

4 giugno 2026

Adeguati assetti organizzativi e continuità operativa

AVVOCATO

SILVIA ROCCISANO

Indice

- 
1. **Gli adeguati assetti: normativa di riferimento**
 2. **Nozione di adeguati assetti e misure idonee**
 3. **Giurisprudenza**
 4. **Caso Visibilia Editore**

1

Gli adeguati assetti:
normativa di riferimento

Gestione dell'Impresa

Art. 2086, comma 2, c.c.

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.

Art. 3 CCII (Capo II – Sezione I – Obblighi dei soggetti che partecipano alla regolazione della crisi e dell'insolvenza)

- 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.

Obblighi in capo all'imprenditore

Obbligo di **attivazione** per imprenditore o amministratori

- **Istituzione** degli assetti ovvero adozione di misure idonee
- L'art. 3 CCII esplicita 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



Valutazione da effettuare *ex ante*: discrezionalità nell'attuazione delle soluzioni maggiormente indicate in funzione delle caratteristiche dell'impresa, in aderenza ad un 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.

Proporzionalità e ragionevolezza

- **Dimensioni dell'impresa:** 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:** occorre valutare il tipo di attività economica esercitata (oggetto sociale) con conseguente differenziazione dell'assetto a seconda del settore merceologico di riferimento o dell'attività concretamente esercitata

Imprese di minori dimensioni o con attività meno complesse: è sufficiente la predisposizione di protocolli organizzativi semplici e ridotti alle tipologie funzionali più elementari, ma che risultino comunque adeguati rispetto alle caratteristiche dell'impresa.

Obblighi in capo agli altri organi

- Agli organi delegati spetta la concreta **adozione** e la cura dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile imposto dall'art. 2086 c.c.; 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.

Obblighi in capo agli altri organi

- Nel caso in cui sia **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.
- **Nelle imprese individuali** l'adozione di misure idonee di cui all'art. 3 del Codice della crisi, così come la valutazione dell'adequatezza anche con riferimento al concreto funzionamento delle medesime, spetterà all'imprenditore.

Attività di vigilanza

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

Laddove l'attività di vigilanza dovesse evidenziare significativi rischi di inadeguatezza dell'assetto amministrativo-contabile, il collegio sindacale richiede all'organo amministrativo l'adozione di azioni correttive e ne monitora la realizzazione nel corso dell'incarico.

Nel caso in cui le azioni correttive poste in essere siano ritenute dal collegio non sufficienti, ovvero in casi di urgenza, di particolare gravità o di avvenuto riscontro di violazioni, il collegio adotta le iniziative previste dalla legge per la rimozione delle violazioni riscontrate.

Art. 2396-quinquies c.c. *Doveri dell'organo di controllo (in vigore dal 29.4.2026)*

*L'organo di controllo vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, nonché **sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società, ivi compreso il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e il coordinamento delle sue funzioni.** È fatto salvo quanto diversamente stabilito ai sensi delle leggi speciali.*

L'organo di controllo è così chiamato a padroneggiare la mappa dei rischi della società e a fungere da raccordo tra le funzioni di *compliance*, *internal audit* e *risk management*, verificandone adeguatezza e indipendenza.



2

Nozione di adeguati assetti e misure idonee

- ***Non esiste una definizione di adeguati assetti e una regola di adeguatezza***

CNDCEC - Norme di comportamento del collegio sindacale (3.5. Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo)

Assetto organizzativo: (i) il sistema di funzionigramma (funzioni e compiti) e di organigramma (poteri e responsabilità) 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.

Un **assetto organizzativo è adeguato** se presenta una struttura compatibile con le dimensioni della società, con la natura e le modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, idoneo alla rilevazione tempestiva degli indizi di crisi e di perdita della continuità aziendale e possa quindi consentire, agli amministratori preposti, una sollecita adozione delle misure più idonee alla sua rilevazione e alla sua composizione.

Un assetto organizzativo può definirsi adeguato quando presenta i seguenti requisiti:

- 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;
- sussistenza dell'attività di direzione e coordinamento da parte della "Capogruppo".

CNDCEC - Norme di comportamento del collegio sindacale (Norma 3.7. Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo-contabile)

Il **sistema 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

Un sistema amministrativo-contabile risulta adeguato se permette:

- 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 dell'informativa societaria.

Il **CCII** ha specificato, all'art. 3, gli **obiettivi** che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società deve raggiungere:

- consentire all'amministratore di **prevedere tempestivamente l'emersione della crisi**;
- assumere le idonee **iniziative per superare la crisi** o quanto meno affrontarla;

Questo significa anche gestire il rischio di interruzione o perdita della continuità.

Gli assetti di cui si deve dotare l'impresa devono quindi essere in grado di rilevare gli **indizi che precedono la crisi di impresa**, ovvero consentire una **prognosi** che ne anticipi l'emersione; situazioni di crisi ma anche quelle di probabilità di crisi (gli squilibri patrimoniali, economici o finanziari), le prospettive di continuità aziendale così come più in generale i dati consuntivi e previsionali da utilizzare nel test per la composizione negoziata.

Importanza e rilevanza delle indicazioni che provengono dai consulenti dell'impresa; carenze nei sistemi di gestione rilevano come segnali di allarme, che non possono essere ignorati dall'imprenditore.

3

Giurisprudenza

Business Judgement Rule

Rispetto alle scelte organizzative trova applicazione il principio della *business judgment rule* (merito gestorio insindacabile, nei limiti in cui sia razionale, non connotato da imprudenza e accompagnato 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.

Responsabilità in caso di condotta illecita

Cass. civ., Sez. I, Ordinanza 30/07/2025, n. 22005

In tema di responsabilità dell'amministratore per i danni cagionati alla società amministrata, il principio dell'insindacabilità del merito delle scelte di gestione (cd. "business judgement rule") non si applica in presenza di palese irragionevolezza, imprudenza o arbitrarietà dell'iniziativa economica intrapresa e, tantomeno, in caso di **palesi violazioni di legge commesse dagli amministratori**. (Nella specie, la S.C. ha cassato la sentenza impugnata che aveva ritenuto insindacabili le modalità di autofinanziamento della società adottate dai suoi amministratori attraverso una ripetuta evasione del debito tributario Iva, rilevando che tale modalità di gestione costituiva una violazione di legge, specificamente della relativa normativa tributaria e, più in generale, dell'obbligo degli amministratori di cercare fonti di finanziamento lecite, concretizzando, pertanto, ai fini civilistici, una condotta imprudente, in quanto connotata da omessa adozione di misure di cautela atte a prevenire il danno derivante dal depauperamento del patrimonio sociale conseguente alla successiva riscossione coattiva del debito erariale).

Tribunale Venezia, Sez. feriale, Decreto 26/08/2025

Se certamente non può attribuirsi all'amministratore la responsabilità per avere adottato scelte imprenditoriali rivelatesi *ex post* inadeguate, e nemmeno ogni insuccesso economico, gli si può al contrario imputare il **non aver saputo rilevare, con criterio di valutazione *ex ante*, i segnali di una crisi o di una precrisi in atto:**

- significativa perdita di esercizio nella bozza di bilancio,
- un significativo squilibrio tra le disponibilità liquide e i debiti a breve termine
- i Sindaci avevano effettuato una segnalazione ai sensi dell'art. 25-octies CCII (squilibri economico-finanziari o di segnali di crisi)

Tali elementi, che pure dovranno essere oggetto di compiuto accertamento e accurata analisi da parte dell'ispettore, costituiscono evidenti segnali di allarme e avvalorano il sospetto che la società non sia dotata degli assetti organizzativi e contabili necessari a consentire all'organo amministrativo di rilevare tempestivamente i segnali di crisi, ovvero che l'organo amministrativo non abbia tempestivamente tratto le necessarie conseguenze di una situazione di precrisi in realtà già in atto.

Tribunale di Catanzaro, Sez. specializzata in materia di impresa, decreto 6 febbraio 2024

Ricorso presentato dai soci di una società che lamentavano gravi irregolarità negli adempimenti degli amministratori.

Tra i vari rilievi evidenziati dai soci, vi era «l'assenza di un assetto organizzativo/amministrativo/contabile adeguato alle dimensioni e alle caratteristiche dell'azienda che fa sì che l'azienda sia gestita a vista, senza una seria programmazione».

Il Tribunale afferma che alcune *«condotte denunciate dal ricorrente, seppur in parte almeno cessate (vedi restituzione delle carte aziendali), siano ciononostante ancora gravi e attuali, perché in realtà esse appaiono la conseguenza dell'assenza di un adeguato assetto organizzativo, contabile e amministrativo (...)*

*Ritiene il tribunale che l'assenza di un adeguato assetto organizzativo, contabile e amministrativo rappresenti una grave irregolarità **anche, anzi soprattutto, in una impresa in situazione di equilibrio economico e finanziario.** (...) In altri termini, la violazione della obbligazione di predisporre adeguati assetti è più grave quando la società non si trova in crisi (...) anche perché, del resto, proprio in tale fase essa ha le risorse anche economiche per predisporre con efficacia le misure organizzative, contabili e amministrative (...)*»

Il Tribunale ha ordinato l'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.

4

Caso Visibilia Editore

Tribunale di Milano, decreto 29 febbraio 2024 (caso Visibilia Editore s.p.a.)

- Struttura complessa e, per certi versi, opaca, delle partecipazioni
- Operazioni con parti correlate, che presentano profili di potenziale conflitto di interessi e scarsa economicità
- Gravi irregolarità di bilancio, che lo rendono inattendibile
- Irregolarità contabili (mancata svalutazione avviamento, valore degli elementi immateriali)
- Perdite ripetute e una gestione non in grado di fronteggiare la situazione
- La minoranza sostiene che la società non abbia più i presupposti minimi per continuare l'attività senza interventi strutturali (venir meno della continuità)
- Flussi informativi carenti o non tempestivi

- Emergeva che la società aveva esternalizzato completamente: la contabilità, l'amministrazione, la tesoreria, e perfino la gestione dei pagamenti, non ad un operatore professionale indipendente, ma ad una società che era il principale cliente e che non apparteneva più al gruppo Visibilia. Non si trattava di *outsourcing* mal gestito ma di **completa delega a terzi delle funzioni cruciali** per il funzionamento dell'azienda, senza alcun meccanismo di monitoraggio e controllo.
- L'ispezione giudiziale evidenziava: documenti mancanti o non aggiornati, contabilità ricostruibile solo in parte, confusione amministrativa tra società collegate, attuazione parziale del piano di risanamento, incapacità del CdA di controllare i flussi.
- Il Tribunale applicava la misura più invasiva prevista dall'art. 2409 c.c.: revoca con effetto immediato del Consiglio di Amministrazione, revoca del Collegio Sindacale, nomina di un amministratore giudiziario con poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, incaricato di ripristinare assetti adeguati e gestire l'azienda in una fase di crisi profonda.
- Processo penale a carico delle società Visibilia Editore s.p.a. e Visibilia Editrice s.r.l. (D.Lgs. 231/2001) nonché degli amministratori e sindaci.

Conclusioni

- Gli “adeguati assetti” sono una condizione organizzativa permanente dell’impresa. La giurisprudenza civile valorizza gli assetti come *limite alla discrezionalità gestoria*, base di responsabilità verso società, soci e creditori e parametro nelle azioni e nei procedimenti di controllo giudiziale.
- Sul versante penale/D.Lgs. n. 231/2001, la “colpa di organizzazione” è il fulcro dell’imputazione all’ente: richiede prova del deficit organizzativo e dell’efficacia causale rispetto al reato-presupposto, distinta dalla colpa della persona fisica; evidenti punti di contatto con gli adeguati assetti.
- In chiave integrata, il Sistema di compliance 231 (MOG, OdV, disciplina, formazione, flussi) è componente degli assetti organizzativi e, se effettivo, contribuisce sia alla prevenzione della crisi (flussi e controlli) sia alla prevenzione dei reati, con impatti sulla responsabilità degli amministratori e sull’ente.

STUDIO LEGALE
TAXELOR



Piazza della Repubblica 28
20124
MILANO

+39.02.36534848
info@taxelor.it
www.taxelor.it



Largo Francia 110
10143
TORINO

NOTE:

Tutti i diritti sono riservati. È vietata qualsiasi riproduzione, anche parziale, senza autorizzazione scritta. Questa presentazione è volta a fornire un inquadramento di carattere generale, senza pretesa di completezza o esaustività. In quanto tale non costituisce un parere legale. Per ogni approfondimento si invita a contattare i professionisti ai recapiti di cui sopra.