

## DIRITTO SOCIETARIO

---

### ***Adeguati assetti societari: suggerimenti operativi***

di **Emanuel Monzeglio**



Master di specializzazione  
**IL CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA QUALE OPPORTUNITÀ DI  
MIGLIORAMENTO PER LA GESTIONE DELLE IMPRESE E  
DI CRESCITA PROFESSIONALE PER IL CONSULENTE DELL'IMPRENDITORE**  
[Scopri di più >](#)

Come ormai noto, la modifica [dell'articolo 2086 cod. civ.](#) - già in vigore a partire dal 16 marzo 2019 - **ha previsto per tutti** gli imprenditori, che operino in forma societaria o collettiva, il **dovere di istituire un assetto** organizzativo, amministrativo e contabile **adeguato** alla natura e alla dimensione dell'impresa.

L'intervento normativo ha focalizzato l'attenzione sul fatto che gli adeguati assetti debbano essere in grado di **rilevare tempestivamente l'insorgere della crisi** dell'impresa nonché **la perdita della continuità aziendale** - vero e proprio elemento di novità - oltre a quello 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.

Successivamente, il **D.Lgs. 147/2020** ha stabilito che per le **società di persone**, per le **società per azioni tradizionali** e le **società a responsabilità limitata** l'istituzione degli assetti spetta **esclusivamente agli amministratori**.

Gli adeguati assetti rispecchiano in pieno la finalità del Codice della Crisi ovvero quella di giungere **tempestivamente** al diagnosticare la situazione di crisi della società e di **salvaguardare** la continuità aziendale. Questo perché la crisi d'impresa è molto più **gestibile e superabile** qualora si intervenga **tempestivamente** e non - come fino ad ora - quando la società è ormai decotta e la situazione di crisi non più risolvibile.

Dopo **una lunga serie di rinvii** - pur non toccando il tema degli adeguati assetti - il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza è (finalmente) pronto per **entrare in vigore** a partire **dal prossimo 15 luglio**.

Infatti, il Consiglio dei Ministri ha approvato il 15 giugno 2022 un Decreto Legislativo che ha introdotto **alcune modifiche per recepire la Direttiva Insolvency (2019/1023)**.

Tali modifiche hanno riguardato anche il tema degli assetti aziendali **sostituendo integralmente** l'[articolo 3 D.Lgs. 14/2019](#), cambiando altresì la rubrica da “*Doveri del debitore*” in “*Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa*”.

La **vera novità** riguarda l'inserimento del **terzo comma** - restano invariati i primi due - il quale contribuisce a definire il **concetto di adeguatezza** degli assetti.

Invero, al fine di **prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa**, gli **assetti devono consentire** congiuntamente di:

1. rilevare **eventuali squilibri** di carattere **patrimoniale o economico-finanziario**, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;
2. verificare la **sostenibilità dei debiti** e la prospettiva di **continuità aziendale** almeno per i **dodici mesi successivi** (nuovo orizzonte temporale in seguito alla modifica) nonché di **rilevare i segnali di allarme** relativamente ai **debiti scaduti** – verso fornitori, per retribuzioni e nei confronti di creditori pubblici qualificati – e ad eventuali **esposizioni** nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari;
3. ricavare le informazioni necessarie per utilizzare la **lista di controllo particolareggiata** per poter effettuare il **test pratico** per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento.

La **lista di controllo** e il **test pratico** sono contenuti **nell'allegato al Decreto dirigenziale** del Ministero della giustizia del 28 settembre 2021.

Alla luce **dell'obbligatorietà imposta dal legislatore**, ai sensi dell'articolo 2086 cod. civ., quest'ultimo non ha però individuato un “**modello obbligatorio**” a contenuto specifico per la predisposizione di un assetto adeguato, lasciando libero arbitrio alla **valutazione discrezionale da parte degli organi gestori**.

Infatti è molto **dibattuto**, in dottrina, il tema **di come devono essere** gli assetti per poter essere definiti **adeguati**.

A tal proposito, un primo spunto operativo si ricava dalla **sentenza n. 3711/2020 del 15.09.2020 del Tribunale di Roma**, il quale, ritenendolo un “**obbligo non predeterminato nel suo contenuto**, che acquisisce concretezza solo avuto riguardo alla specificità dell'impresa esercitata e del momento in cui quella scelta organizzativa viene posta in essere” ritiene di poter **applicare le regole del c.d. business judgment rule** anche all'adeguatezza degli assetti.

Applicando tali principi, gli amministratori dovranno dimostrare di aver recepito **tutte le informazioni possibili**, di aver effettuato **tutte le verifiche** a sua disposizione e di aver agitato secondo la **diligenza professionale** nelle scelte effettuate, il tutto sulla base di **parametri qualitativi e quantitativi** legati alla **natura** e alla **dimensione dell'impresa**.

In “soccorso” agli amministratori è intervenuto il **Tribunale di Cagliari** con la **sentenza n. 188/2021** che farà sicuramente, ad avviso dello scrivente, giurisprudenza in merito **all'istituzione di assetti adeguati**.

Nel caso di specie, i giudici cagliaritari sono entrati nel merito delle **specifiche carenze riscontrate** dall'ispettore - nominato dal Tribunale per procedere all'ispezione della amministrazione – fornendo di conseguenza **importanti e concreti spunti operativi per la predisposizione di adeguati assetti**.

In relazione **all'assetto organizzativo** sono state riscontrate le seguenti inadeguatezze:

- *“organigramma non aggiornato e difetta dei suoi elementi essenziali;*
- *assenza di un mansionario;*
- *inadeguata progettazione della struttura organizzativa e polarizzazione in capo a una o poche risorse umane di informazioni vitali per l'ordinaria gestione dell'impresa (ufficio amministrativo);*
- *assenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali.”*

Per quanto riguarda **l'assetto amministrativo** le carenze evidenziate sono:

- *“mancata redazione di un budget di tesoreria;*
- *mancata redazione di strumenti di natura previsionale;*
- *mancata redazione di una situazione finanziaria giornaliera;*
- *assenza di strumenti di reporting;*
- *mancata redazione di un piano industriale.”*

In ultimo, per quanto concerne **l'assetto contabile**, sono state rilevate le seguenti carenze:

- *“la contabilità generale non consente di rispettare i termini per la formazione del progetto di bilancio e per garantire l'informativa ai sindaci;*
- *assenza di una procedura formalizzata di gestione e monitoraggio dei crediti da incassare;*
- *analisi di bilancio unicamente finalizzata alla redazione della relazione sulla gestione;*
- *mancata redazione del rendiconto finanziario.”*

I giudici di merito hanno rimarcato la **rilevanza degli assetti** aziendali sottolineando come la **violazione dell'obbligo** di predisporre adeguati assetti **“è più grave quando la società non si trova in crisi”** perché in tale momento essa **dispone** di **“risorse anche economiche per predisporre con efficacia le misure organizzative, contabili e amministrative”**.