



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**

RICERCA

DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi

4 MAGGIO 2026

■ **AREA DI DELEGA CNDCEC**
Funzioni giudiziarie e ADR

■ **CONSIGLIERE DELEGATO**
Giovanna Greco

■ **COMMISSIONE DI STUDIO CNDCEC**
CTU civili e penali

■ **PRESIDENTE**
Sergio Cairone

DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**

RICERCA

Composizione del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili

Presidente

Elbano de Nuccio

Vice Presidente

Antonio Repaci

Consigliere Segretario

Giovanna Greco

Consigliere Tesoriere

David Moro

Consiglieri

Gianluca Ancarani

Marina Andreatta

Cristina Bertinelli

Aldo Campo

Rosa D'Angiolella

Michele de Taponatti

Fabrizio Escheri

Gian Luca Galletti

Cristina Marrone

Maurizio Masini

Pasquale Mazza

Eliana Quintili

Maria Lucetta Russotto

Pierpaolo Sanna

Liliana Smargiassi

Giuseppe Venneri

Gabriella Viggiano

Collegio dei revisori

Presidente

Rosanna Marotta

Componenti

Maura Rosano

Sergio Ceccotti



DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi

Composizione della Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti

Consiglio di gestione

Presidente

Antonio Tuccillo

Vice Presidente

Giuseppe Tedesco

Consigliere Segretario

Andrea Manna

Consigliere Tesoriere

Massimo Da Re

Consiglieri

Francesca Biondelli

Antonia Coppola

Cosimo Damiano Latorre

Claudia Luigia Murgia

Antonio Soldani

Collegio dei revisori

Presidente

Rosario Giorgio Costa

Componenti

Ettore Lacopo

Antonio Mele



DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi

Commissione di studio CNDCEC “CTU civili e penali”

Consigliera CNDCEC delegata

Giovanna Greco - *Segretario CNDCEC*

Presidente

Sergio Cairone

Segretario

Michele Farina

Componenti

Giorgio Agosti
Florinda Aliperta
Pasqualino Barbuto
Donato Bellomo
Gennaro Brescia
Francesco Cannone
Sandro Cantini
Paola Carbonaro
Nicola Ciampoli
Stefano Conti
Calogero Craco'
Nicola De Giglio
Giovanni De Matteis
Federica De Pieri
Carlo De Socio
Stefano D'Orsi
Edoardo Franceschi

Giovanni Lanza
Luigi Lausi
Rosanna Marisei
Arianna Menconi
Leonardo Milani
Luca Orlando
Patrizia Ottino
Marco Patti
Dario Pettinato
Raffaele Pietrangelo
Pasquale Prisco
Giampiero Russotto
Antonio Scardino
Pierangelo Seri
Enrico Siccardi
Francesco Simeone
Maurizio Ventrella

Esperti

Elisabetta Busuito
Patrizia Pompei
Pasqualina Principale

Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti

Sommario

1. Introduzione	1
2. Aspetti comuni e criticità della consulenza tecnica in sede civile e penale	1
2.1. Problematiche ricorrenti nella valutazione giudiziale	2
2.1. La prova dell'adeguatezza degli assetti e dei Modelli	5
2.1.1. "Adeguatezza" come capacità di generare output informativi	5
2.1.2. Tipologie di prova negli assetti: documentale, organizzativa, "comportamentale"	6
3. La nozione di assetto amministrativo: contenuto e specificità	7
3.1. Affinità concettuale con l'assetto amministrativo nel Modello 231	9
3.2. Adeguatezza vs. efficacia: una distinzione operativa	9
3.3. Prova nei Modelli 231: idoneità e attuazione efficace	11
4. Linee guida e <i>best practices</i> per i consulenti tecnici	11
4.1. Principi metodologici minimi: indipendenza, tracciabilità, proporzionalità	11
4.2. <i>Workflow</i> consigliato: dal quesito al giudizio tecnico motivato	12
4.3. Uso di <i>check-list</i> e prassi tecniche	13
5. Coordinamento tra consulenza tecnica civile e perizia penale	14
6. Conclusioni e raccomandazioni operative	15
7. Sintesi criticità emerse	15
8. Proposte per migliorare l'approccio in ambito giudiziario	16
8.1. Proposte per il giudice: quesiti più "misurabili" e parametri espliciti	16
8.2. Tabella di confronto normative/strumenti con impatto sulla consulenza tecnica (richiesta)	17
9. Proposte per i consulenti: standard di lavoro e fascicolo peritale "replicabile"	19
10. Proposte per le imprese: "prova pronta" e prevenzione del contenzioso	20
11. Considerazioni finali	21
APPENDICE	22
La verifica degli adeguati assetti ex art. 2086 c.c.	23
Perizia tecnica ex d.lgs. n. 231/2001	29



1. Introduzione

Il Documento sviluppa, in una prospettiva operativa e di comparazione, i profili comuni e le criticità ricorrenti della consulenza tecnica in sede civile (CTU/CTP) e penale (perizia/consulenza dell'accusa e della difesa) quando l'oggetto della controversia implica la valutazione degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili e/o dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. n. 231/2001 ("Modelli 231"). In tale cornice, l'analisi evidenzia: (i) la centralità della valutazione *ex ante* e proporzionata; (ii) il ruolo determinante della qualità della prova documentale e della tracciabilità delle fonti; (iii) l'esigenza di tradurre strumenti aziendalistici (piani, budget, reporting, *cash flow*, presidi di controllo e *risk management*) in quesiti giudiziari verificabili; (iv) i rischi di "formalismo" (assetti/modelli "di carta") e, specularmente, di eccessiva discrezionalità tecnica non ancorata a parametri normativi e/o standard riconosciuti.

Con l'obiettivo di fornire suggerimenti ai professionisti, l'analisi della normativa e del formante della giurisprudenza è corredata di alcune raccomandazioni operative per un approccio tecnico-giudiziario più robusto, volto a focalizzare l'attenzione degli operatori su: standardizzazione minima dei quesiti, adozione esplicita di criteri di adeguatezza ricavabili dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (d'ora in avanti anche CCII) – in particolare gli "output informativi" dell'art. 3 CCII – e dalla disciplina civilistica; utilizzo di *check-list* e prassi tecniche.

Nell'Appendice sono infine proposte utili *check-list* di coordinamento tra i differenti settori di attività del CTU/Perito nella prospettiva di "orientarlo" nella comprensione di un sistema di compliance integrata.

2. Aspetti comuni e criticità della consulenza tecnica in sede civile e penale

L'intervento del consulente tecnico (CTU/CTP nel processo civile; perito/consulenti nel processo penale) si colloca in un'area di confine tra accertamento tecnico e decisione giuridica. Tale confine diventa particolarmente delicato quando l'oggetto dell'indagine non è un "fatto" puntuale (es. una stima singola, un danno immediato), ma un sistema: l'insieme di presidi organizzativi, procedure amministrative e contabili, flussi informativi, controlli e meccanismi di escalation che dovrebbero consentire di rilevare tempestivamente squilibri e (se del caso) attivare strumenti di regolazione della crisi. La stessa logica sistemica caratterizza i Modelli 231, che richiedono non solo adozione formale ma attuazione efficace, presidi di controllo, organismi di vigilanza e aggiornamento continuo. In ambedue i casi, la consulenza tecnica tende a operare *ex post*; tuttavia, la valutazione giudiziale dell'adeguatezza (o idoneità) richiede, per evitare *bias* retrospettivi, una ricostruzione *ex ante*, in ordine a cosa era ragionevolmente conoscibile; quali segnali erano rilevabili con presidi ordinari; quale risposta organizzativa era esigibile in rapporto a natura e dimensioni dell'impresa.

Sul versante civilistico, l'introduzione e l'evoluzione del dovere di assetti adeguati (connesso alla tempestiva rilevazione della crisi) si innestano in un quadro in cui il controllo giudiziario *ex art. 2409 c.c.* (ovvero, a seguito dell'entrata in vigore del d.lgs. 27 marzo 2026, n. 47, dell'art. 2396-*quater* c.c.¹) ha finalità eminentemente rimediale e di ripristino della corretta gestione, non di accertamento risarcitorio; ciò condiziona il tipo di quesiti rivolti all'ausiliario e il livello di approfondimento richiesto nel "qui e ora" della continuità aziendale e della sostenibilità finanziaria.

Nell'ambito penale e nel "sistema 231", l'indagine tecnica può assumere una funzione probatoria più direttamente orientata alla verifica:

- (i) *della sussistenza di condotte e nessi;*
- (ii) *della "colpa di organizzazione" o dei deficit del sistema di controllo;*
- (iii) *della conformità del Modello 231 ai requisiti normativi e alle prassi di riferimento.*

La difficoltà ricorrente consiste nel trasformare concetti di *governance* e *risk management* in variabili osservabili, evitando conclusioni apodittiche ("*assetti inadeguati*") non suffragate da evidenze tracciabili².

In questa cornice, l'attività del consulente tecnico si muove su un crinale: deve ricostruire fatti organizzativi (processi, deleghe, controlli, flussi informativi, *reporting*) e convertirli in fatti giuridicamente rilevanti, distinguendo tra:

- (i) *assenza di assetti;*
- (ii) *assetti formalmente esistenti ma ineffettivi;*
- (iii) *assetti presenti ma non proporzionati alla complessità/ai rischi;*
- (iv) *carenze circoscritte (migliorabili) che non integrano di per sé grave irregolarità o colpa di organizzazione.*

2.1. Problematiche ricorrenti nella valutazione giudiziale

La prima criticità è di tipo **definitorio**: "adeguatezza" non equivale a "perfezione", né implica un modello organizzativo unico e standardizzato. La normativa impone un criterio di proporzionalità alla natura e alle dimensioni dell'impresa (art. 2086 c.c.; art. 2381 c.c. per organi delegati, *de futuro* art. 2381-*bis*, quarto comma, c.c.³; art. 3 CCII per *output* informativi) e, soprattutto, stabilisce che misure

¹ Il d.lgs. 27 marzo 2026, n. 47, Attuazione della delega di cui all'art. 19 della legge 5 marzo 2024, n. 21, per la riforma organica delle disposizioni in materia di mercati dei capitali recate dal testo unico di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, e delle disposizioni in materia di società di capitali contenute nel codice civile, nonché per la modifica di ulteriori disposizioni vigenti al fine di assicurarne il miglior coordinamento, nel modificare la disciplina codicistica sui sistemi di amministrazione e controllo, ha abrogato l'art. 2409 c.c. le disposizioni del quale sono confluite nel nuovo art. 2396-*quater* c.c. recante una disciplina unica in tutti i sistemi di amministrazione e controllo per la denuncia al tribunale. Il d.lgs. 27 marzo 2026, n. 47 è entrato in vigore il 29 aprile 2026.

² Sul punto, P. BASTIA e altri, *Gli adeguati assetti nelle imprese*, Milano 2026, p. 27 e ss.; A. PANIZZA, *Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili: aspetti teorici ed operativi (aggiornamento)*, in *Ristrutturazioni aziendali, Il caso.it*, 3 febbraio 2023.

³ Cfr. nota 3.



DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti

RICERCA

e assetti consentano determinati risultati informativi: rilevare squilibri, verificare sostenibilità dei debiti e prospettive di continuità per almeno 12 mesi, ricavare informazioni per strumenti di autodiagnosi (*checklist* e *test* pratico). Questo sposta l'analisi tecnica da una "*checklist* di adempimenti" a una valutazione di **capacità del sistema** di generare segnali e decisioni tempestive.

In ottica peritale, ciò impone di evitare l'errore simmetrico: (a) "*tutto è adeguato*" perché esistono documenti; (b) "*nulla è adeguato*" perché manca lo standard "*ideale*" di una grande impresa. La dottrina e la prassi (*check-list* e *vademecum*) insistono, appunto, su criteri minimi commisurati a dimensione, settore e modello di *business*, privilegiando evidenze di funzionamento.

Una seconda criticità attiene all'**orizzonte temporale della valutazione**. La giurisprudenza più avvertita richiama l'esigenza di evitare la "*hindsight bias*": la correttezza delle scelte organizzative e delle contromisure va apprezzata con criteri *ex ante* (informazioni conosciute o conoscibili al tempo), non in base al solo esito economico successivo. In un noto provvedimento del Tribunale di Venezia⁴ – reso in un procedimento *ex art.* 2409 c.c. – il collegio valorizza espressamente questa impostazione: la discrezionalità gestoria incontra il limite della dotazione di presìdi idonei a far emergere gli indici di perdita di continuità e i segnali di crisi; e la verifica giudiziale deve avvenire su base di una valutazione condotta *ex ante* nei limiti di proporzionalità e ragionevolezza (richiamando l'orientamento espresso dal Tribunale di Roma)⁵. Inoltre, lo stesso provvedimento mostra come indicatori di "*carenza di assetti*" vengano desunti da elementi quali: mancanza di pianificazione, sottovalutazione dei segnali, assenza di piani industriali concreti, fragilità della liquidità rispetto ai debiti a breve e risposta tardiva a segnalazioni interne ed esterne.

Il Tribunale di Brescia⁶ ha ribadito che nel procedimento di denuncia al tribunale non si addicono valutazioni "*a posteriori*" tipiche delle azioni di responsabilità e che l'intervento giudiziario richiede irregolarità attuali e potenzialmente lesive.

Quando l'assetto è discusso in procedimenti *ex art.* 2409 c.c.⁷, la domanda di fondo diventa: "*la carenza di assetti integra grave irregolarità idonea a porre in pericolo patrimonio o attività sociale?*". La giurisprudenza più recente tende a rispondere positivamente, soprattutto quando la carenza impedisce la rilevazione tempestiva degli squilibri o rende opaca la gestione. Il Tribunale di Catanzaro⁸ qualifica l'assenza di assetti come grave irregolarità, "*ancora grave e attuale*" perché conseguenza di un *deficit* organizzativo-amministrativo-contabile incompatibile con dimensioni e caratteristiche dell'impresa e finalizzato alla salvaguardia della continuità.

⁴ Tribunale di Venezia, 26.8.2025.

⁵ Tribunale di Roma, 15.9.2020.

⁶ Si tratta del provvedimento del 23 ottobre 2024.

⁷ Stesse conclusioni possono spendersi anche con riguardo ai procedimenti di denuncia al tribunale che verranno aperti su ricorsi depositati ai sensi dell'art. 2396-*quater* c.c.

⁸ Decreto del 6 febbraio 2024.



In modo coerente, il Tribunale di Cagliari⁹ – nella ricostruzione disponibile – sottolinea che gli assetti sono funzionali a evitare lo slittamento inconsapevole verso la crisi e che, anche in equilibrio economico-finanziario, la carenza può giustificare la nomina di un amministratore giudiziario.

La terza criticità riguarda la **traduzione del tema aziendalistico nel quesito**. In procedimenti di denuncia al tribunale, i giudici chiedono spesso di verificare insieme: adeguatezza assetti; esistenza di stato di pre-crisi/crisi; prospettive di continuità; correttezza di poste di bilancio; sostenibilità finanziaria a 12 mesi.

L'ampiezza del quesito può generare due rischi:

- (i) *dispersione* (indagine senza *focus*);
- (ii) *sovrapposizione tra valutazione tecnica e decisione giuridica* (il consulente “*giudica*” la condotta).

Per neutralizzare tali rischi, sarebbe opportuno scomporre il quesito in sotto-domande verificabili e collegarle a parametri normativi (ad esempio, gli *output* dell'art. 3 CCII) e a evidenze documentali specifiche (*cash flow*, *reporting*, verbali, procedure, deleghe, evidenze di controllo)¹⁰.

Una quarta criticità attiene alla **qualità e completezza informativa**. Nelle liti societarie e nei procedimenti di crisi, la documentazione può essere *frammentaria, prodotta selettivamente, non aggiornata, o non coerente tra fonti* (bilanci, contabilità analitica, report di tesoreria). In tali condizioni, l'ausiliario deve adottare metodologie robuste di “*audit trail*”: indicare le fonti, valutare l'attendibilità e dare conto dei limiti conoscitivi, evitando conclusioni “*forti*” su basi “*deboli*”. La disciplina processuale civile attribuisce al CTU poteri istruttori tecnici (chiarimenti alle parti, informazioni da terzi, rilievi) ma entro i limiti del contraddittorio e del perimetro del quesito¹¹.

Una quinta criticità, in una prospettiva trasversale, attiene al rapporto tra **assetti adeguati** e **Modello 231**. La prassi professionale ha maturato l'idea di “*compliance integrata*”: l'art. 2086 c.c., l'art. 3 CCII e l'art. 6 d.lgs. n. 231/2001, per esempio, pur con finalità differenti, insistono su governance, presidi di controllo e tracciabilità decisionale. Nondimeno, l'integrazione non deve diventare confusione: un Modello 231, anche tecnicamente ben disegnato, non sostituisce il sistema di pianificazione e monitoraggio della continuità aziendale la cui istituzione è richiesta, *in primis*, dal codice civile e poi dal CCII di cui il Modello 231 diventa parte integrante; assetti amministrativo-contabili avanzati non garantiscono, da soli, la prevenzione dei reati-presupposto¹².

⁹ Tribunale di Cagliari, decreto 2 marzo 2022.

¹⁰ CNDCEC – FNC Ricerca, *Assetti organizzativi, amministrativi e contabili – check-list operative*, a cura di C. BAUCO, R. DE LUCA, N. LUCIDO, A. PAGANI, 25 luglio 2023.

¹¹ V. ANSANELLI, *Il consulente tecnico d'ufficio – Un piccolo giudice alla ricerca della verità (Nota a sentenza Corte suprema di Cassazione civile, Sez. Unite 1 febbraio 2022, n. 3086)*, in Rivista Trimestrale di Diritto e Procedura Civile, n. 1/2022, p. 1207 e ss.

¹² CNDCEC – FNC Ricerca, *Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici*, a cura di C. BAUCO, R. DE LUCA, N. LUCIDO, A. PAGANI, 7 luglio 2023. Anche C. SANTORIELLO, *Responsabilità da reato degli enti: problemi e prassi*, Milano, 2023.

Tabella di sintesi - Criticità tipiche e “domande di controllo” per il consulente

Area critica	Rischio ricorrente	Domanda tecnica verificabile (esempi)	Evidenze attese (esempi)
<i>Ex ante vs ex post</i>	<i>Bias retrospettivo</i>	Quali segnali erano rilevabili <i>prima</i> dell'emersione della crisi?	<i>Reporting</i> periodico, indici, segnalazioni, verbali
Proporzionalità	Standardizzazione impropria	Assetti coerenti con dimensione/complessità?	Organigramma, deleghe, procedure “ <i>minime</i> ”
Qualità dati	Conclusioni su dati instabili	<i>Le fonti sono coerenti e complete?</i>	Riconciliazioni, tracciabilità, controlli
Contraddittorio	Contestazioni processuali	Il perimetro del quesito è rispettato e replicabile?	Verbali operazioni, rilievi, risposte parti

2.1. La prova dell'adeguatezza degli assetti e dei Modelli

2.1.1. “Adeguatezza” come capacità di generare output informativi

Il parametro più “operativo” per la prova dell'adeguatezza, nella prospettiva del CCII, deriva dalla struttura dell'art. 3: gli assetti e le misure devono consentire almeno tre classi di output:

- rilevare squilibri patrimoniali o economico-finanziari rapportati alle caratteristiche dell'impresa;*
- verificare sostenibilità dei debiti e prospettive di continuità per i 12 mesi successivi e rilevare specifici segnali;*
- ricavare informazioni per utilizzare checklist e test pratico di risanamento.*

Sul piano metodologico, si propone una tassonomia probatoria coerente con l'art. 2086 c.c. e con l'art. 3 CCII:

- **Evidenze statiche** (struttura e responsabilità): organigramma aggiornato, deleghe e procure, *job description*, regolamenti interni, sistemi di autorizzazione, segregazione delle funzioni, mappa dei processi critici e dei rischi.
- **Evidenze dinamiche** (funzionamento): riunioni periodiche, flussi informativi verso organo amministrativo e controllo, KPI gestionali, audit/controlli di secondo livello, *incident report*, tracciabilità delle decisioni e delle azioni correttive.
- **Evidenze prospettiche** (pre-crisi e continuità a 12 mesi): *budget* economico-finanziario, rendiconto finanziario prospettico/*cash-flow forecast*, stress test, *covenant* e sostenibilità debito, eventuale utilizzo di *test* pratico e lista di controllo previsti in composizione negoziata. Questa impostazione è coerente con la lettura aziendalistica: “*adeguatezza*” non è un concetto astratto, ma un giudizio sulla strumentazione effettivamente disponibile per governare l'impresa, soprattutto in ottica *forward-looking*. Un profilo particolarmente probatorio è quello della sostenibilità a 12 mesi, che presuppone: un sistema di tesoreria (anche semplificato), previsioni ragionevoli di flussi, controllo dello scadenziario e meccanismi di *escalation* (chi decide, quando e con quali soglie). Tale

prospettiva emerge con forza anche nella giurisprudenza recente: nel decreto veneziano del 2025 l'ispezione è orientata, tra l'altro, alla valutazione della sostenibilità finanziaria nei successivi 12 mesi e alla verifica della capacità di affrontare debiti a breve, connessa alla presenza/assenza di piani industriali e strategie concrete¹³.

La centralità della dimensione prospettica discende da un dato normativo oggi esplicito: l'art. 3 CCII richiede che misure e assetti consentano, tra l'altro, di verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità almeno per i dodici mesi successivi e di rilevare i segnali tipizzati (debiti retributivi, debiti verso fornitori, esposizioni bancarie, esposizioni da creditori pubblici), individuati nel comma 4 della disposizione.

2.1.2. *Tipologie di prova negli assetti: documentale, organizzativa, "comportamentale"*

Sul piano pratico, la prova dell'adeguatezza degli assetti si articola in tre livelli tra loro complementari.

Il primo livello è documentale: statuti e delibere; organigramma, funzionigramma e mansionari; deleghe e procure; procedure amministrative e contabili; manuali di tesoreria e politiche di credito; reporting periodico e cruscotti; piani e *budget*; verbali di CdA e collegio sindacale; bilanci e situazioni infrannuali; riconciliazioni, controlli di qualità e *audit trail*. Questo livello prova l'esistenza formale del sistema.

Il secondo livello è organizzativo: prova della reale "*presa*" dei processi, che si verifica osservando: regolarità delle riunioni, tempestività delle chiusure contabili, coerenza tra reporting e decisioni, escalation su indicatori oltre soglia, ruoli effettivamente esercitati (es. tesoreria; controllo di gestione; responsabili di processo). È qui che si manifesta la distinzione tra assetti "*di carta*" e assetti "*vivi*".

Il terzo livello è comportamentale/decisionale: prova amministrativa in senso stretto. L'adeguatezza si apprezza anche dalla capacità dell'organo gestorio di reagire a segnali e informazioni: non solo "*rilevare*", ma assumere senza indugio iniziative e attivare, all'occorrenza, istituti o strumenti di prevenzione della crisi e dell'insolvenza (art. 2086 c.c.).

Su questa tripartizione, in modo quasi "*didattico*", si basano i quesiti formulati dal Tribunale di Catanzaro¹⁴ in un procedimento *ex art. 2409*: il CTU viene incaricato di verificare, tra l'altro, organigramma, mansionario, formalizzazione dei processi e gestione dei rischi; pianificazione (*budget*, *forecast*) e *reporting*; strumenti di pianificazione industriale; sistema amministrativo e contabile idoneo alla redazione tempestiva; procedure di valutazione dei crediti e controllo scadenze. È un esempio della tendenza giudiziale a richiedere verifiche "*a spettro ampio*", ma comunque riconducibili a evidenze concrete.

¹³ G. SAVIOLI, *L'adeguatezza degli assetti contabili alla luce delle indicazioni dell'Economia Aziendale*, in www.ius.giuffre.it 22.1.2025.

¹⁴ Tribunale di Catanzaro, 6 febbraio 2024, cit.

DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti

RICERCA

La tripartizione documentale/organizzativa/comportamentale sopra esposta trova il proprio ancoraggio normativo primario nell'art. 3, CCII, che rappresenta il vero fulcro operativo della valutazione di adeguatezza ed efficacia degli assetti nell'ordinamento vigente. La norma dispone, al comma 3, che gli assetti devono consentire all'imprenditore di rilevare squilibri patrimoniali, economici o finanziari, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta; verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi; rilevare i segnali di cui al successivo comma 4 e, infine, di ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a compiere il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento. Questa elencazione di *output* funzionali non è meramente descrittiva: è la **griglia di verifica** che il consulente tecnico deve impiegare per tradurre la nozione elastica di "adeguatezza" in variabili osservabili e replicabili. In questa prospettiva, l'adeguatezza non è né una caratteristica strutturale astratta né un giudizio di conformità a *checklist*, bensì la *capacità effettiva del sistema* di produrre, nei tempi e con le modalità richieste dalla complessità e dalle dimensioni dell'impresa, gli esiti informativi tipizzati dalla norma.

Particolarmente significativi, ai fini della consulenza tecnica, sono i segnali che gli assetti devono essere in grado di intercettare e puntualizzati nel predetto art. 3, comma 4, CCII: (i) *l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni*; (ii) *l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti*; (iii) *il superamento, nell'ultimo bilancio approvato, di determinate soglie di esposizione verso le banche e gli altri intermediari finanziari*; (iv) *l'esistenza di esposizioni debitorie rilevanti nei confronti di creditori pubblici qualificati (Agenzia delle entrate-Riscossione, INPS, INAIL) ai sensi dell'art. 25-novies CCII*.

Sul piano dell'indagine peritale, questa elencazione svolge una duplice funzione: da un lato, fornisce al consulente tecnico un *set minimo di "indicatori"* – *rectius* segnali – verificabili con cui valutare l'adeguatezza degli assetti in termini di capacità di rilevazione; dall'altro, consente di ancorare il giudizio di inadeguatezza a circostanze concrete e documentabili. Se il sistema informativo di un'impresa non è in grado di segnalare in tempo reale l'accumulo di debiti retributivi o la posizione debitoria verso l'erario, ciò può costituire evidenza diretta e autonoma di inadeguatezza dell'assetto a prescindere dall'esistenza formale di procedure o organigrammi.

3. La nozione di assetto amministrativo: contenuto e specificità

La triade "assetti organizzativi, amministrativi e contabili" è nominata congiuntamente dall'art. 2086, comma 2, c.c. e dall'art. 3 CCII, ma ciascuno dei tre elementi ha un contenuto proprio e autonomo. La dottrina e la prassi professionale¹⁵ distinguono, in modo condiviso, l'assetto organizzativo (struttura, ruoli, deleghe e organigramma), l'assetto contabile (sistema delle rilevazioni, tenuta dei libri e chiusure

¹⁵ Cfr. CNDCEC, *Norme comportamento del collegio sindacale di società non quotate*, dicembre 2024, Norma 3.5. e Norma 3.7.



periodiche) e, al loro centro, l'assetto amministrativo, che è la componente più complessa e, non di rado, la meno presidiata nelle imprese di minori dimensioni.

Per **assetto amministrativo** si intende l'insieme dei processi, delle procedure e dei meccanismi di governo che presiedono alla *produzione, elaborazione e trasmissione delle informazioni* necessarie all'organo amministrativo per assumere decisioni ragionate e tempestive. Si tratta, in sostanza, del "sistema nervoso" dell'impresa: ciò che collega la rilevazione contabile dei fatti aziendali (assetto contabile) con la struttura di ruoli e deleghe (assetto organizzativo), trasformando dati grezzi in informazioni gestibili. In questa prospettiva, l'assetto amministrativo comprende in particolare:

- (a) *il sistema di pianificazione e budgeting*: la definizione di obiettivi economico-finanziari, la costruzione di budget annuali (ed eventualmente pluriennali), la redazione di piani di tesoreria e di *cash flow forecast*. Questo elemento è direttamente richiesto dall'art. 3, comma 3, lett. b), CCII (verifica della sostenibilità dei debiti e delle prospettive di continuità per i 12 mesi successivi) e valorizzato dalla giurisprudenza¹⁶;
- (b) *il sistema di controllo di gestione e reporting*: il monitoraggio periodico degli scostamenti rispetto al budget, la produzione di situazioni infrannuali affidabili, la costruzione di cruscotti direzionali (KPI di redditività, liquidità, indebitamento), la gestione dello scadenzario attivo e passivo. È questa la dimensione che l'art. 3, comma 4, CCII presuppone quando richiede che i segnali tipizzati – accumulo di debiti retributivi, posizione debitoria verso fornitori e verso creditori pubblici qualificati – siano *rilevati* dall'assetto prima che la crisi divenga conclamata;
- (c) *i meccanismi di escalation e di trasmissione delle informazioni agli organi di governo e di controllo*: flussi informativi periodici verso il consiglio di amministrazione (o l'amministratore unico) e verso il collegio sindacale (o il sindaco unico, quando nominato), soglie di allerta per l'attivazione di procedure di approfondimento, meccanismi di *whistleblowing* interno ove applicabili. Questo profilo è rilevante sotto il profilo probatorio ai fini del giudizio comportamentale/decisionale: la mancanza di flussi informativi strutturati verso l'organo amministrativo rende evidente l'assenza di assetti adeguati in funzione di emersione tempestiva della crisi cui dovrebbero porre rimedio gli amministratori tenuti *ex lege* a istituirli e/o implementarli.
- (d) *le procedure amministrative per la gestione dei cicli attivo e passivo*: politiche di credito verso clienti, procedure di approvazione degli acquisti, gestione dei pagamenti, verifica degli affidamenti bancari. Queste procedure costituiscono la condizione minima per il monitoraggio dei segnali di cui all'art. 3, comma 4, CCII (debiti scaduti verso fornitori e verso l'erario). La loro assenza o ineffettività è frequentemente rilevata dalla giurisprudenza di merito come indice di carenza organizzativo-amministrativa¹⁷.

¹⁶ Il Tribunale di Venezia, nel provvedimento del 26 agosto 2025, fa della pianificazione industriale e della sostenibilità finanziaria a breve un indice diretto di adeguatezza.

¹⁷ Cfr. Tribunale di Catanzaro 6 febbraio 2024, che include tra i quesiti al CTU le "procedure di valutazione dei crediti e controllo scadenze".

3.1. Affinità concettuale con l'assetto amministrativo nel Modello 231

La nozione di assetto amministrativo così delineata trova una sostanziale affinità concettuale con i protocolli e procedure amministrative richiesti dal Modello 231.

È noto che, ai sensi dell'art. 6, comma 2, lett. b), d.lgs. n. 231/2001, il Modello deve “prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire”. Tali protocolli sono, strutturalmente, procedure amministrative: regolano chi autorizza, chi approva, chi controlla e con quali limiti di spesa o di impegno. Essi insistono sugli stessi processi aziendali che l'assetto amministrativo adeguato come ipotizzato nell'art. 3 CCII deve essere in grado di monitorare — ciclo acquisti, tesoreria, gestione del credito, rapporti con la pubblica amministrazione — e richiedono le medesime condizioni di efficacia: tracciabilità delle decisioni, segregazione delle funzioni, flussi informativi verso l'OdV.

Ne consegue, in sede di consulenza tecnica, una regola metodologica importante: l'analisi delle procedure del Modello 231 — ove presente — può costituire una *fonte probatoria integrativa* per la verifica dell'assetto organizzativo ex art. 3 CCII. Se i protocolli 231 disciplinano le stesse aree di rischio (pagamenti, acquisti, rapporti bancari), il loro grado di effettiva attuazione — verificato attraverso verbali OdV, segnalazioni, attività di vigilanza — fornisce un indicatore aggiuntivo per la valutazione del funzionamento concreto dell'assetto amministrativo. La sovrapposizione, però, non è totale: il Modello 231 è calibrato sulla prevenzione di reati-presupposto specifici, mentre l'assetto amministrativo richiesto dal codice civile e dal CCII deve assicurare la rilevazione di squilibri economico-finanziari in senso lato, inclusi quelli che non integrano alcuna fattispecie penale. Il consulente tecnico deve quindi *scomporre* le due componenti, valorizzando le sinergie senza incorrere nella confusione tra finalità di *prevenzione dei reati* (231) e finalità di *tempestiva emersione della crisi* (CCII).

3.2. Adeguatezza vs. efficacia: una distinzione operativa

Come prevede l'art. 3 CCII, ai fini della rilevazione tempestiva dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative, l'imprenditore è tenuto a istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'art. 2086 c.c.

Si tratta dunque di un assetto che risulti proporzionato (*rectius*, adeguato) alla natura ed alle dimensioni dell'impresa, nonché ideato in modo da rendere possibile la tempestiva rilevazione della crisi e l'adozione di idonee iniziative. L'art. 2086 c.c., infatti, collega espressamente l'adeguatezza alla struttura concreta dell'impresa e alla funzione di emersione anticipata della crisi e della perdita della continuità aziendale.

Sul piano strettamente letterale, quindi, “adeguato” non equivale soltanto a “esistente” o “formalmente istituito”. L'assetto è adeguato se è idoneo, proporzionato e funzionale allo scopo da realizzare. Questa lettura è rafforzata dallo stesso art. 3 CCII, il quale richiede, in aggiunta, che gli



assetto “devono consentire” la rilevazione degli squilibri patrimoniali o economico-finanziari, la verifica della sostenibilità dei debiti e delle prospettive di continuità aziendale, nonché la ricavabilità delle informazioni necessarie per attivarsi senza ritardo. In altre parole, la norma descrive l’adeguatezza in termini di capacità operativa.

Sia l’art. 2086, secondo comma, c.c., sia l’art. 3 CCII non contengono riferimenti all’efficacia degli assetti, anche se, al riguardo, non è da trascurare un importante indice normativo rinvenibile nell’art. 2403, comma 1, c.c. (e, a seguito dell’entrata in vigore del d.lgs. 27 marzo 2026, n. 47, nell’art. 2396-*quinquies*, comma 1, c.c.): come è noto, questa disposizione impone al collegio sindacale di vigilare non solo sull’adeguatezza dell’assetto, ma anche sul suo “concreto funzionamento”. Si esclude, dunque, una concezione meramente cartolare o formalistica degli assetti supponendosi che essi debbano essere anche effettivamente operanti e adeguati in una prospettiva evolutiva e dinamica dell’attività di impresa.

Perciò, sul piano sistematico, sembrerebbe potersi concludere che l’adeguatezza, per essere giuridicamente rilevante, deve manifestarsi in un funzionamento concreto e in una reale capacità di intercettare i segnali di crisi, vale a dire esprimere un requisito di *efficacia funzionale*¹⁸.

Pertanto:

- un assetto può essere formalmente *adeguato* (dispone di procedure, *budget*, reporting) ma non *efficace*, se tali strumenti non producono gli output informativi richiesti dalle norme sopra richiamate né attivano le reazioni dovute (c.d. assetti “*di carta*”);
- un assetto può essere *efficace* in via di fatto (l’imprenditore “conosce” la situazione) ma non *adeguato*, se mancano le procedure formalizzate che rendano la conoscenza trasferibile, verificabile e non dipendente dalla persona fisica del titolare. Quest’ultima ipotesi, frequente nelle imprese individuali e nelle PMI a gestione accentrata, costituisce di per sé un rischio di sistema: il venir meno dell’imprenditore-chiave travolge l’intero patrimonio informativo.

Per il consulente tecnico, la distinzione impone una verifica a due stadi:

- (i) *design check* - il sistema dispone degli strumenti minimi indicati dall’art. 3, comma 4, CCII (*budget*, *cash flow forecast*, monitoraggio debiti scaduti, scadenziario verso creditori qualificati)?;
- (ii) *effectiveness check* - tali strumenti hanno prodotto informazioni rilevanti nei momenti critici, e l’organo gestorio, sulla base delle informazioni allora disponibili, ha assunto le iniziative conseguenti? Il primo stadio si accerta attraverso le evidenze *statiche* (documentali), il secondo

¹⁸ Anche la prassi professionale si muove in questa direzione. Il documento della Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti, cit., evidenzia che la normativa non offre criteri completamente esaustivi per misurare l’adeguatezza, ma orienta la valutazione verso un’analisi aderente alla realtà aziendale, finalizzata a implementare assetti “adeguati ed efficaci” rispetto alle finalità istituzionali e alla tutela della continuità aziendale; l’analisi combinata della normativa applicabile, include, ovviamente, il ruolo proattivo e centrale del collegio sindacale tenuto a vigilare sull’adeguatezza dell’assetto e sul suo concreto funzionamento.

attraverso le evidenze *dinamiche* e *comportamentali* assunte: verbali, decisioni, reazioni a segnali, attivazione degli strumenti di regolazione della crisi.

3.3. Prova nei Modelli 231: idoneità e attuazione efficace

Per i Modelli 231, come già detto, l'asse probatorio principale deriva dall'art. 6 d.lgs. n. 231/2001 (in combinazione con le prassi di riferimento): il modello deve prevedere protocolli idonei, un organismo di vigilanza, un sistema disciplinare e meccanismi di aggiornamento; inoltre, l'efficacia richiede dimostrazione dell'attuazione. Ciò implica, sul piano probatorio, un doppio binario: idoneità strutturale (*design*) ed efficacia operativa (*implementation*). In pratica, la prova non può fermarsi a: delibera di adozione e modello, ma deve includere: mappatura dei rischi (aree sensibili, processi, reati presupposto); procedure/protocolli; formazione e comunicazione; flussi informativi verso l'OdV; attività di vigilanza effettiva (verbali, piani di audit, segnalazioni, *follow-up*); risposte disciplinari; aggiornamenti in occasione di cambi organizzativi e normativi.

Le Linee guida di Confindustria unitamente a quelle diffuse dal CNDCEC¹⁹ rappresentano, nel nostro Paese, una delle principali matrici metodologiche per la costruzione e l'aggiornamento dei Modelli 231 e sono richiamate dalla prassi come *benchmark* di razionalità tecnica. Esse non hanno valore normativo, ma contribuiscono a rendere "controllabile" il percorso di valutazione dell'idoneità, soprattutto su requisiti quali: *risk assessment*, protocollazione dei processi, sistemi di controllo, formazione, disciplinare e OdV.

In prospettiva penale e 231, una criticità peculiare è la gestione della prova digitale e la "*chain of custody*" dei documenti interni: *log* di accesso, versioni dei protocolli, tracciature di *workflow*, evidenze di controlli. Sebbene la proceduralizzazione vari a seconda del rito e del provvedimento, il consulente deve impostare un fascicolo peritale che renda replicabili i passaggi: fonti, estrazioni, criteri di campionamento, limiti. In sede civile, inoltre, la disciplina della CTU prevede regole su attività, relazione e deposito; l'evoluzione telematica (deposito digitale della relazione e allegati) rende ancora più rilevante la strutturazione ordinata degli elementi probatori.

4. Linee guida e *best practices* per i consulenti tecnici

4.1. Principi metodologici minimi: indipendenza, tracciabilità, proporzionalità

Una consulenza tecnica robusta, in questi ambiti, dovrebbe esplicitare – già nell'impostazione – tre principi minimi.

¹⁹ Confindustria, *Linee guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001* (ed. 2021); più di recente, CNDCEC, *Linee guida per lo svolgimento delle funzioni dell'organismo di vigilanza ex d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, 25 novembre 2025.

DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**
RICERCA

Primo: indipendenza e gestione dei conflitti. Nel processo civile il CTU è ausiliario del giudice; nel processo penale il perito è ausiliario del giudice e i consulenti sono di parte. In entrambi i casi, la credibilità della valutazione sull'adeguatezza degli assetti dipende anche dalla chiarezza circa eventuali pregresse relazioni professionali (revisione, consulenza, progettazione di modelli). La disciplina processuale attribuisce rilievo a incompatibilità e responsabilità dell'ausiliario; in sede civile, la responsabilità del consulente è espressamente richiamata e collegata alle norme penalistiche sui periti.

Secondo: tracciabilità (audit trail). Ogni affermazione valutativa deve essere riconducibile a: (i) fonte; (ii) data; (iii) soggetto che l'ha prodotta; (iv) criterio di interpretazione. Senza tracciabilità, l'affermazione "assetto inadeguato" rischia di ridursi a opinione.

Terzo: proporzionalità e scalabilità. L'adeguatezza varia con dimensione, settore e complessità. Strumenti come checklist professionali sono utili se usati come griglie elastiche: la domanda non è "manca il documento X?", ma "in che modo la funzione di controllo richiesta dalla norma è assicurata, e con quale evidenza?".

4.2. Workflow consigliato: dal quesito al giudizio tecnico motivato

Una perizia/CTU sugli assetti organizzativi, amministrativi e contabili in termini di adeguatezza e/o su Modello 231, quando istituito, è ad alto rischio di sconfinamento, in quanto il quesito può dilatarsi fino a ricostruire l'intera governance aziendale. È quindi essenziale una *matrice di materialità* che colleghi:

- (a) domanda giudiziale;
- (b) rischio giuridico;
- (c) processi aziendali rilevanti;
- (d) evidenze minime.

Il *workflow* seguente è proposto come modello operativo adattabile a CTU/periti/consulenti.

Fase 1 – "Decomposizione" del quesito. Un quesito ampio (es. "verificare adeguatezza assetti") va tradotto in una matrice di sotto-quesiti coerenti con: art. 2086 c.c.; art. 3 CCII (*output* informativi); eventuali elementi specifici richiesti dal giudice (es. continuità, sostenibilità 12 mesi, correttezza poste di bilancio). Nel decreto del Tribunale di Venezia del 26 agosto 2025, per esempio, la parte motiva indica sotto-aree abbastanza tipiche: adeguatezza assetti (anche rispetto alle controllate), crisi/pre-crisi, continuità, valutazioni di bilancio e sostenibilità a 12 mesi.

Fase 2 – Piano delle evidenze e "mappa delle fonti". Prima di "valutare", occorre definire cosa serve. La *check-list* operativa della Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti fornisce un'impostazione pragmatica: richiesta documentale, acquisizione delle informazioni minime (assetto organizzativo, modello gestionale, processi, presidi amministrativi e contabili, *reporting*) e raccolta di evidenze idonee a sostenere giudizi di adeguatezza o inadeguatezza. Particolarmente utile è la logica

“quesito - risposta - adeguato - note”, perché trasforma la valutazione in un set di assunzioni controllabili.

Fase 3 – Verifica di attendibilità e coerenza. In questa fase si applicano tecniche peritali tipiche dell’*audit*: riconciliazioni tra bilanci, situazioni infrannuali e movimenti; coerenza tra verbali e decisioni; verifica dei presupposti delle stime (crediti, magazzino, impairment). La giurisprudenza²⁰ mostra come la correttezza di poste (partecipazioni, magazzino) possa diventare parte della verifica sulle irregolarità e, indirettamente, sulla robustezza del sistema informativo e decisionale.

Fase 4 – Gap analysis “normativamente orientata”. È centrale ancorare la valutazione a parametri normativi. L’art. 3 CCII offre un set di *output* minimi; l’art. 2381 c.c. delimita obblighi informativi e di cura dell’assetto da parte degli organi delegati; l’art. 2409 c.c. definisce presupposti e finalità del controllo giudiziario²¹. L’analisi deve esplicitare: quali output erano richiesti; se e come il sistema li generava; se e come venivano portati all’organo gestorio; se e come l’organo reagiva.

Fase 5 – Valutazione *ex ante* e ricostruzione dei “segnali”. L’art. 3, comma 4, CCII include un set di “segnali” (debiti retributivi, debiti verso fornitori, esposizioni bancarie scadute, esposizioni rilevanti ex art. 25-*novies*). La consulenza dovrebbe verificare: se i segnali erano presenti; se il sistema li rendeva visibili; se l’organo di amministrazione ha attivato contromisure “senza indugio”. Questo punto è spesso dirimente per distinguere: assetto in sé inadeguato vs assetto non utilizzato. In entrambi i casi possono emergere profili di responsabilità, ma le implicazioni tecniche e giuridiche differiscono.

Fase 6 – Contraddittorio tecnico e gestione delle contestazioni. Nel processo civile, la CTU deve essere costruita in modo da consentire alle parti di comprendere e contestare i passaggi; nel processo penale, la contestazione può assumere forma di controperizia e di esame del perito/consulente. In entrambi i casi, la trasparenza del metodo riduce il rischio di “*conclusioni indimostrabili*”.

4.3. Uso di *check-list* e prassi tecniche

Le *check-list* professionali aiutano a ridurre arbitrarietà e a rendere confrontabili valutazioni diverse, ma non devono essere usate come “norme tecniche” vincolanti: il loro ruolo è di strumento istruttorio e di “memoria di controllo”, da adattare alla realtà specifica dell’organizzazione aziendale, al caso concreto²².

Tali prassi non sono fonte normativa. La loro utilità, in consulenza tecnica, consiste nel rendere espliciti i “*criteri di qualità*” con cui si può valutare un sistema: per esempio, la “*dinamicità*” dell’assetto implica meccanismi di aggiornamento in presenza di cambi (struttura, mercato, finanza); la “*unicità*” implica di evitare duplicazioni incoerenti di procedure; l’“*efficienza dei flussi*” implica che i dati raggiungano

²⁰ Tribunale di Venezia, 26 agosto 2025, cit.

²¹ A seguito dell’entrata in vigore del d.lgs. 27 marzo 2026, n. 47, le rispettive disposizioni, come già chiarito, sono contenute nell’art. 2381-*bis*, comma 4, c.c. e nell’art. 2396-*quater* c.c.

²² CNDCEC-FNC, *Assetti organizzativi, amministrativi e contabili – check list operative*, cit.

DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**
RICERCA

chi decide in tempi coerenti con la natura del rischio. Se un CTU/perito adotta questi criteri, deve dichiararlo e collegarli ai parametri normativi sottostanti (2086 e art. 3 CCII).

Le *checklist* della Fondazione Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili inoltre costituiscono un ulteriore strumento: forniscono un impianto di domande e una metodologia di acquisizione documentale utile, ai fini di un generale inquadramento, per standardizzare la perizia e ridurre l'arbitrarietà dei giudizi. In un contenzioso che spesso si gioca sulla (in)completezza delle evidenze, la standardizzazione metodologica diventa un presidio di qualità e (indirettamente) di tutela dell'ausiliario.

5. Coordinamento tra consulenza tecnica civile e perizia penale

Il coordinamento diventa rilevante quando gli stessi fatti aziendali (perdita di continuità, falsità contabile, indebita prosecuzione, frodi, reati "presupposto") alimentano sia contenziosi civili (azioni di responsabilità; ricorsi per denuncia al tribunale di gravi irregolarità nella gestione; impugnazioni di delibere, etc.) sia penali (reati societari/tributari/concorsuali/altri) e/o procedimenti relativi al "sistema 231". In tali ipotesi, la consulenza tecnica rischia duplicazioni e incoerenze: diverse ricostruzioni dei flussi informativi, divergenze sulla temporalità dei segnali, valutazioni diverse sull'idoneità del sistema di controllo.

Un primo livello di coordinamento riguarda la base fattuale comune: mappa dei processi, cronologia delle decisioni, *dataset* contabili. È utile costruire una "timeline probatoria" unica (fonti, date, eventi, decisioni) che possa essere riutilizzata, nel rispetto dei limiti processuali, in più procedimenti. Nel decreto veneziano, ad esempio, il tribunale assegna termini e richiede una relazione ispettiva in tempi stretti, segno che la dimensione temporale e l'urgenza decisionale sono parte integrante del contesto: un coordinamento tecnico dovrebbe preservare la coerenza della ricostruzione temporale.

Un secondo livello di coordinamento concerne le differenze di finalità: nei procedimenti relativi alle denunce al tribunale per fondato sospetto di gravi irregolarità nella gestione prevale la logica rimediabile; nei procedimenti penali intentati ex d.lgs. n. 231/2001 prevale la logica accertativa e, nei procedimenti civili aperti per l'accertamento delle responsabilità degli organi di amministrazione (e di controllo) per assenza o inefficiente implementazione del MOG, si effettua la valutazione dell'assetto di compliance come possibile fattore esimente o attenuante. I quesiti devono tener conto di tali finalità: nel primo caso l'obiettivo è anche "correggere" in tempi utili; nell'ambito penale – invece – la prova deve sostenere una decisione oltre ogni ragionevole dubbio; nel procedimento aperto al fine di valutare il "sistema 231", la distinzione tra "adozione" e "attuazione efficace" diventa centrale per la responsabilità dell'ente.

Un terzo livello di coordinamento riguarda la *compliance* integrata. La convergenza tra art. 2086 c.c., art. 3 CCII e art. 6 d.lgs. n. 231/2001 è concettualmente utile: assetti e modello 231 condividono l'idea di presidi, flussi e controlli. Tuttavia, in sede tecnica, l'integrazione deve essere dimostrata e non presunta: la presenza del Modello 231 può costituire un tassello del più ampio sistema di controllo,

ma non colma automaticamente la mancanza di strumenti di pianificazione finanziaria e continuità prospettica richiesti dal CCII. Le prassi professionali evidenziano la rilevanza della “*compliance integrata*” come obiettivo da raggiungere nel sistema di controllo interno, ma la consulenza deve sempre scomporre e verificare i requisiti specifici di ciascuna disciplina.

In definitiva, si propone una regola prudenziale: gli esiti di una CTU/ispezione in ambito art. 2409 c.c. (o, *de futuro*, in occasione delle denunce presentate ai sensi dell’art. 2396-*quater* c.c.) possono costituire informazioni per altri procedimenti, ma non automaticamente “*prova piena*” perché cambiano oggetto, finalità e contraddittorio. In concreto, è buona pratica predisporre una matrice di trasferibilità che indichi quali accertamenti sono “*neutrali*” (esistenza di documenti, dati contabili, cronologie) e quali sono “*valutativi*” (adeguatezza, idoneità, ragionevolezza *ex ante*).

6. Conclusioni e raccomandazioni operative

L’evoluzione normativa e giurisprudenziale mostra un progressivo consolidamento dell’idea che l’assetto adeguato non sia un adempimento in mera funzione anticrisi, bensì un elemento strutturale di buona amministrazione, gestione informata e prevenzione. L’art. 2086 c.c. e le altre norme del diritto societario che annoverano l’istituzione degli assetti tra le regole che connotano i principi di corretta amministrazione inseriscono la predisposizione e la valutazione degli assetti nella governance. Su queste disposizioni si incardina l’art. 3 CCII che esplicita requisiti funzionali (rilevazione squilibri; continuità 12 mesi; segnali tipizzati; supporto a *check-list* e test di risanamento), che gli assetti devono possedere anche in funzione di prevenzione della crisi.

La giurisprudenza di merito, a partire dalle prime pronunce rese sul tema, rende “*processualmente visibile*” tale dovere, riconoscendo che la mancanza di assetti può integrare grave irregolarità gestoria e legittimare strumenti altamente invasivi (ispezione, amministratore giudiziario). Nel contempo, essa impone rigorosi “*paletti*”: l’accertamento deve essere calato nella specificità dell’impresa e non può degradare in un sindacato generalizzato delle scelte, salvo evidente irrazionalità informativa/organizzativa.

Il ruolo dell’ausiliario è quindi duplice:

(i) *rendere valutabile un oggetto complesso con metodi replicabili e proporzionali*; (ii) *proteggere, tramite rigore metodologico e chiarezza dei limiti, il corretto equilibrio tra discrezionalità gestoria e doveri organizzativi*.

7. Sintesi criticità emerse

Dall’analisi delle fonti normative, delle prassi tecniche e della giurisprudenza recente emergono cinque criticità strutturali.

DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**
RICERCA

La prima è la polisemia dell'adeguatezza: se non ancorata a parametri (*output* CCII; proporzionalità; continuità a 12 mesi; segnali tipizzati), la valutazione rischia di diventare opinione. L'art. 3 CCII rappresenta, in questo senso, una "grammatica" di *output* informativi che il consulente può usare per rendere la valutazione controllabile.

La seconda è la tensione tra esigenza di sistematicità e limiti del processo: in procedimenti *ex art.* 2409 c.c. i quesiti sono spesso ampi; ma l'ampiezza, se non gestita con *workflow* e sotto-quesiti, porta a relazioni prolisse e poco decisive. I provvedimenti della giurisprudenza sopra richiamati mostrano come in ambito giudiziario, pur con finalità diverse, si tenda a chiedere una combinazione di verifiche organizzative, contabili e prospettiche (continuità, sostenibilità). È un segnale della necessità di "perizie di sistema", ma anche del rischio di sovraccarico investigativo.

La terza criticità è la prova dell'attuazione: sia negli assetti, sia nei Modelli 231, i documenti sono condizione necessaria ma non sufficiente. La prova deve dimostrare flussi informativi strutturati, decisioni tempestive, attività di controllo e aggiornamento. Ciò richiede una cultura documentale e un *audit trail* che molte imprese – specie PMI – non possiedono in modo strutturato, e che spesso viene "costruito" solo a contenzioso avviato.

La quarta criticità è il coordinamento tra procedimenti: le stesse evidenze possono essere lette diversamente in sede civile e penale, per differenze di standard probatorio e finalità. Senza un minimo di armonizzazione della base fattuale (*timeline, dataset*), aumenta il rischio di contraddizioni e contestazioni di metodo.

La quinta criticità è l'evoluzione rapida del contesto di riferimento normativo e di prassi.

Questa evoluzione rende essenziale, nella relazione tecnica, indicare sempre il "testo vigente" delle norme e la versione degli standard adottati.

8. Proposte per migliorare l'approccio in ambito giudiziario

8.1. Proposte per il giudice: quesiti più "misurabili" e parametri espliciti

Per principio generale il consulente tecnico deve rigorosamente attenersi ai quesiti formulati dal giudice²³ e rispondere in modo adeguato, esauriente e pertinente.

Pur nella piena discrezionalità del giudice, pertanto, l'impostazione del quesito assume centralità ai fini dell'organizzazione del lavoro dell'ausiliario. Con mere finalità propositive, dunque, per ridurre

²³ *Ex pluribus*, Cass. civ., sez. I, 17 settembre 2024, che si rifà al principio di diritto enunciato dalle SS. UU. nella sentenza n. 3086 del 1 febbraio 2022, per cui "in materia di consulenza tecnica d'ufficio, il consulente nominato dal giudice, nei limiti delle indagini commessegli e nell'osservanza del contraddittorio delle parti, può accertare tutti i fatti inerenti all'oggetto della lite, il cui accertamento si renda necessario al fine di rispondere ai quesiti sottopostigli, a condizione che non si tratti dei fatti principali che è onere delle parti allegare a fondamento della domanda o delle eccezioni e salvo, quanto a queste ultime, che non si tratti di fatti principali rilevabili d'ufficio".

DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**
RICERCA

ambiguità e contenzioso sulla CTU/perizia, i quesiti dovrebbero esplicitare (anche per rinvio) i parametri normativi minimi di riferimento. Per esempio, un quesito su “*adeguatezza degli assetti*” potrebbe richiamare espressamente gli *output* dell’art. 3 CCII evitando che la CTU si risolva in una valutazione eccessivamente permeata di elementi soggettivi.

Nei procedimenti *ex art. 2409 c.c. (o, de futuro, in occasione delle denunce presentate ai sensi dell’art. 2396-quater c.c.)* dove l’obiettivo è anche il ripristino della regolarità, il quesito potrebbe distinguere:

- (i) “*fotografia*” dello stato degli assetti;
- (ii) valutazione della capacità informativa prospettica;
- (iii) indicazioni correttive minime (raccomandazioni tecniche), chiarendo che tali indicazioni non sostituiscono le decisioni gestorie ma consentono al giudice di valutare l’idoneità di misure ripristinatorie. Il decreto del tribunale di Venezia del 26 agosto 2025, a titolo d’esempio, – ordinando un’ispezione e fissando un termine per la relazione – esemplifica questo bisogno di consulenza tecnica orientata anche al “*tempo utile*”.

8.2. Tabella di confronto normative/strumenti con impatto sulla consulenza tecnica (richiesta)

Norma/ strumento	Snodo regolatorio	Evidenze attese (esempi)	Impatto sulla consulenza tecnica
Art. 2086, comma 2, c.c. [3]	Dovere di istituire assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati e attivarsi con provvedimenti atti a superare la crisi	Organigrammi, deleghe, procedure, accounting affidabile; evidenze di monitoraggio	Costituisce la “base legale” per valutare adeguatezza come dovere gestionale; standard aperto → necessaria metodologia proporzionale [20]
Art. 3 CCII [2]	Requisiti funzionali degli assetti (squilibri; continuità 12 mesi; segnali; <i>test pratico/check-list</i>)	Cash-flow forecast 12 mesi; budgeting; indicatori di allerta; utilizzo <i>check-list/test</i>	Introduce benchmark “prospettico” e segnali tipizzati: il CTU deve verificare capacità previsiva e sostenibilità a 12 mesi [19]
Art. 6 d.lgs. n. 231/2001 [13]	Esimente: modello idoneo ed efficacemente attuato, OdV, elusione, vigilanza	Risk assessment, protocolli, formazione, flussi OdV, audit, whistleblowing	Richiede traduzione probatoria dell’idoneità/attuazione ante <i>delictum</i> ; necessaria evidenza di effettività e tracciabilità [15]

Quanto sopra, obbliga a effettuare ulteriori riflessioni.

In un contesto simile a quello esaminato, assumendo rilevanza avvalersi di ausiliari esperti su tematiche tanto innovative e complesse. non può sottacersi l’importante cambiamento impresso in tema di speciali competenze del CTU dal d.m. 4 agosto 2023, n. 109²⁴ che segna un passaggio

²⁴ Si tratta del *Regolamento concernente l’individuazione di ulteriori categorie dell’albo dei consulenti tecnici di ufficio e dei settori di specializzazione di ciascuna categoria, l’individuazione dei requisiti per l’iscrizione all’albo, nonché la formazione, la tenuta e l’aggiornamento dell’elenco nazionale, ai sensi dell’articolo 13, quarto comma, delle disposizioni per l’attuazione del codice di procedura civile e disposizioni transitorie, aggiunto, unitamente all’art. 24-bis, rispettivamente dall’art. 4, comma 2,*

DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti

RICERCA

importante perché trasforma la “speciale competenza” del CTU da requisito spesso valutato in chiave prevalentemente locale e documentale a requisito più tipizzato, tracciabile, verificabile nel tempo e maggiormente esposto a controllo organizzativo. Il decreto, infatti, non si limita a disciplinare un albo telematico: tipizza le categorie e i settori di specializzazione, definisce i requisiti di iscrizione, regola il mantenimento dell’iscrizione e collega il tutto a un elenco nazionale informatico che registra incarichi e revoche. La portata del d.m. 4 agosto 2023, n. 109 è però ancora più ampia, perché la competenza non deve solo esistere all’ingresso, ma deve essere anche mantenuta. L’art. 6 del d.m. 4 agosto 2023, n. 109 prevede, infatti, che costituiscano requisiti di mantenimento dell’iscrizione, sia lo svolgimento continuativo dell’attività professionale, sia il rispetto degli obblighi di formazione professionale continua; in sede di revisione dell’albo il comitato verifica la permanenza dei requisiti e richiede una domanda di conferma, nella quale l’interessato aggiorna o integra le informazioni già rese. In caso di mancata conferma, è prevista la cancellazione. Pertanto, il d.m. 4 agosto 2023, n. 109 rende evidente che la speciale competenza non è più una qualità “storica”, ma una *qualità dinamica*, che deve restare attuale, verificabile e documentalmente aggiornata.

A ciò si aggiunge il profilo della verificabilità esterna. Gli albi e l’elenco nazionale operano esclusivamente in modalità informatica; l’elenco nazionale contiene, per ciascun consulente, la data di iscrizione, i provvedimenti di conferimento dell’incarico e gli eventuali provvedimenti di revoca. Il Ministero chiarisce inoltre che l’elenco nazionale, accessibile tramite i servizi telematici, registra nel tempo gli incarichi ricevuti dai CTU; sul piano normativo, il sistema della riforma ha previsto anche la pubblicazione sul sito dell’ufficio giudiziario degli incarichi e dei compensi. Il risultato è una competenza non solo dichiarata, ma misurabile attraverso la storia degli incarichi, la coerenza tra nomine e settore specialistico e l’assenza di criticità che abbiano dato luogo a revoche o rilievi.

Da quanto sopra annotato discendono possibili conseguenze per la selezione dell’ausiliario. Anche se il d.m. 4 agosto 2023, n. 109 non detta una disciplina completa dei criteri di nomina del singolo CTU nel singolo procedimento, esso incide fortemente sul contesto della scelta: il giudice si trova davanti a un sistema in cui il professionista è classificato per categoria e settore, con requisiti *ex ante* più rigorosi e con una storia professionale *ex post* consultabile. In termini sostanziali, ciò rafforza il principio per cui l’ausiliario deve essere selezionato non per generica appartenenza all’area economico-giuridica, ma per aderenza specialistica al *thema decidendum*. In altri termini, il d.m. 4 agosto 2023 n.109 non sostituendosi ovviamente al prudente apprezzamento del giudice, alza lo standard informativo e, quindi, può orientarne la scelta.

In conclusione, il d.m. 4 agosto 2023 n. 109, pur non introducendo espressamente una categoria “assetti organizzativi/231”, rafforza in modo sensibile la necessità del possesso del requisito di speciale competenza, trasformandolo in requisito di esperienza specialistica effettiva, aggiornamento continuo, verificabilità documentale e tracciabilità nazionale delle nomine. Per questa ragione, la normativa regolamentare rappresenta una base giuridica molto utile per sostenere che, negli incarichi

lettere a) e g), del decreto legislativo 10 ottobre 2022, n. 149, e richiamato dagli articoli 15 e 16 delle stesse disposizioni per l’attuazione, come novellati, dallo stesso articolo 4, comma 2, lettera b) nn. 1 e 3, lettera c), nn. 1 e 2.

aventi ad oggetto adeguati assetti e modelli 231, la selezione del CTU non possa orientarsi verso profili con competenze minime specifiche, plurime e verificabili, coerenti con la natura tecnico-organizzativa dell'accertamento.

9. Proposte per i consulenti: standard di lavoro e fascicolo peritale "replicabile"

Stante quanto precedentemente precisato, per CTU/periti/consulenti si raccomanda di adottare un "minimum set" di standard di lavoro:

- 1) **Matrice quesiti – evidenze – conclusioni:** ogni conclusione deve avere riferimenti puntuali.
- 2) **Sezione limiti e assunzioni:** esplicitare lacune documentali e conseguenze sui livelli di confidenza.
- 3) **Valutazione ex ante:** definire la data-cerniera e il set informativo disponibile in quel momento.
- 4) **Analisi prospettica:** includere test di sostenibilità e continuità a 12 mesi quando rilevante.
- 5) **Contraddittorio strutturato:** riportare in appendice le osservazioni tecniche delle parti e le repliche.

Nella tabella che segue, si riportano alcune raccomandazioni operative ai fini della redazione dell'elaborato peritale.

Tabella raccomandazioni operative

Raccomandazione operativa	Problema affrontato	Azione concreta	Output atteso (perizia/impresa)
1. Definire "oggetto tecnico" e "oggetto giuridico" separati	Dilatazione del quesito e sconfinamento	Matrice di materialità: norma → rischio → processo → evidenze	Relazione con perimetro chiaro e capitolo "limiti dell'accertamento"
2. Applicare schema evidenze statico/dinamico/prospettico	Prova frammentaria e solo cartolare	Checklist con tre livelli + campionamento su processi critici	Allegato tecnico con evidenze verificate e criteri di sufficienza
3. Verificare la prospettiva 12 mesi (art. 3 CCII)	Assetti "contabili" ma non previsionali	Analisi cash-flow prospettico, stress test, covenant, scenari	Giudizio motivato su sostenibilità e segnali di crisi tipizzati
4. Distinguere non conformità "critiche" vs "migliorative"	Rischio di conclusioni apodittiche ("inadeguato")	Scala di gravità (es. 4 livelli) con criteri e esempi	Conclusioni graduabili; supporto a decisioni proporzionate (2409)
5. Integrare, quando pertinente, assetto organizzativo e Modello 231 se istituito	Doppio binario: presidi duplicati e incoerenti	Mappa unica controlli (assetti/231), flussi informativi OdV/collegio sindacale (o sindaco unico), evidenze attuazione	Sezione dedicata a "integrazione presidi" e gap analysis
6. Gestire trasferibilità tra procedimenti	Incoerenze e riuso improprio degli esiti	Matrice di trasferibilità: fatti neutri vs valutazioni; tracciabilità	Allegato "uso consentito" su altre sedi/processi
7. Documentare criterio ex ante	Bias retrospettivo	Cronologia decisioni e info disponibili; confronto con best practice	Sezione "valutazione ex ante" separata da esiti ex post

DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**
RICERCA

L'adozione di *checklist* professionali può essere incorporata nella matrice, chiarendo che sono strumenti di supporto metodologico.

La seguente *check-list* – da integrare, con quelle già pubblicate dal CNDCEC e dalla FNC e da adeguare all'organizzazione aziendale – è pensata come “minimo comune” per incarichi su adeguati assetti, utile in CTU/CTP:

Check-list minima peritale

Area	Domanda di verifica	Evidenze minime
<i>Governance</i>	Esistono deleghe e responsabilità chiare?	Organigramma; deleghe/procure; verbali CDA; <i>job description</i>
Contabilità e <i>reporting</i>	Il sistema contabile produce dati tempestivi e affidabili?	Piano dei conti; chiusure periodiche; riconciliazioni; aging crediti
Controllo di gestione	Esistono <i>budget</i> e analisi scostamenti?	Budget; <i>forecast</i> ; <i>report</i> KPI; azioni correttive
Continuità 12 mesi	È verificata sostenibilità debito e <i>cash-flow</i> ?	<i>Cash-flow forecast</i> ; DSCR/indicatori; stress test
Rischi e controlli	I rischi sono mappati e presidiati?	<i>Risk map</i> ; procedure; audit; incidenti/azioni
MOG (se istituito)	Modello idoneo e attuato prima del fatto?	<i>Risk assessment</i> 231; protocolli; flussi OdV; formazione; segnalazioni

10. Proposte per le imprese: “prova pronta” e prevenzione del contenzioso

Le raccomandazioni operative per le imprese possono essere sintetizzate nel concetto di “prova pronta”: predisporre assetti e modelli non solo per funzionare, ma anche per essere dimostrabili. In concreto:

- predisporre un reporting periodico con soglie e responsabilità;
- formalizzare un ciclo di pianificazione (*budget/forecast*) e un presidio di tesoreria (anche semplificato);
- assicurare che verbali e deliberazioni documentino valutazioni su continuità, rischi e contromisure;
- integrare, ove presente, il Modello 231 in un sistema di controllo interno coerente con i fabbisogni della normativa;
- conservare le evidenze in modo ordinato, così da ridurre il “costo probatorio” in caso di contenzioso.

La giurisprudenza precedentemente esaminata (anche con riferimento a imprese non ancora “in crisi conclamata”) mostra che la mancanza di assetti può integrare “*mala gestio*” e



costituire presupposto per interventi giudiziari; ciò rafforza il valore degli assetti adeguati come strumento di vera e propria prevenzione del contenzioso.

11. Considerazioni finali

L'orientamento della giurisprudenza di merito suggerisce che l'“*adeguato assetto*” stia diventando un criterio giudiziale operativo, specie nel procedimento *ex art. 2409 c.c. (o, de futuro, ex art. 2396-quater c.c.)* con conseguente crescita della domanda di perizie/CTU su assetti.

In parallelo, il sistema 231 è in evoluzione: ciò rende strategico progettare assetti e modelli come architettura integrata di controlli interni, riducendo duplicazioni e aumentando verificabilità²⁵.

Per la consulenza tecnica, la sfida principale è la traduzione probatoria: rendere trasparente “*come*” l'impresa monitora rischi e continuità, e “*in che modo*” reagisce ai segnali, evitando giudizi meramente assertivi.

L'impatto potenziale sulla consulenza tecnica è significativo: una riforma che chiarisca il criterio di imputazione (colpa di organizzazione), razionalizzi reati presupposto e rafforzi garanzie processuali potrebbe rendere ancora più centrale la prova “*tecnica*” della effettività dei modelli, spostando l'attenzione dal documento alla governance e ai controlli reali

Si è ritenuto opportuno fornire ai Professionisti schemi di lavoro, con indicazioni metodologiche di base, non vincolanti né tassative, ma adattabili ai casi concreti.

²⁵ Sul punto, si richiama l'atto Camera n. 2632, d'iniziativa del deputato Morrone, recante “*Modifiche al decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, in materia di responsabilità delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni, anche prive di personalità giuridica, per fatti illeciti dipendenti da reato*”, assegnato alla Commissione II Giustizia in sede referente il 13 aprile 2026.



DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**

RICERCA

APPENDICE

DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**
RICERCA

La verifica degli adeguati assetti ex art. 2086 c.c.

(traccia del modulo tecnico-operativo per C.T.U. e analisi giudiziale)

PARTE I - IMPOSTAZIONE METODOLOGICA E QUADRO NORMATIVO

Capitolo 1 - Premessa metodologica e oggetto dell'indagine

1. Finalità della consulenza tecnica

Impostazione metodologica

La presente consulenza tecnica è redatta al fine di verificare, secondo criteri oggettivi, verificabili e replicabili l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile ai sensi dell'art. 2086, comma 2, c.c., anche al fine della rilevazione tempestiva della crisi di impresa e della perdita della continuità aziendale (art. 3 CCII).

2. Oggetto dell'analisi tecnica

Principio di estensione dell'indagine

L'indagine non si limita alla verifica della mera esistenza formale degli assetti, ma si estende a:

- concreto funzionamento;
- capacità di intercettazione degli squilibri;
- tempestività della reazione dell'organo amministrativo.

Elemento centrale è rappresentato dal sistema dei flussi informativi interni, quale presupposto funzionale dell'adeguatezza degli assetti.

3. Soggetti coinvolti nei flussi informativi

I flussi informativi coinvolgono direttamente:

- organo amministrativo;
- organo di controllo (ove esistente);
- altre funzioni di controllo, quando esistenti

Capitolo 2 – Quadro normativo di riferimento

1. Codice civile

Fonti normative

- Art. 2086, comma 2, c.c.
- Artt. 2381-bis, 2475, 2476, 2486 c.c.
- Artt. 2396-quinquies, 2396-sexies, 2403-bis c.c.

DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**
RICERCA

2. Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (CCII)

- Art. 3 CCII
- Art. 25-*octies* CCII
- Art. 12 e ss. CCII
- Art. 37 CCII
- Decreto dirigenziale del 21 marzo 2023, in fase di aggiornamento (*test* pratico e *check-list* della composizione negoziata)

3. Standard tecnici e prassi

Fonti tecniche

- Documenti CNDCEC - FNC su adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili
- Principi ISA Italia (in quanto compatibili)
- Modello 231 quale presidio organizzativo integrato

PARTE II - METODOLOGIA DELLA VERIFICA TECNICA

Capitolo 3 - Fasi dell'analisi

1. Analisi documentale

(da sviluppare in continuità con gli allegati istruttori)

2. Analisi economico-finanziaria

Verifica di:

- equilibrio economico
- sostenibilità finanziaria
- dinamica della liquidità

3. Interviste e riscontro operativo

Verifica empirica

- Confronto con *management*
- Riscontro procedure
- Verifica operatività concreta degli assetti

PARTE III - CRITERI OGGETTIVI DI VALUTAZIONE

Capitolo 4 - Parametri di adeguatezza

DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**
RICERCA

1. Parametri minimi

Criteria oggettivi

Un assetto può definirsi adeguato se consente:

- produzione di informazioni economico-finanziarie aggiornate (compatibili con la struttura organizzativa dell'impresa)
- monitoraggio della liquidità su orizzonte 6-12 mesi
- individuazione scostamenti previsionali/consuntivi
- attivazione tempestiva dei flussi informativi

2. Indicatori di funzionamento effettivo

Indici di adeguatezza (tenuto conto della struttura organizzativa dell'impresa)

- Tempo di aggiornamento contabile
- *Reporting* direzionale
- *Budget e forecast*
- Tracciabilità decisioni
- Verbalizzazione processi decisionali

3. Criterio di proporzionalità

La valutazione tiene conto di:

- dimensione dell'impresa
- complessità operativa
- settore di attività

PARTE IV - VERIFICA DINAMICA DEGLI ASSETTI

Capitolo 5 - Test di funzionamento

1. Test di rilevazione dello squilibrio

Verifica tecnica

- Quando emerge il primo segnale
- Capacità di rilevazione
- Tempi di rilevazione
- Strumenti informativi utilizzati

2. Test di reazione dell'organo amministrativo

Si analizza:

DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**

RICERCA

- trasmissione delle informazioni
- coerenza delle decisioni
- tempo di reazione

3. Test di continuità aziendale

Parametri

- Sostenibilità del debito
- Affidabilità strumenti previsionali
- Coerenza pianificazione/andamento reale

PARTE V - RICOSTRUZIONE TEMPORALE DELLA CRISI

Capitolo 6 - Timeline della crisi

1. Fasi della crisi

- Emergenza dello squilibrio
- Rilevabilità tecnica
- Rilevazione effettiva
- Reazione amministrativa
- Aggravamento

2. Funzione della timeline

Funzione probatoria

La timeline consente di verificare:

- idoneità degli assetti
- imputabilità delle carenze
- momento di insorgenza della responsabilità

PARTE VI - ANALISI CAUSALE E VALUTAZIONE DEL DANNO

Capitolo 7 - Matrice causa → effetto → danno

Schema analitico

Carenza assetto	Effetto operativo	Conseguenza economica	Danno
assenza reporting	mancata percezione squilibrio	ritardo intervento	aggravamento perdite
contabilità non aggiornata	dati inattendibili	decisioni errate	perdita patrimoniale
assenza tesoreria	mancato controllo liquidità	insolvenze	incremento debito

DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**
RICERCA

Capitolo 8 - Scala di gravità delle carenze

1. Livello 1 - Carenze fisiologiche

Non incidono sulla rilevazione della crisi

2. Livello 2 – Carenze rilevanti

Incidono sulla tempestività della rilevazione

3. Livello 3 – Carenze gravi

- impediscono la rilevazione della crisi
- determinano perdita di controllo gestionale

PARTE VII - VALUTAZIONE FINALE DEGLI ASSETTI

Capitolo 9 - Matrice di adeguatezza

Area	Valutazione	Gravità	Impatto
organizzativo
amministrativo
contabile
rilevazione crisi

Capitolo 10 - Valutazioni conclusive

1. Adeguatezza degli assetti

L'assetto risulta:

- adeguato
- parzialmente adeguato
- non adeguato

2. Idoneità alla rilevazione della crisi

Gli assetti risultano:

- idonei
- non idonei

ai sensi dell'art. 2086 c.c. e dell'art. 3 CCII.

DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**
RICERCA

3. Nesso causale e responsabilità

Valutazione tecnica

Le carenze riscontrate risultano:

- causalmente collegate al ritardo nella rilevazione
- idonee a determinare aggravamento della situazione

4. Raccomandazioni operative

Da modulare in funzione:

- dei deficit riscontrati
- del livello di gravità
- della dimensione e della struttura aziendale

PARTE VIII - ALLEGATI TECNICI OPERATIVI

- Check-list degli assetti
- Matrice di valutazione del rischio
- Calcolo DSCR
- KPI patrimoniali e finanziari
- Schema di assetti target per PMI

CONSIDERAZIONE FINALE

La presente relazione esprime valutazioni tecniche in ordine all'istituzione e all'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'impresa tenuto conto delle informazioni e dei dati allora conosciuti o conoscibili, nonché della natura e delle dimensioni dell'impresa.

Ogni valutazione in ordine a eventuali responsabilità dell'impresa o dell'organo di amministrazione per mancata istituzione e/o implementazione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato e, quando istituito, dell'organo di controllo per mancata vigilanza, è riservata all'Autorità Giudiziaria.

DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**
RICERCA

Perizia tecnica ex d.lgs. n. 231/2001

(traccia del Modulo tecnico-operativo per perizia e analisi giudiziale)

PARTE I - RICOSTRUZIONE FATTUALE E CONTESTO ORGANIZZATIVO

Capitolo 1 - Struttura dell'ente e qualificazione soggettiva

1. Struttura organizzativa dell'ente

Fatti

L'ente oggetto di indagine opera nel settore _____, con struttura articolata in:

- organo amministrativo
- direzione operativa
- funzione amministrativa
- funzioni di controllo interno
- Organismo di Vigilanza

Dati documentali

- statuto
- organigramma
- mansionario
- sistema deleghe e procure
- Modello 231 (versioni successive)
- verbali OdV ove acquisiti

2. Qualificazione soggettiva dell'autore del reato

La qualificazione del soggetto autore assume rilievo dirimente:

- soggetto **apicale** → art. 6 d.lgs. n. 231/2001
- soggetto **subordinato** → art. 7 d.lgs. n. 231/2001

PARTE II - ANALISI STRUTTURALE DEL MODELLO 231

Capitolo 2 - Struttura, *risk assessment* e protocolli

1. Adozione formale del modello

Dati

- delibera di adozione: _____

DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**
RICERCA

- aggiornamenti: _____

La mera adozione formale non integra il requisito dell' idoneità.

2. Risk Assessment

Requisiti

La mappatura dei rischi deve essere:

- specifica
- aggiornata
- coerente con i processi aziendali

Analisi tecnica

- rischio specificamente individuato
- rischio genericamente descritto
- rischio non contemplato

La genericità costituisce indice rilevante di inidoneità.

3. Protocolli e segregazione delle funzioni

Il modello deve prevedere protocolli idonei a:

- programmare e strutturare le decisioni
- garantire evidenza e tracciabilità dei processi
- assicurare un'adeguata segregazione delle funzioni

Verifica operativa

- procedure autorizzative multilivello
- controlli sui flussi finanziari
- tracciabilità delle operazioni

4. Sistema disciplinare

Il sistema disciplinare:

- è assente
- è presente, ma non è applicato
- è presente ed è applicato.

L'assenza o la mancata applicazione del sistema disciplinare costituisce indice significativo di inefficacia del modello.

DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**
—
RICERCA

PARTE III- ORGANISMO DI VIGILANZA

Capitolo 3 - Autonomia ed effettività dell'OdV

1. Requisiti strutturali

L'OdV deve essere:

- autonomo
- indipendente
- dotato di requisiti di professionalità e onorabilità e di poteri effettivi (con apposito budget)
- operante con continuità

2. Attività concreta

Dati

- verbali OdV se acquisiti
- audit
- segnalazioni

Analisi

- attività continuativa
- attività sporadica
- attività non documentata o meramente formale

3. Modello cartolare vs modello effettivo

La valutazione si fonda su:

- concreta attuazione del MOG
- effettività dei controlli
- tracciabilità
- capacità di *follow-up*

PARTE IV - NESSO TRA EVENTO E ASSETTO ORGANIZZATIVO

Capitolo 4 - Localizzazione del rischio e verifica dei presidi

1. Inquadramento metodologico

Il reato può essere espressione di un deficit organizzativo

DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**
RICERCA

2. Localizzazione del rischio

Fatti

Il fatto si colloca nel seguente processo aziendale _____ con riferimento al seguente/seguiti reato/reati presupposto:

Dati

- procedura applicabile
- livello di controllo
- responsabile

3. Copertura del rischio

- rischio previsto
- rischio generico
- rischio specifico
- rischio non previsto

4. Elusione vs carenza strutturale

Distinzione centrale

- elusione fraudolenta → modello adeguato
- carenza organizzativa strutturale → modello inadeguato

Analisi

- condotta isolata
- deficit attuativo
- deficit strutturale

PARTE V - VALUTAZIONE DELLA COLPA DI ORGANIZZAZIONE

Capitolo 5 - Parametri e tipologie di deficit

1. Parametri valutativi

La colpa di organizzazione ricorre quando:

- modello inadeguato
- modello non attuato
- vigilanza inefficace
- sistema meramente formale

DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**
RICERCA

2. Tipologie di deficit

a) Strutturale

- lacune nel *risk assessment*
- assenza di protocolli
- assenza di procedure

b) Attuativo

- controlli non eseguiti
- assenza di audit

c) Culturale

- tolleranza prassi devianti
- informazione/formazione assente

3. Valutazione integrata

Occorre verificare se:

- il sistema abbia favorito il reato
oppure
- l'evento sia avvenuto nonostante presidi adeguati

PARTE VI - PROVA LIBERATORIA

Capitolo 6 - Regimi ex artt. 6 e 7 d.lgs. n. 231/2001

1. Art. 6 (soggetti apicali)

Requisiti cumulativi:

- modello adottato
- attuazione effettiva
- idonea composizione OdV
- elusione fraudolenta
- assenza di omessa vigilanza da parte dell'ODV

2. Art. 7 (soggetti subordinati)

Verifica di:

- adeguatezza della vigilanza
- proporzionalità dei controlli

DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**
RICERCA

PARTE VII - CONCLUSIONI TECNICHE

Capitolo 7 - Sintesi valutativa strutturata

1. Fatti accertati

- modello adottato
- *risk assessment*
- attività OdV
- protocolli e procedure

2. Evidenze documentali

All. A – delibera di adozione del modello

All. B – *risk assessment*

All. C – verbali OdV se acquisiti

All. D – procedure

All. E – formazione

3. Idoneità *ex ante*

- idoneo
- parzialmente idoneo
- inidoneo

4. Efficace attuazione

- effettiva
- non pienamente dimostrata
- meramente formale

5. Colpa di organizzazione

- elusione fraudolenta
- deficit attuativo
- carenza strutturale

6. Limiti dell'analisi

- lacune documentali
- criticità informative



DOCUMENTO

La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**

RICERCA

CONSIDERAZIONE FINALE

La presente relazione di perizia esprime valutazioni tecnico-organizzative in ordine:

- all' idoneità del modello *ex ante* rispetto alla prevenzione dei reati analoghi a quello che si sono verificati sulla base delle conoscenze e dei dati allora verificabili;
- alla sua effettiva attuazione;
- al rapporto tra evento e assetto organizzativo.

Ogni valutazione giuridica sull' idoneità del modello e sulla responsabilità dell' ente resta riservata all' Autorità Giudiziaria.



Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili
Piazza della Repubblica, 59 00185 Roma