



# Aree tematiche

1. Disciplina civilistica degli adeguati assetti
2. Gli adeguati assetti nel Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza
3. Il ruolo degli organi sociali
4. Esempi di verbalizzazione
5. Gli obblighi di segnalazione e gli indicatori di allerta

## PREMESSA : i principi di corretta amministrazione

La moderna disciplina del diritto societario attribuisce un ruolo centrale alla qualità della gestione dell'impresa. L'obiettivo del legislatore non è soltanto garantire il rispetto formale delle norme, ma assicurare che l'attività imprenditoriale sia svolta secondo criteri di corretta amministrazione, nel rispetto dei principi di buona governance, di sana gestione, di tutela della continuità aziendale e degli interessi dei soci, dei creditori e, più in generale, degli stakeholder.

In tale prospettiva si inseriscono i principi di corretta amministrazione e di corretta gestione societaria e imprenditoriale, che rappresentano oggi il parametro fondamentale per valutare il comportamento degli amministratori e l'efficacia dei sistemi di controllo.

---

## PREMESSA: I principi di corretta amministrazione (segue)

I principi di corretta amministrazione **non sono definiti** espressamente dal codice civile.

Essi derivano:

- dai principi generali di diligenza nell'esecuzione dell'incarico (artt. 1176 e 2392 c.c.);
- dai doveri fiduciari degli amministratori;
- dalla riforma del diritto societario del 2003 (D.lgs. n. 6/2003), che ha valorizzato il sistema dei controlli interni;
- dall'evoluzione della corporate governance nazionale e internazionale;
- dalla giurisprudenza della Corte di Cassazione, che identifica la corretta amministrazione come gestione informata, prudente, razionale e conforme all'interesse sociale.

# Gli adeguati assetti

L'introduzione del **Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza** (D.lgs. n. 14/2019), unitamente alla modifica dell'art. 2086 c.c., ha profondamente innovato il diritto societario italiano, trasformando l'organizzazione dell'impresa da elemento meramente gestionale a **strumento di prevenzione della crisi**.

Gli **assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati** oggi non costituiscono solo un obbligo giuridico per gli amministratori ma rappresentano il presupposto affinché la società sia in grado di intercettare tempestivamente gli squilibri economici, patrimoniali e finanziari e di adottare le misure necessarie per il recupero della continuità aziendale.

In tale sistema assumono un ruolo centrale sia il **Consiglio di Amministrazione**, quale organo gestorio, sia il **Collegio Sindacale**, quale organo di vigilanza

# Premessa: l'art. 2086 c.c. prima e dopo

## **Art. 2086.**

### **(Direzione e gerarchia nell'impresa).**

L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.

## **Art. 2086.**

### **((Gestione dell'impresa))**

L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.

**((L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale)).**

# L'art. 2086 c.c. e la gestione anticipata della crisi

L'art. 2086, comma 2, c.c. stabilisce che l'imprenditore operante in forma societaria o collettiva deve:

- istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa;
- attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

La norma attribuisce quindi agli amministratori un duplice obbligo:

- **organizzare** adeguatamente l'impresa;
- **monitorarne costantemente** l'equilibrio economico-finanziario.

**L'organizzazione non costituisce più un semplice strumento di efficienza aziendale, ma un presidio volto a prevenire l'insolvenza**

# Il concetto di crisi

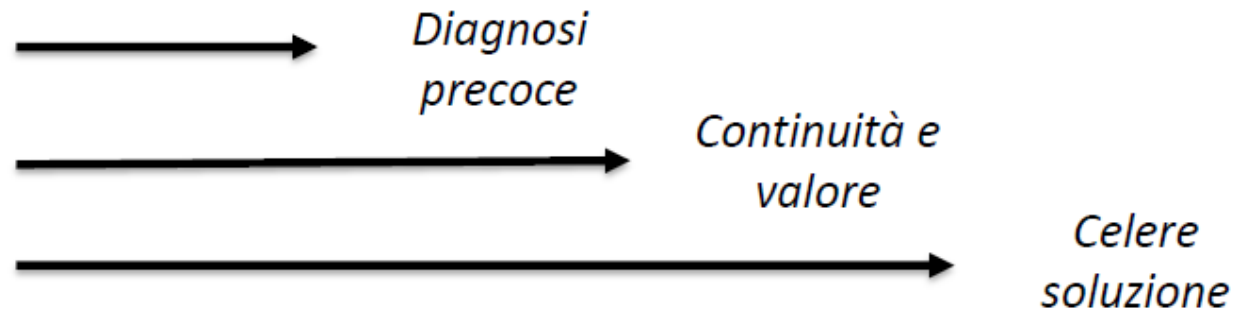
L'obbligo di « **attivarsi** » come pure di « **segnalare** » richiede una puntuale definizione del concetto di crisi, mai individuata dalla legge fallimentare

## Ai sensi dell'art.2 del CCII :

- a) “**crisi**”: lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate nei 12 mesi;
- b) “**insolvenza**”: lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni;

# Una sintesi della prospettiva giuridica

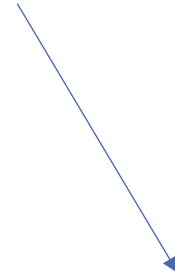
Principi ispiratori della disciplina della crisi di impresa e dell'insolvenza così come recentemente riformata anche alla luce delle istanze europee



# Gli adeguati assetti come sistema di prevenzione

Gli assetti devono consentire di:

- monitorare costantemente la situazione economica;
- verificare la sostenibilità finanziaria dei debiti;
- controllare la liquidità disponibile;
- predisporre flussi informativi tempestivi;
- elaborare dati previsionali attendibili;
- individuare precocemente gli indicatori di crisi;
- consentire interventi correttivi tempestivi.



La loro adeguatezza va valutata secondo criteri di proporzionalità rispetto:

- alla dimensione della società;
- alla complessità dell'attività;
- al settore economico;
- alla struttura organizzativa.

# Gli adeguati assetti in una società per azioni

Nella S.p.A. il dovere grava sull'organo amministrativo e trova un completamento nell'art. 2381 c.c., secondo cui:

- \* gli amministratori delegati curano l'adeguatezza degli assetti;
- \* il Consiglio di Amministrazione valuta l'adeguatezza degli assetti sulla base delle informazioni ricevute;
- \* il Collegio Sindacale vigila sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul suo concreto funzionamento.

**Non è sufficiente predisporre procedure "di facciata": gli assetti devono essere effettivi, aggiornati e concretamente funzionanti.**

# Cosa si intende per «assetti adeguati»

Dal punto di vista operativo, gli assetti di cui verificare l'adeguatezza sono (almeno) di tre tipi:

## **Assetto organizzativo**

- organigramma;
- funzionigramma;
- sistema delle deleghe;
- procedure aziendali;
- segregazione delle funzioni;
- sistema dei controlli interni;
- gestione dei rischi (risk management);
- flussi informativi tra organi sociali.



**L'organizzazione deve assicurare una chiara individuazione delle responsabilità e consentire un efficace processo decisionale.**

# Cosa si intende per «assetti adeguati» (segue)

## Assetto amministrativo

È costituito dall'insieme delle procedure che consentono una gestione consapevole dell'impresa. Vi rientrano:

- \* procedure autorizzative;
- \* pianificazione economico-finanziaria;
- \* reporting periodico;
- \* **budget e business plan** (Il business plan è il documento strategico di lungo periodo (3-5 anni) che delinea l'idea imprenditoriale, il mercato e gli obiettivi complessivi. Il budget è lo strumento operativo di breve periodo (solitamente 1 anno) che traduce nel dettaglio numerico, mese per mese, le azioni previste per raggiungere quegli obiettivi);
- \* **monitoraggio della liquidità;**
- \* **indicatori di performance: gli indicatori di performance (spesso chiamati KPI, ovvero Key Performance Indicator)** sono metriche quantificabili utilizzate per misurare l'efficacia di un'organizzazione, di un team o di un singolo processo nel raggiungere gli obiettivi prefissati

## Focus sui KPI

sono strumenti essenziali per trasformare gli obiettivi strategici in dati concreti e misurabili. I loro scopi principali includono: valutare l'andamento del business o di un reparto specifico; fornire ai manager i dati necessari per prendere decisioni consapevoli e correggere la rotta; comprendere i punti di forza e le aree di debolezza aziendali.

Categorie principali

Variano a seconda del settore e della funzione aziendale. Si dividono comunemente in quattro grandi categorie:

Indicatori Generali (o di Volume): misurano l'entità del lavoro svolto (es. numero di prodotti venduti, volume delle vendite).

Indicatori di Qualità: valutano l'efficacia del processo e la soddisfazione del cliente (es. percentuale di resi, punteggio di soddisfazione del cliente).

Indicatori Finanziari: analizzano la redditività e la salute economica (es. ROI, ROE, fatturato medio per dipendente).

Indicatori di Efficienza/Produttività: mettono in relazione i risultati ottenuti con le risorse impiegate (es. costo per acquisizione di un cliente, tempo medio di produzione).

Gli indicatori per via della loro natura permettono di:

∅ misurare i fenomeni aziendali nel tempo e nello spazio, ma rivestono un importante ruolo anche nell'attività di pianificazione e programmazione, definendo gli obiettivi misurabili nel breve e medio periodo.

∅ rilevare eventuali scostamenti, tra gli obiettivi prefissati nel budget e i risultati effettivamente ottenuti, potendo così svolgere in tempi rapidi azioni correttive.

∅ rilevare tempestivamente le eventuali criticità che la sola contabilità non riuscirebbe ad identificare e risolvere.

∅ implementare la strategia aziendale

# Cosa si intende per «assetti adeguati» (segue)

## **Assetto contabile**

Consiste nell'insieme delle procedure che assicurano:

- regolare tenuta della contabilità;
- attendibilità delle scritture;
- tempestività delle registrazioni;
- predisposizione dei bilanci;
- elaborazione delle situazioni infrannuali;
- controllo della liquidità;
- monitoraggio degli indici patrimoniali e finanziari.

**L'assetto contabile costituisce il presupposto informativo delle decisioni gestorie.**

# IL SISTEMA DI ALLERTA – Obblighi organizzativi

Art.3 CCII

L'imprenditore (sia individuale che collettivo con la sola esclusione delle imprese pubbliche), è tenuto ***a rilevare tempestivamente lo stato della crisi e ad assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte***".

**L'imprenditore collettivo** deve adottare **un assetto organizzativo adeguato**



***“anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi di impresa e della perdita della continuità aziendale, nonche’ di attivarsi per l’adozione e l’attuazione di uno degli strumenti previsti dall’ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale”***

# IL SISTEMA DI ALLERTA – Obblighi organizzativi

## Art.3 CCII

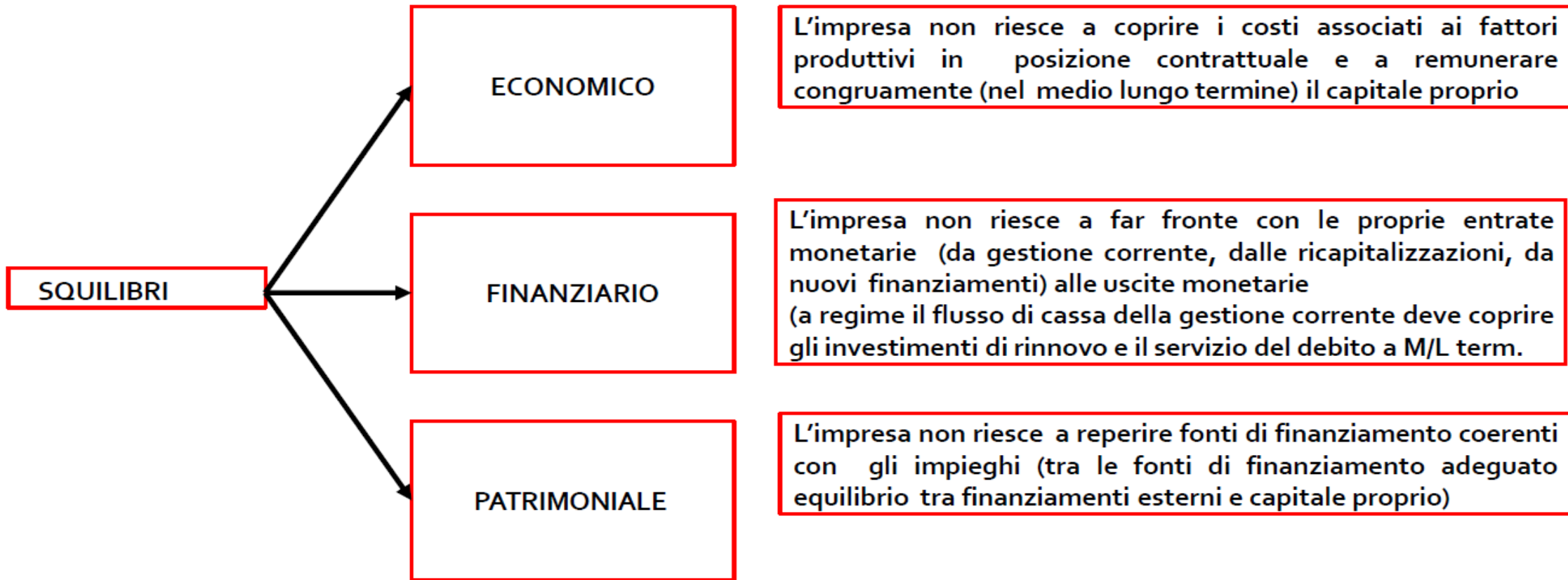
Precisa il **contenuto degli assetti organizzativi adeguati** indicando quali sono i **fattori di rischio** rappresentativi della crisi e come questi debbano essere intercettati per effetto di una adeguata organizzazione d'impresa.

In particolare, si prevede che gli assetti organizzativi per essere ritenuti adeguati debbano essere strutturati in modo da consentire di:



- i) rilevare gli squilibri di carattere patrimoniale, economico-finanziario rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale;
- ii) verificare la sostenibilità dei debiti e della continuità aziendale per i dodici mesi successivi;
- iii) ricavare le informazioni necessarie per eseguire il test pratico per l'accesso alla composizione negoziata della crisi.

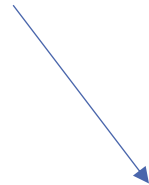
## PROSPETTIVA GIURIDICA: FATTORI RILEVANTI DI INSORGENZA DELLA CRISI



# Il ruolo del Consiglio di Amministrazione

Deve periodicamente:

- \* valutare gli assetti organizzativi;
- \* verificare il sistema dei controlli interni;
- \* esaminare la situazione economica e finanziaria;
- \* monitorare i principali rischi;
- \* valutare la continuità aziendale (going concern);
- \* adottare eventuali misure correttive.



Dai verbali del CdA dovrebbe risultare:

- \* esame della situazione economico-finanziaria;
- \* report dell'amministratore delegato;
- \* verifica degli indicatori di crisi;
- \* valutazione dell'adeguatezza degli assetti;
- \* eventuali interventi organizzativi deliberati;
- \* analisi dei rischi significativi;
- \* monitoraggio del cash flow;
- \* verifica dei budget e degli scostamenti;
- \* discussione dei rilievi del Collegio Sindacale o del revisore.

# La verbalizzazione del Consiglio di Amministrazione

La verbalizzazione assume un'importanza decisiva sia sul piano organizzativo sia sotto il profilo della responsabilità degli amministratori.

I verbali devono documentare in maniera analitica:

## A) Informazioni esaminate

- situazione economica;
- situazione patrimoniale;
- situazione finanziaria;
- report degli amministratori delegati;
- dati di tesoreria;
- flussi di cassa;
- andamento commerciale;
- indicatori di crisi.

## B) Valutazioni effettuate

Il verbale dovrebbe evidenziare che il Consiglio:

- ha discusso gli elementi informativi;
- ha valutato la continuità aziendale;
- ha verificato l'adeguatezza degli assetti;
- ha considerato i principali rischi.

## C) Decisioni adottate

Devono risultare:

- le misure organizzative deliberate;
- gli interventi finanziari programmati;
- l'aggiornamento del business plan;
- il rafforzamento dei controlli interni;
- l'eventuale ricorso agli strumenti di regolazione della crisi.

**È opportuno che il verbale riporti anche eventuali opinioni dissenzienti dei consiglieri, utili ai fini dell'accertamento delle responsabilità individuali.**

## Verbale della riunione del Consiglio di Amministrazione

Data: 20 marzo 2026

Ora: 15.00

Luogo: sede sociale in Milano, Via Roma n. 10

Sono presenti:

- Presidente del Consiglio di Amministrazione, dott. Mario Rossi;
- Amministratore Delegato, dott.ssa Anna Bianchi;
- Consiglieri: dott. Luca Verdi, dott.ssa Sara Neri.

Assiste il Presidente del Collegio Sindacale, dott. Giovanni Blu.

Constatata la regolare convocazione e la presenza del numero legale, il Presidente dichiara aperta la seduta.

---

### Ordine del giorno

1. Esame della situazione economica, patrimoniale e finanziaria al 28 febbraio 2026.
2. Valutazione dell'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili ai sensi degli artt. 2086 e 2381 c.c.
3. Valutazione della continuità aziendale.
4. Deliberazioni conseguenti.

# La verbalizzazione del Consiglio di Amministrazione (segue)

## 1. Relazione dell'Amministratore Delegato

L'Amministratore Delegato illustra ai consiglieri il report gestionale predisposto dalla Direzione Amministrazione e Finanza.

In particolare, vengono esaminati:

- situazione economica aggiornata;
- posizione finanziaria netta;
- andamento dei ricavi rispetto al budget;
- margine operativo lordo;
- disponibilità liquide;
- cash flow prospettico dei successivi dodici mesi;
- stato degli affidamenti bancari;
- situazione dei crediti commerciali;
- esposizione verso fornitori;
- principali rischi aziendali.

Viene evidenziato che:

- il fatturato risulta in linea con le previsioni;
- la liquidità disponibile è ritenuta adeguata;
- non risultano tensioni finanziarie significative;
- il patrimonio netto permane positivo;
- non emergono indicatori tali da compromettere la continuità aziendale.

Il Consiglio prende atto.

# La verbalizzazione del Consiglio di Amministrazione (segue)

## 2. Valutazione degli assetti organizzativi

Il Presidente invita il Consiglio a procedere alla verifica periodica prevista dall'art. 2381 c.c.

Il Consiglio esamina:

- l'organigramma aziendale aggiornato;
- il sistema delle deleghe;
- il funzionigramma;
- il manuale delle procedure aziendali;
- il sistema di autorizzazione delle spese;
- i flussi informativi tra le diverse funzioni;
- il sistema di gestione dei rischi.

L'Amministratore Delegato riferisce che nel corso dell'esercizio:

- è stato aggiornato l'organigramma;
- è stata istituita una funzione dedicata al controllo di gestione;
- sono stati formalizzati nuovi flussi informativi verso il CdA;
- sono state riviste le deleghe di spesa.

Il Consiglio, dopo ampia discussione, ritiene che l'assetto organizzativo risulti proporzionato alla dimensione e alla complessità della società.

# La verbalizzazione del Consiglio di Amministrazione (segue)

## 3. Valutazione degli assetti amministrativi

Il Direttore Amministrativo illustra:

- il sistema di budgeting;
- il reporting mensile;
- il piano industriale;
- il piano finanziario;
- il monitoraggio della tesoreria;
- il sistema di controllo degli investimenti.

Il Consiglio verifica che:

- il reporting viene predisposto con cadenza mensile;
- gli scostamenti rispetto al budget sono oggetto di analisi;
- sono presenti procedure formalizzate per l'autorizzazione delle operazioni rilevanti;
- viene predisposto un aggiornamento trimestrale del business plan.

Il Consiglio ritiene adeguato l'assetto amministrativo.

# La verbalizzazione del Consiglio di Amministrazione (segue)

## 4. Valutazione degli assetti contabili

Il Direttore Amministrativo riferisce che:

- la contabilità generale risulta aggiornata;
- vengono predisposte situazioni economico-patrimoniali mensili;
- il controllo della liquidità è effettuato settimanalmente;
- sono monitorati gli indici finanziari;
- è stato implementato un sistema di riconciliazione automatica delle registrazioni contabili.

**Il Consiglio prende atto che il revisore legale non ha formulato rilievi significativi.**

Pertanto, ritiene adeguato anche l'assetto contabile.

# La verbalizzazione del Consiglio di Amministrazione (segue)

## 5. Verifica della continuità aziendale

Il Consiglio procede alla valutazione della continuità aziendale.

Sono esaminati:

- budget 2026;
- business plan 2026-2028;
- piano finanziario;
- cash flow prospettico;
- covenant bancari;
- andamento degli ordinativi;
- principali rischi di mercato.

Dall'analisi emerge che:

- la società è in grado di far fronte regolarmente alle proprie obbligazioni;
  - gli affidamenti bancari risultano pienamente operativi;
  - **non emergono indicatori di crisi ai sensi dell'art. 2086 c.c.;**
  - permane il presupposto della continuità aziendale.
-

# La verbalizzazione del Consiglio di Amministrazione (segue)

## 6. Deliberazione

Il Consiglio, dopo approfondita discussione,

### **delibera all'unanimità**

- di ritenere adeguati gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili della società ai sensi degli artt. 2086 e 2381 c.c.;
- di confermare la validità dell'attuale sistema dei controlli interni;
- di mantenere il monitoraggio mensile della situazione economico-finanziaria;
- di richiedere all'Amministratore Delegato la predisposizione di un report trimestrale sull'evoluzione dei principali rischi aziendali e sugli indicatori della continuità aziendale;
- di aggiornare nuovamente la valutazione degli assetti nella riunione prevista per il mese di giugno.

Null'altro essendovi da deliberare, la seduta viene chiusa alle ore 17.15.

Il Presidente

*Mario Rossi*

Il Segretario

*Anna Bianchi*

# Cosa rende questo verbale "buono" ai fini dell'art. 2086 c.c.

Un verbale efficace non si limita a riportare la formula "**il CdA ritiene adeguati gli assetti**". Deve dimostrare il percorso logico seguito dagli amministratori. In particolare, dovrebbe sempre contenere:

- **Le informazioni esaminate:** report gestionali, situazione economico-patrimoniale, flussi di cassa, budget, business plan, indicatori finanziari.
- **Le valutazioni effettuate:** analisi dei rischi, verifica dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, esame della continuità aziendale.
- **Le motivazioni:** perché gli assetti sono ritenuti adeguati (ad esempio, aggiornamento dell'organigramma, formalizzazione delle procedure, reporting periodico, sistema di controllo interno funzionante).
- **Le decisioni:** eventuali misure correttive, richieste di approfondimento, incremento dei controlli, revisione delle deleghe o rafforzamento dei flussi informativi.
- **Il follow-up:** fissazione di una successiva verifica periodica e richiesta di report intermedi.

**Questo tipo di verbalizzazione è quello che oggi viene generalmente considerato conforme alle aspettative della giurisprudenza e della migliore prassi professionale, poiché consente di dimostrare che il Consiglio di Amministrazione ha svolto una valutazione effettiva e consapevole dell'adeguatezza degli assetti e della capacità dell'impresa di preservare la continuità aziendale, e non una mera presa d'atto formale.**

# Il ruolo del Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale non gestisce la società, ma esercita una vigilanza continua.

In particolare, verifica:

- \* rispetto della legge e dello statuto;
- \* corretta amministrazione;
- \* adeguatezza dell'assetto organizzativo;
- \* adeguatezza dell'assetto amministrativo;
- \* adeguatezza dell'assetto contabile;
- \* concreto funzionamento dei controlli interni;
- \* tempestiva individuazione di situazioni di crisi.

**Le verifiche devono essere documentate**

# Il verbale del Collegio Sindacale

## **SOCIETÀ ALFA S.p.A. Collegio Sindacale**

### **Verbale n. 5 della riunione del Collegio Sindacale**

Data: 28 marzo 2026

Ora: 10.00

Luogo: sede sociale

Sono presenti:

- dott. Giovanni Rossi - Presidente
- dott.ssa Laura Bianchi - Sindaco effettivo
- dott. Marco Verdi - Sindaco effettivo

Il Presidente dichiara aperta la riunione.

---

#### **Ordine del giorno**

1. Verifica dell'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili ai sensi degli artt. 2086 e 2403 c.c.
2. Esame del verbale del Consiglio di Amministrazione del 20 marzo 2026.
3. Incontro con l'Amministratore Delegato e con il Direttore Amministrativo.
4. Valutazione della continuità aziendale.

# Il verbale del Collegio Sindacale (segue)

## 1. Esame del verbale del Consiglio di Amministrazione

Il Collegio prende visione del verbale del Consiglio di Amministrazione del 20 marzo 2026.

Dall'esame emerge che il Consiglio ha proceduto alla valutazione dell'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, prendendo in considerazione:

- la situazione economica e finanziaria della società;
- il budget dell'esercizio;
- il business plan;
- la posizione finanziaria netta;
- i flussi di cassa previsionali;
- il sistema delle deleghe;
- il sistema di controllo interno.

Il Collegio rileva che il verbale contiene una descrizione sufficientemente analitica delle verifiche svolte e delle motivazioni poste a fondamento della deliberazione.

# Il verbale del Collegio Sindacale (segue)

## 2. Incontro con l'Amministratore Delegato

Interviene l'Amministratore Delegato, il quale riferisce che:

- il sistema di reporting gestionale viene predisposto mensilmente;
- il controllo di tesoreria viene aggiornato con cadenza settimanale;
- è stato implementato un nuovo sistema di monitoraggio degli scostamenti rispetto al budget;
- nel corso dell'anno è stato aggiornato il sistema delle deleghe.

Su richiesta del Collegio viene illustrato il funzionamento dei flussi informativi diretti al Consiglio di Amministrazione.

L'Amministratore Delegato conferma che vengono predisposte relazioni trimestrali concernenti:

- andamento economico;
- situazione finanziaria;
- evoluzione dei principali rischi aziendali.

Il Collegio prende atto.

# Il verbale del Collegio Sindacale (segue)

## 3. Incontro con il Direttore Amministrativo

Il Direttore Amministrativo riferisce che:

- la contabilità generale risulta aggiornata;
- le riconciliazioni bancarie sono effettuate mensilmente;
- le chiusure infrannuali vengono predisposte con periodicità mensile;
- sono monitorati gli indicatori economici e finanziari rilevanti ai fini della continuità aziendale.

Viene illustrato il sistema di controllo dei crediti commerciali.

Il Collegio richiede chiarimenti circa l'aumento del tempo medio di incasso dei crediti.

Il Direttore precisa che tale incremento è riferibile ad alcuni clienti strategici e che risultano già concordati specifici piani di rientro.

Il Collegio invita gli amministratori a monitorare con particolare attenzione tale fenomeno.

# Il verbale del Collegio Sindacale (segue)

## 4. Verifica dell'assetto organizzativo

Il Collegio esamina:

- organigramma aziendale;
- funzionigramma;
- sistema delle deleghe;
- procedure operative;
- flussi informativi interni.

Dalle verifiche effettuate emerge che:

- le responsabilità risultano chiaramente attribuite;
- le deleghe sono coerenti con la struttura aziendale;
- risultano formalizzate le principali procedure operative;
- il sistema di autorizzazione delle operazioni appare adeguato.

Il Collegio non rileva anomalie significative.

# Il verbale del Collegio Sindacale (segue)

## 5. Verifica dell'assetto amministrativo

Il Collegio prende visione di:

- budget annuale;
- report mensili;
- business plan;
- piano finanziario.

Riscontra che:

- gli scostamenti vengono periodicamente analizzati;
- il Consiglio riceve informazioni gestionali con regolarità;
- il sistema di pianificazione risulta adeguatamente formalizzato.

Si raccomanda tuttavia di implementare ulteriormente il monitoraggio degli indicatori prospettici della liquidità.

# Il verbale del Collegio Sindacale (segue)

## **6. Verifica dell'assetto contabile**

Il Collegio procede all'esame:

- delle scritture contabili;
- delle situazioni infrannuali;
- dei prospetti di tesoreria;
- delle riconciliazioni bancarie.

Riferisce dei contatti con il Revisore Legale.

La contabilità appare regolarmente tenuta.

Le procedure amministrativo-contabili risultano adeguate alle dimensioni della società.

# Il verbale del Collegio Sindacale (segue)

## 7. Valutazione della continuità aziendale

Il Collegio esamina:

- il cash flow prospettico;
- il piano industriale;
- il budget;
- l'andamento finanziario;
- il livello dell'indebitamento.

Non emergono elementi tali da far dubitare della capacità della società di operare in continuità aziendale.

Permane tuttavia un incremento dei tempi medi di incasso dei crediti commerciali.

Il Collegio raccomanda agli amministratori di riferire nel prossimo Consiglio circa l'evoluzione di tale fenomeno.

# Il verbale del Collegio Sindacale (segue)

## 8. Conclusioni

Alla luce delle verifiche effettuate il Collegio Sindacale ritiene che:

- l'assetto organizzativo risulti adeguato alla natura e alle dimensioni della società;
- l'assetto amministrativo consenta un adeguato monitoraggio della gestione;
- l'assetto contabile appaia idoneo a rappresentare correttamente la situazione patrimoniale, economica e finanziaria;
- gli amministratori abbiano istituito sistemi idonei a rilevare tempestivamente eventuali squilibri aziendali ai sensi dell'art. 2086 c.c.

Il Collegio invita comunque il Consiglio di Amministrazione:

- a proseguire il monitoraggio della liquidità;
- ad aggiornare periodicamente il business plan;
- a riferire trimestralmente sull'andamento degli indicatori della continuità aziendale.

Il Collegio si riserva di verificare l'attuazione delle presenti raccomandazioni nella prossima riunione.

Null'altro essendovi da deliberare, la riunione termina alle ore 13.15.

Il Collegio Sindacale

# Perché questo verbale è "forte"

Le **Norme di comportamento del CNDCEC** sottolineano che il Collegio **non deve limitarsi a scrivere:**

*"Si ritengono adeguati gli assetti."*

Una verbalizzazione realmente efficace deve documentare un percorso di vigilanza articolato, dal quale risulti:

- **quali documenti sono stati esaminati** (verbali del CdA, budget, business plan, reporting, cash flow, organigramma);
- **quali soggetti sono stati ascoltati** (amministratore delegato, CFO, revisore legale, responsabili di funzione);
- **quali domande sono state formulate** e quali risposte sono state ottenute;
- **quali criticità sono emerse** (anche se non gravi);
- **quali raccomandazioni sono state rivolte agli amministratori;**
- **quali verifiche successive il Collegio si riserva di effettuare.**

Questa impostazione dimostra che il Collegio ha esercitato una **vigilanza attiva, continuativa e documentata**, evitando il rischio di una responsabilità per omessa vigilanza ex art. 2407 c.c.

**Osservazione pratica:** nella prassi delle società di maggiori dimensioni, i verbali del Collegio Sindacale sono spesso più analitici di quelli del Consiglio di Amministrazione. Mentre il CdA è chiamato ad assumere decisioni gestorie, il Collegio deve poter dimostrare, anche a distanza di anni, di aver svolto un controllo effettivo e non meramente formale. Per questo motivo, una verbalizzazione dettagliata costituisce una forma di tutela sia per la società sia per i sindaci.

**Se abbiamo tempo.....**

# IL SISTEMA DI ALLERTA – gli obblighi di segnalazione



# IL SISTEMA DI ALLERTA – gli obblighi di segnalazione

## **Doveri del debitore (art. 3 CCII)**

### **Adeguatezza degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa**

1.L'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.

2.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.

3.Ai fini della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa, le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire di:

a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico- finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;

b) verificare la non sostenibilità dei debiti e l'assenza di prospettive di continuità aziendale per i dodici mesi successivi e i segnali di allarme di cui al comma 4;

c) ricavare le informazioni necessarie ad eseguire la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui al comma 2 dell'articolo 13.

# IL SISTEMA DI ALLERTA – gli obblighi di segnalazione

## **Segnali di Allerta che deve attivare l'imprenditore**

Costituiscono segnali di allarme per gli effetti di cui al comma 3 (art. 3 lett.4 CCII):

- a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno 30 giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 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 60 giorni o che abbiano superato da almeno 60 giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni;
- d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1.

# IL SISTEMA DI ALLERTA – gli obblighi di segnalazione

## **Art. 25-novies (Segnalazioni dei creditori pubblici qualificati).**

*In vigore dal 20/08/2022 Modificato da: Decreto-legge del 21/06/2022 n. 73 Articolo 37 bis*

1. 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:

a) per l'Istituto nazionale della previdenza sociale, il ritardo di oltre novanta giorni nel versamento di contributi previdenziali di ammontare superiore:

1) per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati, al 30 per cento di quelli dovuti nell'anno precedente e all'importo di euro 15.000;

2) per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati, all'importo di euro 5.000;

b) per l'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, l'esistenza di un debito per premi assicurativi scaduto da oltre novanta giorni e non versato superiore all'importo di euro 5.000;

c) per l'Agenzia delle entrate, l'esistenza di un debito scaduto e non versato relativo all'imposta sul valore aggiunto, risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche, di importo superiore a euro 5.000 e, comunque, non inferiore al 10 per cento dell'ammontare del volume d'affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno d'imposta precedente; la segnalazione viene in ogni caso inviata se il debito è superiore all'importo di euro 20.000;

d) per l'Agenzia delle entrate-Riscossione, l'esistenza di crediti affidati per la riscossione, autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre novanta giorni, superiori, per le imprese individuali, all'importo di euro 100.000, per le società di persone, all'importo di euro 200.000 e, per le altre società, all'importo di euro 500.000.

2. Le segnalazioni di cui al comma 1 sono inviate:

a) dall'Agenzia delle entrate, contestualmente alla comunicazione di irregolarità e, comunque, non oltre 150 giorni dal termine di presentazione delle comunicazioni di cui all'[articolo 21-bis del decreto-legge n. 78 del 2010](#);

b) dall'Istituto nazionale della previdenza sociale, dall'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e dall'Agenzia delle entrate-Riscossione, entro sessanta giorni decorrenti dal verificarsi delle condizioni o dal superamento degli importi indicati nel medesimo comma 1.

# IL SISTEMA DI ALLERTA – gli obblighi di segnalazione

## **Alert delle Banche ( Art. 25-decies CCII)**

Le banche e gli altri intermediari finanziari di cui all'art. 106 del testo unico bancario, nel momento in cui comunicano al cliente variazioni, revisioni o revoche degli affidamenti, ne danno notizia anche agli organi di controllo societari, se esistenti.

## **Alert dell'organo di controllo ( Art. 25-octies CCII)**

L'organo di controllo societario segnala, per iscritto, all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza di cui all'art. 12,co. 1. 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'art. 2403 del codice civile.

La tempestiva segnalazione all'organo amministrativo ai sensi del co. 1 e la vigilanza sull'andamento delle trattative sono valutate ai fini della responsabilità prevista dall'art. 2407 del codice civile

# IL SISTEMA DI ALLERTA

## 1

L'art.13 del D.lgs. 14/2009 nella sua originaria versione prevedeva che per il completamento del sistema di allerta, gli indicatori finalizzati alla rilevazione degli squilibri che le imprese avrebbero dovuto costantemente monitorare, avrebbero dovuto essere individuati con il supporto del GRUPPO DI LAVORO DEL CNDEC.

## 3

**Il Gruppo di Lavoro del CNDCEC attraverso questo rigoroso processo statistico, è giunta in un documento pubblicato il 26 Ottobre 2019 a selezionare una serie di KPI, ovvero di indici di allerta, che possono ragionevolmente identificare ed individuare uno stato di crisi d'impresa, prevedendo al contempo soglie di allerta diverse per cluster settoriale.**

## 2

Il CNDCEC ha sottoscritto un protocollo d'intesa con Cerved Group SPA per l'elaborazione degli indicatori della crisi d'impresa.

- Sono state selezionate le società di capitale con bilanci che hanno manifestato situazioni di insolvenza nel periodo considerato (2011-2016) ed è stato costruito un campione rappresentativo dell'economia italiana, abbinando ad ogni impresa insolvente una gemella in normali condizioni operative (campione bilanciato).

- La ricerca si è basata sull'analisi di indici ritenuti predittivi, semplici da calcolare e da interpretare

# IL SISTEMA DI ALLERTA

Nell'ultima versione del CCII, aggiornata al D.Lgs. 83/2022, grazie al nuovo art. 3 del D.Lgs. 14/2019 il legislatore ha, invece, preferito non recepire gli indici settoriali proposti dal CNDCEC, limitandosi a espliciti obblighi solo riguardo ai segnali di crisi evidenziati all'art. 3, comma 4, CCII ( esposizioni debitorie significative)

Si tratta di indicatori che pur non essendo più prevista dalla normativa continuano ad essere un punto di riferimento in quanto si ritiene che l'estrapolazione ed il costante monitoraggio degli stessi possa rappresentare sicuramente per l'impresa un valido strumento per controllare quotidianamente il proprio stato di salute e scongiurare per tempo eventuali situazioni di crisi.

# IL SISTEMA DI ALLERTA

1. Patrimonio Netto
2. DSCR (*Debt Service Coverage Ratio*)  
previsionale a 6 mesi
3. Indice di sostenibilità degli oneri finanziari
4. Indice di adeguatezza patrimoniale
5. Indice di ritorno liquido dell'attivo
6. Indice di liquidità
7. Indice di indebitamento previdenziale e tributario

Indici sono validi per  
tutte le tipologie di  
attività

parametri che  
variano da settore  
a settore

# IL SISTEMA DI ALLERTA – IL PATRIMONIO NETTO

L'analisi di tali indici deve essere effettuata secondo determinati criteri gerarchici.

**Primo indice da prendere in considerazione = Patrimonio Netto.**

In presenza di un valore di Patrimonio Netto negativo è ragionevolmente ipotizzabile uno stato di crisi dell'impresa.

- In tali circostanze, le alternative per l'azienda possono essere:
- la messa in liquidazione della società (art.2484 c.c.)
- ricostituzione del capitale sociale dell'impresa attraverso un versamento di risorse finanziarie da parte dei soci.

*PN negativo = un pregiudizio alla continuità aziendale, perché causa di scioglimento della società di capitali)*

# IL SISTEMA DI ALLERTA – DSCR

se il patrimonio netto è positivo, secondo indice da prendere in considerazione =

## ***DSCR previsionale a sei mesi***

Si tratta del **Debt Service Coverage Ratio** che valuta la capacità prospettica dell'azienda di sostenere i debiti nei sei mesi successivi. Tale parametro è costituito dal rapporto tra i flussi di cassa della gestione reddituale operativa generati dall'azienda nei sei mesi successivi ed i debiti attesi da rimborsare nel corso dello stesso arco temporale.

Il **Debt Service Coverage Ratio deriva da un budget di tesoreria** che viene redatto dalla stessa impresa e che rappresenta le entrate e le uscite liquide che sono attese nei successivi sei mesi

Può essere ammesso solo se gli organi di controllo ritengono affidabili i dati impiegati per il calcolo a partire dal **budget di tesoreria** che viene impiegato per costruire i flussi di cassa rilevanti.

# IL SISTEMA DI ALLERTA – GLI INDICI DI ALLERTA

Nel caso in cui Il DSCR non sia disponibile o i calcoli effettuati per estrapolarlo non dovessero risultare affidabili, e sempre nel caso in cui lo stato di crisi non sia stato già riscontrato dalla presenza di un Patrimonio Netto negativo e/o di reiterati e significativi ritardi nei pagamenti, **il CNDCEC prevede l'analisi dei seguenti ulteriori indici di allerta:**

## ***Indice di sostenibilità degli oneri finanziari***

Tale indice è costituito dal rapporto tra gli **oneri finanziari** ed il **fatturato** e misura la sostenibilità degli oneri di indebitamento con i flussi di cassa che possono essere generati dall'azienda.

Secondo il CNDCEC, in relazione alle diverse attività settoriali, il valore soglia di tale indice è ricompreso tra **1,5%** e **3,8%**. In caso di valori dell'indice **maggiori** o **uguali** al valore soglia si accende il segnale di allerta.

## ***Indice di adeguatezza patrimoniale***

Tale indice è costituito dal rapporto tra il **Patrimonio Netto** (a cui detrarre i crediti verso i soci ancora dovuti e i dividendi deliberati) ed i **debiti totali** indipendentemente dalla loro natura e dalla presenza di ratei o risconti passivi.

In relazione alle diverse attività settoriali, il valore soglia di tale indice è ricompreso tra **2,3%** e **9,4%**. Si accende il segnale di allerta in caso di valori dell'indice **minori** o **uguali** al valore soglia.

# IL SISTEMA DI ALLERTA – GLI INDICI DI ALLERTA (segue)

## **Indice di Ritorno Liquido dell'Attivo**

Si tratta del **rapporto fra cash flow e totale attivo dello stato patrimoniale**, dove il cash flow è la somma del risultato dell'esercizio, dei costi non monetari meno i ricavi non monetari (imposte anticipate...)

In considerazione dei settori economici, il valore soglia di tale indice è ricompreso tra **0,3%** e **1,9%**. Si accende il segnale di allerta in caso di valori dell'indice **minori** o **uguali** al valore soglia.

## **Indice di liquidità**

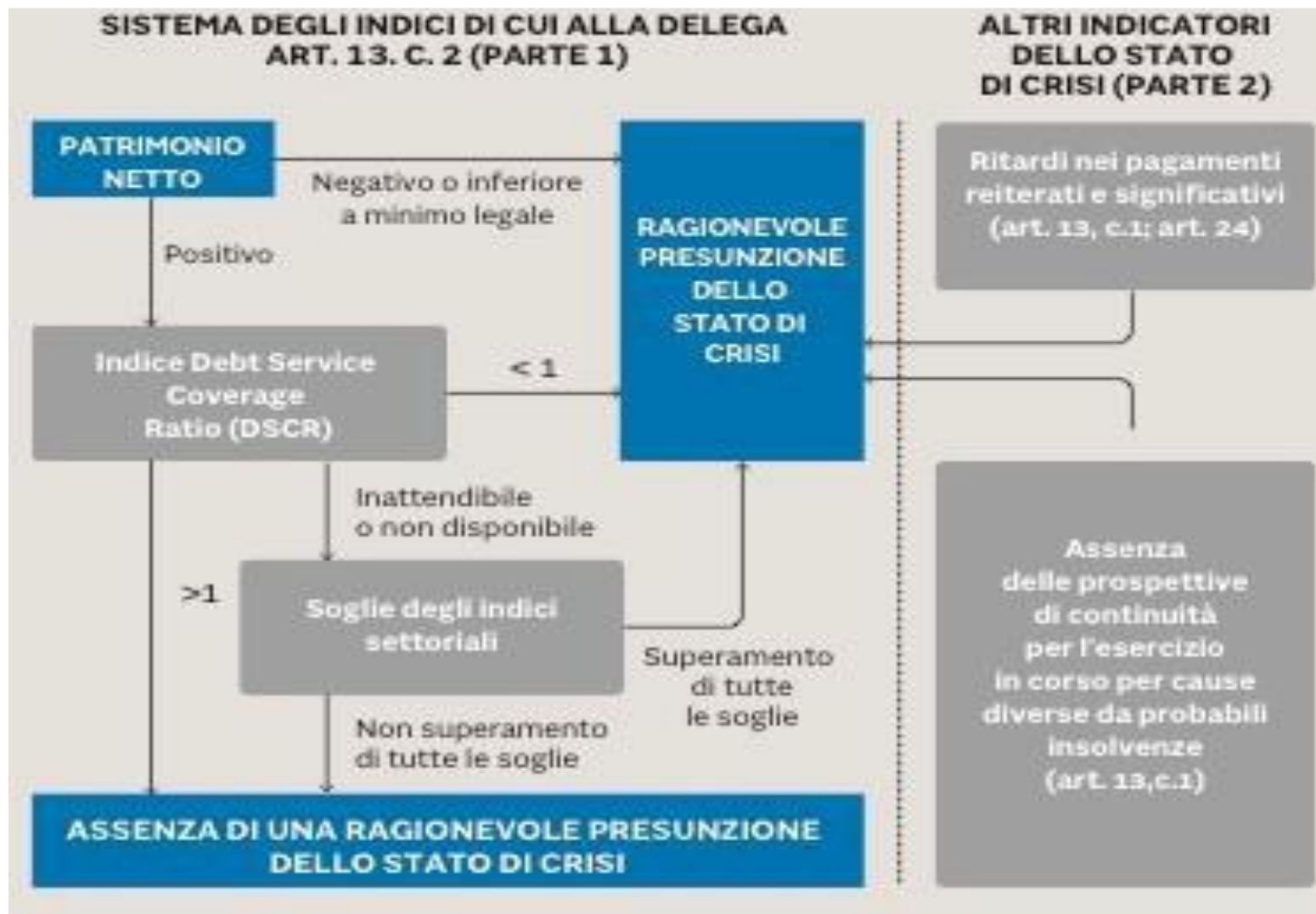
Tale indice è costituito dal rapporto tra il **totale delle attività a breve termine** ed il **totale delle passività a breve termine**.

Secondo il CNDCEC, a seconda delle diverse attività settoriali, il valore soglia di tale indice è ricompreso tra **69,8%** e **108,0%**. Si accende il segnale di allerta in caso di valori dell'indice **minori** o **uguali** al valore soglia.

## **Indice di indebitamento previdenziale e tributario**

Tale indice è costituito dal rapporto tra il **totale dell'indebitamento previdenziale e tributario** ed il **totale dell'attivo**. In relazione alle diverse attività settoriali, il valore soglia di tale indice è ricompreso tra **2,9%** e **14,6%**. Si accende il segnale di allerta in caso di valori dell'indice **maggiori** o **uguali** al valore soglia.

# Quadro di sintesi degli indicatori di allerta



**Grazie!**

Giovanna Cucinella

*Dottore Commercialista*

ODCEC Palermo - Corso di preparazione esami di stato 2026 - *Palermo, 01 luglio 2026*