



ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI PISTOIA

Organismo di studio Area giudiziale  
Sezione procedure concorsuali

***LA GESTIONE DELL'IMPRESA E LA  
RESPONSABILITA' DEGLI AMMINISTRATORI:  
IL RUOLO DEGLI ADEGUATI ASSETTI***

*Serena Becciani - Pistoia, 12 Marzo 2026*

## L'ART. 2086 DEL CODICE CIVILE

**«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».**

## **L'ART. 3 DEL CODICE DELLA CRISI**

- 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.**

## LE FUNZIONI DEGLI ADEGUATI ASSETI

### OBIETTIVI DA PERSEGUIRE

#### EMERSIONE DELLA CRISI

Quando gli assetti consentono di rilevare squilibri patrimoniali e finanziari, verificare la sostenibilità dei debiti e la continuità nei 12 mesi;

Ottica previsionale

#### ASSUNZIONE DI IDONEE INIZIATIVE A SUPERARE LA CRISI

Capacità di valutare se sia possibile il risanamento;

Individuare lo strumento per il risanamento

## L'ART. 3 DEL CODICE DELLA CRISI

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.

## L'ART. 3 DEL CODICE DELLA CRISI

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.

## **ADEGUATEZZA: CONCETTO CHIAVE**

**Adeguatezza = proporzionalità a:**

- natura dell'impresa (business, rischi tipici)
- dimensioni, complessità, gruppo

**Concetto dinamico:**

- assetti da aggiornare al mutare di business e rischi

**Implicazione:**

- non è più sufficiente una "contabilità per il bilancio"
- servono sistemi in grado di intercettare i segnali di crisi

## OBBLIGHI DEGLI AMMINISTRATORI

- **Competenza esclusiva ad istituire gli assetti (s.p.a. e s.r.l.)**
  
- **Diligenza professionale:**
  - non solo “cosa si decide” ma “come e con quali informazioni”
  
- **Business judgment rule:**
  - non si giudica il merito della scelta, ma
  - completezza dell’istruttoria, valutazione del rischio, coerenza con le informazioni disponibili
  
- **Senza assetti adeguati, la discrezionalità è difficilmente difendibile**

## **DOVERE DI AGIRE INFORMATI E FLUSSI INFORMATIVI**

- **Ogni amministratore (anche non esecutivo) deve:**
  - **chiedere informazioni**
  - **comprendere la situazione economico-finanziaria**
  - **attivarsi in caso di criticità**
  
- **Organi delegati:**
  - **obbligo di report periodici al CdA (almeno semestrali)**
  
- **Flussi informativi strutturati = parte integrante degli assetti**

## **ESEMPI DI ADEGUATI ASSETTI (ORGANIZZATIVI)**

- **Organigramma scritto e aggiornato**
- **Chiara attribuzione di ruoli e responsabilità**
- **Deleghe e procure coerenti con la realtà operativa**
- **Procedure per operazioni rilevanti (investimenti, finanziamenti, parti correlate)**
- **Mappatura dei rischi (operative, legali, finanziarie) e misure di mitigazione**

## ESEMPI DI ADEGUATI ASSETTI (AMMINISTRATIVO-CONTABILI)

- Contabilità aggiornata con situazioni infrannuali
- Budget e piano (almeno) triennale
- Controllo di gestione e analisi scostamenti
- Cruscotti finanziari:
  - cash flow previsionale 12 mesi
  - posizione finanziaria netta, indici di liquidità, rotazione crediti/fornitori
  - DSCR (rapporto di copertura del servizio del debito)
- Indicatori di crisi collegati al Codice della crisi

## IL DSCR (DEBT SERVICE COVERAGE RATIO)

- **Indice di derivazione bancaria: rapporto tra disponibilità di cassa e rimborsi previsti per quota capitale e interessi dei debiti finanziari nel periodo di analisi;**

$$\text{DSCR} = \frac{\text{Cash Flow Operativo Netto (CADS)}}{\text{Servizio del Debito (Quota Capitale + Interessi)}}$$

- **Maggiore è il valore dell'indice maggiore è la capacità dell'impresa di far fronte agli impegni presi;**
- **Analisi dell'indice in un orizzonte temporale di sei mesi;**
- **Se maggiore di 1 : OK**
- **Se DSCR < 1 per tre trimestri successivi: segnale di crisi**

## IL DSCR – APPROCCI DI CALCOLO

- **PRIMO APPROCCIO – Piccole e medie imprese (NO rendiconto finanziario)**

I flussi di cassa prospettici possono essere desunti dal budget economico (risultato del periodo + costi non monetari - ricavi non monetari).

**NUMERATORE:** tutti i flussi di cassa (ad esempio variazione delle rimanenze, dei crediti vs clienti, dei debiti vs fornitori, ecc.) dunque anche i finanziamenti soci purché derivanti da espresso impegno scritto eseguibile, compreso le giacenze iniziali di cassa e le linee di credito disponibili.

**DENOMINATORE:** tutte le uscite di liquidità previste per il rimborso dei mutui e altri debiti a medio e lungo termine (rateizzazioni con ADE, INPS, ecc.).

## IL DSCR – APPROCCI DI CALCOLO

- **SECONDO APPROCCIO –Medie/Grandi imprese (SI rendiconto finanziario)**

**NUMERATORE:** tutti i flussi finanziari derivanti dall'attività operativa; flussi finanziari derivanti dall'acquisto di immobilizzazioni sono considerati per l'uscita effettivamente sostenuta nell'esercizio, mentre i flussi finanziari derivanti dalla vendita di immobilizzazioni sono considerati per l'entrata effettivamente incassata; le disponibilità liquide iniziali; le linee di credito disponibili.

Non include invece i flussi finanziari in entrata derivanti da attività di finanziamento o da finanziamento soci.

**DENOMINATORE:** uscite di liquidità previste per il rimborso dei mutui e altri debiti a medio e lungo termine (rateizzazioni con ADE, INPS, ecc.); pagamenti o rimborsi fiscali; pagamenti per debiti arretrati.

## IL DSCR – APPROCCI DI CALCOLO

- **TERZO APPROCCIO – Micro imprese**

**NUMERATORE:** stima dei flussi di cassa prospettici derivante dalle seguenti previsioni: risultato del periodo + costi non monetari – ricavi non monetari.

**DENOMINATORE:** tutte le uscite previste contrattualmente per il rimborso dei mutui e altri debiti a medio e lungo termine (rateizzazioni con ADE, INPS, ecc.). Il DSCR semplificato non considera i flussi finanziari generati, ad esempio, dalle variazioni delle rimanenze, dei crediti vs clienti, dei debiti vs fornitori, ecc.

## ESEMPI DI ADEGUATI ASSETTI (COMPLIANCE)

- **Policy interne formalizzate:**
  - **credito, tesoreria, investimenti, acquisti**
- **Presidi su rischi legali tipici del settore**
- **Quando opportuno, modello 231 integrato nel sistema di governance**
- **Integrazione tra:**
  - **assetti ex art. 2086 c.c.**
  - **modello 231**
  - **controlli sindacali e di revisione**

## **TIPOLOGIE DI RESPONSABILITÀ COLLEGATE AGLI ASSETTI**

- **Verso la società:**
  - **violazione di diligenza nella gestione e nella struttura organizzativa**
- **Verso creditori sociali:**
  - **aggravamento del dissesto (mancata tempestiva reazione alla crisi)**
- **Verso soci/terzi:**
  - **danno diretto imputabile a cattiva organizzazione o a mancata prevenzione**
- **Due piani:**
  - **mancanza di assetti**
  - **mancato utilizzo dei segnali forniti dagli assetti**

## **TIPOLOGIE DI RESPONSABILITÀ COLLEGATE AGLI ASSETTI**

- **Art. 2409 C.C.:**

**Denuncia al Tribunale -> Ispezione dell'amministrazione della società -> eventuale revoca di amministratore (e sindaci) e nomina di un amministratore giudiziario.**

- **Codice della crisi**

## RESPONSABILITA' EX ART. 2409 CC - UN PO' DI GIURISPRUDENZA....

- **Trib. Catanzaro Sez. spec. Impresa, 6 febbraio 2025:**

Ricorso del socio ex art. 2409 CC per mala gestio di società non in crisi. Il Tribunale chiede la valutazione dell'adeguatezza degli assetti considerando la violazione dell'obbligo di predisporre adeguati assetti più grave quando la società è in bonis.

- **Trib. Venezia sez. I, 26 agosto 2025:**

Il Tribunale di Venezia ha disposto l'ispezione ex art. 2409 c.c. di una società per gravi irregolarità da parte dell'organo amministrativo e dell'organo di controllo, riconducibili alla mancata predisposizione di adeguati assetti organizzativi e contabili.

- **Tribunale di Milano, 29.2.2024:**

Irrelevanza della Business Judgment rule in assenza di assetti organizzativi. La totale assenza non pone limiti di sindacabilità delle scelte gestorie.

## CRISI DI IMPRESA E ADEGUATI ASSETTI – UN PO' DI GIURISPRUDENZA....

- **Corte di Cassazione n. 2172 del 24 gennaio 2023:**

La Suprema Corte, ribadisce il principio giurisprudenziale in materia di doveri degli amministratori e lo applica al caso di una società di capitali in cui viene rilevata la violazione, da parte dei due amministratori, del dovere di diligenza nella gestione dell'impresa (mala gestio), per aver posto in essere una condotta idonea a determinare il dissesto della società.

La Corte giunge alla conclusione che sussiste il nesso di causalità tra condotta e danno in capo agli amministratori, come conseguenza inevitabile delle scelte operate dai medesimi nello svolgimento dell'operazione straordinaria: *“gli stessi [gli amministratori].....dopo aver acquisito un ramo aziendale gravemente indebitato, non avevano dato all'impresa un assetto organizzativo in grado di generare utili; vi era stato un progressivo incremento dell'esposizione debitoria, mascherato per alcuni anni da apporti di liquidità, comunque idonei e, da accorgimenti di bilancio (sopravalutazione dei crediti verso clienti e delle rimanenze) artatamente effettuati per non far emergere le perdite”*.

## **L'AZIONE DEL CURATORE IN CASO DI MANCANZA DI ADEGUATI ASSETTI**

- **Sussistenza del danno: Dimostrazione che la violazione degli obblighi ex art. 2086 cc e art. 3 CCII hanno creato un pregiudizio, anche per ritardo nell'adozione di strumenti di anticipazione della crisi.**
- **Quantificazione del danno: Necessità di calcolare il DECREMENTO PATRIMONIALE derivato dal comportamento negligente (ex art. 2486 co, 3 cc)**



ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI PISTOIA

# Organismo di studio Area giudiziale

## Sezione procedure concorsuali

**GRAZIE PER L'ATTENZIONE**