

Gli Adeguate Assetti Organizzativi, Amministrativi e Contabili: Dal Principio Teorico alla Necessità della Certificazione Indipendente

| A cura di Francesco Bottene, Dottore Commercialista

L'introduzione del secondo comma dell'articolo 2086 del Codice Civile, per opera del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII), ha segnato una vera e propria rivoluzione copernicana nel diritto societario italiano. La gestione dell'impresa non è più intesa come mero esercizio estemporaneo dell'attività commerciale, bensì come dovere procedimentalizzato di prevenzione, monitoraggio della continuità aziendale e presidio strutturale dei rischi finanziari e di legalità.

1. Il Fondamento Normativo e la Visione Strategica degli Assetti

La norma impone a tutti gli imprenditori che operino in forma societaria o collettiva il dovere inderogabile di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa. Questo impianto deve essere finalizzato non solo alla corretta gestione ordinaria, ma specificamente alla rilevazione tempestiva degli indizi di crisi (*Going Concern*), nonché all'attivazione immediata degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della stessa.

Come evidenziato autorevolmente nei contributi di Marcella Caradonna (Presidente ODCEC Milano), gli "adeguati assetti" non devono essere recepiti dal tessuto imprenditoriale – composto prevalentemente da PMI – come l'ennesimo e gravoso adempimento burocratico o formale. Al contrario, essi rappresentano un'opportunità strategica indispensabile di *governance*: un vero e proprio "cruscotto di guida" che consente all'imprenditore di anticipare gli eventi, ottimizzare le performance operative e proteggere il valore aziendale, superando la logica della gestione emergenziale.

INFOGRAFICA AZIENDALE: L'ARCHITETTURA DEGLI ADEGUATI ASSETTI

1. Organizzativo

Organigramma e funzionigramma aziendale, mansionari chiari, politiche di separazione delle funzioni e linee di riporto strutturate per evitare accentramenti.

2. Amministrativo

Procedure codificate volte a regolare lo svolgimento ordinato dei processi, gestione integrata dei rischi commerciali ed operativi (Compliance).

3. Contabile

Rappresentazione fedele e tempestiva dei fatti di gestione. Capacità informativa orientata al futuro (Forward Looking) e monitoraggio della cassa.

Per rendere operativo il dettato normativo, gli elementi sopra illustrati devono coesistere e alimentarsi vicendevolmente in un flusso informativo costante e formale.

2. Misure di Prevenzione e "Colpa Organizzativa": La Sferzata della Cronaca Giudiziaria

Un aspetto di straordinaria e drammatica rilevanza pratica emerso negli ultimi mesi è il ruolo sussidiario che gli adeguati assetti stanno assumendo all'interno delle **misure di prevenzione patrimoniali** previste dal Codice Antimafia (D.Lgs. 159/2011). Le Sezioni Misure di Prevenzione dei Tribunali si trovano sempre più spesso a disporre l'amministrazione giudiziaria (ex art. 34) o il controllo giudiziario (ex art. 34-bis) nei confronti di importanti aziende nazionali e multinazionali.

La casistica recente – sviluppatasi tra la metà del 2025 e i primi mesi del 2026 – delinea un orientamento chiarissimo: l'infiltrazione criminale, l'agevolazione di soggetti terzi indagati o lo sfruttamento sistemico della manodopera lungo la filiera produttiva non derivano quasi mai da una volontà dolosa dei vertici societari, quanto piuttosto da una **totale e colpevole assenza di adeguati assetti interni e di monitoraggio della catena di fornitura**. I Tribunali di merito hanno sanzionato questa "colpa organizzativa" attraverso provvedimenti di enorme impatto reputazionale ed economico:

IL SETTORE DELLA MODA E DEL LUSO (CASI VALENTINO BAGS LAB E LORO PIANA - 2025)

Nel maggio 2025, il Tribunale di Milano ha disposto l'amministrazione giudiziaria per la *Valentino Bags Lab S.r.l.* (ramo pelletteria), seguita a luglio 2025 dal medesimo provvedimento per la durata di un anno nei confronti di *Loro Piana*. Pur non essendo le case di moda indagate direttamente per reati penali, i giudici hanno sanzionato l'incapacità strutturale dei marchi di monitorare e arginare i fenomeni di caporalato e sfruttamento lavorativo negli opifici dei subappalti. L'assenza di un assetto amministrativo codificato per la due diligence sui fornitori ha configurato una grave "inerzia organizzativa".

I COLOSSI DELLE PIATTAFORME DIGITALI (CASO GLOVO / FOODINHO - FEBBRAIO 2026)

All'inizio del 2026, la Procura di Milano ha disposto il controllo giudiziario per *Foodinho* (gruppo Glovo) con l'accusa di intermediazione illecita e caporalato digitale sui rider. La magistratura ha evidenziato come gli algoritmi e le procedure aziendali non integrassero un assetto organizzativo idoneo a verificare le reali condizioni di bisogno dei lavoratori e la legalità nell'ingaggio delle prestazioni operative, omettendo il controllo sostanziale della sicurezza.

I GRANDI APPALTI INTERNAZIONALI (CASO CADDELL CONSTRUCTION - MAGGIO 2026)

In un caso recentissimo, i PM di Milano hanno notificato il decreto di controllo giudiziario alla divisione italiana del colosso americano delle grandi opere *Caddell Construction Co. LLC*, General Contractor incaricato della costruzione del nuovo Consolato degli Stati Uniti a Milano. L'inchiesta ha svelato condizioni di caporalato ai danni di operai indiani nel cantiere milanese. Anche in questo caso, l'assenza di un adeguato presidio amministrativo interno ha permesso a subappaltatori terzi di operare nell'illegalità all'ombra del colosso aziendale.

SETTORE GAMING E PRESIDI ANTIRICICLAGGIO (CASO CASINÒ DI SAINT-VINCENT - FINE 2025)

Un'importante inchiesta per riciclaggio e corruzione ha travolto la storica casa da gioco termale alla fine del 2025, portando al sequestro di ingenti capitali e al coinvolgimento di alti funzionari delle direzioni fidi e marketing. L'indagine ha messo a nudo la totale inefficacia dell'assetto contabile e delle procedure antiriciclaggio della struttura, in cui l'assenza di adeguati flussi e filtri interni ha agevolato il transito di capitali di dubbia provenienza.

In tutti questi contesti, il compito cardine affidato dal Tribunale all'Amministratore o al Commissario Giudiziario non è la liquidazione dell'impresa, bensì la sua "bonifica aziendale" attraverso l'istituzione ex novo di quegli adeguati assetti che i manager originari avevano omissso di implementare.

3. La Giurisprudenza Civilistica: L'Inefficacia delle Strutture "Solo Formali"

In parallelo all'ambito delle misure di prevenzione, la giurisprudenza civile di merito ha delineato contorni rigidi sui doveri previsti dall'art. 2086 c.c., chiarendo che la conformità non può limitarsi a un mero adempimento di facciata.

- **Tribunale di Roma (Ordinanza 6 giugno 2024):** Ha censurato una S.p.A. formalmente ineccepibile sotto il profilo statico (presenza di organigramma approvato), ma in cui il Collegio Sindacale non riceveva flussi informativi periodici scritti da parte del Direttore Finanziario. I giudici hanno statuito che l'assetto è "inadeguato" se le procedure informative non sono codificate. L'adeguatezza formale non sana l'inefficacia sostanziale.
- **Tribunale di Milano (Decreto 18 ottobre 2023):** Ha stabilito che la totale mancanza di strumenti di pianificazione finanziaria a breve e medio termine (Forward Looking, come il budget di tesoreria rolling) configura di per sé una grave irregolarità di gestione, a prescindere dallo stato di insolvenza attuale. La violazione sussiste per il solo rischio potenziale a cui si espone l'organizzazione.
- **Tribunale di Cagliari (Sentenza 19 gennaio 2022):** Ha chiarito che l'adeguatezza degli assetti è un concetto dinamico e non statico. Gli amministratori sono stati condannati per responsabilità risarcitoria in quanto l'assenza di indici specifici di allerta interni ha ritardato l'accesso agli strumenti della crisi, aggravando il dissesto erariale.

4. Il Salto di Qualità Strategico: La Certificazione degli Adeguati Assetti

In questo scenario normativo e giudiziario così stringente, sorge spontaneo un interrogativo operativo per l'imprenditore: *come dimostrare, in modo inoppugnabile e oggettivo, che i propri assetti sono effettivamente adeguati?* La risposta risiede nell'istituto della **Certificazione degli Adeguati Assetti** rilasciata da professionisti terzi e indipendenti.

Gli adeguati assetti non possono essere autocertificati o valutati internamente in modo autoreferenziale. L'onere della prova in capo agli amministratori è invertito: in caso di contenzioso, non basta affermare di possedere una struttura, ma occorre documentarne la conformità sostanziale, l'adeguatezza dinamica e la continuità temporale.

Il servizio di Certificazione Indipendente rappresenta lo strumento principe per l'impresa, esplicandosi in tre direttrici fondamentali:

A. Lo "Scudo Penale e Civile" per Amministratori e Sindaci

La giurisprudenza societaria applica in modo rigoroso la *Business Judgment Rule* (l'insindacabilità giudiziale delle scelte gestionali), ma a una condizione tassativa: che l'amministratore abbia agito con diligenza nella fase istruttoria e organizzativa. Sottoporre l'azienda a un processo periodico di audit finalizzato alla Certificazione degli assetti (dotata di data certa) costituisce la prova regina a difesa degli organi di amministrazione e controllo. Essa dimostra che l'organo gestorio ha adottato tutte le misure preventive tecnicamente esigibili ex art. 2392 c.c., neutralizzando il rischio che un giudice o un curatore fallimentare valutino la bontà della gestione ex-post, ossia col "senno di poi", a seguito di un dissesto imprevedibile.

B. L'Antidoto contro la "Colpa Organizzativa" e le Misure di Prevenzione

Alla luce dei casi *Loro Piana*, *Valentino* e *Caddell*, la Certificazione degli assetti amministrativi e dei protocolli di controllo della filiera funge da vero e proprio passaporto di legalità. Qualora un fornitore terzo commetta illeciti (caporalato, frodi fiscali), l'azienda committente che esibisce un assetto certificato e costantemente vigilato può dimostrare l'assenza della "colpa organizzativa", evitando l'applicazione di sanzioni interdittive ex D.Lgs. 231/01 o l'imposizione di un'amministrazione giudiziaria. La Certificazione attesta la "buona fede strutturale" dell'impresa di fronte alla Magistratura.

C. Leva Finanziaria e di Rating: Il Rapporto con Banche e Assicurazioni

Il sistema bancario, sotto la spinta delle linee guida EBA (European Banking Authority) sulla concessione del credito, non valuta più le aziende solo sui dati storici dei bilanci consuntivi, ma sulla loro capacità di produrre dati prospettici e di gestire i rischi. Un'azienda dotata di adeguati assetti

certificati beneficia di un accesso al credito agevolato e di un minor costo del denaro (pricing del rischio ridotto). Allo stesso modo, le compagnie assicurative riducono drasticamente i premi delle polizze D&O (Directors & Officers) a protezione del patrimonio degli amministratori se la governance è validata da un attestatore terzo.

In cosa consiste il Servizio di Certificazione?

Il processo non è un mero controllo contabile, ma un'attività di *assurance* strutturata in più fasi:

1. **Gap Analysis iniziale:** Mappatura della struttura organizzativa, delle procedure amministrative, dei flussi informativi e dei sistemi di controllo di tesoreria esistenti.
2. **Stress Testing delle procedure:** Verifica della reale capacità del sistema contabile di elaborare budget previsionali affidabili e intercettare tempestivamente anomalie di cassa o ritardi nei pagamenti.
3. **Rilascio del Report di Attestazione:** Documento tecnico asseverato da professionisti qualificati che certifica l'adeguatezza degli assetti rispetto alla natura e alle dimensioni aziendali, offrendo data certa e opponibilità ai terzi.

5. Check-list Operativa per la Valutazione degli Assetti

Di seguito si riassume la struttura dei presidi e degli output documentali che formano l'oggetto del processo di certificazione professionale gestito dallo Studio:

Ambito	Presidio Sostanziale Sottoposto a Verifica	Strumento Pratico / Output Certificabile
Organizzativo	Chiara separazione delle funzioni operative; organigramma aggiornato; linee di riporto e deleghe coerenti con le mansioni per evitare l'accentramento ingiustificato dei poteri di spesa.	Organigramma nominativo, Mansionario aziendale codificato, Verbali del CdA di attribuzione deleghe operative.
Amministrativo	Presenza di procedure interne per il monitoraggio dei rischi di compliance (fiscale, giuslavoristica, cybersecurity). Protocolli di screening e due diligence per la qualifica di fornitori e subappaltatori.	Matrice dei rischi (Risk Register), Regolamenti interni di fornitura, Implementazione/Aggiornamento del Modello 231.
Contabile	Capacità del sistema informativo di produrre dati economico-finanziari tempestivi. Monitoraggio continuo dei flussi di cassa	Budget di Tesoreria prospettico (rolling a 12 mesi), Monitoraggio

Ambito	Presidio Sostanziale Sottoposto a Verifica	Strumento Pratico / Output Certificabile
	prospettici e degli indici di sostenibilità del debito a 12 mesi.	sistemico del DSCR, Cruscotto di indicatori Forward Looking.

6. Conclusioni: Il Ruolo del Professionista nel Futuro delle PMI

In conclusione, l'adeguamento e la successiva certificazione degli assetti societari non rappresentano un adempimento di facciata né un costo passivo, ma il più efficace investimento per garantire la continuità aziendale, attrarre capitali e tutelare il patrimonio personale degli amministratori di fronte a un contesto normativo e giudiziario che non ammette più scuse.

Il Dottore Commercialista assume in questo scenario un ruolo di centrale responsabilità: evolve da storico redattore e certificatore di dati consuntivi e passati, trasformandosi nel principale consulente strategico dell'impresa e nel garante terzo della sua architettura organizzativa, capace di traghettare l'imprenditore verso una matura cultura della pianificazione e del risk management.

Francesco Bottene
Dottore Commercialista