

CRISI D'IMPRESA-19 SETTEMBRE 2025

Adeguati assetti organizzativi: quali responsabilità per gli amministratori

Piero Pozzana - Dottore commercialista e revisore legale in Roma

Gli amministratori devono non solo adottare degli assetti organizzativi per la prevenzione della crisi d'impresa, ma devono anche garantirne costantemente l'adeguatezza provvedendo ad un tempestivo aggiornamento degli stessi. L'omissione di tali obblighi comporta delle responsabilità. Quali?

La disciplina della crisi d'impresa ha subito una profonda trasformazione negli ultimi anni, culminando con l'entrata in vigore del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (CCII) il quale ha ridefinito il ruolo e le responsabilità degli amministratori, trasformando l'adozione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili in un vero e proprio obbligo giuridico, il cui inadempimento può comportare conseguenze tanto civilistiche quanto penali.

La riforma dell'[art. 2086 c.c.](#), introdotta dal [D.lgs. n. 14/2019](#), costituisce l'architrave di questo nuovo sistema, imponendo agli imprenditori che operano in forma societaria o collettiva il dovere di istituire assetti adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della tempestiva rilevazione della crisi e della perdita della continuità aziendale. L'obbligo di adottare adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili ([art. 2086](#), co. 2 c.c.) è oggi considerato uno dei presidi più rilevanti per la tutela della continuità aziendale e per la prevenzione della crisi.

Leggi anche

- [Adeguati assetti organizzativi: quali indicatori monitorare per prevenire la crisi d'impresa?](#)
- [Vigilanza sugli adeguati assetti organizzativi: qual è il ruolo del sindaco](#)
- [Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili: obbligo o opportunità?](#)

La mancata adozione o l'adozione meramente formale di tali assetti è oggi considerata:

- **grave negligenza** dell'organo amministrativo;
- fonte di **responsabilità penale se connessa all'aggravamento del dissesto**.

L'[art. 330 CCII](#) esplicita l'obbligo e ne rende attuale l'intervento giudiziale; laddove tale obbligo venga violato in modo sistematico e consapevole, si apre la via alla bancarotta semplice impropria, nella forma colposa.

Tale obbligo si inserisce in un quadro più ampio che vede nell'[art. 330 CCII](#) il presidio penale contro le condotte omissive degli amministratori che contribuiscano al dissesto societario.

L'[articolo 2086](#) del Codice civile obbliga l'imprenditore ad istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile seppur adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa. Questo obbliga l'imprenditore stesso ad un cambio di mentalità nella concezione della gestione d'impresa. Gli adeguati assetti non rappresentano solo adempimento burocratico, ma devono essere un sistema integrato di strumenti concreti ed efficaci che aiutino a direzionare e raggiungere gli obiettivi previsti dalla norma.

La funzione preventiva degli assetti si concretizza nella capacità di rilevare in maniera tempestiva:

- **squilibri** patrimoniali, economici e finanziari;
- la **non sostenibilità** dei debiti e la presenza di segnali di allarme;
- **anomalie gestionali** che potrebbero compromettere la stabilità aziendale;
- la **perdita** della continuità aziendale.

Bancarotta semplice impropria ex art. 330 CCII

L'[art. 330 CCII](#) estende agli organi sociali (amministratori, direttori generali, sindaci e liquidatori) le pene previste dall'art. 323 per la bancarotta semplice, configurando la cosiddetta bancarotta semplice impropria. Questa fattispecie, a differenza della bancarotta fraudolenta, è punita indifferentemente a titolo di dolo o di colpa ed è punita con la reclusione da 6 mesi a 2 anni.

La natura prevalentemente colposa del reato assume particolare rilevanza quando si consideri che la mancata istituzione degli adeguati assetti può rappresentare una forma di negligenza qualificata. La giurisprudenza ha chiarito che tale omissione, quando contribuisce in maniera casuale al dissesto, integra una condotta tipicamente colposa, fondata sulla violazione di specifici obblighi di diligenza professionale.

Il **nesso causale** tra l'**omessa adozione** degli **assetti** e l'**aggravamento** della **crisi** costituisce l'elemento centrale per l'integrazione del reato. La responsabilità penale sorge quando sia dimostrabile che l'adozione tempestiva di assetti adeguati avrebbe consentito di evitare o contenere il dissesto, configurando così una responsabilità per omesso impedimento dell'evento ex [art. 40](#), comma 2, c.p.

La giurisprudenza recente ha fornito indicazioni precise sulla configurazione della **responsabilità degli amministratori**.

Il **Tribunale di Roma**, (2021) indica che dovrà considerarsi responsabile l'amministratore che ometta del tutto di approntare una qualsivoglia struttura organizzativa, rimanendo inerte di fronte ai segnali indicatori di una situazione di crisi o pre-crisi rilevando la violazione dell'[art. 2086 c.c.](#) Allo stesso tempo non potrà considerarsi responsabile quell'amministratore che, grazie alla struttura organizzativa, ha tempestivamente rilevato il venir meno della continuità aziendale ed ha attuato interventi successivamente rilevatisi inutili ad evitare la crisi, sempre che detti interventi, sulla base di una valutazione ex ante, non risultino manifestamente irrazionali ed ingiustificati.

Secondo una giurisprudenza recente (**Tribunale di Milano 2024**) la mancata dotazione di assetti adeguati giustifica la revoca degli amministratori e dei controllori, mentre per il Tribunale di Venezia (2024) è sufficiente tale mancanza per la nomina di un amministratore giudiziario. Decisioni che evidenziano come l'orientamento vada verso una responsabilità sempre più oggettivizzata, dove l'assenza degli assetti assume valore indiziario della negligenza gestionale.

L'[art. 2086 c.c.](#), interpretato alla luce dell'[art. 40](#), comma 2, c.p., configura per l'amministratore una vera e propria posizione di **garanzia** che comporta l'obbligo giuridico di mettere in atto tutte le misure idonee a evitare l'insorgenza o l'aggravamento del dissesto, modificando l'amministratore in soggetto garante della continuità aziendale che tuteli allo stesso tempo i terzi creditori. Questa figura di garante non si esaurisce con una formale adozione di procedure e modelli organizzativi. Gli **adeguati assetti** devono essere **effettivi e costantemente aggiornati** in relazione all'evoluzione dell'attività dell'azienda, deve essere verificata la loro adeguatezza ma soprattutto la loro efficacia. Questo monitoraggio continuo deve inoltre essere provato tramite una **documentazione aggiornata e consultabile**.

Leggi anche

- [Liquidazione giudiziale in pendenza di giudizi: in quali ipotesi è prevista la chiusura](#)

- Piano attestato di risanamento: cosa deve contenere e in quale caso conviene utilizzarlo
- Concordato preventivo in continuità aziendale: crediti fiscali e contributivi
- Crisi d'impresa: emersione anticipata e obblighi di segnalazione

Come incide l'art. 330 CCII sull'organo di controllo

L'art. 330 CCII non si riferisce direttamente all'organo di controllo, ma incide su di esso in almeno **tre modi**:

- 1) **responsabilità omissiva del sindaco**: se non segnala assetti inadeguati, il sindaco incorre in colpa grave, soggetta sia a revoca (art. 2400 c.c.) sia a responsabilità ex art. 2407 c.c.;
- 2) **legittimazione a segnalare**: il collegio sindacale può essere soggetto legittimato a segnalare l'omissione dell'organo gestorio al tribunale ex art. 330, se ritiene che vi sia inerzia pericolosa;
- 3) **elemento probatorio** in sede di **revoca**: l'omessa vigilanza, se associata a circostanze che attivano l'art. 330, è prova di inadeguatezza del sindaco e giusta causa per revoca.

Quali sono gli obblighi per gli amministratori

Gli obblighi fondamentali che emergono dalla normativa e dall'evoluzione della giurisprudenza possono essere riassunti in tre punti principali che gli amministratori sono chiamati a rispettare:

- 1) **istituire assetti adeguati** alla **natura** e alle **dimensioni** dell'impresa, funzionali alla rilevazione tempestiva della crisi;
- 2) **adottare strumenti giuridici** per il **superamento** della **crisi** quando questa si manifesti;
- 3) **attuare realmente** gli **strumenti adottati**, pianificando e realizzando e monitorando gli interventi necessari.

Quali sono le conseguenze dell'inadempimento per gli amministratori

L'inadempimento di tali obblighi espone gli amministratori a diverse responsabilità:

- **responsabilità civile**: verso la **società** (art. 2392 c.c.), verso i **creditori sociali** (art. 2394 c.c.) e verso i **terzi** (art. 2394-bis c.c.), con possibilità di azione sociale di responsabilità e risarcimento dei danni personali e solidali;
- **responsabilità penale**: per **bancarotta semplice impropria** ex art. 330 CCII, quando l'omissione abbia contribuito causalmente al dissesto societario;
- **conseguenze amministrative**: **revoca giudiziaria** dall'ufficio, **nomina di amministratori giudiziari**, **interdizione temporanea** dai pubblici uffici.

Quali sono i criteri di valutazione dell'adeguatezza degli assetti organizzativi

Uno dei criteri di valutazione degli adeguati assetti deve essere il criterio di **proporzionalità** rispetto alla natura, alle dimensioni e alla complessità dell'impresa. Per le **piccole e medie imprese** possono essere sufficienti procedure semplificate che garantiscano comunque la funzione di allerta precoce, senza dover adottare sistemi complessi. L'amministratore chiamato a rispondere della mancata adozione degli adeguati assetti deve poter dimostrare la presenza di un sistema organizzativo adeguato, effettivamente esistente, aggiornato, funzionante e realmente documentato. La sola adozione di procedure formali non è sufficiente.

Verso una cultura della prevenzione

L'evoluzione normativa in materia di adeguati assetti rappresenta un cambio di paradigma che sposta l'attenzione dalla gestione della crisi alla sua prevenzione. La mancata applicazione degli assetti costituisce oggi un chiaro indice di **negligenza personale** dell'**amministratore**, come confermato dalle recenti pronunce giurisprudenziali.

Il sistema delineato dal legislatore impone una nuova cultura aziendale basata su di un approccio prospettivo, sulla trasparenza, sul controllo e sulla responsabilizzazione degli organi gestori. La **compliance organizzativa** non è più un accessorio della gestione d'impresa, ma un presidio strutturale che determina il discrimine tra una condotta diligente e una condotta penalmente rilevante. In questo contesto l'investimento nella progettazione e nell'aggiornamento degli assetti rappresenta non solo un obbligo normativo, ma anche una strategia di tutela patrimoniale e penale per gli amministratori e una garanzia di continuità per l'impresa e i suoi stakeholder.