

28.04.2026

**Il Dottore Commercialista e la cura, la valutazione e la vigilanza  
degli adeguati assetti nell'impresa**

**Ordine dei dottori commercialisti e degli Esperti Contabili di Verona**



**Inquadramento Sistemático**

**Avvocato Silvana Marcotulli**

**Foro di Roma**

# Articolo 2086 cod.civ.



- L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.
- 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. (Comma introdotto dal D. Lgs. 12 gennaio 2019 n. 14).

# art. 3 Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza



1. L'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.
2. L'imprenditore collettivo deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.
3. Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 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 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'articolo 13, al comma 2.
4. Costituiscono segnali che, anche prima dell'emersione della crisi o dell'insolvenza, agevolano 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;
  - d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25 novies, comma 1.

# Entrata in vigore



Sebbene il Codice della crisi sia entrato in vigore pienamente più tardi (15 luglio 2022), le modifiche all'art. 2086 c.c. sono efficaci dal 16 marzo 2019.

L'art. 378 del D.Lgs. 14/2019 dal 16 marzo 2019 ha aggiunto un sesto comma all'art.2476 che, nella sua prima parte recita testualmente: "Gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale.... (omissis

# Definizione di Assetti - Soft Law



Il legislatore non definisce espressamente il concetto di “assetti”. Secondo le Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate, pubblicate dal CNDCEC nel 2021:

- **per assetto organizzativo** si intende "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, nonché il complesso procedurale di controllo";
- **per assetto amministrativo-contabile** si intende "l'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"

Recentemente è stata redatta da UNI la Prassi di Riferimento 167:2025 allo scopo di offrire un supporto tecnico che consenta di delineare e oggettivizzare le caratteristiche del proprio assetto.

# Soggetti destinatari degli obblighi



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.).

# Azione di Responsabilità



Dal 16 Marzo 2019 tutti gli amministratori che non avranno dotato l'azienda di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, capace di intercettare gli indizi di crisi e, soprattutto, la perdita della continuità aziendale, **risponderanno con il proprio patrimonio delle obbligazioni sociali della società amministrata** per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale così come disposto dal nuovo art. 2476.

Le condotte degli amministratori non in linea con i doveri gestori oggi predicati dall'art. 2086 secondo comma costituiscono una grave irregolarità nella gestione, alla quale è collegata la reazione della denuncia al Tribunale ex art. 2409 c.c. (quindi anche da parte di altri soci) nonché la conseguente revoca dell'organo amministrativo con la nomina di un amministratore giudiziario.

# Inversione dell'onere della prova



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'amministratore (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].

# Amministratori non Esecutivi



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). **Dovere 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 discolta 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).

# Il Collegio Sindacale



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 un 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).

# Responsabilità dei soci nelle SRL



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 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

# Conclusione



Un'azienda i cui amministratori decidano, con apposita delibera del Consiglio di Amministrazione adottata per la soluzione alla problematica dell'adeguamento della società alle nuove disposizioni del 2086 secondo comma, di implementare nel sistema di controllo interno, una Balanced Scorecard per la guida ed il controllo dell'azienda, sicuramente riuscirà a monitorare la continuità aziendale e ad intercettare prontamente gli indizi di crisi. L'adozione della Balanced Scorecard, o di cruscotti di controllo ad essa ispirati appare, senza ombra di dubbio, la strategia più idonea a poter rispondere alle prescrizioni del 2086, secondo comma. Tali strumenti diventano di fatto utili ed indispensabili per proteggere gli amministratori, e di conseguenza anche i revisori, dalla responsabilità personale rispetto le obbligazioni sociali contratte dalla società