2, c.c. spetta esclusivamente agli amministratori (cfr. artt. 2257, 2380-bis, 2475 c.c.; 2409-novies)



- La disposizione fa ricadere sull'imprenditore, sia in forma societaria che in forma collettiva, un triplice obbligo, vale dire di:
 - istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato;
 - istituire tale assetto adeguato anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi di impresa e della perdita della continuità;
 - 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 (cfr. art. 120-*bis* CCII);
 - il criterio direttivo contenuto nella legge di delega n. 155/2017 (art. 14) prevedeva «*il dovere dell'imprenditore e degli organi sociali di istituire assetti organizzativi adeguati per la rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi per l'adozione tempestiva di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale*»



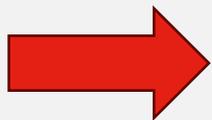
Capo II – Sezione I – *Obblighi dei soggetti che partecipano alla regolazione della crisi e dell'insolvenza*

- l'art. 3, commi primo e secondo, CCII (sezione dedicata agli obblighi dei soggetti che partecipano alla regolazione della crisi o dell'insolvenza) prevede che:
 - l'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie per farvi fronte;
 - l'imprenditore collettivo istituisce un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'art. 2086 c.c., ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative

- Primo obbligo di attivazione per imprenditore o amministratori
 - istituzione degli assetti – qualora si tratti di impresa collettiva o società – ovvero adozione di misure idonee qualora si tratti di impresa individuale

Inoltre: nell'art. 3 viene esplicitato il concetto di **proporzionalità** già enucleato nell'art. 2086, comma 2, c.c., per il quale

- gli assetti, da istituire in ogni impresa, devono essere adeguati alla natura e alle dimensioni della stessa



Ciò comporta, nell'ambito dell'organizzazione imprenditoriale, la **differenziazione** delle procedure, processi e modelli in considerazione della natura e delle dimensioni dell'impresa



- L'ordinamento stabilisce che l'assetto sia adeguato rispetto al profilo dimensionale della società e rispetto alla natura dell'attività di impresa effettivamente esercitata
- Valutazione da effettuare *ex ante* circa la struttura dell'assetto: possibilità di determinare discrezionalmente le soluzioni maggiormente indicate in funzione delle caratteristiche dell'impresa, in aderenza, appunto, a un (generale) canone di proporzionalità declinato in relazione sia alle dimensioni dell'impresa sia alla natura dell'attività esercitata, secondo scelte che si rivelino sorrette da razionalità economica
- **Profilo dimensionale:** nelle imprese di maggiori dimensioni l'organizzazione più sofisticata del sistema di gestione e, quando presente, del sistema di controllo interno, con la presenza di funzioni di compliance, di gestione del rischio e sicurezza, contribuirà a tracciare più facilmente un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato
- **Natura dell'attività dell'impresa:** ci si deve riferire a tipo di attività economica esercitata e quindi dedotta nell'oggetto sociale, il che comporta la differenziazione dell'assetto a seconda del settore merceologico di riferimento o dell'attività concretamente esercitata



- Imprese di minori dimensioni o con attività meno complesse: l'applicazione delle previsioni contenute nell'art. 2086, secondo comma, c.c. ovvero nell'art. 3, commi primo e secondo, del Codice della crisi, dovrebbe essere soddisfatta con la predisposizione di protocolli organizzativi i quali, ancorché semplici e ridotti alle tipologie funzionali più elementari, risultino comunque adeguati rispetto alle caratteristiche dell'impresa



Società di capitali: è individuata una ripartizione di competenze tra differenti organi societari per garantire che, una volta istituiti, gli assetti risultino adeguati. E infatti, come si evince dalle previsioni recate dagli artt. 2381 e 2403 c.c.:

- gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa;
- gli organi delegati riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni 6 mesi su: generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per dimensioni e caratteristiche effettuate dalla società o da sue controllate;
- il consiglio di amministrazione, sulla base delle informazioni ricevute dagli organi delegati, *valuta* l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e il generale andamento della gestione;
- il collegio sindacale vigila sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento



Organo di amministrazione

- Pluripersonale: spetterà agli organi delegati la concreta adozione e la cura dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile imposto dal novellato art. 2086 c.c., mentre al consiglio di amministrazione, nella sua totalità, spetterà la valutazione costante di tale adeguatezza sulla base delle informazioni ricevute dai delegati
- amministratore unico: verrà a mancare il momento valutativo
- Nelle società, ovvero nelle (restanti) imprese collettive in cui dovesse essere assente un organo di controllo, ovvero in assenza di organi delegati, i doveri di cura, valutazione e vigilanza ricadranno sull'organo di amministrazione, sia collegiale che monocratico
- **Imprese individuali:** l'adozione di misure idonee di cui all'art. 3 del Codice della crisi, così come la valutazione dell'adeguatezza anche con riferimento al concreto funzionamento delle medesime, spetterà all'imprenditore (o all'istitutore, stante le previsioni di cui all'art. 2205 c.c.)



- Assente una nozione di assetto e un criterio per parametrare l'adeguatezza dell'assetto
- In ogni caso, si ritiene che il criterio di adeguatezza degli assetti non debba ritenersi soddisfatto unicamente con la loro istituzione (concezione statica), bensì anche a seguito di costante attività di valutazione e di implementazione da parte dell'organo di amministrazione (o dell'imprenditore, con riferimento alle misure idonee) rispetto al concreto funzionamento degli stessi assetti su cui insiste anche la vigilanza dell'organo di controllo, quando istituito (concezione dinamica)



CNDCEC - Norme di comportamento del collegio sindacale (3.5.)

- **Assetto organizzativo:** *(i) il sistema di funzionigramma e di organigramma e, in particolare, il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità; (ii) il complesso procedurale di controllo*
- può definirsi adeguato quando presenta i seguenti requisiti, in relazione alle dimensioni e alla complessità della società, alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale:
 - organizzazione gerarchica;
 - redazione di un organigramma aziendale con chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità;
 - esercizio dell'attività decisionale e direttiva della società da parte dell'amministratore delegato nonché dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri;
 - sussistenza di procedure che assicurano l'efficienza e l'efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo, nonché la completezza, la tempestività, l'attendibilità e l'efficacia dei flussi informativi anche con riferimento alle società controllate;
 - esistenza di procedure che assicurino la presenza di personale con adeguata professionalità e competenza a svolgere le funzioni assegnate;
 - presenza di direttive e di procedure aziendali, loro aggiornamento periodico ed effettiva diffusione.
- *L'obiettivo è quello di accertare l'esistenza di adeguate procedure interne, nonché di verificare l'adeguatezza e l'efficacia dei flussi informativi generati*



CNDCEC, Norme di comportamento del collegio sindacale (3.7.)

- **Assetto amministrativo-contabile:** *insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa societaria attendibile, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa.*
- **Assetto amministrativo:** è riferibile a una dimensione dinamico – funzionale dell'organizzazione, intendendosi per tale l'insieme delle procedure e dei processi atti ad assicurare il corretto e ordinato svolgimento delle attività aziendali e delle singole fasi
- **Assetto contabile:** rappresenta una parte degli assetti amministrativi istituiti per una corretta traduzione contabile dei fatti di gestione, sia ai fini di programmazione, sia ai fini di consuntivazione per la gestione e la comunicazione all'esterno dell'impresa
- Istituire strumenti e procedure idonei a consentire una corretta, completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione. In questa prospettiva, i sistemi contabili dovrebbero essere in grado di elaborare budget e previsioni che tengano conto della prospettiva economico-finanziaria dell'attività dell'impresa



Un **assetto contabile** è adeguato se garantisce:

- la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione;
- la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale;
- la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio d'esercizio



- Art. 3, comma 3, CCII
- Per la prevenzione della crisi di impresa le misure idonee e gli assetti devono consentire di:
 - a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore.
 - b) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al successivo comma 4.
 - c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'art. 13, comma 2.

Lista di controllo particolareggiata e test pratico (art. 13, comma 2, CCII)



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti

RICERCA

- **Decreto dirigenziale del ministero della giustizia, 21 marzo 2023**
- il novero di informazioni che devono essere ricavate dagli assetti per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento comprende tra l'altro: l'entità del debito e i flussi annui al servizio del debito che l'impresa genera; la situazione debitoria; la situazione dei crediti commerciali; le rimanenze di magazzino; le passività potenziali; le proiezioni dei flussi finanziari (stima di ricavi, costi variabili, costi fissi, investimenti, ecc.)
- Indicazioni della **check list** per la redazione del piano di risanamento per l'analisi di sua coerenza; indicazioni inerenti ai protocolli organizzativi e contabili dell'impresa:
 - disponibilità di **risorse umane chiave** e **competenze tecniche** per la conduzione delle attività e la realizzazione delle iniziative;
 - predisposizione di un **piano di tesoreria a 6 mesi**; in difetto l'impresa predisposizione di un prospetto delle stime delle entrate e delle uscite finanziarie almeno a 13 settimane il cui scostamento con l'andamento corrente dovrà essere valutato a consuntivo;
 - **monitoraggio continuativo** dell'andamento aziendale; in difetto, attivazione del confronto con i dati di andamento del precedente esercizio, in termini di ricavi, portafogli ordini, costi e posizione finanziaria netta;
 - **stima dell'andamento gestionale** anche ricorrendo a indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide e continue

Lista di controllo particolareggiata e test pratico (art. 13, comma 2, CCII)



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti

RICERCA

- ***Decreto dirigenziale del ministero della giustizia, 21 marzo 2023***
- Situazione contabile aggiornata o comunque non anteriore a 120 giorni
- Situazione debitoria completa e affidabile
- Monitoraggio dell'incasso dei crediti
- Costante valutazione aggiornata delle rimanenze di magazzino
- Aggiornamento dei debiti nei confronti di erario e istituti di previdenza

Assetti per la prevenzione della crisi di impresa



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti

RICERCA

- Art. 3, comma 4, CCII
- costituiscono segnali per la previsione di cui al comma 3:
 - a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
 - b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
 - c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni

Assetti per la prevenzione della crisi di impresa



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti

RICERCA

- d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'art. 25-*novies*, comma 1. Si tratta, con maggior precisione, di esposizioni debitorie verso i creditori pubblici qualificati in presenza delle quali, gli stessi creditori pubblici sono tenuti ad attivarsi con la segnalazione all'imprenditore (organo di amministrazione per le società) e al presidente dell'organo di controllo contenente l'invito alla presentazione dell'istanza di composizione negoziata

Vigilanza del collegio sindacale sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti

RICERCA

Nel corso dell'attività di vigilanza, il collegio sindacale richiede all'organo amministrativo flussi informativi, con periodicità e approfondimenti legati alla valutazione dei rischi associati, sull'attività di monitoraggio dell'adeguatezza degli assetti organizzativi e sulle misure adottate o che intende adottare per rimediare a eventuali carenze significative riscontrate

Nell'attività di vigilanza relativa alla valutazione dell'assetto organizzativo, il collegio sindacale si avvale anche delle informazioni acquisite dall'internal audit (ove esistente), dall'OdV (ove esistente) e dal soggetto incaricato della revisione legale, considerando, in particolare, i rischi da questi segnalati

Ai fini di prevenzione delle situazioni di crisi:

- analisi delle informazioni scambiate con il soggetto incaricato della revisione;
- analisi dei flussi informativi acquisiti dalle strutture aziendali, anche finalizzati alla effettuazione periodica dei "check" previsti dalla normativa del Codice della Crisi, al fine di garantire la tempestività dell'intervento in presenza dei primi segnali di crisi



Amministratori (art. 2086, comma 2, c.c.)

- L'obbligo di istituire un assetto organizzativo adeguato costituisce per gli amministratori un obbligo specifico, ancorché a contenuto aperto, dal momento che, in base ai principi che sorreggono le scelte di gestione, gli amministratori si muovono all'interno di uno spazio di discrezionalità che poggia sui risultati della scienza aziendalistica, tenendo però conto delle esigenze di circolazione delle informazioni che le procedure adottate nell'istituire gli assetti devono realizzare

Collegio sindacale (art. 2403 c.c.)

- Vigila sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento
- L'organo di controllo è tenuto a verificare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo rispetto alle dimensioni, alla complessità e alle caratteristiche specifiche della società, con particolare attenzione alla completezza delle funzioni aziendali esistenti, alla separazione e alla contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni e alla definizione delle deleghe e dei poteri di ciascuna funzione



Amministratori (art. 2086, comma 2, c.c.)

Collegio sindacale (art. 2403 c.c.)

- una volta che i sindaci abbiano valutato l'idoneità degli assetti interni anche ai fini preventivi di cui all'art. 2086, secondo comma, c.c., essi devono poi vigilare con assiduità sulla loro realizzazione e sull'idoneità del sistema adottato a conseguire in concreto i risultati richiesti, segnalando – ed esigendo – che in corso d'opera vengano effettuati opportuni correttivi e adattamenti: si tratta di una attività non saltuaria, bensì permanente e svolta continuativamente durante l'incarico, intensificando l'interlocuzione con l'organo di amministrazione e il monitoraggio sulla gestione



Amministratori

➤ Art. 2381, comma 2, c.c.)

- Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale con la periodicità fissata dallo statuto e, in ogni caso, almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo per le loro dimensioni e caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate

Collegio sindacale

➤ Art. 2403-bis, comma 2, c.c.

- Il collegio sindacale può chiedere agli amministratori notizie, anche con riferimento a società controllate, sull'andamento delle operazioni sociali o su determinati affari. Può scambiare informazioni con i corrispondenti organi delle società controllate in merito ai sistemi di amministrazione e controllo e all'andamento generale dell'attività sociale



- L'organo di amministrazione e l'organo di controllo devono procurarsi costantemente informazioni periodiche
- Circolazione delle informazioni: dalla struttura organizzativa all'organo delegato e da quest'ultimo agli altri organi, amministrativo e di controllo)
- L'implementazione dell'assetto organizzativo, oltre a rappresentare una delle principali aree oggetto della vigilanza del collegio sindacale, costituisce presupposto indispensabile per la circolazione di adeguate informazioni, di cui l'organo di controllo deve poter disporre per programmare e orientare la propria attività di vigilanza e svolgere diligentemente il proprio incarico
- Flussi informativi aziendali: informazioni che vengono scambiate nell'ambito delle normali relazioni aziendali



Amministratori

Art. 25-*octies* CCII

- L'organo di amministrazione è destinatario della segnalazione dell'organo di controllo (e delle segnalazioni dei creditori pubblici qualificati).
- A seguito della segnalazione dell'organo di controllo, l'organo di amministrazione deve riferire in ordine alle iniziative intraprese nel termine fissato

Collegio sindacale

Art. 25-*octies* CCII

- L'organo di controllo segnala per iscritto all'organo di amministrazione la sussistenza dei presupposti di squilibrio patrimoniale, o economico-finanziario che rende probabile la crisi o l'insolvenza della società quando ancora “risulti ragionevolmente perseguibile il risanamento.
- Fissa un congruo termine, non superiore a trenta giorni, entro cui l'organo di amministrazione deve riferire in ordine alle iniziative intraprese



- La mancata istituzione degli assetti rappresenta una forma di grave irregolarità gestoria, ma trova applicazione, anche alle scelte organizzative, il principio della *business judgment rule*, ritenendo che la scelta organizzativa afferisca al merito gestorio e sia quindi insindacabile nei limiti in cui sia razionale, non connotata da imprudenza e accompagnata dalle verifiche idonee:
 - la mancata adozione di qualsivoglia misura organizzativa comporta di per sé una responsabilità dell'organo gestorio;
 - l'assetto organizzativo predisposto può essere assoggettato a sindacato giudiziale, nei limiti e secondo i criteri della proporzionalità e della ragionevolezza;
 - la verifica dell'assetto andrà effettuata sulla base di una valutazione *ex ante*, tenendo conto delle informazioni conosciute o conoscibili, a prescindere dai risultati concreti raggiunti;
 - non è responsabile l'amministratore che pone in essere interventi, che successivamente si rivelino inutili ad evitare la degenerazione della crisi, qualora, sulla base di una valutazione *ex ante*, non risultino manifestamente irrazionali e ingiustificati



- Tribunale di Cagliari (sezione specializzata impresa, 19 gennaio 2022)
- la società risultava sprovvista di quelli che nella pratica rappresentano gli elementi essenziali per la definizione di un **assetto organizzativo** che risulti adeguato, compatibilmente con la natura dell'attività esercitata e la dimensione dell'impresa, e quindi dall'ispezione condotta risultavano:
 - assenza di un mansionario;
 - inadeguata progettazione della struttura organizzativa e polarizzazione in capo a una o poche risorse umane di informazioni vitali per l'ordinaria gestione dell'impresa (ufficio amministrativo);
 - assenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali



- **Assetto amministrativo** inadeguato perché risultava assente:
 - redazione di un budget di tesoreria;
 - redazione di strumenti di natura previsionale;
 - redazione di una situazione finanziaria giornaliera;
 - strumenti di reporting;
 - redazione di un piano industriale



Assetto contabile inadeguato perché la società:

- non aveva predisposto procedure o tecniche finalizzate a minimizzare l'emersione di perdite su crediti o pagamenti tardivi;
- non aveva definito un sistema che contemplasse la presentazione di un rapporto periodico sullo stato complessivo dei crediti, sul comportamento della clientela in relazione ai pagamenti e su ogni altra informazione utile per formulare le scelte più corrette in funzione della salvaguardia della continuità aziendale;
- non aveva adottato sistemi adeguati a effettuare un'analisi dei dati di bilancio utile per la verifica della situazione economica, finanziaria e patrimoniale della società, né uno strumento per rilevare tempestivamente situazioni di squilibrio finanziario, quale il rendiconto finanziario. In altri termini, la società non disponeva di strumenti che potevano consentire di rilevare squilibri finanziari, non solo a consuntivo, ma anche e soprattutto a livello previsionale, impendendole di verificare la propria capacità prospettica di far fronte alle obbligazioni



- **Assetto contabile** inadeguato perché:
 - la contabilità generale non consentiva di rispettare i termini per la formazione del progetto di bilancio e per garantire l'informativa ai sindaci;
 - risultava assente una procedura formalizzata di gestione e monitoraggio dei crediti da incassare;
 - l'analisi di bilancio risultava unicamente finalizzata alla redazione della relazione sulla gestione;
 - la società non predisponeva il rendiconto finanziario

In definitiva il tribunale riteneva che l'assenza di un assetto adeguato rappresentasse una grave irregolarità nella gestione (conforme anche Trib. Catania, 8 febbraio 2023)



- Tribunale di Catanzaro (sezione specializzata in materia di impresa, 6 febbraio 2024)

Ispezione della amministrazione per verificare l'esistenza di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato valutando a titolo meramente esemplificativo:

- l'esistenza di un organigramma aggiornato;
- l'esistenza di un mansionario;
- l'esistenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali;
- l'adozione di un budget e di strumenti di natura previsionale;
- la presenza di strumenti di reporting e la redazione di un piano industriale;
- la predisposizione di una contabilità generale che consenta di rispettare i termini per la formazione del progetto di bilancio e di compiere una adeguata analisi di bilancio;
- la previsione di una procedura formalizzata di gestione e monitoraggio dei crediti da incassare



Valutazione della responsabilità degli amministratori.

La **predisposizione di un assetto organizzativo** costituisce per gli amministratori un obbligo organizzativo che può essere efficacemente assolto guardando non tanto a rigidi parametri normativi (non essendo enucleabile dalle fonti un modello di assetto utile per tutte le situazioni), quanto ai principi elaborati dalla scienza aziendalistica ovvero dalle associazioni di categoria o dai codici di autodisciplina. L'impiego di una formula connotata da una certa flessibilità nelle previsioni recate dall'art. 2086 c.c. che associa l'adeguatezza alla natura dell'attività esercitata e alla dimensione dell'impresa, fa sì che la scelta organizzativa rimanga pur sempre una scelta afferente al merito gestorio, per la quale vale il criterio della insindacabilità (BJR)

Emerge responsabilità ogni qualvolta la scelta organizzativa sia connotata *ab origine* da imprudenza tenuto conto del contesto e sia stata assunta senza effettuare le verifiche che si rendono necessarie in ossequio all'obbligo di agire con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico, pur restando fermo il sindacato sotto il profilo della legittimità del processo decisionale



Tribunale Roma, 15 settembre 2020

- La mancata adozione di qualsivoglia misura organizzativa può rilevare ai fini dell'emersione della responsabilità dell'organo di amministrazione
- si è ritenuto possibile assoggettare al sindacato giudiziale la struttura organizzativa predisposta dall'amministratore nei limiti e secondo i criteri della **proporzionalità e della ragionevolezza** – fornendo, in tal modo, chiarimenti in ordine al canone dell'adeguatezza – al fine di verificare se la struttura organizzativa fosse idonea a far emergere gli indici della perdita della continuità aziendale e se la tipologia degli interventi posti in essere dagli amministratori non apparisse manifestamente irrazionale
- ✓ Non aver istituito o non aver implementato assetti secondo i precetti di cui all'art. 2086 c.c. è fonte di responsabilità per gli amministratori
- ✓ aver istituito assetti che, secondo la discrezionalità degli amministratori e le conoscenze tecniche di cui era in possesso al momento dell'istituzione, in base a una valutazione effettuata *ex ante* (vale a dire, ora per allora), si mostravano inizialmente adeguati rispetto alle finalità descritte nell'art. 2086 c.c., ma che successivamente si siano rivelati inadeguati, non espone gli amministratori ad alcuna responsabilità

Adozione e attuazione di uno degli strumenti previsti per il superamento della crisi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti

RICERCA

- **Successiva attuazione di uno strumento – tra quelli previsti nell’ordinamento – per il superamento della crisi e il recupero della continuità:** la giurisprudenza ha affermato che va esente da responsabilità l’amministratore che si sia mosso tempestivamente nella ricerca della soluzione maggiormente adatta che si sia rivelata successivamente inutile o inadeguata rispetto al fine (anche qualora la crisi fosse debordata in insolvenza cui avesse fatto seguito una dichiarazione di fallimento), qualora le soluzioni adottate, sempre in base a una valutazione condotta *ex ante* non risultino manifestamente irrazionali ed ingiustificate. **Ma**, in quest’ultima precipua ipotesi, la responsabilità emergerà anche in presenza di assetti organizzativi adeguati che abbiano consentito di intercettare tempestivamente i segnali di crisi o di perdita della continuità
- *L’insindacabilità del merito delle scelte di gestione trova un limite nella ragionevolezza delle stesse da compiersi ex ante, secondo i parametri della diligenza del mandatario, tenendo conto della mancata adozione delle cautele, delle verifiche e delle informazioni preventive normalmente richieste per una scelta di quel tipo e della diligenza mostrata nell’apprezzare preventivamente i margini di rischio connessi all’operazione da intraprendere (Cass. civ., ordinanza n. 2172 del 24 gennaio 2023)*

Segnalazione dell'organo di controllo (art. 25-*octies* CCII)



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti

RICERCA

- L'organo di controllo societario **segnala**, per iscritto, all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza di composizione negoziata. La segnalazione è **motivata**, è trasmessa con mezzi che assicurano la prova dell'avvenuta ricezione e contiene la fissazione di un **congruo termine, non superiore a trenta giorni**, entro il quale l'organo amministrativo **deve riferire in ordine alle iniziative intraprese**. In pendenza delle trattative, rimane fermo il **dovere di vigilanza di cui all'articolo 2403 c.c.**
- La **tempestiva segnalazione** all'organo amministrativo e la vigilanza sull'andamento delle trattative sono valutate ai fini della responsabilità prevista dall'articolo 2407 c.c.



Art. 2086, comma 2, art. 2381 , art. 2403 c.c.; art. 3 CCII.

- Il collegio sindacale, vigila che il sistema di controllo interno e gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili adottati dalla società risultino adeguati anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa
- Il collegio sindacale vigila sul concreto funzionamento degli assetti
- Il collegio sindacale può chiedere chiarimenti all'organo amministrativo e sollecitare lo stesso ad adottare opportune implementazioni dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile