



DR

Diritto del  
Risparmio

## EMERSIONE ANTICIPATA DELLA CRISI, ADEGUATI ASSETTI E RESPONSABILITÀ DEGLI ORGANI SOCIALI.

di Giuseppe POSITANO\*

*Leitmotiv del Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza<sup>1</sup> (di seguito anche CCII) è senza dubbio quello dell'emersione anticipata della crisi d'impresa<sup>1</sup> nella consapevolezza - maturata soprattutto "sul campo" - che un "approccio tempestivo e attivo alla crisi"<sup>1</sup> costituisce strumento di salvaguardia della continuità aziendale e rende certamente più proficuo il risanamento dell'impresa, rispetto ad un approccio intempestivo o non propositivo.*

*Questo obiettivo viene perseguito non solo con l'introduzione di "incentivi" volti ad adottare strumenti flessibili e non afflittivi di regolazione della crisi d'impresa<sup>1</sup>, ma anche imponendo all'imprenditore (a prescindere dalla forma individuale o collettiva prescelta) obblighi comportamentali per prevenire la crisi e intercettarne prontamente i primi segnali.*

Dicembre  
fascicolo 3/2025

\*Professore Aggregato di Diritto Commerciale, attualmente titolare dell'insegnamento di "Diritto della Crisi di Impresa" presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università del Salento, nonché di "Diritto Commerciale" presso la Facoltà di Economia, corso di studi in Economia, Finanza e Assicurazioni.

## *Rivista di Diritto del Risparmio*

### *Emersione anticipata della crisi, adeguati assetti e responsabilità degli organi sociali\**

di Giuseppe POSITANO\*\*

---

Dicembre  
fascicolo 3/2025

---

\* Contributo approvato dai *referee*.

\*\*Professore Aggregato di Diritto Commerciale, attualmente titolare dell'insegnamento di "Diritto della Crisi di Impresa" presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università del Salento, nonché di "Diritto Commerciale" presso la Facoltà di Economia, corso di studi in Economia, Finanza e Assicurazioni.

## ***Emergenza anticipata della crisi, adeguati assetti e responsabilità degli organi sociali.***

**A cura di Giuseppe POSITANO.**

SOMMARIO: 1. L'emergenza anticipata della crisi quale leitmotiv del Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza. – 2. L'impatto del c.d. Correttivo ter sugli strumenti di emergenza anticipata della crisi. – 3. Gli adeguati assetti nella disciplina della crisi d'impresa. – 4. Mancanza o inadeguatezza degli assetti e profili di responsabilità degli organi sociali.

### **1. L'emergenza anticipata della crisi quale leitmotiv del Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza.**

*Leitmotiv* del Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza<sup>1</sup> (di seguito anche CCII) è senza dubbio quello dell'emergenza anticipata della crisi d'impresa<sup>2</sup> nella consapevolezza - maturata soprattutto "sul campo" - che un "*approccio tempestivo e attivo alla crisi*"<sup>3</sup> costituisce strumento di salvaguardia della continuità aziendale e rende certamente più proficuo il risanamento dell'impresa, rispetto ad un approccio intempestivo o non propositivo.

Questo obiettivo viene perseguito non solo con l'introduzione di "*incentivi*" volti ad adottare strumenti flessibili e non afflittivi di regolazione della crisi d'impresa<sup>4</sup>, ma anche imponendo all'imprenditore (a prescindere dalla forma individuale o collettiva prescelta) obblighi comportamentali per prevenire la crisi e intercettarne prontamente i primi segnali.

---

<sup>1</sup> Decreto legislativo del 12 gennaio 2019, n. 14, emanato in attuazione della legge delega del 19 ottobre 2017, n. 155, di seguito integrato e corretto in forza di quanto consentito dalla legge dell'8 marzo 2019, n. 20, prima dal D.lgs. n. 147 del 2020 (c.d. Primo Correttivo), poi dal D.lgs. n. 83 del 2022 (c.d. Secondo Correttivo), attraverso il quale il Governo ha provveduto a dare attuazione alla Direttiva (UE) 2019/1023 (c.d. Direttiva *Insolvency*) e da ultimo dal D.lgs. n. 136 del 2024 (c.d. Terzo Correttivo), entrato in vigore il 28 settembre 2024.

<sup>2</sup> S. Bonfatti – P.F. Censoni, *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, Wolters Kluwer, 2025, 47; A. Nigro – D. Vattermoli, *Diritto della crisi delle imprese. Le procedure concorsuali*, Il Mulino, 2023, 38, che iscrive fra i principi ispiratori della Riforma 2017 – 2022, proprio l'emergenza anticipata delle crisi e le conseguenti tempestive soluzioni delle medesime.

<sup>3</sup> G. D'Attorre, *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, Giappichelli, 2024, 19.

<sup>4</sup> Di strumenti "*non punitivi*" per affrontare la crisi parla, appunto, G. D'Attorre, *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 20, ove ulteriori riferimenti.

Nel dettaglio, il legislatore, da un lato, obbliga l'imprenditore (individuale e collettivo)<sup>5</sup> a dotarsi di misure idonee ed assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative per prevenirla o fronteggiarla (art. 2086, comma 2, c.c.<sup>6</sup> e art. 3 CCII<sup>7</sup>).

Dall'altro lato, introduce dei meccanismi di allerta (in un certo senso di secondo livello), complementari rispetto agli obblighi organizzativi dell'imprenditore, imponendo dei doveri di segnalazione dei sintomi della crisi o dell'insolvenza a carico dell'organo di controllo societario e del revisore legale ove esistenti (c.d. allerta interna: art. 25-*octies* CCII<sup>8</sup>) e in ogni caso dei creditori pubblici qualificati (c.d. allerta esterna: art. 25-*novies* CCII<sup>9</sup>), ai quali si aggiungono ulteriori obblighi di comunicazione per banche e intermediari finanziari (indirizzata anche agli organi di controllo societari, se esistenti) aventi ad oggetto variazioni *in peius*, sospensioni o revoche degli affidamenti (art. 25-*decies* CCII<sup>10</sup>).

Orbene, le segnalazioni esterne, di cui all'art. 25-*novies* CCII, producono come naturale effetto quello di disincentivare l'impresa in crisi a continuare ad "autofinanziarsi" a scapito dei creditori pubblici qualificati, perché queste segnalazioni hanno appunto la funzione di

---

<sup>5</sup> Sulla differente disciplina prevista per l'imprenditore individuale e collettivo, cfr. G. Presti, *Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa*, Commento sub art. 3, in *Il Codice della Crisi. Commentario*, a cura di P. Valensise, G. Di Cecco, D. Spagnuolo, Giappichelli, 2024, 21 e ss.

<sup>6</sup> Ai sensi del comma 2 dell'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 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", comma aggiunto dall'art. 375 CCII. Norma entrata in vigore già dal 16 marzo 2019, ai sensi di quanto disposto dall'art. 389, comma 2, del D.Lgs. n. 14/2019.

<sup>7</sup> Ai sensi dell'art. 3, comma 1 e 2, CCII, entrato in vigore il 15 luglio 2022, "l'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte. L'imprenditore collettivo deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative".

<sup>8</sup> Ai sensi dell'art. 25-*octies*, comma 1, CCII, "l'organo di controllo societario e il soggetto incaricato della revisione legale, nell'esercizio delle rispettive funzioni, segnalano, per iscritto, all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti di cui all'articolo 2, comma 1, lettere a) e b), per la presentazione dell'istanza di cui all'articolo 17. La segnalazione è motivata, è trasmessa con mezzi che assicurano la prova dell'avvenuta ricezione e contiene la fissazione di un congruo termine, non superiore a trenta giorni, entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle iniziative intraprese. In pendenza delle trattative, rimane fermo il dovere di vigilanza di cui all'articolo 2403 del codice civile".

<sup>9</sup> Ai sensi dell'art. 25-*novies* CCII, "l'Istituto nazionale della previdenza sociale, l'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, l'Agenzia delle entrate e l'Agenzia delle entrate-Riscossione segnalano all'imprenditore e, ove esistente, all'organo di controllo, nella persona del presidente del collegio sindacale in caso di organo collegiale, a mezzo di posta elettronica certificata o, in mancanza, mediante raccomandata con avviso di ricevimento inviata all'indirizzo risultante dall'anagrafe tributaria" il ritardo nel versamento dei contributi previdenziali oltre un certo ammontare o l'esistenza di debiti per premi assicurativi o crediti erariali o affidati per la riscossione superiori a determinati importi.

<sup>10</sup> Ai sensi dell'art. 25-*decies* CCII, "le banche e gli altri intermediari finanziari di cui all'articolo 106 del testo unico bancario, nel momento in cui comunicano al cliente variazioni in senso peggiorativo, sospensioni o revoche degli affidamenti, ne danno notizia anche agli organi di controllo societari, se esistenti?".

responsabilizzare l'imprenditore e al tempo di sensibilizzare gli organi di controllo in vista delle segnalazioni interne<sup>11</sup>. Le comunicazioni di banche e intermediari finanziari, infatti, risultano funzionali alle segnalazioni dell'organo di controllo societario di cui all'art. 25-*octies* CCII, e devono ritenersi estese a qualsiasi linea di credito o contratto di finanziamento<sup>12</sup>.

Attraverso queste prescrizioni normative di base, l'imprenditore quand'anche non avesse istituito le misure idonee o gli assetti adeguati ovvero, pur avendoli adottati, fosse distratto, pigro o rimanesse inerte rispetto alle avvisaglie della crisi, viene reso destinatario di un flusso informativo continuo (proveniente dall'interno e dall'esterno della sua impresa)<sup>13</sup>, finalizzato alla salvaguardia della continuità aziendale, all'emersione anticipata della crisi e all'adozione tempestiva delle idonee iniziative.

Certo, la scelta dello strumento da adottare costituisce una scelta gestionale che compete esclusivamente all'imprenditore e nel caso di impresa collettiva all'organo amministrativo (art. 120-*bis* CCII)<sup>14</sup>, non sindacabile pertanto nel merito – in applicazione della nota regola della “*business judgment rule*” (BJR)<sup>15</sup>, salva l'ipotesi di scelte manifestamente illogiche, giuridicamente sbagliate, assunte in totale carenza di informazioni o ancora in conflitto di interessi<sup>16</sup>. Le scelte dell'amministratore, infatti, siano esse prettamente gestionali, siano esse

---

<sup>11</sup> G. Fauceglia, *Il nuovo diritto della crisi e dell'insolvenza*, Giappichelli, 2022, 60, il quale rileva come a differenza di quanto previsto dall'abrogato art. 15 del D.lgs. n. 14/2019, l'omessa segnalazione sia oggi priva di sanzioni a carico dei creditori pubblici qualificati.

<sup>12</sup> In tal senso S. Bonfatti – P.F. Censoni, *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 49, perché la *ratio* della disposizione non è condizionata dalla tipologia di linea di credito interessata dallo “evento – presupposto” rilevante.

<sup>13</sup> Naturalmente i meccanismi di c.d. allerta interna dell'art. 25-*octies* CCII, non possono operare per quelle società (come le società di persone) che sono prive o possono essere prive (come le società a responsabilità limitata) dell'organo di controllo o del soggetto incaricato della revisione legale.

<sup>14</sup> Ai sensi dell'art. 120-*bis* CCII, infatti, “l'accesso a uno strumento di regolazione della crisi e dell'insolvenza, anche con riserva di deposito della proposta, del piano e degli accordi, è deciso, in via esclusiva, dagli amministratori o dai liquidatori, i quali determinano anche il contenuto della proposta e le condizioni del piano. Le decisioni risultano da verbale redatto da notaio e sono depositate e iscritte nel registro delle imprese”.

<sup>15</sup> M. Irrera, *La responsabilità degli amministratori nella predisposizione di assetti adeguati*, in *Diritto ed Economia dell'impresa*, n. 2/2024, 146, per il quale “con riferimento al rapporto fra assetti e scelte discrezionali, è noto che, in forza della *Business Judgment Rule*, ai fini della valutazione della responsabilità degli amministratori, tali scelte non siano censurabili da parte del giudice, a meno che non siano talmente irrazionali da risolversi in un “azzardo morale” degli amministratori”.

<sup>16</sup> G. D'Attorre, *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 25; A. Rossi, *Dagli assetti organizzativi alla responsabilità degli organi sociali nel Codice della crisi (Appunti per una lezione)*, in *Diritto della Crisi*, 13 giugno 2023, 8 ss.; A. Nigro – D. Vattermoli, *Diritto della crisi delle imprese. Le procedure concorsuali*, cit., 89, che richiamano come “correttivi” alla *business judgment rule* i principi generali dell'adeguatezza e, soprattutto, della ragionevolezza. In giurisprudenza ritiene che mentre l'adeguatezza degli assetti sarebbe sindacabile pur con i limiti ed alle condizioni della “*business judgment rule*”, la loro assoluta mancata adozione sarebbe invece sempre imputabile agli organi sociali, Trib. Roma, 15 settembre 2020, in *Giur. comm.*, 2021, II, 1358 ss., con nota di S. Fortunato, *Atti di organizzazione, principi di correttezza amministrativa e Business Judgment Rule*.

di tipo organizzativo, possano essere sindacate solo nei limiti del principio della “*business judgment rule*”<sup>17</sup>.

Come correttamente osservato da autorevole dottrina<sup>18</sup>, “*in questo contesto, gli assetti adeguati, consentendo un controllo preventivo di efficienza ed efficacia delle scelte gestorie, possono giocare un ruolo decisivo, in quanto consentono di affrontare le scelte amministrative discrezionali secondo parametri corretti di valutazione del rischio; e conseguentemente, di esonerare l'amministratore da responsabilità ove il processo decisionale - per quanto in concreto foriero di risultati negativi - sia stato assunto in modo corretto, secondo quanto previsto dalle procedure e dagli assetti aziendali. Gli assetti, dunque, assumono rilievo quale “mezzo” che agevola l'adempimento degli obblighi degli amministratori e, specularmente, che facilita l'accertamento della violazione degli stessi*”.

Il legislatore del Codice della Crisi ha poi chiarito definitivamente come la predisposizione di assetti di cui all'art. 2086 c.c. spetti “*esclusivamente agli amministratori*” (artt. 2257, 2380 bis, 2475 c.c.) e al “*consiglio di gestione*” (art. 2409 novies c.c.)<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Sul punto cfr. Trib. Brescia, 23 ottobre 2024, in *Quotidiano Giuridico* 2025, per il quale “*la valutazione giudiziale circa l'adeguatezza degli assetti gestori di cui all'art. 2086 c.c. deve avvenire nel rispetto della business judgement rule, non potendo in sede di denuncia ex art. 2409 c.c. essere condotte valutazioni sconfinanti in un sindacato di merito circa la discrezionalità delle scelte di amministrazione*”; sull'argomento Trib. Roma, 15 settembre 2020, cit., per il quale “*mentre da un lato appare certo che la mancata adozione di qualsivoglia misura organizzativa comporti di per sé una responsabilità dell'organo gestorio, dall'altra, si ritiene possibile assoggettare a sindacato giudiziale la struttura organizzativa predisposta dall'amministratore nei limiti e secondo i criteri della proporzionalità e della ragionevolezza (e, precisamente, in questo ambito secondo i criteri della adeguatezza), ciò al fine di verificare se fosse idonea a far emergere gli indizi della perdita della continuità aziendale e se la tipologia degli interventi scelta dall'organo gestorio sia ragionevole e non manifestamente irrazionale. Ed è evidente che tale verifica andrà effettuata sulla base di una valutazione ex ante, tenendo conto delle informazioni conosciute o conoscibili dall'amministratore, ed a prescindere dai risultati concreti che poi sono stati raggiunti. Ciò in quanto la responsabilità dell'amministratore presuppone pur sempre una condotta colposa o dolosa. Ne deriva che dovrà considerarsi responsabile l'amministratore che ometta del tutto di approntare una qualsivoglia struttura organizzativa, rimanendo inerte di fronte ai segnali indicatori di una situazione di crisi o pre-crisi. Per contro, non potrà 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*”. Critico rispetta alla c.d. “terza via” seguita dal Tribunale di Roma nella citata pronuncia, A. Rossi, *Dagli assetti organizzativi alla responsabilità degli organi sociali nel Codice della crisi (Appunti per una lezione)*, cit., 10, per il quale il rispetto in sé delle regole poste a presidio del funzionamento delle società di capitali impedisce che queste possano essere prive di “*qualsivoglia misura organizzativa*”, condizione che implicherebbe di per sé la violazione di altre inderogabili regole, quali quelli riguardanti la tipica organizzazione societaria ovvero la tenuta delle minime scritture contabili, sicché la responsabilità degli organi sociali deriverebbe in tal caso dalla violazione di queste inderogabili regole, e non dall'inesistenza o inadeguatezza degli assetti organizzativi.

<sup>18</sup> M. Irrera, *La responsabilità degli amministratori nella predisposizione di assetti adeguati*, in *Diritto ed Economia dell'impresa*, cit., 146 s.

<sup>19</sup> L'art. 377 CCII, come integrato dall'art. 40, D.Lgs. 26 ottobre 2020, n. 147, e dall'art. 6, D.Lgs. 8 novembre 2021, n. 183, ha modificato simmetricamente gli artt. 2257, 2380 bis, 2409 novies e 2475 c.c., che oggi espressamente prevedono che “*l'istituzione degli assetti di cui all'articolo 2086, secondo comma, spetta esclusivamente agli amministratori*”. Naturalmente nell'art. 2409-novies c.c. il riferimento non è agli amministratori, ma al consiglio di gestione.

## 2. L'impatto del c.d. Correttivo *ter* sugli strumenti di emersione anticipata della crisi.

Il sistema di emersione anticipata della crisi, come sopra succintamente delineato, ha subito significativi interventi ad opera del c.d. Correttivo *ter*<sup>20</sup>, entrato in vigore il 28 settembre 2024 per effetto del Decreto Legislativo n. 136 del 13 settembre 2024.

Circoscrivendo il tema all'ambito degli assetti adeguati, due sono le novità rilevanti del Correttivo *ter*. La prima riguarda la ridefinizione dei c.d. segnali della crisi di cui all'art. 3, comma 4, CCII, che le misure e gli assetti devono essere in grado di rilevare (art. 3, comma 3, lettera B, ultima parte) per poter essere giudicati idonei<sup>21</sup>. Il novellato quarto comma dell'art. 3 CCII, dispone, infatti, che “*costituiscono segnali che, anche prima dell'emersione della crisi o dell'insolvenza, agevolano*” la previsione della tempestiva emersione della crisi d'impresa, con ciò lasciando chiaramente intendere che assume rilevanza, ai fini della valutazione dell'idoneità e adeguatezza delle misure e degli assetti, la capacità di intercettare, non solo i segnali della crisi, ma anche quelli della pre-crisi, intesa come probabilità di crisi (argomento *ex* art. 12, comma 1, CCII).

Così come si evince dalla lettura della Relazione illustrativa al Correttivo *ter*, il nuovo art. 3 CCII non contiene indicatori di una crisi in atto, ma piuttosto suggerisce quel che occorre per prevederla e prevenirla, in modo che possibilmente non si manifesti affatto. I segnali di allarme elencati al quarto comma dell'art. 3 del Codice, servono pertanto ad agevolare, anche prima dell'emersione della crisi o dell'insolvenza, la “*previsione*” di cui al comma 3, e perciò non sono segnali di allarme per una situazione già compromessa, ma elementi che forniscono indicazioni in chiave prospettica e preventiva. Il che spiega anche le soglie particolarmente basse dell'articolo 25-*novies* CCII e il fatto che nel comma 3 di quella disposizione, l'invito

---

<sup>20</sup> Per altri si tratterebbe, in realtà, del Decreto Correttivo *bis*, in quanto l'unico effettivo decreto correttivo e integrativo al CCII sarebbe stato il D.lgs. n. 147 del 26 ottobre 2020, mentre il D.lgs. n. 83 del 17 giugno 2022 ha piuttosto apportato modifiche al Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza di cui al decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, in attuazione della direttiva (UE) 2019/1023 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019.

<sup>21</sup> Ai sensi del novellato comma 4 dell'art. 3 CCII, “*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”.*

alla presentazione dell'istanza di accesso alla composizione negoziata è formulato soltanto “*se ne ricorrono i presupposti*”.

Pertanto, l'intento del legislatore delegato in sede di attuazione della direttiva *Insolvency* (direttiva (UE) 2019/1023), è chiaramente “*finalizzato a fornire all'imprenditore strumenti di monitoraggio della propria attività non solo tramite l'adozione di misure idonee di rilevazione della crisi già in atto, ma anche con l'individuazione di segnali che, se considerati e valutati tempestivamente, consentono di evitare la situazione di difficoltà. In definitiva, l'imprenditore che si muove secondo le indicazioni fornite, agendo costantemente in via preventiva, evita la crisi e, se non vi riesce, ha maggiori possibilità di perseguire con successo il proprio risanamento*”.

Ciò posto, la prima notazione di rilievo che si può desumere dall'ultimo Correttivo è che l'imprenditore deve strutturare i propri assetti organizzativi anche per intercettare i segnali di pre-crisi e di probabilità di crisi, in un'ottica, quindi, di prevenzione funzionale alla salvaguardia della continuità aziendale (*going concern*).

La seconda novità degna di attenzione, con riguardo al tema in oggetto, riguarda il perimetro applicativo delle segnalazioni interne di cui all'art. 25-*octies* CCII, che sotto il profilo soggettivo, viene ora esteso (oltre che all'organo di controllo societario) anche al soggetto incarico della revisione legale e sotto il profilo oggettivo, circoscritto - rispetto alla precedente versione del Codice - alle ipotesi di “crisi” e di “insolvenza” (per come definite alle lettere A e B, dell'art. 2, comma 1, CCII), con esclusione dello stato di c.d. pre-crisi, inteso come quelle “*condizioni squilibrio patrimoniale o economico – finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza*” (art. 12, comma 1, CCII)<sup>22</sup>.

Con riguardo al primo aspetto, il legislatore precisa come le segnalazioni vadano effettuate dal collegio sindacale e dal revisore nell'esercizio delle rispettive funzioni, e quindi nei rispettivi ambiti di azione e competenza, oltre che nell'esercizio della diligenza professionale che caratterizza i medesimi organi. D'altra parte, il revisore legale, in conformità al principio 570 Continuità Aziendale (ISA Italia) “*deve acquisire elementi probativi sufficienti e appropriati per verificare l'utilizzo appropriato del presupposto della continuità aziendale nel bilancio e giungere a una conclusione al riguardo*”.

---

<sup>22</sup> Sul tema, da ultimo, F. Sudiero, *La segnalazione dell'organo di controllo ex art. 25-*octies* del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, Giappichelli, 2025, 1 ss., che (nella premessa del suo lavoro) afferma come la Riforma abbia voluto proprio incentivare “*la polarizzazione in capo all'organo di controllo della funzione di recettore dei segnali (interni ed esterni) di crisi*”.

L'inserimento del soggetto incaricato della revisione legale dei conti risponde evidentemente all'esigenza di garantire la segnalazione tempestiva della crisi anche per le società a responsabilità limitata che abbiamo optato, ai sensi dell'art. 2477, comma 2, c.c., per la nomina del revisore quale organo di controllo.

Con riferimento al secondo aspetto, invece, l'aver innalzato la soglia minima delle segnalazioni interne alle situazioni di crisi ed insolvenza, con esclusione di quelle di mera pre-crisi, risponde all'obiettivo di evitare segnalazioni non utili, effettuate dall'organo di controllo o dal revisore, per esclusivi fini di autotutela e scongiurare il pericolo dei c.d. falsi negativi o positivi che possono pregiudicare, anziché salvaguardare la continuità aziendale.

Inoltre, il legislatore del Correttivo ha opportunamente chiarito al comma 2 dell'art. 25-*octies* CCII - rispetto alla versione laconica del testo originario - come la tempestiva segnalazione all'organo amministrativo (per tale intendendosi quella avvenuta nei sessanta giorni dalla conoscenza dello stato di crisi) e la vigilanza sull'andamento delle trattative sono valutate ai fini dell'attenuazione o esclusione della responsabilità prevista per i sindaci dall'art. 2407 c.c. e per il revisore legale dall'art. 15 del D.lgs. n. 27 gennaio 2010, n. 39. Espressione con la quale si è voluto precisare come la tempestiva segnalazione non costituisca di per sé una esimente per i sindaci o il revisore rispetto alle eventuali conseguenze dannose delle azioni o omissioni dell'organo amministrativo successive alla segnalazione, ma di un elemento sulla base del quale la condotta dovrà essere valutata ai sensi dell'art. 2407 c.c. per i sindaci e dell'art. 15, D.Lgs. n. 39/2010, per i revisori<sup>23</sup>.

L'obbligo di segnalazione interna è stato pertanto strettamente collegato a condizioni aventi, nello stesso tempo, una finalità premiale e di deterrenza. La tempestiva segnalazione nelle forme e modalità prescritte dalla legge può comportare l'attenuazione o l'esclusione della responsabilità, con la conseguenza che la mancata o ritardata segnalazione può invece essere fonte di piena responsabilità<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> G. D'Attorre, *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 24.

<sup>24</sup> In termini più rigorosi B. Inzitari, *Obblighi di segnalazione nel Codice della crisi: responsabilità dei sindaci e dei revisori per i danni relativi alla perdita di valore della società e dei crediti, conseguente alla mancata o tardiva attivazione delle misure e degli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza*, in *Diritto della Crisi*, 24 febbraio 2024, 6, per il quale è “*significativo che nell'imporre questo nuovo obbligo di intervento, peraltro così rigidamente e precisamente specificato nelle forme e nelle modalità, il legislatore abbia inteso stabilire che l'avvenuta osservanza dell'obbligo di segnalazione non esclude di per sé la responsabilità prevista dall'art. 2407 c.c. L'obbligo di intervento è stato infatti strettamente collegato a condizioni aventi, nello stesso tempo, una finalità premiale e di deterrenza. La tempestiva segnalazione nelle forme e modalità prescritte può comportare attenuazione o esclusione della responsabilità, con la conseguenza che la mancata o difettosa segnalazione è sicuramente fonte di piena responsabilità*”.

### 3. Gli adeguati assetti nella disciplina della crisi d'impresa.

Il tema degli adeguati assetti non è certamente un tema nuovo, avendo già la Riforma organica delle società di capitali del 2003 (D.lgs. n. 6 del 17 gennaio 2003) imposto agli organi delegati delle società per azioni di curare “*che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa*” (art. 2381, comma 5, c.c.) e agli amministratori non esecutivi di valutare “*l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società*” (art. 2381, comma 3, c.c.), richiedendo altresì all'organo di controllo societario di vigilare “*in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento*” (art. 2403 c.c.)<sup>25</sup>.

La vera novità sta piuttosto nel fatto che il Codice della Crisi fa degli assetti adeguati “*un perno centrale dell'esigenza di tempestiva emersione della crisi e di appropriata reazione alla stessa*”<sup>26</sup>, fornendo degli assetti una “*visione crisi – centrica*”<sup>27</sup> che rischia però di ridurre la rilevanza degli assetti organizzativi alla sola fase patologica dell'impresa, mentre gli stessi andrebbero più correttamente riguardati e interpretati in funzione della sua naturale fisiologia (intesa come avvio, sviluppo e crescita dell'impresa).<sup>28</sup>

Del resto, l'art. 2086, comma 2, c.c., è chiaro nell'estendere la rilevanza degli assetti al di là delle situazioni di crisi dell'impresa, imponendo all'imprenditore che opera in forma societaria o collettiva (quindi associazioni, fondazioni ed enti in genere esercenti attività d'impresa)<sup>29</sup> 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<sup>30</sup>. Mentre, l'omologa disposizione dell'art. 3, comma 2, CCII, espunge la congiunzione “*anche*”,

---

<sup>25</sup> Sull'argomento M. Irrera, *Assetti organizzativi adeguati e governo delle società di capitali*, Giuffrè, 2005, 1 ss.

<sup>26</sup> In tal senso cfr. A. Rossi, *Dagli assetti organizzativi alla responsabilità degli organi sociali nel Codice della crisi (Appunti per una lezione)*, cit., 4.

<sup>27</sup> In questi termini si esprime A. Rossi, *Dagli assetti organizzativi alla responsabilità degli organi sociali nel Codice della crisi (Appunti per una lezione)*, cit., 6.

<sup>28</sup> Così P. Benazzo, *Il Codice della crisi di impresa e l'organizzazione dell'imprenditore ai fini dell'allerta: diritto societario della crisi o crisi del diritto societario?*, in *Riv. Soc.*, 2019, 275.

<sup>29</sup> Sull'esercizio di attività d'impresa da parte degli enti associativi non societari, cfr. M. Campobasso, *Diritto Commerciale, 1, Diritto dell'Impresa*, Utet, 2022, 73 ss.

<sup>30</sup> Sul punto M. Irrera, *La responsabilità degli amministratori nella predisposizione di assetti adeguati*, in *Diritto ed Economia dell'impresa*, cit., 138 ss.

circoscrivendo, in tal guisa, il requisito dell'adeguatezza degli assetti alla sola tempestiva emersione della crisi e all'assunzione delle idonee iniziative<sup>31</sup>.

Il che significa che per il Codice della Crisi gli assetti organizzativi rilevano solo nell'ottica dell'emersione anticipata della crisi (in funzione cioè "anti-crisi")<sup>32</sup>, mentre andrebbe valorizzata la loro funzionalità rispetto alla vita ordinaria dell'impresa, rendendoli "*funzionali alla più corretta gestione e programmazione dell'impresa*"<sup>33</sup>. Del resto, una volta manifestatasi la crisi (o l'insolvenza) l'obbligo di istituire assetti adeguati diventa recessivo rispetto all'altro precetto, sempre contenuto nell'art. 2086 c.c., di adottare "*senza indugio*" uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.<sup>34</sup>

Così come strutturato dal legislatore, quello degli assetti adeguati è un precetto che ha un carattere continuativo, nel senso che gli assetti debbono essere costantemente aggiornati dall'organo amministrativo (e monitorati da quello di controllo) in coerenza all'evolversi dell'attività sociale ed ha un contenuto non tipizzato o predeterminato (salvo le indicazioni minime contenute nell'art. 3 CCII o in disposizioni regolamentari di settore), ma elastico e flessibile in funzione della natura e delle dimensioni dell'impresa<sup>35</sup>.

#### **4. Mancanza o inadeguatezza degli assetti e profili di responsabilità degli organi sociali.**

La mancata adozione degli assetti organizzativi ovvero la inidoneità degli stessi (sempre compatibilmente al principio della "*business judgment rule*") integrano certamente una violazione di legge a carico degli amministratori (art. 2086 c.c. e art. 3 CCII), esponendoli in

---

<sup>31</sup> Cfr. sul punto F. Aliprandi e A. Turchi, *Spunti operativi sugli adeguati assetti alla luce della recente pronuncia del Tribunale di Cagliari*, in *Diritto della Crisi*, 12 aprile 2022, 4; A. Rossi, *Dagli assetti organizzativi alla responsabilità degli organi sociali nel Codice della crisi (Appunti per una lezione)*, cit., 5.

<sup>32</sup> Così M. Irrera, *La responsabilità degli amministratori nella predisposizione di assetti adeguati*, in *Diritto ed Economia dell'impresa*, cit., 144.

<sup>33</sup> In tal senso A. Rossi, *Dagli assetti organizzativi alla responsabilità degli organi sociali nel Codice della crisi (Appunti per una lezione)*, cit., 6.

<sup>34</sup> In tal senso, Trib. Cagliari, 19 gennaio 2022, in *Riv. Giur. Sarda*, n. 2/2024, 257 ss.

<sup>35</sup> M. Irrera, *La responsabilità degli amministratori nella predisposizione di assetti adeguati*, in *Diritto ed Economia dell'impresa*, cit., 146; G. D'Attorre, *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 21, per il quale è sin troppo evidente che ciò che è idoneo ed adeguato per una media impresa di commercio operante sul piano locale non lo sarà per una grande impresa multinazionale, e viceversa.

tal guisa ad una serie di pericoli. Innanzitutto, il rischio di revoca per giusta causa *ex art.* 2383, comma 3, c.c. o di revoca della delega gestoria conferita dal consiglio di amministrazione agli organi delegati ai sensi dell'art. 2381 c.c.

La mancanza o l'inidoneità degli assetti può costituire altresì un fatto censurabile che può essere denunciato dai soci al collegio sindacale ai sensi dell'art. 2408 c.c. ovvero, ove venga ritenuto un fatto “di *rilevante gravità*”, indurre lo stesso organo di controllo societario (anche) di propria iniziativa a convocare con urgenza l'assemblea ai sensi dell'art. 2406, comma 2, c.c., per mettere al corrente i soci delle carenze rilevate.

Inoltre, ove l'inadempienza dell'organo amministrativo sia anche (potenzialmente)<sup>36</sup> pregiudizievole per la società, la stessa può divenire suscettibile di denuncia al tribunale (da parte dei soci di minoranza ovvero su iniziativa dell'organo di controllo) ai sensi dell'art. 2409 c.c., il quale - nei casi più gravi - può revocare gli amministratori ed eventualmente i sindaci e nominare un amministratore giudiziario. Ad oggi, infatti, l'ambito elettivo di verifica circa l'esistenza o l'adeguatezza degli assetti è proprio il procedimento *ex art.* 2409 c.c.<sup>37</sup>

E il rimedio del controllo giudiziario (applicabile alle s.r.l. ai sensi dell'art. 2477, ultimo comma, c.c.)<sup>38</sup> è stato esteso dalla giurisprudenza più recente anche alle fattispecie in cui l'impresa non versa in una situazione di crisi, quanto piuttosto presenta una situazione di equilibrio economico finanziario<sup>39</sup>. La violazione dell'obbligazione di predisporre adeguati

---

<sup>36</sup> Sul danno anche solo potenziale cfr. G.F. Campobasso, *Diritto Commerciale, 2, Diritto delle Società*, Utet., 2024, 436.

<sup>37</sup> Sull'applicazione dell'art. 2409 c.c. quale rimedio contro la carenza o l'inadeguatezza degli assetti organizzativi, cfr. fra le prime pronunce, Trib. Milano, 18 ottobre 2019, in *Giur. it.*, II, 2020, 363 ss., con nota di O. Cagnasso, *Denuncia di gravi irregolarità: una primissima pronuncia sul nuovo art. 2086 c.c.*; Trib. Roma, 15 settembre 2020, cit.; più recentemente, cfr. Trib. Venezia, 24 aprile 2024, in *Fallimento*, 2025, per il quale costituiscono gravi irregolarità di gestione la mancata istituzione di adeguati assetti organizzativi e contabili ai sensi dell'art. 2086, comma 2, c.c., idonee a revocare giudizialmente l'amministratore, anche a prescindere da una situazione di crisi. Sul tema v. anche Trib. Venezia, 26 agosto 2025, in *Il Caso.it*, 2025, che nel pronunciarsi su un ricorso depositato da un socio *ex art.* 2409 c.c. contro l'organo amministrativo di una s.p.a., ne ha con decreto disposto l'ispezione, avendo riscontrato elementi ritenuti evidenti segnali di allarme che avvaloravano il sospetto che la società non fosse dotata degli assetti organizzativi e contabili necessari a consentire all'organo amministrativo di rilevare tempestivamente i segnali di crisi, ovvero che l'organo amministrativo non avesse tempestivamente tratto le necessarie conseguenze di una situazione di pre-crisi in realtà già in atto.

<sup>38</sup> Per le società di persone ove risultano assenti i sindaci ed la denuncia al tribunale non è prevista, una possibilità di reazione per i soci all'assenza degli assetti o la inadeguatezza degli stessi potrebbe passare attraverso i diritti di informazione e controllo dell'art. 2261 c.c. funzionali ad una eventuale richiesta di revoca giudiziale dell'amministratore per giusta causa ai sensi dell'art. 2259, comma 3, c.c.

<sup>39</sup> In tal senso Trib. Cagliari, 19 gennaio 2022, cit., per il quale “*la violazione, da parte dell'organo gestorio di una società, dell'obbligo di predisporre adeguati assetti organizzativi e contabili rappresenta una grave irregolarità che giustifica la nomina di un amministratore giudiziario ex art. 2409, non solo quando la società si trova in crisi, ma ancor più in una situazione di equilibrio economico-finanziario, poiché gli adeguati assetti sono funzionali proprio ad evitare che l'impresa scivoli verso una situazione di crisi o di perdita della continuità aziendale, consentendo all'organo amministrativo di percepire tempestivamente i segnali che preannunciano la crisi e di assumere le iniziative opportune*”; in conformità anche Trib. Venezia, 24 aprile

assetti appare, infatti, più grave quando la società non si trova in crisi anche perché, del resto, proprio in tale fase, essa ha le risorse anche economiche per predisporre con efficacia le misure organizzative, contabili, amministrative richieste dall'art. 2086 c.c.<sup>40</sup>

Peraltro, l'omessa istituzione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili può avere anche delle pericolose ripercussioni negative sulla buona fede richiesta dall'art. 4 CCII al debitore nella composizione negoziata della crisi e in genere nei procedimenti per l'accesso agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza<sup>41</sup>. Ad esempio, la buona fede del debitore che, ai sensi dell'art. 25-*sexies* CCII, costituisce uno dei presupposti di accesso al concordato semplificato liquidatorio, potrebbe escludersi qualora egli abbia violato il disposto degli artt. 3 CCII e 2086 c.c., omettendo di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni della sua impresa e omettendo di adottare iniziative concretamente idonee al superamento della condizione di squilibrio patrimoniale o economico - finanziario che ne rendevano probabile la crisi o l'insolvenza. Del resto, l'adeguatezza degli assetti costituisce presupposto imprescindibile per poter rilevare, ai sensi dell'art. 3, comma 3, lettera C, CCII, le informazioni necessarie per utilizzare la lista di controllo particolareggiata ed effettuare il *test* pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'art. 13, comma 2, CC.II.<sup>42</sup>

---

2024, cit., che consolida l'orientamento delle corti di merito in base al quale la mancata predisposizione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili costituisce una grave irregolarità nella gestione, che giustifica l'intervento del Tribunale anche in assenza di uno stato di crisi.

<sup>40</sup> Così Trib. Catanzaro, 6 febbraio 2024, in *Dir. Fall.*, 5/2024, 1000 ss., con nota di A. Tanga, *Rilevanza dell'adeguatezza degli assetti e denuncia di gravi irregolarità nelle società in situazione di equilibrio economico e finanziario*, ove ampi riferimenti alle “*regole tecniche organizzative*” elaborate dalla scienza aziendalistica per la definizione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili. Per una sintesi sul concreto contenuto degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, cfr. M. Irrera, *La responsabilità degli amministratori nella predisposizione di assetti adeguati*, in *Diritto ed Economia dell'impresa*, cit., 141 ss.

<sup>41</sup> G. D'Attorre, *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 12.

<sup>42</sup> Emblematico sul punto il decreto del Trib. Santa Maria Capua Vetere, 11 aprile 2024, in *Fallimento*, 2024, 11, 1462, che nel rigettare un ricorso di omologazione di un concordato semplificato liquidatorio depositato ex art. 25-*sexies* CCII, ha stabilito che “*la buona fede del debitore rivela la sua essenza principalmente nel rispetto dei doveri indicati dall'art. 2086 c.c. Solo ove l'imprenditore abbia predisposto un assetto amministrativo, organizzativo e contabile adeguato alle concrete dimensioni della sua attività potrà tempestivamente rilevare l'emersione della crisi dai segnali di cui all'art. 3, co. 3 CCII ed assumere le conseguenti iniziative idonee al superamento delle condizioni di cui all'art. 12 CCII (di squilibrio patrimoniale, economico-finanziario che rendono probabile la crisi e l'insolvenza reversibile); di conseguenza, predisporre un piano da sottoporre ai creditori da cui emerge la ragionevole perseguibilità del risanamento dell'impresa.*

*Del resto, gli assetti adeguati dovrebbero consentire proprio di ricavare le informazioni necessarie all'imprenditore per utilizzare la lista di controllo e il successivo test pratico per verificare la perseguibilità del risanamento di cui all'art. 13, co. 2 CCII. In definitiva, la buona fede dell'imprenditore anzitutto non può ritenersi sussistere se questi abbia violato i due doveri di cui all'art. 2086 cc: 1) di dotarsi di assetti adeguati; 2) di adottare iniziative concretamente idonee a superamento della condizione disfunzionale di cui all'art. 12”.*

Passando da ultimo (ma non certo per importanza) ai profili di responsabilità diretta degli organi sociali<sup>43</sup>, non è revocabile in dubbio come la mancata adozione degli assetti o inidoneità degli stessi, costituisca inadempimento agli obblighi di legge (art. 2086 c.c. e art. 3 CCII), suscettibile di responsabilità risarcitoria per amministratori ed eventualmente sindaci (art. 2407 c.c.). Ma, a prescindere dalla questione dei limiti della sindacabilità delle scelte gestorie dell'organo amministrativo di cui si è detto (“*business judgment rule*”), certo è che affinché un'azione risarcitoria sia esperibile occorre che dalla violazione di legge scaturisca un danno per la società ed il patrimonio sociale che sia causalmente collegato alla condotta illecita degli organi sociali, nel senso che ove gli assetti adeguati fossero stati istituiti, l'evento dannoso non si sarebbe verosimilmente verificato<sup>44</sup>.

In altri termini, la mancata istituzione degli assetti “anti – crisi” non costituisce, di per sé, un danno e quindi fonte di responsabilità per amministratori e sindaci<sup>45</sup>. Nella normalità dei casi, anzi, gli assetti non adeguati costituiscono un antecedente causale remoto e spesso non efficiente dell'*eventus damni*<sup>46</sup>. Ed inoltre una volta accertata la responsabilità degli organi sociali “da assetti” (*l'an*) resterebbe il problema, di non facile soluzione, di come quantificare e determinare in concreto il danno risarcibile (il *quantum*)<sup>47</sup>.

---

<sup>43</sup> Sul tema cfr. F. Macario, *La riforma dell'art. 2086 c.c. nel contesto del codice della crisi e dell'insolvenza e i suoi riflessi sul sistema della responsabilità degli organi sociali*, in *Diritto della Crisi*, 2022, 23.

<sup>44</sup> In argomento cfr. M. Irrera, *La responsabilità degli amministratori nella predisposizione di assetti adeguati*, in *Diritto ed Economia dell'impresa*, cit., 149, per il quale “*affinché l'azione sociale sia esperibile, è altresì necessario che dalla condotta illecita sia scaturito un danno a carico della società o, in altri termini, che si sia prodotto un danno causalmente collegato alla violazione dei doveri di corretta amministrazione; danno che, viceversa, la corretta predisposizione degli assetti avrebbe evitato. Ebbene, in questi casi è proprio l'elemento del danno ad essere di difficile individuazione, tant'è vero che – a quanto mi consta – non vi sono precedenti giurisprudenziali editi di accoglimento di un'azione di responsabilità fondata sulla mancanza di assetti adeguati*”.

<sup>45</sup> F. Macario, *La riforma dell'art. 2086 c.c. nel contesto del codice della crisi e dell'insolvenza e i suoi riflessi sul sistema della responsabilità degli organi sociali*, cit., 22, il quale rileva come “*la prospettiva giuridica, peraltro, impone di considerare le particolari difficoltà connesse alla ricostruzione e dimostrazione di un adeguato nesso causale tra il danno lamentato e la pretesa inadeguatezza dell'assetto organizzativo, dovendosi altresì immaginare che l'assetto ritenuto, in linea di pura ipotesi, adeguato avrebbe potuto evitare il danno specificamente reclamato*”.

<sup>46</sup> Così A. Rossi, *Dagli assetti organizzativi alla responsabilità degli organi sociali nel Codice della crisi (Appunti per una lezione)*, cit., 11.

<sup>47</sup> Sul punto, M. Irrera, *La responsabilità degli amministratori nella predisposizione di assetti adeguati*, in *Diritto ed Economia dell'impresa*, cit., 150, per il quale “*la sensazione è che misurare, sia il danno da violazione dell'obbligo di assetti, sia e soprattutto da violazione dell'obbligo di recuperare o di cercare di recuperare la continuità aziendale, si riveli un'opera piuttosto complicata*”; F. Macario, *La riforma dell'art. 2086 c.c. nel contesto del codice della crisi e dell'insolvenza e i suoi riflessi sul sistema della responsabilità degli organi sociali*, cit., 23, il quale conclusivamente ed efficacemente afferma che “*se i tratti generali della nuova cornice normativa si può dire che siano stati ben tracciati dal legislatore, si deve ritenere che la definizione più analitica delle fattispecie lesive e degli effetti delle condotte in violazione degli obblighi rappresenti una storia ancora da scrivere*”.