



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI

Brescia, 09-10 Ottobre 2026

XXXVI Congresso ODCEC Brescia: LA CRISI D'IMPRESA - *Tra normativa e prassi. Come assistere l'impresa prima e durante la crisi: il ruolo del professionista oggi.*

Mod. 2- Adeguati assetti e prevenzione della crisi

Villa Baiana, 15
25040 Monticelli Brusati (BS)

09-10 Ottobre 2026

Dott. Alessandro Remonato



GLI ADEGUATI ASSETTI

Gli adeguati assetti devono essere trattati come motore strategico, non come mero adempimento

- **Il Sistema Integrato:** Gli assetti non sono "documentazione cartacea", ma un'infrastruttura dinamica basata sul trinomio:

Decisione – Informazione – Controllo.

- **Il Senso della Prevenzione:** Tradurre costantemente i dati contabili e operativi grezzi in segnali di allarme tempestivi e **azionabili**.

I 3 Output Operativi Attesi:

- **Early Warning:** Configurazione di indicatori predittivi e quantitativi stabili;
- **Decision Rights:** Definizione chiara di chi decide cosa, come e con quali tempistiche;
- **Proof of Diligence:** Generazione continua di evidenze documentali e tracciabili *ex ante*.

NORMA - ARCHITRAVE: L'ART. 2086 C.C.

«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 indugi per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale» (Art. 2086, co. 2 c.c.)

- “Adeguato” (La Clausola Generale): Concetto elastico che si riempie di contenuto tecnico attraverso i filtri di proporzionalità, materialità e applicazione delle best practice aziendali;
- “Assetto” (La Configurazione): Non un organigramma statico, ma l'integrazione dinamica tra **struttura + processi + flussi informativi + controlli.**

L'ADEGUATEZZA SECONDO LA GIURISPRUDENZA

- Il Tribunale di Milano, Sezione specializzata imprese, con la sentenza n. 11105/2019 pubblicata il 3.12.2019, ha specificato, nell'ambito di un'azione di responsabilità del socio unico nei confronti dell'amministratore, che «è *necessario dunque coniugare l'obbligo che grava anche sugli amministratori di S.r.l. semplificate di conservazione dell'integrità patrimoniale ... e a tal fine vengono in soccorso criteri per la verifica in ottica ex ante dell'attività gestoria ... ai quali ad oggi è stato riconosciuto rango di veri e propri “obblighi di legge” con l'introduzione dell'art. 2086, c. 2 c.c. che formalizza il dovere, per gli imprenditori e per gli amministratori di tutte le società di capitale di adottare assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati*».
- Il Tribunale di Milano, nel decreto del 29.02.2024, chiarisce che la mancata predisposizione di adeguati assetti societari costituisce una grave irregolarità gestoria che può essere denunciata al Tribunale (ex art. 2409 c.c.) e che può giustificare la revoca degli amministratori e dei controllori.
- Tribunale di Roma (sez. XVI, ordinanza 15.09.2020), ha ritenuto “responsabile l'amministratore che omette del tutto di approntare una qualsivoglia struttura di adeguati assetti organizzativi in presenza di segnali indicatori di una situazione di crisi o precrisi”.



«ADEGUATEZZA» SECONDO LA GIURISPRUDENZA

Al contempo però il Tribunale ha ritenuto che *“non potrà, invece, ritenersi responsabile l'amministratore che abbia predisposto delle misure organizzative che, con una valutazione ex ante, erano adeguate, secondo le sue conoscenze e secondo gli elementi a sua disposizione, a verificare tempestivamente la perdita della continuità aziendale. Parimenti, non potrà ritenersi responsabile l'amministratore che, pur avendo tempestivamente rilevato - grazie alla struttura organizzativa predisposta - il venir meno della continuità aziendale-ponga in essere degli interventi che, successivamente si rivelino inutili ad evitare la degenerazione della crisi (ed eventualmente il fallimento della società), qualora tali interventi - sempre sulla base di una valutazione ex ante - non risultino manifestamente irrazionali ed ingiustificati”*. Sul punto si richiamano anche Cass., Sentenza 22.06.2020, n. 12108 e Cass. Ordinanza 16.02.2023, n. 4849

CCII ART. 3 CO. 3 : REQUISITI FUNZIONALI

«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.» (Art. 3, co. 3 CCII)

I requisiti operativi sottointesi:

- **Early Warning**: intercettazione precoce degli squilibri patrimoniali o economico-finanziari;
- **Data Readiness**: Prontezza del dato aziendale per alimentare i test della Composizione Negoziata;
- **Forward-Looking**: Verifica predittiva e dinamica della sostenibilità del debito (orizzonte mobile a 12 mesi).

CCII ART. 3, CO. 4: SEGNALI PRECOCI DELLA CRISI

«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.». (Art. 3, co. 4 CCII)

- Lettura avanzata (Tesoreria-Driven): I segnali non misurano la redditività (conto economico), ma le **latenze di pagamento** (stato patrimoniale/flussi di cassa);
- I presidi operativi obbligatori: Per intercettare queste soglie l'assetto deve integrare scadenziari analitici, logiche di **aging affidabili** e riconciliazioni bancarie quotidiane.

ART. 2086 + RESPONSABILITÀ GESTORIA: TEMPESTIVITA' DELLE AZIONI

Il Vincolo di Reazione: “Attivarsi senza indugio”

- L'art. 2086 c.c. non si ferma alla creazione degli assetti. Impone l'obbligo stringente di **attivazione tempestiva** per l'adozione e l'attuazione degli strumenti di superamento della crisi.
- **I 3 Driver dell'Adeguatezza:** Un assetto è legalmente e tecnicamente adeguato solo se garantisce la capacità di:
 1. **Intercettare:** Rilevare precocemente le anomalie (*Early Warning*);
 2. **Reagire:** Tradurre i dati in decisioni gestionali immediate (*Actionability*);
 3. **Tutelarsi:** Documentare rigorosamente il percorso decisionale ex ante (***Audit Trail***).

CRISI COME PROBLEMA DI FLUSSI: SOSTENIBILITÀ 12 MESI (FORWARD LOOKING)

La Crisi come Fenomeno Finanziario: Il Going Concern a 12 Mesi.

- **Il Requisito Minimo:** Il CCII fissa nella sostenibilità dei debiti e nella verifica della continuità aziendale a **12 mesi (Rolling)** la soglia minima di adeguatezza dell'assetto.
- **Attenzione al Paradosso Reddituale:** Un Conto Economico "in ordine" può coesistere con una crisi aziendale irreversibile, causata dal mero **mismatch temporale** tra incassi e pagamenti.

I Presidi di Controllo Necessari:

- **Budget di Tesoreria:** Proiezioni mensilizzate dei flussi di cassa operativi almeno semestrale ed in assenza dettaglio entrate/uscite con orizzonte minimo di 13 settimane;
- **Analisi della PFN:** Monitoraggio della Posizione Finanziaria Netta e delle linee di credito;
- **DSCR (Debt Service Coverage Ratio):** Calcolo della sostenibilità del debito a breve termine che si estrinseca del rapporto tra il flusso di cassa disponibile per il servizio del debito (CADS) e il totale degli impegni finanziari in scadenza (comprehensive di quote capitale e interessi) nel medesimo periodo temporale.

ASSETTO ORGANIZZATIVO: DECISION RIGHTS E ACCOUNTABILITY

L'Assetto Organizzativo: Governance Operativa e Accountability

- Oltre l'Organigramma: L'assetto organizzativo non è una rappresentazione statica, ma la mappa dinamica dei **diritti decisionali** e dei flussi di responsabilità:
 - Chi decide: Detentore dei poteri di firma e autorizzativi.
 - Chi esegue: Responsabile dell'attuazione operativa.
 - Chi controlla: Soggetto deputato alla verifica e alla compliance.
 - Chi informa: *L'information Owner* incaricato della qualità e tempestività del dato.
- L'infrastruttura organizzativa è idonea solo se è progettata per **azzerare i vuoti di potere, le sovrapposizioni di ruolo e i conflitti di interesse interni**.

FUNZIONIGRAMMA: CONTROLLI EMBEDDED NEI PROCESSI «CRISI SENSIBILI»

Il Funzionigramma: Presidi nei Processi "Crisi-Sensibili"

- **Il Flusso Operativo del Funzionigramma:** Tradurre l'organizzazione in procedure stabili:

Attività -> Owner -> Controlli Embedded -> Procedure di Escalation

I 4 Processi "Crisi-Sensibili":

- **Ciclo Attivo:** Gestione del credito (*Credit Management*), monitoraggio incassi e procedure di contenzioso;
- **Ciclo Passivo:** Pianificazione scadenze e presidio delle relazioni con i fornitori critici;
- **Tesoreria:** Elaborazione dei *cash flow forecast*, analisi dei fabbisogni e monitoraggio delle linee di credito;
- **Payroll:** Controllo immediato delle scadenze salariali per intercettare i segnali tipizzati del CCII (≥ 30 giorni).

ASSETTO AMMINISTRATIVO: PIANIFICAZIONE VERIFICABILE

L'Assetto Amministrativo: La Pianificazione "Verificabile"

- **Il Principio Guida:** Pianificare non significa "indovinare il futuro", ma poggiare le decisioni su **ipotesi documentabili e driver operativi misurabili**.
- **L'Infrastruttura Documentale Cardine:**
 - **Piano Industriale (3-5 anni):** Definizione della strategia e delle linee di sviluppo a medio-lungo termine;
 - **Budget Integrato (Annuale):** Declinazione degli obiettivi in ambito Economico, Patrimoniale e Finanziario;
 - **Rolling Forecast:** Aggiornamento continuo delle stime e Analisi degli Scostamenti.
- **Il Ciclo dell'Adeguatezza Contabile:**

Piano/Budget -> Rilevazione Consuntivo -> Analisi Scostamenti -> Azioni Correttive

CONTABILITÀ ANALITICA E UNIT ECONOMICS: DOVE NASCE LA CRISI «SILENZIOSA»

La Contabilità Analitica: Strumento indispensabile per individuare da dove Nasce la Crisi

- **Il Bilancio Gestionale e le Unit Economics**: Spostare il focus dal dato aggregato alla redditività analitica per intercettare le inefficienze nascoste:
 - **Margine di Contribuzione**: Calcolato per singolo prodotto, commessa o cliente.
 - **BEP & Leva Operativa**: Analisi del punto di pareggio (*Break-Even Point*) e sensibilità ai volumi.
- **I Driver Operativi di Monitoraggio**: Gli indicatori quantitativi da inserire nei processi:
 - Efficienza del fattore lavoro (**ore/uomo**).
 - Qualità e sprechi (**scarti e resi**).
 - Sfruttamento degli impianti (**saturatione della capacità produttiva**).
- **La Vera Prevenzione**: Identificare e correggere le linee di business in perdita **prima** che la loro erosione economica si traduca in un assorbimento distruttivo di cassa e capitale.

ASSETTO CONTABILE: CONTABILITÀ COME «SENSORE» (TEMPESTIVITÀ E RICONCILIAZIONE)

L'Assetto Contabile: La Contabilità come “Sensore” Aziendale

- **I Requisiti della Rilevazione:** La contabilità generale smette di essere un adempimento fiscale e diventa il sensore operativo dell'impresa. Deve garantire:
 - **Completezza:** Tracciamento di tutte le operazioni di gestione;
 - **Tempestività:** Registrazione in tempo reale per azzerare i mesi di arretrato;
 - **Riconciliazione Continuativa:** Allineamento quotidiano/settimanale di Banche, IVA e Payroll.
- **La Consistenza dei Bilanci Intermedi:** Elaborazione di situazioni infrannuali basate su criteri di competenza economica rigorosi (ratei, risconti, rimanenze), non su semplici flussi di cassa elaborati, secondo le previsioni dell'OIC 30.
- **Correttezza dei dati:** Senza un dato di partenza affidabile, qualsiasi KPI o Forecast si trasforma in «numerologia».

TESORERIA: 6 MESI/ 13 SETTIMANE COME PRESIDIO MINIMO (CNC – READY)

La Tesoreria Operativa: L'Orizzonte delle 13 Settimane (CNC-Ready)

- **Il Presidio Minimo della Check-List:** L'accesso alla Composizione Negoziata (CNC) richiede un monitoraggio dei flussi di cassa a **6 mesi**, con una declinazione analitica a breve termine di almeno **13 settimane (orizzonte trimestrale mobile)**.
- **La Regia Finanziaria di Breve Periodo:** La tesoreria evoluta non si limita alla registrazione dei saldi, ma governa attivamente:
 - **Inflows & Outflows:** Calendarizzazione puntuale di incassi e pagamenti attesi.
 - **Credit Lines:** Monitoraggio dei margini di disponibilità e delle scadenze degli affidamenti.
 - **Buffer di Liquidità:** Strategie di mitigazione per i picchi di fabbisogno finanziario.
- **L'Obiettivo:** Garantire la stabilità del *going concern* e fornire la base dati necessaria per la **negoiazione con banche e creditori**.

DELEGA E CONTROLLO: EFFICIENZA ≠ DERESPONSABILIZZAZIONE

La Dinamica dei Poteri: Efficienza ≠ Deresponsabilizzazione

- **La Delega come Strumento di Efficienza:** Un meccanismo essenziale per garantire la **specializzazione delle funzioni** e la velocità decisionale in contesti complessi.
- **I 4 Pilastri del Controllo Gestorio:** La delega non cancella la responsabilità dell'organo collegiale (CdA), che deve essere supportata da:
 - **Flussi Informativi:** Canali codificati, periodici e bidirezionali tra delegati e deleganti;
 - **Reporting di Direzione:** Cruscotti di sintesi con metriche qualitative e quantitative;
 - **Controlli di Secondo Livello:** Verifiche periodiche sull'operato e sulle soglie autorizzative;
 - **Meccanismi di Riesame:** Procedure formali di monitoraggio e aggiornamento dei poteri.

ART. 2381 C.C.: FLUSSI INFORMATIVI E «PREVEDIBILE EVOLUZIONE» (GOVERNANCE E REPORTING)

L'Art. 2381 c.c. come Motore dei Flussi Informativi

- **Il Circuito delle Responsabilità Segregate**: Nelle società dotate di deleghe gestionali, la tenuta dell'intero impianto organizzativo si regge su flussi informativi obbligatori e codificati:
 - **Gli Organi Delegati → Curano & Riferiscono**: Hanno il dovere di implementare gli assetti e l'obbligo di riferire (almeno ogni sei mesi) sull'andamento generale e sulla ***prevedibile evoluzione della gestione***;
 - **Il CdA Collegiale → Valuta**: Ha il dovere di giudicare l'adeguatezza degli assetti societari ***“sulla base delle informazioni ricevute”***.
- **L'Implicazione Tecnica Fondamentale**: Il requisito legale di descrivere la ***“prevedibile evoluzione”*** della gestione impone il passaggio definitivo da un reporting storico-consuntivo a un **reporting prospettico** (*forecast*, budget di tesoreria, monitoraggio dei driver operativi).

REPORTING INFRANNUALE: «LATENZA INFORMATIVA» COME RISCHIO

Il Reporting Infrannuale deve abbattere la “Latenza Informativa”

- **Il Fattore Tempo**: L'adeguatezza dell'assetto si misura sulla **tempestività** e sulla **periodicità** del reporting. Un dato corretto ma tardivo equivale a un dato errato.
- **Il Cruscotto Minimo di Controllo (Frequenza Infrannuale)**:
 - **Conto Economico Gestionale**: Focalizzato sull'analisi dei margini e sulla redditività operativa;
 - **Stato Patrimoniale Riclassificato**: Monitoraggio costante del Capitale Circolante Netto (**CCN**) e della Posizione Finanziaria Netta (**PFN**);
 - **Rendiconto Finanziario / Cash Bridge**: Evidenza dei driver di generazione o assorbimento della liquidità;
 - **Scadenziari Aziendali & Aging**: Analisi analitica e progressiva delle scadenze clienti e fornitori.

DSCR & SOSTENIBILITÀ 12 MESI: KPI «REGINA» COME PROCESSO

I DSCR e la Sostenibilità a 12 Mesi: La KPI "Regina" come Processo

- **Il Requisito dell'Assetto**: La verifica prospettica della continuità aziendale a **12 mesi (*Rolling*)** costituisce il pilastro dell'autodiagnosi imposto dal Codice della Crisi.
- **L'Architettura del DSCR come Processo**: Il rapporto non è un semplice calcolo matematico, ma il risultato di un'infrastruttura amministrativa che governa:
 - **Il Numeratore → Cash Flow Operativo**: Flussi di cassa operativi prospettici, normalizzati e al netto delle imposte.
 - **Il Denominatore → Servizio del Debito**: Flussi in uscita per il rimborso delle quote capitale e quota interessi dei finanziamenti nei 12 mesi successivi.
- **La Frontiera Avanzata: L'Analisi di Stress (*Scenario Analysis*)**
L'assetto deve consentire di simulare l'impatto sul DSCR di variazioni critiche su:
 - Maturazione del **CCN** (ritardi negli incassi);
 - Volatilità dei **tassi d'interesse**;
 - Erosione dei **margini industriali**;
 - Investimenti imprevisti (**CAPEX**).

LE SOGLIE DI SETTORE RELATIVE AGLI INDICATORI

Il quadro normativo vigente impone agli amministratori di effettuare valutazioni periodiche basate su bilanci intermedi e di monitorare costantemente la sostenibilità finanziaria prospettica dell'impresa, andando oltre i semplici indicatori storici. La corretta gestione dell'adequatezza amministrativa richiede competenze previsionali, prassi di screening, interventi operativi mirati ai primi segnali di squilibrio e l'attivazione tempestiva dei rimedi istituzionali in caso di crisi.

Tabella – Soglie di settore relative agli indicatori elaborati dal CNDCEC

Settore	Oneri finanziari/ Ricavi	Patrimonio Netto/Debiti totali (%)	Liquidità a breve/ passività a breve (%)	Cash flow/Attivo (%)	Indebitamento Previdenziale E tributario/attivo (%)
Agricoltura, silvicoltura e pesca	2,8	9,4	92,1	0,3	5,6
Estrazione, manifattura, produzione energia/gas	3	7,6	93,7	0,5	4,9
Form. acqua., reti fognarie, rifiuti, trasmissione energia/gas	2,6	6,7	84,2	1,9	6,5
Costruzione di edifici	3,8	4,9	108	0,4	3,8
Ingegneria civile, costruzioni specializzate	2,8	5,3	101,1	1,4	5,3
Commercio ingrosso e dettaglio auto, commercio ingrosso, distribuzione energia/gas	2,1	6,3	101,4	0,6	2,9
Commercio al dettaglio bar/ ristoranti	1,5	4,2	89,8	1	7,8
Trasporto e magazzinaggio, hotel	1,5	4,1	86	1,4	10,2
Servizi alle imprese	1,8	5,2	95,4	1,7	11,9
Servizi alle persone	2,7	2,3	69,8	0,5	14,6

SEGNALAZIONE INTERNA (ART. 25-OCTIES CCII) E RUOLO REVISORE

La Segnalazione Interna (Art. 25-octies CCII) dopo il Correttivo-Ter

- **L'Estensione dell'Obbligo**: L'obbligo di segnalare per iscritto e con motivazione la sussistenza dello stato di crisi o insolvenza grava oggi, in solido, su:
 - **Organo di Controllo Societario** (Art. 2407 c.c.)
 - **Soggetto Incaricato della Revisione Legale** (Art. 15 D.Lgs. 39/2010)
- **I Nuovi paletti procedurali (D.Lgs. 136/2024)**:
 - **Presupposto**: Esistenza di uno *stato di crisi o insolvenza conclamato* (insostenibilità dei debiti a 12 mesi), non la mera difficoltà o "pre-crisi".
 - **Tempestività**: La segnalazione deve essere trasmessa **entro 60 giorni** dal momento in cui si viene a conoscenza del presupposto.
- **Risposta**: L'organo amministrativo ha un termine massimo di **30 giorni** per riferire sulle iniziative intraprese.
- **Il Focus Operativo**: La segnalazione attiva lo scudo della CNC. Il processo è efficace solo se l'impresa è strutturata come **"Data Ready"** (KPI stabili, tesoreria predittiva ed evidenze documentali immediate).

SEGNALAZIONI ESTERNE: CREDITORI PUBBLICI QUALIFICATI (ART. 25-NOVIES CCII) COME TRIGGER DI GOVERNANCE

Le Segnalazioni Esterne dei CPQ (Art. 25-novies CCII)

- **Il Meccanismo di Allerta Esterna**: L'attivazione coattiva della conformità organizzativa attraverso la pressione preventiva dei Creditori Pubblici Qualificati (CPQ):
 - **INPS** (Omissione contributiva oltre le soglie e i limiti di tempo)
 - **INAIL** (Premi scaduti e non pagati)
 - **Agenzia delle Entrate / AdE** (Debito IVA scaduto e non versato)
 - **Agenzia delle Entrate-Riscossione / AER** (Cartelle esattoriali oltre i tetti di tolleranza)
- **L'Implicazione Diretta sugli Assetti**: La presenza di queste soglie di legge impone di integrare il presidio del "**Debito pubblico e fiscale**" direttamente nei sistemi interni:
 - **Tesoreria e Scadenziari**: Monitoraggio preventivo e continuo delle scadenze erariali e previdenziali.
 - **Riconciliazioni Sistematiche**: Allineamento costante tra i dati dei mastri interni e il Cassetto Fiscale/Previdenziale.
 - **Anticipazione del Rischio**: Gestione e intercettazione dell'anomalia *prima* del superamento formale della soglia di allerta esterna.

GIURISPRUDENZA: BJR, ASSETTI E RESPONSABILITÀ PER OMESSO CONTROLLO

La Giurisprudenza sugli Assetti: Il Confine della BJR e il Giudizio Controfattuale

- **Cass. 36365/2021 (Il perimetro della BJR)**: L'obbligo di istituire adeguati assetti amplia l'area del sindacato del giudice. La scelta di *non* dotarsi di assetti adeguati non è una decisione insindacabile di merito gestionale (*Business Judgment Rule*), ma costituisce di per sé una **violazione della legge**.
- **Il Nesso Causale per Omesso Controllo**: L'omessa vigilanza (di amministratori o sindaci) si considera causa del danno patrimoniale secondo la regola del **giudizio controfattuale**:

Omissione del controllo -> Nesso di Causalità -> Danno Solidamente Risarcibile

- **La Regola del Giudice**: L'omissione è fonte di responsabilità se l'attivazione tempestiva degli assetti e dei flussi informativi avrebbe **ragionevolmente evitato o limitato** l'aggravamento del dissesto.

«EVIDENCE ARCHITECTURE»: COME RENDERE DIFENDIBILE L'ASSETTO (AUDIT TRAIL)

La “Evidence Architecture”: Ovvero come rendere difendibile l'assetto

- **Il Principio Probatorio**: Un assetto non è adeguato se non è dimostrabile. Non basta implementare i presidi; occorre generare la **prova documentale del loro concreto funzionamento**.
- **La Struttura del *Decision Log* (La tracciabilità del processo decisionale)**:

Trigger (Segnale) -> Analisi Tecnica -> Delibera (Decisione) -> Attuazione -> Verifica tracciabilità

- **I Pilastri della Tracciabilità sia da un punto di vista penale che civile**:
 - **Allegati di CdA**: Inserimento formale di KPI, budget di tesoreria e *aging* nei fascicoli dei verbali;
 - **Flussi di *Escalation***: Evidenze scritte (PEC, email tracciate) delle segnalazioni verso i vertici;
 - **Misure Correttive**: Documentazione tempestiva dei piani di rientro o delle richieste di risanamento.
- **La Funzione Legale**: Disinnescare le contestazioni giudiziarie *ex post* fondate sulle presunzioni di **inerzia gestoria** o di **"non conoscenza"** dei fatti pregiudizievoli.

CONTINUITÀ AZIENDALE E RESPONSABILITÀ DEI SINDACI

La prevenzione della crisi e il nuovo approccio basato sul rischio.

- **La Svolta Culturale (Risk Approach):** Obbligo per l'impresa di dotarsi di assetti idonei a prevenire il rischio di crisi e l'insolvenza, tutelando la continuità aziendale.
- **Il Dovere degli Amministratori:** Effettuare scelte gestionali razionali e ragionevoli, valutando preventivamente rischi, costi e benefici attesi.
- **Il Ruolo del Collegio Sindacale:** Vigilare diligentemente sull'operato degli amministratori prima che si verifichino i sintomi della crisi.
- **La Responsabilità Civile (Art. 2407 c.c.):**
 - **Per doveri propri:** Professionalità e diligenza richieste dall'incarico.
 - **Solidale (Culpa in vigilando):** Risposta per i fatti o le omissioni degli amministratori se il danno non si sarebbe prodotto con una corretta vigilanza.
- **Effetto Retroattivo:** La segnalazione dei sintomi di crisi non libera i sindaci dalle responsabilità pregresse per omessa vigilanza.

I REQUISITI PRATICI DEGLI ADEGUATI ASSETTI

Come strutturare l'organizzazione e il sistema amministrativo-contabile.

- **Principio di Proporzionalità:** Gli assetti devono essere compatibili con le dimensioni, la natura e la complessità della società.
- **Pilastri dell'Assetto Organizzativo Adeguato:**
 - Organizzazione gerarchica e organigramma aziendale chiaro (funzioni, compiti e responsabilità);
 - Linee direttive, deleghe poteri e procedure interne costantemente aggiornate;
 - Procedure per garantire la competenza e la professionalità del personale dipendente.
- **Sistema di Controllo Interno:** Insieme di prassi operative per monitorare i rischi e prevenire situazioni di "non conformità" a leggi e statuto.
- **Assetto Amministrativo-Contabile Previsore:**
 - **Strumenti direzionali:** Piano industriale, budget e attività di controllo.
 - **Strumenti contabili:** Bilancio d'esercizio, contabilità analitica (gestionale) e bilancio previsionale per intercettare squilibri economici o finanziari.

LA TRIADE DELLA GOVERNANCE: COLLEGIO SINDACALE, REVISORE E ODV

La sinergia e l'allineamento dei flussi informativi tra i presidi di controllo.

- **Il Revisore Legale (Presidio Esterno):**
 - Verifica la regolare tenuta della contabilità e l'attendibilità del sistema contabile.
 - Valuta la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale per i 12 mesi successivi (ISA Italia 570).
- **L'Organismo di Vigilanza (ODV 231 - Presidio di Conformità):**
 - Vigila sull'efficacia e sull'osservanza del Modello 231 per prevenire i reati societari.
- **L'Interazione Strategica e i Flussi Informativi (Best Practice):**
 - **Separazione delle funzioni:** Evitare di concentrare la revisione legale nel Collegio Sindacale.
 - **Scambio bidirezionale:** Incontri e flussi costanti tra Collegio Sindacale, Revisore e ODV per mappare i rischi (organizzativi, finanziari e di reato) senza duplicare i controlli.

IL SUPPORTO ALLA GOVERNANCE: SINERGIA TRA COLLEGIO SINDACALE E REVISORE

Il supporto del Collegio Sindacale (Peculiarità: Vigilanza Sistemica ed Interna)

- **Validazione dei processi:** Supporta gli amministratori verificando che le scelte di business siano razionali, ponderate e prive di conflitti di interesse.
- **Presidio organizzativo:** Vigilando sulla struttura gerarchica, sulle deleghe e sul sistema di controllo interno, aiuta l'azienda a non perdere l'orientamento organizzativo.
- **Intercettazione precoce:** Analizza i flussi informativi interni di tutte le funzioni aziendali per rilevare tempestivamente i primi sintomi di una crisi.

Il supporto del Revisore Legale (Peculiarità: Analisi Tecnica, Indipendente e Predittiva)

- **Affidabilità dei dati:** Garantisce a stakeholder interni ed esterni la trasparenza e l'attendibilità dei bilanci (dall'esercizio alla contabilità analitica).
- **Sostenibilità a 12 mesi:** Offre una valutazione prospettica sulla capacità dell'azienda di far fronte ai propri debiti nell'arco dell'anno successivo (ISA Italia 570).
- **Mappatura dei rischi finanziari:** Intercetta squilibri patrimoniali ed economici prima che si trasformino in insolvenza irreversibile.

Il Valore della Sinergia (Incrocio delle peculiarità)

- **Flusso informativo bidirezionale:** Il confronto costante tra la visione globale dei sindaci e il focus numerico del revisore evita sovrapposizioni e crea uno scudo efficace a tutela della continuità aziendale.



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI

Brescia, 09-10 ottobre 2026

**XXXVI Congresso ODCEC Brescia: La crisi d'impresa
tra normativa e prassi**

**Grazie per
l'attenzione**

RELATORE: Dott. Alessandro Remonato

