



Brescia, 12 novembre 2025

COMMISSIONI CONSULTIVE COLLEGIO SINDACALE REVISIONE LEGALE E COLLEGIO SINDACALE CONTROLLI DI LEGALITA' E MODELLO 231

LA REVISIONE LEGALE DEI CONTI DELLE PMI: PRINCIPI GENERALI E NOVITA' 2025

**Compliance con l'art. 2086, secondo comma
del Cod. Civ. e con il D.lgs 231/2001**

**Relatori: Dott. Diego Paredi - Dott. Fabio
Fada**

L'Art. 2086 cod. civ.

Fino al 2019: «L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.»

riconosceva un potere (la direzione dell'impresa), ma non imponeva un dovere di organizzazione.



**Codice della Crisi
d'Impresa e dell'Insolvenza
(CCII), il D.Lgs. 14/2019**

Introduce 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.»

L'Art. 2086 cod. civ.

Con la riforma, l'art. 2086 diventa una norma di chiusura del sistema societario:

- integra l'art. 2476 e 2392 c.c. (responsabilità degli amministratori);
- costituisce base per la valutazione giudiziale della diligenza;
- collega la governance societaria alla prevenzione della crisi.

È la norma che traduce il principio europeo di “early warning” in diritto interno.

L'impresa non è più solo attività economica, ma sistema organizzato che deve essere monitorato.

L'obbligo è proattivo: non basta reagire alla crisi, bisogna poterla anticipare.

Art. 3 Comma 3 Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza

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 perseguitabilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2. (In pratica: bilanci, situazioni contabili, piani finanziari, scadenziari, proiezioni economiche, ecc.)

Art. 3 Comma 4 Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza

Costituiscono segnali:

- 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. (Debiti vs. Agenzia Entrate, INPS e ADER superiori a determinate cifre).

Cosa significa “assetto adeguato”?

Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate predisposte dal CNDCEC

Norma 3.5.→ Un assetto organizzativo può dirsi adeguato quando presenta i seguenti requisiti, in relazione alle dimensioni ed alla complessità della società, alla natura e alle modalità di perseguitamento dell’oggetto sociale:

- organizzazione gerarchica;
- redazione di un organigramma aziendale con chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità;
- esercizio dell’attività decisionale e direttiva della società da parte dell’amministratore delegato nonché dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri;
- sussistenza di procedure che assicurano l’efficienza e l’efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo, nonché la completezza, la tempestività, l’attendibilità e l’efficacia dei flussi informativi anche con riferimento alle società controllate;
- esistenza di procedure che assicurino la presenza di personale con adeguata professionalità e competenza a svolgere le funzioni assegnate;
- presenza di direttive e di procedure aziendali, loro aggiornamento periodico ed effettiva diffusione.

Cosa significa “assetto adeguato”?

L’adeguato assetto si fonda su un **interconnessione coerente** delle **3 dimensioni**:

- **Organizzativa**: definizione chiara di ruoli, deleghe, poteri e responsabilità (organigramma, mansionari, segregation of duties).
- **Amministrativa**: procedure operative per la gestione e il controllo delle attività (strumenti di reporting e analisi).
- **Contabile**: sistema informativo idoneo a rappresentare fedelmente la situazione aziendale.

Adeguato è ciò che, in concreto, consente una gestione consapevole e tempestiva, in grado di rilevare gli squilibri economico-finanziari e correggerli.

Non servono modelli standard, ma sistemi coerenti e documentabili.

Cosa significa “assetto adeguato”?

Ogni impresa deve disegnare il proprio **assetto in proporzione alla scala operativa**.

Micro e piccole imprese → strumenti agili ma tracciabili → manuale organizzativo, budget annuale, report trimestrali e procedure base di liquidità.

Medie e grandi imprese → deleghe formalizzate e flussi di autorizzazione chiari, internal audit e sistemi informativi integrati (workflow digitali, ERP che collega contabilità, magazzino e produzione, sistema di business intelligence).

Il Ruolo del Collegio Sindacale

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

Pianifica e svolge interventi di vigilanza periodici sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo.
(Check List Periodica)

Come può farlo?

Richiede all'organo amministrativo flussi informativi.

Vigila che l'organo amministrativo abbia predisposto strumenti previsionali

Si avvale inoltre 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.

Il Ruolo del Revisore Legale

Il revisore, a differenza del collegio sindacale, **opera sempre basandosi sulle evidenze raccolte durante la revisione** e non interviene nei processi gestionali.

Svolge le proprie procedure di revisione in un **momento successivo al compimento degli atti gestori da parte degli amministratori** e, in ogni caso, al fine precipuo dell'espressione del proprio giudizio sul bilancio.

Il revisore, pur non essendo organo gestorio, **verifica l'efficacia e l'affidabilità dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile** nella prospettiva della corretta informazione contabile.

Il revisore oggi è da vedere anche come presidio di “early warning”

Il Ruolo del Revisore Legale

Nell'ambito delle attività di revisione infatti si deve:

- A) Valutare la continuità aziendale (going concern) per almeno 12 mesi
→ **ISA Italia 570**
- B) Comprendere l'impresa ed il contesto in cui opera valutando l'attendibilità dei dati contabili e previsionali → **ISA Italia 315**
- C) Comunicare le carenze nel controllo interno ai responsabili delle attività di governance ed alla direzione → **ISA Italia 265**
- D) Segnalare tempestivamente ai vertici e al collegio eventuali situazioni di crisi → **art. 25-octies D.Lgs. 14/2019**

Dal 2024, ha esplicitato l'estensione di tale obbligo anche al revisore (per approfondire Documento Assirevi 259)

Il Revisore Legale – Attività di Verifica

Comprensione del sistema organizzativo

1. Analisi dell'organigramma aziendale

- Verifica esistenza di organigramma formalizzato e aggiornato
- Analisi della segregazione delle funzioni critiche (es. autorizzazione, esecuzione, registrazione, riconciliazione)

2. Mappatura dei processi aziendali chiave

- Ciclo attivo (ordini-vendite-crediti-incassi)
- Ciclo passivo (acquisti-debiti-pagamenti)
- Gestione del magazzino e valorizzazione rimanenze
- Processo di chiusura contabile e reporting
- Gestione tesoreria e flussi finanziari

3. Raccolta documentazione costitutiva

- Manuali delle procedure (se formalizzate)
- Verbali CdA e assemblee (analisi delibere strategiche)
- Modello 231 e codice etico (se adottati)

Caso Pratico

Società manifatturiera 50 dipendenti: In fase di pianificazione emerge che il responsabile acquisti ha anche la delega per autorizzare i pagamenti ai fornitori senza controfirma
→ Manca segregation of duties

Il Revisore Legale – Attività di Verifica

Fasi conclusive

Documentazione della verifica nel fascicolo di revisione:

- Check-list di adeguatezza (organizzativa, amministrativa, contabile).
- Annotazione di eventuali debolezze e raccomandazioni.

Comunicazione agli amministratori e al collegio sindacale (ISA 265):

- Lettera di gestione con le carenze riscontrate nel controllo interno e le proposte di miglioramento.

Valutazione di impatto sul giudizio di bilancio:

- Se le carenze compromettono l'attendibilità dei dati, riflesso sul tipo di giudizio (con rilievi o negativo).

Sinergie tra Revisore e Collegio Sindacale

Riunioni periodiche tra revisore e collegio per condividere:

- le principali **aree di rischio contabile**;
- l'esito delle **verifiche sulla regolare tenuta della contabilità**;
- eventuali **segnalazioni di fatti rilevanti emersi nello svolgimento delle rispettive funzioni**.
- Condivisione di documenti e verbali in un'ottica di **tracciabilità e coerenza informativa**.

Benefici del dialogo:

Maggiore **efficacia del sistema di allerta interna**.

Allineamento nella **valutazione degli adeguati assetti e della continuità**.

Riduzione del rischio di **omissioni di segnalazione e di responsabilità solidale**.

~~Creazione di un presidio informativo integrato tra governance, controllo e revisione~~

Punti di contatto tra Codice della crisi e Decreto 231

Il CCII e il D.Lgs. 231/2001 richiedono **modelli organizzativi interni adeguati** e prevedono entrambi **meccanismi premiali** per l'imprenditore e l'ente virtuoso.

Modello 231 **facoltativo** Assetto ex art. 2086 c.c.
obbligatorio



Prevenzione di illeciti
insolvenza

Gestione del rischio di

Obblighi di segnalazione e flussi informativi

- Assetto organizzativo “adeguato” efficace elaborazione e trasmissione delle informazioni
- Organi di controllo societari: obblighi di segnalazione
- Segnalazione tempestiva esonera i sindaci da responsabilità solidale

Flussi informativi all'OdV

- Necessità di flussi informativi tra OdV e organi di controllo
- Finalità: prevenzione e controllo
- Stabilità economica rilevante anche per il Decreto 231

Flussi informativi all'OdV – ESEMPI

I **flussi informativi di cui l'OdV è destinatario** potrebbero anche comprendere nello specifico i contenziosi, gli atti dell'Agenzia delle Entrate o dell'I.N.P.S., le anomalie nella gestione della contabilità e del bilancio, l'utilizzo improprio di strumenti di finanza agevolata, tutti elementi questi ultimi che potrebbero essere sintomatici di una crisi in atto e potenzialmente causa di un illecito 231.

**Risultanze delle verifiche OdV come presidio
di allerta**

Flussi informativi all'OdV – ESEMPI

Omissione acquisto DPI per carenza di liquidità

Si pensi al caso in cui una società per **carenza di liquidità** ometta di acquistare i DPI necessari per lo svolgimento delle attività lavorativa; tale situazione può rilevare non solo rispetto alla prevenzione dello specifico reato previsto dall'art.25 septies, d.lgs. 231/2001, ma anche quale possibile informazione quale indicatore di una possibile crisi.

Il ruolo dell'OdV e l'importanza del modello 231 nella definizione di adeguati assetti organizzativi per la prevenzione delle crisi di impresa

- Il Ruolo dell'OdV deve ritenersi potenziato dalla riforma del Codice della crisi proprio perché l'OdV nel suo operare dovrà inevitabilmente considerare elementi aziendali inseriti, per definizione stessa, in quegli assetti organizzativi di cui all'art. 2086 c.c..
- Verifica delle soluzioni organizzative adottate rientra nel perimetro OdV
- Assenza di un OdV conforme rende più difficile valutare assetti organizzativi citati dal Codice.

In questo contesto, l'adozione del modello organizzativo potrebbe ritenersi soluzione strumentale e idonea a garantire l'adeguatezza stessa di tali assetti.

Il ruolo dell'OdV e l'importanza del modello 231 nella definizione di adeguati assetti organizzativi per la prevenzione delle crisi di impresa

In un certo senso, Modello organizzativo e OdV **presidiano ambiti dell'attività aziendale intimamente correlati** alla sfera di degli assetti organizzativi definiti dall'[Art. 2086 c.c.](#); ci si riferisce alla contabilità dell'impresa, i cui dati risultano necessari ed essenziali per lo svolgimento dei controlli e degli adempimenti atti a identificare ipotesi di illeciti penali.

Si pensi, ad esempio, ai **reati societari** (delitti di falso in bilancio, ai delitti di ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza), ai **reati contro la PA** (Indebita percezione di erogazioni pubbliche etc) o ancora **riciclaggio, autoriciclaggio, reati tributari** ecc. Tutte fattispecie queste che presuppongono, per poter configurarsi, l'analisi e il controllo sui flussi finanziari aziendali.

Fattispecie di reato rilevanti

- Reati contro la Pubblica Amministrazione, concussione, induzione indebita e corruzione, traffico infrazioni illecite, peculato e abuso d'ufficio, Frode nelle pubbliche forniture e Frodi agroalimentari, turbata libertà degli incanti e turbata libertà del procedimento di scelta del contraente
- Reati informatici e trattamento illecito dei dati e Cybersecurity
- Reati di criminalità organizzata
- Reati di falsità in monete, in carte di pubblico credito e in valori di bollo e in strumenti e segni di riconoscimento
- Reati di turbata libertà contro l'industria e il commercio
- **Reati societari**, corruzione tra privati ed istigazione alla corruzione tra privati
- Reati con finalità di terrorismo o eversione dell'ordine democratico
- Reati contro la personalità individuale
- Reati di abuso di mercato
- Reati transnazionali
- Reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime in violazione delle norme in materia di igiene e sicurezza sul lavoro
- **Reati di ricettazione, riciclaggio ed impiego di proventi di attività criminose nonché autoriciclaggio e in materia di strumenti di pagamento diversi dai contanti e trasferimento fraudolento di valori**
- Reati in materia di violazioni del diritto d'autore
- Reato di induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci
- Reati ambientali e contro il paesaggio
- Reato di impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare
- Reato di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro o cd «Caporalato»
- Razzismo e Xenofobia
- Reati in materia di frode in competizioni sportive, esercizio abusivo di gioco o di scommessa
- **Reati Tributari**
- **Reati di contrabbando**
- Delitti contro gli animali



Le responsabilità derivanti dal Codice della crisi e dal Decreto 231

La connessione, a livello sistematico, ma si estende inoltre nella determinazione delle potenziali responsabilità: **la mancata osservanza delle prescrizioni relativamente all'efficace assetto organizzativo può generare responsabilità da reato della persona giuridica.**

Un'attenta lettura del quadro normativo, consente di poter affermare, da un lato, che **un buon modello organizzativo non può prescindere da un adeguato assetto organizzativo**, e dall'altro che **non può riscontrarsi tale correttezza degli assetti aziendali se non è presente un adeguato modello organizzativo** costruito e implementato secondo i dettami del Decreto 231.

Modello 231, Tax Control Framework e Adeguati assetti

La gestione del rischio fiscale rappresenta un'esigenza ineludibile e assume un valore sempre più rilevante nella governance aziendale

Le regole riconducibili al **Tax Control Framework** possono dialogare e integrarsi con le prescrizioni dei Modelli organizzativi societari di cui al d.lgs. 231/2001, per dotare l'impresa di un assetto organizzativo complessivo «adeguato» ai sensi del C.C.I.I.

Modello 231, Adeguati assetti e Sostenibilità

Il CNDCEC e la FNC hanno pubblicato il 16 ottobre 2025 il documento **“Vigilanza del collegio sindacale e tematiche sostenibilità”**. Il contributo, destinato ai collegi sindacali delle società quotate, si sofferma, **(Norma Q.3.8-bis)** sull’attività esercitata dall’organo di controllo sull’adeguatezza dell’assetto organizzativo, del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Modello 231, Adeguati assetti e Sostenibilità

Per quanto attiene alla valutazione del sistema di controllo interno, i sindaci devono garantire che “la società abbia un **sistema di controllo interno adeguato a monitorare i rischi ESG**, inclusi quelli relativi a pratiche non sostenibili che possano generare danni reputazionali, legali o economici”.

Controlli volti a verificare che la **società identifichi, valuti e gestisca in modo adeguato i rischi ambientali, sociali e di governance**

Verso un cambiamento culturale

- Normativa sollecita trasparenza e prevenzione
- Superare la tendenza a gestire la crisi solo quando manifesta
- Necessità di affrontare la crisi in modo proattivo

L'idea di fondo è che al fine di gestire agevolmente l'attività, sia strategicamente che finanziariamente, **la crisi** non solo debba essere fronteggiata alla sola occorrenza ma che essa, in un'ottica creditizia prettamente utilitaristica, **vada nascosta fin quanto possibile.**

Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001: una opportunità

La messa a punto di un Modello di organizzazione, gestione e controllo 231 **condivide sia il risultato** (adeguata organizzazione aziendale capace – pertanto – di rilevare tempestivamente la crisi d'impresa) **che la metodologia.**

Entrambe le attività si rifanno necessariamente alle tecniche di **risk assessment e di risk management**, ovvero analisi in concreto dello specifico contesto aziendale, valutazione del rischio, identificazione dei soggetti apicali e dei preposti e dei rispettivi ruoli all'interno dei sistemi di gestione, definizione del sistema delle deleghe, dotazione di procedure e di un assetto organizzativo adeguato allo specifico contesto

L'integrazione come nuovo orizzonte nella gestione del rischio d'impresa

Predisposizione e implementazione di un **Modello unico**, fondato sui seguenti capisaldi:

- a) **Struttura organizzativa** tramite organigramma e procedure interne;
- b) **Segregazione delle funzioni**, e adozione di un **sistema di deleghe e procure**;
- c) Invio e la ricezione di **flussi informativi aziendali** completi, tempestivi e attendibili;
- d) Identificazione di **Indicatori e standard comuni** per le informazioni e i segnali relativi all'andamento economico-finanziario dell'impresa

Sinergie tra Revisore Legale e OdV

- Il revisore può acquisire informazioni chiave attraverso le attività ispettive e di verifica dell'OdV.
- Condivisione periodica di report, esiti delle verifiche, mappatura dei rischi e relazioni annuali.
- Applicazione di best practice integrate per prevenzione dei rischi e trasparenza

Opportunità e Benefici concreti per il Revisore in Contesto 231

Opportunità

- ▶ Disponibilità di protocolli, procedure, tracciabilità delle attività a rischio di reato.
- ▶ Accesso a flussi informativi più completi e qualificati su aree sensibili.
- ▶ Collaborazione nella gestione delle segnalazioni, indagini e attività di audit

Benefici

- ▶ Miglior valutazione del sistema di controllo interno.
- ▶ Possibilità di evidenziare tempestivamente anomalie o carenze nei processi aziendali.

Conclusioni e Spunti Operativi

- ▶ L'integrazione tra revisore legale e OdV aumenta la capacità di prevenire i reati e rafforza la compliance.
- ▶ Necessario stabilire flussi informativi, momenti di confronto e collaborazione strutturata con l'OdV.
- ▶ Adottare un approccio proattivo nella revisione in presenza di Modello 231 e OdV



Brescia, 12 novembre 2025

COMMISSIONI CONSULTIVE COLLEGIO
SINDACALE REVISIONE LEGALE E COLLEGIO
SINDACALE CONTROLLI DI LEGALITA' E
MODELLO 231

**Grazie per
l'attenzione**

**LA REVISIONE LEGALE DEI CONTI DELLE
PMI:
PRINCIPI GENERALI E NOVITA' 2025**

**Compliance con l'art. 2086, secondo comma
del Cod. Civ. e con il D.lgs 231/2001**

**Relatori: Dott. Diego Paredi e Dott. Fabio
Fada**