

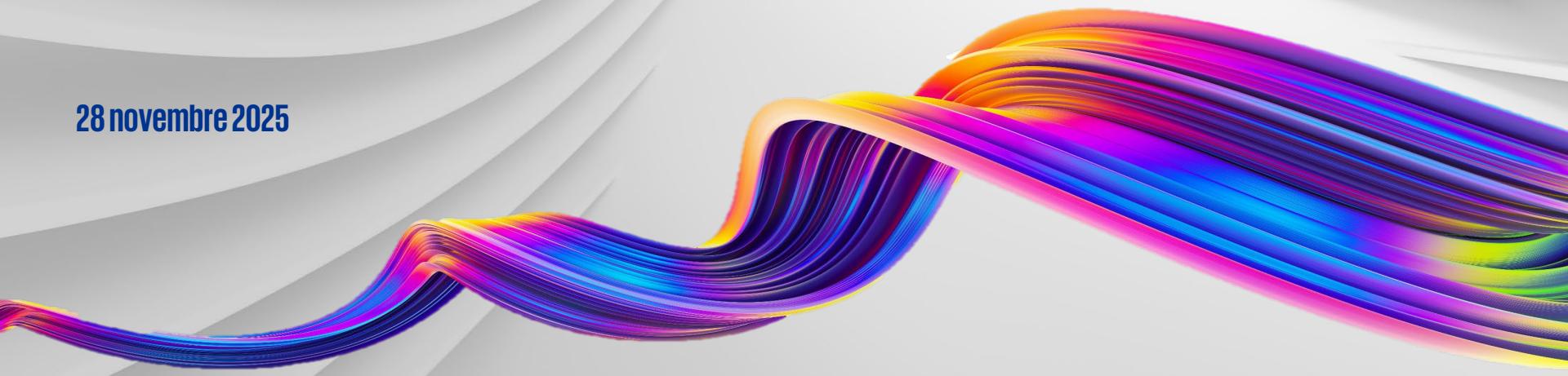
Il Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/01 e gli adeguati assetti ex art. 2086 c. 2 codice Civile

A cura di:

Dott. Fabio Egidi

Dottore Commercialista e Revisore Contabile

28 novembre 2025



Indice

- 1. Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili ex art. 2086 comma c.c.**
- 2. Focus sulle norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate (Dicembre 2024);**
- 3. Check-list operative CNDCEC – Luglio 2023;**
- 4. Doveri degli Organi sociali in ambito prevenzione e gestione della crisi;**
- 5. Adeguati assetti ed «interferenze» con il Modello 231;**
- 6. Conclusioni**

01

**Adeguati assetti
organizzativi,
amministrativi e
contabili ex art. 2086
comma c.c.**

Art. 2086 c.c. - Gestione dell'impresa

Adeguati
Assetti
OAC

Comma 1

L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.

Comma 2

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.

Il triplice obbligo in capo all'imprenditore

La disposizione fa ricadere sull'imprenditore un triplice obbligo, e nello specifico:

01

Istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato;

02

Istituire tale assetto ANCHE in funzione della rilevazione tempestiva della crisi di impresa e della perdita della continuità;

03

Attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi ed il recupero della continuità aziendale.

Tale disposizione esplicita il raccordo tra le regole del diritto societario e quelle dell'ordinamento concorsuale, collocando la crisi all'interno del più ampio sistema di gestione e controllo dei rischi d'impresa, rafforzando il valore dell'organizzazione aziendale quale strumento principe per la rilevazione precoce delle situazioni di difficoltà e per la sua efficiente soluzione.

L'art. 2086 cc così come sopra modificato e l'art.3 del codice della crisi stabiliscono dei doveri organizzativi e specificamente gli obiettivi informativi che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile devono garantire per una rilevazione tempestiva della crisi, in modo da consentire agli amministratori di strutturarne il contenuto.

Gli assetti OAC

In particolare gli assetti devono consentire:

A

Di rilevare gli squilibri di carattere patrimoniale ed economico-finanziario rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa;

B

Verificare la non sostenibilità dei debiti e della continuità aziendale per i 12 mesi successivi;

C

Ricavare le informazioni necessarie per eseguire il test pratico per l'accesso alla composizione negoziata della crisi.

Inoltre gli assetti devono anche consentire di rilevare una serie di “*segnali di allarme*” circa la non sostenibilità del debito , rappresentati da:

- a) esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno 30 giorni e pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- b) esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- c) esistenza di esposizioni nei confronti di banche ed intermediari finanziari che siano scadute da più di 60 giorni o che abbiano superato da 60 giorni il limite degli affidamenti ottenuti purché rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni;
- d) esistenza di debiti nei confronti dei soggetti pubblici qualificati ai sensi dell'art 25-novies del codice della crisi (INPS, INAIL, AGENZIA DELLE ENTRATE etc, che fungono da sistema di allerta esterna).

Tali segnali non costituiscono autonomi indici della sussistenza di una situazione di crisi, ma recano elementi informativi specifici che la struttura degli assetti deve consentire di acquisire.

Sull'adeguatezza degli assetti, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi, è tenuto a vigilare l'Organo di Controllo della Società.....secondo i canoni dell'art. 2403 del Codice civile.

Art. 2403 c.c. - Doveri del Collegio Sindacale



Il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione [2623, n. 3] ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.

Esercita inoltre il controllo contabile nel caso previsto dall'articolo 2409 bis, terzo comma.

Definito il contesto normativo di riferimento, sopra tratteggiato, occorre evidenziare come la normativa richiamata NON si sofferma sulla caratteristica degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nel senso della loro qualificazione in termini di adeguatezza.

Ed inoltre l'eventuale riconoscimento dell'adeguatezza non può, per sua stessa natura, ritenersi soddisfatto unicamente in una accezione statica riferita alla istituzione dell'assetto, ma l'adeguatezza dovrà riscontrarsi anche a seguito di una costante attività di valutazione e implementazione da parte dell'Organo di Amministrazione.

Queste talune delle riflessioni formulate nel Documento di Ricerca “ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI: PROFILI CIVILISTICI E AZIENDALISTICI” pubblicato dal CNDCEC IL 7 LUGLIO 2023 (cui si rinvia per la dovizia di analisi ed approfondimenti sul tema); in tale contesto vengono altresì valorizzate, quale strumento di valutazione dell'adeguatezza degli assetti, le Norme di comportamento del Collegio sindacale, all'epoca del documento in fase di aggiornamento ed ora definitivamente approvate e pubblicate in “NORME DI COMPORTAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE DI SOCIETA' NON QUOTATE, CNDCEC, DICEMBRE 2024” ed operative dall'1 gennaio 2025, di seguito esaminate.

Una ultima notazione prima dell'esame, riguarda un altro prezioso documento di Ricerca, emanata sempre dal CNDCEC in data 25 luglio 2023, intitolato “ASSETTI ORGANIZZATIVI , AMMINISTRATIVI E CONTABILI: CHECK LIST OPERATIVE”, che sono state integralmente riportate nella presente relazione e che saranno successivamente analizzate, stante la autorevolezza e l'estrema utilità , anche in fase applicativa , delle check list elaborate

02

Focus sulle norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate (dicembre 2024)

Focus su doveri del Collegio Sindacale



La sezione 3 è dedicata alle modalità ed ai criteri con cui il collegio sindacale effettua la propria attività di vigilanza. Tra i vari ambiti di controllo viene evidenziato quello su «*Adeguatezza e concreto funzionamento dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, istituito in base al disposto dell'art. 2086 c.2*»

Norma 3.3. Vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione (1/3)

Principi

Il collegio sindacale vigila sul rispetto dei principi di corretta amministrazione.

La vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione consiste nella verifica della conformità delle scelte di gestione ai generali criteri di razionalità economica.

Il collegio sindacale vigila sull'adeguatezza delle procedure adottate dal consiglio di amministrazione al fine di regolamentare le operazioni in cui possono acquisire rilievo gli interessi concorrenti o confliggenti degli amministratori, ovvero le operazioni con parti correlate.

Nell'ambito dell'attività di vigilanza circa il rispetto dei principi di corretta amministrazione, il collegio sindacale controlla la formalizzazione di eventuali deleghe conferite all'interno del consiglio di amministrazione e le modalità con cui vengono deliberati i finanziamenti.

Norma 3.3. Vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione (2/3)

Commento

La formulazione dell'art. 2403 c.c. chiarisce che al collegio sindacale non compete un controllo di merito sull'opportunità e la convenienza delle scelte di gestione degli amministratori, ma solo un controllo di legittimità e di rispetto delle procedure e/o prassi operative; ciò consente che il collegio effettui interventi preventivi o sostitutivi esclusivamente nel caso in cui le conseguenze delle delibere appalano pregiudizievoli per la società.

I sindaci devono dunque avere cognizione e vigilare sulla corretta e appropriata formazione del procedimento decisionale degli amministratori, ma non sono tenuti a valutare la convenienza delle scelte gestionali, compito dell'organo amministrativo. In sostanza, l'insindacabilità del merito delle scelte di gestione trova il suo limite nella ragionevolezza delle stesse e nel principio del rispetto della legge e non essere in conflitto d'interesse (*Business Judgment Rule*), a meno che le stesse non risultino manifestamente imprudenti o azzardate, così come confermato anche dalla più recente giurisprudenza.

Il collegio sindacale, nel vigilare sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, può avvalersi, qualora ritenuti necessari, di appositi test, anche eventualmente a campione, che possono costituire un valido strumento operativo, sia in fase di insediamento che a regime.

Tali strumenti, tuttavia, non dovranno essere interpretati quali condizioni necessarie per poter formulare un adeguato giudizio, in quanto sul predetto tema:

- il dato normativo risulta estremamente generico e privo di connotazioni pratiche (la legge non individua una soluzione univoca e puntuale);
- sussiste l'estrema variabilità del campo di indagine in quanto condizionato dalle caratteristiche, dalla natura e dalle dimensioni della società.

La determinazione delle metodologie di verifica e di controllo volte a contrastare inadempienze e atteggiamenti omissivi o inertii in ambito organizzativo e gestionale è rimessa alla determinazione dei membri del collegio sindacale, in relazione alle peculiarità della concreta realtà aziendale.

Si rammenta che, ai sensi dell'art. 2381, co. 5, c.c. gli amministratori delegati riferiscono al Consiglio di amministrazione ed al collegio sindacale, con periodicità almeno semestrale, sul generale andamento, sulla prevedibile evoluzione della gestione e sulle operazioni di maggior rilievo. Disposizione che, in base all'art. 2475, co. 6, c.c. si applica anche alle s.r.l.

Con riguardo alle operazioni maggiormente significative, è necessario che il collegio verifichi che le scelte siano state assunte sulla base di una procedura che sia idonea a fornire agli amministratori le migliori informazioni fra quelle disponibili e sulla base di strumenti di previsione (ad esempio: plani economici, patrimoniali e finanziari) che possano essere considerati appropriati in relazione alla natura e dimensione dell'impresa. In tale ambito,

Norma 3.3. Vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione (3/3)

assumono particolare importanza gli strumenti di pianificazione e controllo e soprattutto il riscontro della coerenza dei risultati rinvenibili negli strumenti previsionali con la rendicontazione infrannuale. L'effettuazione di significativi investimenti mediante ricorso a finanziamenti esterni richiede un'adeguata verifica della pianificazione dell'investimento (ad esempio, mediante la predisposizione di un business plan).

Norma 3.5. Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo (1/5)

Principi

Il collegio sindacale vigila sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo della società.

Per assetto organizzativo si intende: (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.

Un assetto organizzativo è adeguato se presenta una struttura compatibile alle dimensioni della società, nonché alla natura e alle modalità di perseguitamento dell'oggetto sociale, nonché 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.

Riferimenti normativi

Artt. 2086, co. 2, c.c., 2403, co. 1, c.c., 2381, co. 3 e 5, c.c.; art. 3 d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14.

Criteri applicativi

Il collegio sindacale vigila sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo e sul suo concreto funzionamento.

Il collegio sindacale vigila sul processo di valutazione da parte degli amministratori dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo rispetto alla natura, alle dimensioni, alla complessità e alle altre caratteristiche specifiche della società, verificando che sia idoneo a rilevare tempestivamente indizi di crisi e di perdita di continuità aziendale così da rendere possibile agli organi delegati (o all'organo amministrativo) di adottare idonee misure per il superamento della crisi o il recupero della continuità.

Il collegio sindacale pone particolare attenzione alla completezza delle funzioni aziendali esistenti, alla separazione e alla contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni e alla chiara definizione delle deleghe o dei poteri di ciascuna funzione.

In via generale, un assetto organizzativo può definirsi adeguato quando presenta i seguenti requisiti, in relazione alle dimensioni e alla complessità della società, alla natura e alle modalità di perseguitamento dell'oggetto sociale:

Norma 3.5. Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo (2/5)

- 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".

L'obiettivo è quello di accertare l'esistenza di adeguate procedure interne, nonché di verificare l'adeguatezza e l'efficacia dei flussi informativi generati.

AI fini della valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, notevole importanza assume la verifica della corrispondenza fra la struttura decisionale aziendale e le deleghe depositate presso il registro delle imprese. Similmente, assume rilevanza la presenza di piani strutturati di formazione del personale dipendente.

Il collegio sindacale, nel vigilare sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo, può avvalersi, qualora ritenuti necessari, di appositi test, anche eventualmente a campione.

All'inizio dell'incarico, il collegio sindacale:

- legge i verbali precedenti relativi al periodo di tempo ritenuto significativo;
- acquisisce la conoscenza dell'assetto organizzativo, prendendo in considerazione l'oggetto sociale, il settore di attività e il mercato in cui la società opera oltre che la sua struttura interna, nonché il funzionigramma, da intendersi come configurazione (orizzontale) di compiti, funzioni e competenze, e l'organigramma, da intendersi come configurazione (verticale) di relazioni di sovra e subordinazione, poteri e responsabilità.

Nel corso dell'incarico, il collegio sindacale:

- vigila che l'organo amministrativo valuti l'adeguatezza degli assetti organizzativi, assumendo le eventuali conseguenti idonee iniziative per mitigare i rischi connessi a eventuali carenze significative constatate;

Norma 3.5. Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo (3/5)

- vigila sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo, anche con specifico riferimento ai processi di gestione dei rischi, di controllo interno, di revisione interna, se applicabile, e di informativa finanziaria e non finanziaria;
- pianifica e svolge interventi di vigilanza periodici sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo;
- vigila che l'organo amministrativo abbia predisposto strumenti previsionali (ad esempio: il budget annuale e/o un Piano (business plan)), adeguati alla natura e alla dimensione dell'impresa, e che sia stata attuata dagli amministratori l'analisi degli scostamenti tra i dati previsionali ed i dati consuntivi;
- segnala agli amministratori, eventuali profili di non adeguatezza riscontrati nell'assetto organizzativo aziendale all'inizio dell'incarico ovvero riscontrati successivamente, informandone il soggetto incaricato della revisione legale;
- verifica l'efficacia delle azioni correttive adottate dalla società.

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.

Laddove l'attività di vigilanza dovesse evidenziare significativi rischi di inadeguatezza dell'assetto organizzativo, il collegio sindacale richiede all'organo amministrativo l'adozione di immediate 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.

AI fini della verifica della sussistenza di una situazione di crisi, l'attività di vigilanza si esercita, oltre che con l'espletamento delle operazioni normalmente richieste al collegio, anche attraverso l'analisi delle informazioni acquisite tramite:

- lo scambio di informazioni con il soggetto incaricato della revisione legale, relativamente alle funzioni di competenza dello stesso, specie con riferimento alla sussistenza del principio di continuità aziendale;

Norma 3.5. Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo (4/5)

- l'analisi dei flussi informativi acquisiti dalle strutture aziendali, anche finalizzati alla effettuazione periodica¹⁷ del "check" previsti dalla normativa del Codice della Crisi, al fine di garantire la tempestività dell'intervento in presenza dei primi segnali di crisi.

Al sensi del nuovo co. 6 dell'art. 2475, anche per le s.r.l. gli amministratori delegati riferiscono al Consiglio di amministrazione e all'organo di controllo, con periodicità almeno semestrale, quanto disposto dal co. 5 dell'art. 2381 c.c.

Il collegio sindacale riassume le conclusioni dell'attività di vigilanza posta in essere in un apposito paragrafo della relazione da proporre all'assemblea in occasione dell'approvazione del bilancio di esercizio.

Commento

Il dovere di vigilanza del collegio sindacale è un compito di alta sorveglianza tendente ad una concezione del controllo come funzione fisiologica della gestione che si innesta nell'esercizio del potere amministrativo come strumento di indirizzo e di correzione permanente degli affari verso l'obiettivo di un pieno rispetto delle regole vigenti.

Data la relazione di interdipendenza tra le dimensioni aziendali e l'assetto organizzativo, al crescere della dimensione aziendale la struttura organizzativa deve diventare più articolata e, conseguentemente, la società dovrà avvertire particolarmente l'esigenza di adottare procedure volte a monitorare i diversi processi aziendali. La modesta dimensione della società può consentire assetti organizzativi semplificati in ragione della semplicità dei processi, sia in termini di numero degli stessi, sia con riferimento alla tipologia delle attività e al numero delle persone coinvolte.

L'adozione di un adeguato assetto organizzativo da parte della società, con la cura della informatizzazione ed il contenimento della manualità, consente di limitare la discrezionalità e mantenere la coerenza dei comportamenti al fine di conferire ordine all'operatività aziendale e accrescere la capacità di coordinamento e quindi l'efficienza delle diverse strutture funzionali.

Il sistema organizzativo, pur declinato secondo la natura e la dimensione e complessità dell'impresa, dovrebbe individuare in maniera sufficientemente chiara l'attribuzione delle responsabilità, le linee di dipendenza gerarchica, la descrizione dei compiti e la rappresentazione del processo aziendale di formazione e attuazione delle decisioni. I poteri autorizzativi e di firma devono essere quindi assegnati in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali in essere.

Norma 3.5. Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo (5/5)

Il collegio sindacale, nel vigilare sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo, può avvalersi, qualora ritenuti necessari, di appositi test, anche eventualmente a campione, che, possono costituire un valido strumento operativo, sia in fase di insediamento che a regime.

Tali strumenti, tuttavia, non dovranno essere interpretati quali condizioni necessarie per poter formulare un adeguato giudizio, in quanto sul predetto tema:

- Il dato normativo risulta estremamente generico e privo di connotazioni pratiche (la legge non individua una soluzione univoca e puntuale);
- sussiste l'estrema variabilità del campo di indagine in quanto condizionato dalle caratteristiche, dalla natura e dalle dimensioni della società.

La determinazione delle metodologie di verifica e di controllo volte a contrastare inadempienze e atteggiamenti omissivi o inertii in ambito organizzativo e gestionale è rimessa alla determinazione dei membri del collegio sindacale, in relazione alle peculiarità della concreta realtà aziendale.

Norma 3.6. Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema di controllo interno (1/2)

Principi

Il collegio sindacale vigila sull'adeguatezza del sistema di controllo interno tenendo conto delle dimensioni e della complessità della società.

Il sistema di controllo interno può essere definito come l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative adottate dall'impresa allo scopo di raggiungere, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, i seguenti obiettivi:

- obiettivi strategici, volti ad assicurare la conformità delle scelte del management alle direttive ricevute e all'oggetto che la società si propone di conseguire, nonché a garantire la salvaguardia del patrimonio aziendale e a tutelare gli interessi degli stakeholders;
- obiettivi operativi, volti a garantire l'efficacia e l'efficienza delle attività operative aziendali;
- obiettivi di reporting, volti a garantire l'attendibilità e l'affidabilità dei dati;
- obiettivi di conformità, volti a assicurare la conformità delle attività aziendali, alle leggi e ai regolamenti in vigore.

Un sistema di controllo interno risulta adeguato se permette la chiara e precisa indicazione dei principali fattori di rischio aziendale e ne consente il costante monitoraggio e la corretta gestione.

Riferimenti normativi

Artt. 2086 c.c., 2403, co. 1, c.c., 2381, co. 3 e 5, c.c.

Criteri applicativi

In applicazione del più ampio dovere di vigilare sull'assetto organizzativo, si ritiene che il collegio sindacale vigili anche sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema di controllo interno.

Il collegio sindacale effettua un controllo sintetico complessivo volto a verificare che le procedure aziendali consentano un efficiente monitoraggio dei fattori di rischio, nonché la pronta emersione e una corretta gestione delle criticità. L'adozione e il corretto funzionamento di un adeguato sistema di controllo interno è responsabilità esclusiva degli amministratori, mentre il collegio sindacale è chiamato a vigilare esclusivamente su tale adeguatezza e sul suo concreto funzionamento.

Norma 3.6. Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema di controllo interno (2/2)

Per le verifiche sull'affidabilità del sistema di controllo interno l'organo di controllo può avvalersi, qualora ritenuti necessari di appositi test, anche eventualmente a campione (Cfr. Norma 3.5., Commento).

La vigilanza del collegio sindacale è rivolta esclusivamente alla valutazione della capacità del sistema di controllo interno di prevenire non conformità significative rispetto alla legge, allo statuto e ai principi di corretta amministrazione e non è rivolta ad esprimere un giudizio sull'efficacia dello stesso.

Nella valutazione dell'adeguatezza e del funzionamento del sistema di controllo interno, il collegio sindacale dà priorità alle direttive, procedure e prassi operative che governano le attività in relazione alle quali sono stati rilevati rischi significativi per l'impresa alla luce della loro rilevanza e della probabilità di accadimento.

Sul piano operativo, il collegio sindacale esamina, in particolare, la documentazione aziendale disponibile, come, a titolo esemplificativo i manuali operativi, i regolamenti interni, l'organigramma e le eventuali altre mappature dei processi disponibili (pur se realizzate per altre finalità quali, ad esempio, la certificazione di qualità o la organizzazione dei processi stessi).

Nell'ambito dello scambio di informazioni con il soggetto incaricato della revisione legale, il collegio sindacale può richiedere, in particolare, informazioni sui risultati dei controlli da questi svolti. Trova applicazione, pertanto, quanto disposto dalla Norma 5.3. In ordine all'acquisizione delle informazioni dal soggetto incaricato della revisione legale.

Laddove l'attività di vigilanza dovesse evidenziare significativi rischi di inadeguatezza del sistema di controllo interno, 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.

Il collegio sindacale riassume le conclusioni dell'attività di vigilanza posta in essere in un apposito paragrafo della relazione da proporre all'assemblea in occasione dell'approvazione del bilancio di esercizio.

Norma 3.7. Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo - contabile (1/2)

Principi

Il collegio sindacale vigila sull'adeguatezza dell'assetto amministrativo-contabile e sul suo concreto funzionamento.

Il sistema amministrativo-contabile può definirsi come 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.

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.

Riferimenti normativi

Art. 2086, co. 2, 2403, co. 1, c.c.; artt. 3, 13 d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14.

Criteri applicativi

L'adeguatezza e il corretto funzionamento del sistema amministrativo-contabile è responsabilità esclusiva degli amministratori; il collegio sindacale è chiamato a vigilare su tale adeguatezza e sul suo concreto funzionamento.

La valutazione di adeguatezza è un giudizio professionale emesso sulla base di un'analisi delle caratteristiche del sistema come desumibili dai flussi informativi acquisiti dal collegio sindacale, tenuto conto delle dimensioni e delle caratteristiche dell'impresa nella quale esso si trova ad operare.

Un adeguato assetto amministrativo-contabile, rapportato (in base al principio di proporzionalità di cui all'art. 2086, co. 2, c.c.) alle caratteristiche dimensionali e all'attività svolta, ai fini di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi deve consentire di: a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario; b) verificare la sostenibilità dei debiti correlati al mantenimento del principio di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi; c) intercettare i segnali di crisi e disporre delle informazioni funzio-

Norma 3.7. Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo - contabile (2/3)

nali a utilizzare la lista di controllo e a predisporre il "test pratico" per la verifica della ragionevole perseguitabilità del risanamento ai sensi dell'art. 13, co. 2, d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14.

Sono segnali funzionali a condurre le indagini prognostiche di cui sopra:

- 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 di affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni.

Il collegio sindacale, al fine di controllare il concreto funzionamento dell'assetto amministrativo-contabile, può avvalersi, qualora ritenuti necessari, di appositi test, anche eventualmente a campione.

In occasione dello scambio di informazioni con l'incaricato della revisione legale, il collegio può richiedere informazioni in merito alle eventuali considerazioni formulate dal medesimo in ordine ai controlli informativi e organizzativi istituiti dalla società su cui il revisore abbia fatto affidamento (Cfr. Norma 5.3.).

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.

Il collegio sindacale riassume le conclusioni dell'attività di vigilanza posta in essere in un apposito paragrafo della relazione da proporre all'assemblea in occasione dell'approvazione del bilancio di esercizio.

Commento

L'attività e le operazioni aziendali sono rappresentate da fatti di gestione e l'esistenza di un adeguato sistema amministrativo-contabile comporta la ragionevole garanzia della completa e attendibile rilevazione contabile di tali fatti.

L'attività di vigilanza del collegio sindacale è dunque volta a verificare l'esistenza di un sistema idoneo ad assicurare la completezza e correttezza dei dati economico-finanziari. È opportuno ricordare che non si tratta di un giudizio di merito sui risultati dell'attività ammi-

Norma 3.7. Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo - contabile (3/3)

nistrativo-contabile, bensì di un giudizio sintetico sull'efficienza e la funzionalità del sistema, svolto alla luce dei rischi rilevanti emersi in tali aree operative.

Al riguardo, si ricorda che, pur convergendo nel complessivo assetto organizzativo della società, l'assetto amministrativo e l'assetto contabile sono tra loro distinti, anche nel dettato normativo.

Gli assetti amministrativi sono riferibili ad 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. Gli assetti contabili sono quella parte degli assetti amministrativi orientati a 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.

Operativamente si tratta di associare i fatti economici maggiormente rilevanti secondo la loro rischiosità complessiva con i processi gestionali che li alimentano, rilevandone le responsabilità gestionali, le direttive, le procedure e le prassi operative di governo delle attività, nonché gli strumenti (anche informatici) di gestione dei rischi di errore ad esse associati.

Il collegio sindacale, nel vigilare sul concreto funzionamento dell'assetto amministrativo - contabile, può avvalersi, qualora ritenuti necessari, di appositi test, anche eventualmente a campione che, seppur in modo astratto, possono costituire un valido strumento operativo, sia in fase di insediamento sia a regime (Cfr. Norme 3.3. e 3.5., Commento).

È utile evidenziare, infine, che il soggetto incaricato della revisione legale, offre un importante riferimento esterno e indipendente, con particolare riguardo agli aspetti di attendibilità del sistema amministrativo-contabile.

Al fine di vigilare sull'adeguatezza dell'assetto amministrativo-contabile è, quindi, opportuna una periodica attività di scambio di dati e di informazioni tra il collegio sindacale e il soggetto incaricato della revisione legale, come precisato dalla Norma 5.3. alla quale si rinvia.

03

Check-list operative CNDCEC - Luglio 2023

Check-list operative CNDCEC – Luglio 2023

The image shows the front cover of a research document. At the top left is the logo of the Consiglio Nazionale dei Dotti Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC), featuring a red circular emblem with a stylized pattern. To its right, the text "Consiglio Nazionale" and "del Dotti Commercialisti e degli Esperti Contabili" is written in small black font. Next to it is the text "Fondazione Nazionale dei Commercialisti" in bold red font, followed by a horizontal line. Below this line is the word "RICERCA" in red capital letters. To the right of the line is the text "Fondazione Nazionale dei Commercialisti" in bold red font, followed by another horizontal line. Below this line is the word "FORMAZIONE" in red capital letters. The main title of the document, "ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI: CHECK-LIST OPERATIVE", is centered in large white capital letters. Below the title, the word "Autori" is written in white, followed by a list of names: Cristina Bauco, Roberto De Luca, Nicola Lucido, and Alessandra Pagani. At the bottom left, there are two small white boxes: one labeled "AREE DI DELEGA CNDCEC" containing "Diritto societario" and another labeled "CONSIGLIERE DELEGATO" containing "David Moro". At the bottom right, the date "25 LUGLIO 2023" is printed in white.

DOCUMENTO DI RICERCA

**ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E
CONTABILI: CHECK-LIST OPERATIVE**

Autori

Cristina Bauco
Roberto De Luca
Nicola Lucido
Alessandra Pagani

AREE DI DELEGA CNDCEC
Diritto societario

CONSIGLIERE DELEGATO
David Moro

25 LUGLIO 2023

Check-list operative CNDCEC - Luglio 2023

Valutazione del Modello di Business

QUESITO	RISPOSTA	ADEGUATO	NOTE E COMMENTI
1. L'impresa, nella costruzione del proprio modello di business, ha definito la propria Vision e la propria Mission ⁴ ? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
2. Il modello di business dell'impresa è stato strutturato e formalizzato? (verificare se sono stati utilizzati strumenti quali il Business Model Canvas o simili) <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
3. Si ritiene che il modello di business sia adeguatamente comunicato e condiviso all'interno dell'organizzazione? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
4. Nella costruzione del modello di business l'impresa ha enfatizzato minacce e opportunità relativamente alle variabili esterne e i propri punti di forza e di debolezza con riferimento alle variabili interne (analisi SWOT)? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
5. Nella costruzione del modello di business l'impresa ha formalizzato ⁵ un sistema di obiettivi? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
6. Nella costruzione del modello di business l'impresa ha formalizzato un piano strategico coerente con gli obiettivi in precedenza definiti? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	

Check-list operative CNDCEC - Luglio 2023

Valutazione del Modello Gestionale

QUESTO	RISPOSTA	ADEGUATO	NOTE E COMMENTI
1. L'impresa ha identificato un responsabile IT?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
2. L'impresa è dotata di un sistema informativo integrato (ad esempio, un ERP o altro sistema meno complesso)? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
3. Il sistema informativo dell'impresa è orientato ai suoi obiettivi? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
4. Il sistema informativo consente a tutti i livelli flussi attendibili, chiari e tempestivi? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
5. Sono presenti meccanismi di protezione rispetto a violazioni (interne e/o esterne) del sistema informativo? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
6. Il sistema informativo consente la gestione e la protezione dei dati? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
7. Quali sono i canali che il sistema informativo aziendale predilige? <i>(risposta multiplo)</i>	<input type="checkbox"/> Email <input type="checkbox"/> Cartelle condivise <input type="checkbox"/> Software non integrato <input type="checkbox"/> Software Integrato (ERP) <input type="checkbox"/> Altro _____	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
8. Il sistema informativo è funzionale al sistema di gestione del rischio dell'impresa? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	

Check-list operative CNDCEC - Luglio 2023

Valutazione degli adeguati assetti organizzativi

QUESITO	RISPOSTA	ADEGUATO	NOTE E COMMENTI
1. L'impresa è dotata di un organigramma formalizzato e comunicato all'interno dell'organizzazione? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
	<input type="checkbox"/> Semplice <input type="checkbox"/> Funzionale <input type="checkbox"/> Divisionale <input type="checkbox"/> A matrice <input type="checkbox"/> Per progetti <input type="checkbox"/> Per processi <input type="checkbox"/> Altro _____		
2. In caso di risposta affermativa alla precedente domanda, qual è il modello di struttura organizzativa adottato? <i>(risposta singola)</i>		<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
3. L'impresa è dotata di un funzionigramma formalizzato e comunicato al suo interno? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
4. L'impresa è dotata di un mansionario formalizzato e comunicato al suo interno? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
5. Nei procedimenti di selezione del personale, l'impresa è dotata di procedure e/o di strumenti di analisi delle competenze dei candidati? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
6. L'impresa è dotata di sistemi di valutazione costante delle competenze delle risorse umane in relazione ai ruoli ricoperti? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	

Check-list operative CNDCEC - Luglio 2023

7. In caso di risposta negativa alla precedente domanda, l'impresa organizza corsi di formazione e di aggiornamento nell'ottica di un percorso di crescita professionale? *(risposta singola)*
- Sì No N/A Sì No
8. Si ritiene che l'assegnazione di compiti e mansioni rispetti la corrispondenza tra delega assegnata e poteri decisori in capo al delegato? *(risposta singola)*
- Sì No N/A Sì No
9. L'impresa è dotata di procedure operative e processi formalizzati (ciclo attivo, passivo, ecc.)? *(risposta singola)*
- Sì No N/A Sì No
10. L'impresa è dotata di procedure operative e processi formalizzati a supporto degli obiettivi di sostenibilità dell'attività? *(risposta singola)*
- Sì No N/A Sì No
11. L'impresa ha previsto procedure autorizzative in relazione a specifiche attività operative (ad esempio, accessi identificativi al sistema informativo, autorizzazione per spese superiori a determinati importi, ecc.)? *(risposta singola)*
- Sì No N/A Sì No
12. L'impresa è dotata di un sistema di ERM (*Enterprise Risk Management*)? *(risposta singola)*
- Sì No N/A Sì No
13. È presente un sistema di controllo interno e gestione dei rischi (SCIGR)? *(risposta singola)*
- Sì No N/A Sì No
14. L'impresa ha adottato un modello organizzativo ai sensi del d.lgs. 231/2001? *(risposta singola)*
- Sì No N/A Sì No
15. In caso di risposta affermativa alla precedente domanda, qual è la composizione dell'organismo di vigilanza? *(risposta singola)*
- Monocratico
 Collegiale Sì No

Check-list operative CNDCEC - Luglio 2023

16. L'organismo di vigilanza ha evidenziato criticità? Sì No N/A

17. L'impresa, ricorrendo i presupposti previsti dalla normativa, ha adottato canali di segnalazione interna ai sensi del d.lgs. 24/2023 (c.d. decreto whistleblowing)?
(risposta singola) Sì No N/A

18. Nell'ambito della gestione dei rischi aziendali, sono stati analizzati anche quelli relativi ai fattori ESG?
(risposta singola) Sì No N/A

19. Sono state rilasciate certificazioni per l'esercizio di attività in specifici settori? Sì No N/A

20. L'impresa ha adottato procedure e misure per ridurre il divario di genere? Sì No N/A

21. È stata rilasciata la certificazione della parità di genere? Sì No N/A

Criticità da evidenziare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa

Giudizio finale sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa

Eventuali suggerimenti per migliorare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa

Check-list operative CNDCEC - Luglio 2023

Valutazione degli adeguati assetti amministrativi

QUESITO	RISPOSTA	ADEGUATO	NOTE E COMMENTI
1. Nelle società di capitali, è presente un consiglio di amministrazione? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
2. Nel caso di costituzione di un consiglio di amministrazione, sono stati formalizzati i poteri e i compiti assegnati a ciascun componente? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
3. Si ritiene che ci sia corrispondenza tra delega assegnata e poteri decisori in capo al delegato? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
4. È presente una funzione di internal audit? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
5. Nel caso di s.r.l., al ricorrere delle condizioni previste dalla normativa, è stato nominato un organo di controllo, anche monocratico? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A		
6. Nel caso di s.r.l., al ricorrere delle condizioni previste dalla normativa, è stato nominato un soggetto incaricato della revisione legale? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A		
7. L'organo di amministrazione o l'imprenditore agiscono in presenza di un piano industriale? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
8. L'organo di amministrazione o l'imprenditore agiscono in presenza di piani operativi? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
9. Esistono funzioni ricoperte da soggetti esterni all'organizzazione (ad esempio, responsabile finanziario, sicurezza, legale, privacy, ecc.)? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
10. Sono presenti procedure o regolamenti per la gestione delle operazioni con parti correlate? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
11. Sono presenti procedure o regolamenti per la gestione delle risorse finanziarie e la prevenzione dei fenomeni di riciclaggio? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
			Criticità da evidenziare sull'adeguatezza dell'assetto amministrativo dell'impresa
			Giudizio finale sull'adeguatezza dell'assetto amministrativo dell'impresa
			Eventuali suggerimenti per migliorare l'adeguatezza dell'assetto amministrativo dell'impresa

Check-list operative CNDCEC – Luglio 2023

Valutazione degli adeguati assetti contabili

QUESTO	RISPOSTA	ADEGUATO	NOTE E COMMENTI
1. L'impresa è dotata di un sistema informativo contabile integrato (ad esempio, si avvale di un unico software o più software per gli adempimenti contabili e fiscali)? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
2. L'impresa ha esternalizzato le procedure di registrazione e gestione delle operazioni contabili (contabilità interna o esterna)? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
3. In caso di risposta affermativa alla precedente domanda, l'esternalizzazione delle procedure contabili è parziale o totale? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Totale <input type="checkbox"/> Parziale	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	

Check-list operative CNDCEC - Luglio 2023

4. Nel caso di esternalizzazione parziale o totale, come avviene il trasferimento dei dati e delle informazioni? <i>(risposta multipla)</i>	<input type="checkbox"/> Fax <input type="checkbox"/> Email <input type="checkbox"/> Condivisione di un sistema informativo <input type="checkbox"/> Altro _____ <input type="checkbox"/> Mensile	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
5. Con quale cadenza avviene l'aggiornamento della contabilità? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Trimestrale <input type="checkbox"/> Quadrimestrale <input type="checkbox"/> Semestrale <input type="checkbox"/> Annuale	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
6. L'impresa, a seguito dell'aggiornamento contabile, predisponde bilanci infrannuali di esercizio? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
7. L'impresa, a seguito dell'aggiornamento contabile, predisponde bilanci infrannuali gestionali? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
8. L'impresa è dotata di un sistema di analisi di bilancio comprensivo di indici e indicatori di natura reddituale, patrimoniale e finanziaria? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
9. L'analisi degli indici e degli indicatori di cui alla precedente domanda è effettuata in un'ottica di continuità aziendale e ai fini della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa ^a ? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
10. L'impresa è dotata di un sistema di controllo di gestione? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
11. L'impresa è dotata di un sistema di contabilità analitica? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No

Check-list operative CNDCEC - Luglio 2023

12. L'impresa è dotata di un sistema
di KPI (Key Performance Indicator)
relativi agli elementi più rilevanti
della gestione?

(risposta singola)

Sì No N/A Sì No

13. L'impresa è dotata di un sistema
di budgeting e reporting?
(risposta singola)

Sì No N/A Sì No

14. In caso di risposta affermativa alla
precedente domanda, con quale
cadenza l'impresa gestisce la
reportistica relativa agli
scostamenti?
(risposta singola)

Mensile
 Trimestrale
 Quadrimestrale Sì No
 Semestrale
 Annuale

15. L'impresa pone attenzione ad
aspetti finanziari quali, ad esempio,
piano di tesoreria a sei mesi, analisi
dei flussi di cassa, valutazione della
posizione finanziaria netta, ecc.
(risposta singola)

Sì No N/A Sì No

Criticità da evidenziare sull'adeguatezza dell'assetto contabile dell'impresa

Giudizio finale sull'adeguatezza dell'assetto contabile dell'impresa

Eventuali suggerimenti per migliorare l'adeguatezza dell'assetto contabile

04

Doveri degli Organi sociali in ambito prevenzione e gestione della crisi

Doveri degli Organi sociali in ambito prevenzione e gestione della crisi

01

L'Obbligo di istituire Adeguati Assetti è imposto agli Amministratori; per le S.p.A. la norma di riferimento è l'art. 2381 c.c., secondo cui, mentre gli Organi delegate curano che gli assetti siano adeguati alla natura e dimensione dell'impresa, il CdA ne valuta l'adeguatezza. La Competenza spetta al CdA in mancanza di deleghe di funzioni.

L'obbligo di istituire un assetto adeguato costituisce sempre "un obbligo specifico a contenuto aperto": gli Amministratori si muovono all'interno di uno spazio di discrezionalità che poggia sulla scienza aziendaleistica, tenendo però in dovuta considerazione gli Obiettivi informativi specifici che gli Assetti devono organizzare (sopra già esaminati).

02

La mancata istituzione degli assetti viene considerata una **grave irregolarità gestoria (Trib. Cagliari 19/1/2022)** e comporta di per se una responsabilità dell'organo Gestorio; se implementato un assetto, questo potrà essere assoggettato a sindacato giudiziale nei limiti e secondo i criteri della proporzionalità e ragionevolezza.

03

Spetta ai Sindaci la **vigilanza** sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento degli assetti; la violazione dell'obbligo di istituzione degli assetti può essere qualificabile come «grave irregolarità nella gestione» ex art. 2409 c.c. con attivazione di denuncia al Tribunale.

05

Adeguati assetti ed «interferenze» con il Modello 231

Adeguati assetti ed «interferenze» con il Modello 231

Alla luce dell'excursus sopra rappresentato, si evince come la nozione di assetto, inteso come cristallizzazione sul piano giuridico di tutti gli elementi acquisiti a livello di best practice aziendali, è protetta da una clausola generale di adeguatezza.

L'adeguatezza dovrà essere valutata tenendo in considerazione la natura dell'impresa, le dimensioni e le modalità di perseguitamento dell'oggetto sociale.

Il dovere di adeguatezza che incombe sul titolare del potere gestionale costituisce in realtà una specificazione dell'astratto criterio di diligenza (già più volte utilizzato come canone di valutazione degli standard di condotta dell'imprenditore: art. 149 TUF, artt. 2381 e 2403 c.c.) ed abbiamo visto sopra quali sono gli elementi valutativi concreti elaborati dal CNDCEC.

Si ravvisano quindi delle significative similitudini fra gli assetti organizzativi imposti dal nuovo codice della crisi ed i Modello 231.

Si riscontra, tuttavia, l'utilizzo di una differente terminologia («Modello» ed «Assetto») per individuare dei fenomeni gestori almeno in parte sovrapponibili (così Dorella Quarto, in Giurisprudenza Penale; Responsabilità degli enti, Problematiche e prospettive di riforma a venti anni dal D.Lgs. 231/01, n. 2021/1-bis).

Adeguati assetti ed «interferenze» con il Modello 231

L'acuta analisi svolta dall'autrice prova a ricostruire il distinguo definitorio chiarendo che:

1

Il temine Modello evoca la necessità che determinate regole organizzative vengano espressamente formalizzate in un documento avente rilievo processuale e probatorio;

2

L'assetto, invece, ne rappresenterebbe l'attuazione concreta in termini di funzionalità, potendo anche prescindere da una cristallizzazione formale e documentale.

Altra differenza investe il contenuto, considerato che la disciplina generale sugli assetti OAC non espressamente gli elementi indefettibilmente compresi all'interno dell'assetto affinché quest'ultimo possa superare la prova dell'adeguatezza.

È come se tra i due strumenti intercorresse un rapporto di genere (assetto) a specie (Modello 231). In tal senso depone l'inserimento all'interno del 2086 c.c. della congiunzione «anche»: oltre alla tempestiva rilevazione dello stato di crisi – che potremmo definire la funzione minima demandata a tali assetti – la norma assegna il compito di perseguire altri obiettivi, creandosi nei fatti una intersezione tra i due strumenti.

Adeguati assetti ed «interferenze» con il Modello 231

Il rapporto di genere a specie tra assetti e Modello 231 è stato ipotizzato anche da altri autori in dottrina (B. Colombo, C. Ficedolo, «Il codice della crisi spinge verso l'adozione di un Modello Organizzativo 231», in Norme e Tributi +, 3/3/2022. Nel contributo citato si ribadisce il filone interpretativo che evidenzia sovrapposizioni ed analogie fra i due strumenti, basando tale interpretazione sull'utilizzo della locuzione «anche» nell'art. 2086 c.c. e sottolineando quindi la natura di prevenzione generale riconosciuta agli assetti che va quindi oltre la rilevazione dello stato di crisi.

Viene altresì evidenziata la valenza del Modello 231 quale valido punto di partenza per la costruzione di adeguati assetti OAC nonché idoneo sostegno per la fase di valutazione, monitoraggio ed aggiornamento; ciò anche in considerazione del notevole ampliamento nel tempo nel reati presupposto in ambito 231.

Anche autorevole dottrina (P. Verner, M.F. Artusi, B. Pareno, «Colpa di organizzazione ed adeguati assetti: due facce della stessa medaglia», in Rivista 231 n. 2/2025), si è soffermata sulla correlazione tra adeguati assetti e Modello 231, specificando come se da un lato gli adeguati assetti trovano nel Modello 231 una solida base di partenza per la propria strutturazione in quanto le prescrizioni e le disposizioni ivi incluse possono guidare i contenuti degli assetti OAC, dall'altro lato il MOGC 231 trova negli adeguati assetti OAC un rafforzamento in quanto l'adempimento alle disposizioni di cui all'art. 2086 c. 2 c.c. aiuta le imprese a prevenire diversi reati tra cui quelli richiamati dal D.Lgs. 231/01 (i.e. Reati societari e Reati contro la PA). Potrebbe quindi evidenziarsi a parere degli autori e qui condiviso che il codice della crisi abbia dato nuovo vigore al Decreto 231.

Adeguati assetti ed «interferenze» con il Modello 231

Altro profilo interessante, rimarcando qualora fosse necessario che la mancata istituzione degli assetti si configura quale grave irregolarità gestoria (come precedentemente analizzato), riguarda la caratterizzazione degli adeguati assetti come «antidoto» alla colpa in organizzazione, valorizzando altresì come il diritto d'impresa nelle sue molteplici declinazioni converge verso un punto comune costituito dalla messa in atto di assetti organizzativi strutturati e funzionali, valorizzando a tal fine anche i sistemi di gestione certificati.

In conclusione dalla dottrina sopra richiamata emerge una sostanziale convergenza nella valutazione circa l'esistenza di significative sinergie tra Modello 231 ed adeguati assetti e circa l'utilità di ampliare l'interazione di tali strumenti anche rispetto ai sistemi di gestione certificati (ISO 45001, ISO 14001, ISO 37001, ISO 27001) nella logica di costituire e rafforzare la c.d. compliance integrata, che in maniera esplicita viene anche richiamata nelle Linee Guida Confindustria 231 (ed. giugno 2021) ed altresì con riferimento al sistema del Tax Control Framework, nella Circolare Comando Generale della G.D.F. dell'1 settembre 2020, n. 216816.

Adeguati assetti ed «interferenze» con il Modello 231

Resta da affrontare un ultimo aspetto comunque di portata significativa rispetto al quale non si riscontra unicità di vedute in dottrina, vale a dire l'aspetto riguardante l'impatto del novellato art. 2086 c.2, c.c., sulla pacifica non obbligatorietà del Modello 231.

In altri termini la presenza della congiunzione «anche» nell'art. 2086 c.c. può interpretarsi come indiretta attivazione dell'obbligo all'adozione del Modello 231?

Taluna dottrina si è spinta fino a sostenere che l'adozione del Modello 231 non sia più una scelta facoltativa rimessa alla discrezionalità di ciascuna impresa, ma divenga obbligatoria in quanto la mancata predisposizione del Modello, con la correlata valutazione dei rischi rappresenterebbe un inadempimento del dovere in capo all'organo gestorio di predisporre adeguati assetti organizzativi.

Questa interpretazione non convince!

Come brillantemente argomentato da Dorella Quarto nell'elaborato sopra citato, conferire al Modello 231 il carattere della obbligatorietà ne trasformerebbe la natura a livello processual-probatorio; così snaturando il criterio della premialità per l'adozione del Modello che sussisterebbe anche nel caso di Modello 231 post factum come manifestazione di ravvedimento operoso dell'ente.

Conclude quindi l'autrice nell'affermare che riconsiderare la volontarietà del Modello 231 comprometterebbe l'intera impalcatura del sistema.

06

Conclusioni

Conclusioni

Le conclusioni sopra evidenziate sulla impossibilità di configurare l'obbligatorietà del Modello 231 rispetto all'attuale facoltatività sono qui pienamente condivise, si può quindi riepilogare come di seguito rappresentato in forma schematica, la tipologia di «interferenze» fra adeguati assetti e Modello 231.

SI	Compliance Integrata tra Modello 231 e Adeguati Assetti
SI	Valorizzazione Certificazioni (ISO 45001, ISO 14001, ISO 37001, ISO 27001)
SI	Valorizzazione specifiche certificazioni su Adeguati Assetti: UNI/Pdr 167:2025
NO	Obbligatorietà del Modello 231 per effetto del nuovo art. 2086 c. 2 c.c.
NO	Ruolo «allargato» dell'OdV su crisi d'impresa se non funzionali al perimetro dei reati in ambito 231.

**Grazie mille per
l'attenzione**

Dott. Fabio Egidi

Dottore Commercialista e Revisore Contabile

