



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI  
M I L A N O



# IRREGOLARITÀ DELLA GESTIONE E REVOCA DEGLI ORGANI SOCIALI NELLE SOCIETÀ DI CAPITALI E DI PERSONE

## Il ruolo e le aree di intervento dei Sindaci

Carlo Pagliughi

## **Articolo 2403 c.c. Doveri del collegio sindacale**

- (i) Il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.
- (ii) Esercita inoltre il controllo contabile nel caso previsto dall'articolo 2409-*bis*, terzo comma.

## Articolo 2086 c.c. Gestione dell'impresa

- (i) L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.
- (ii) 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. 375, comma 1, d. lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 (CCII) ha modificato la rubrica dell'articolo e introdotto il secondo comma. La nuova formulazione è in vigore dal 16 marzo 2019.

## Assetto organizzativo

«(i) il sistema di funzionigramma e di organigramma e, in particolare, il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e di responsabilità;  
(ii) il complesso procedurale di controllo»

*Norme di comportamento del Collegio Sindacale di società non quotate – 20.12.2023 – par. 3.5*

## Assetto amministrativo - contabile

«l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa societaria attendibile, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa»

*Norme di comportamento del Collegio Sindacale di società non quotate – 20.12.2023 – par. 3.7*

«Il **sistema di controllo interno** può essere definito come l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative adottate dall'impresa allo scopo di raggiungere, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, i seguenti obiettivi:

- *obiettivi strategici, volti ad assicurare la conformità delle scelte del management alle direttive ricevute e all'oggetto che la società si propone di conseguire, nonché a garantire la salvaguardia del patrimonio aziendale e a tutelare gli interessi degli stakeholders;*
- *obiettivi operativi, volti a garantire l'efficacia e l'efficienza delle attività operative aziendali;*
- *obiettivi di reporting, volti a garantire l'attendibilità e l'affidabilità dei dati;*
- *obiettivi di conformità, volti a assicurare la conformità delle attività aziendale, alle leggi e ai regolamenti in vigore»*

*Norme di comportamento del Collegio Sindacale di società non quotate – 20.12.2023 – par. 3.6*

## Monitoraggio andamento aziendale – art. 2086 c.c.

Approccio  
Base

Analisi di indici  
Consuntivi

Approccio  
Intermedio

Analisi prospettica sulle  
condizioni economico-  
finanziarie  
Budget  
(1 anno)

Approccio  
Avanzato

Analisi prospettica  
sulle condizioni di  
solvibilità  
+  
- Piano a 3-5 anni  
(Risk Management)

Prevenire  
Disequilibri  
nel m/l  
termine

Predisposizione  
business plan per  
stimare valore  
d'uso degli assets

Rilevare perdite  
di valore  
durevoli ex OIC 9  
e IAS 36

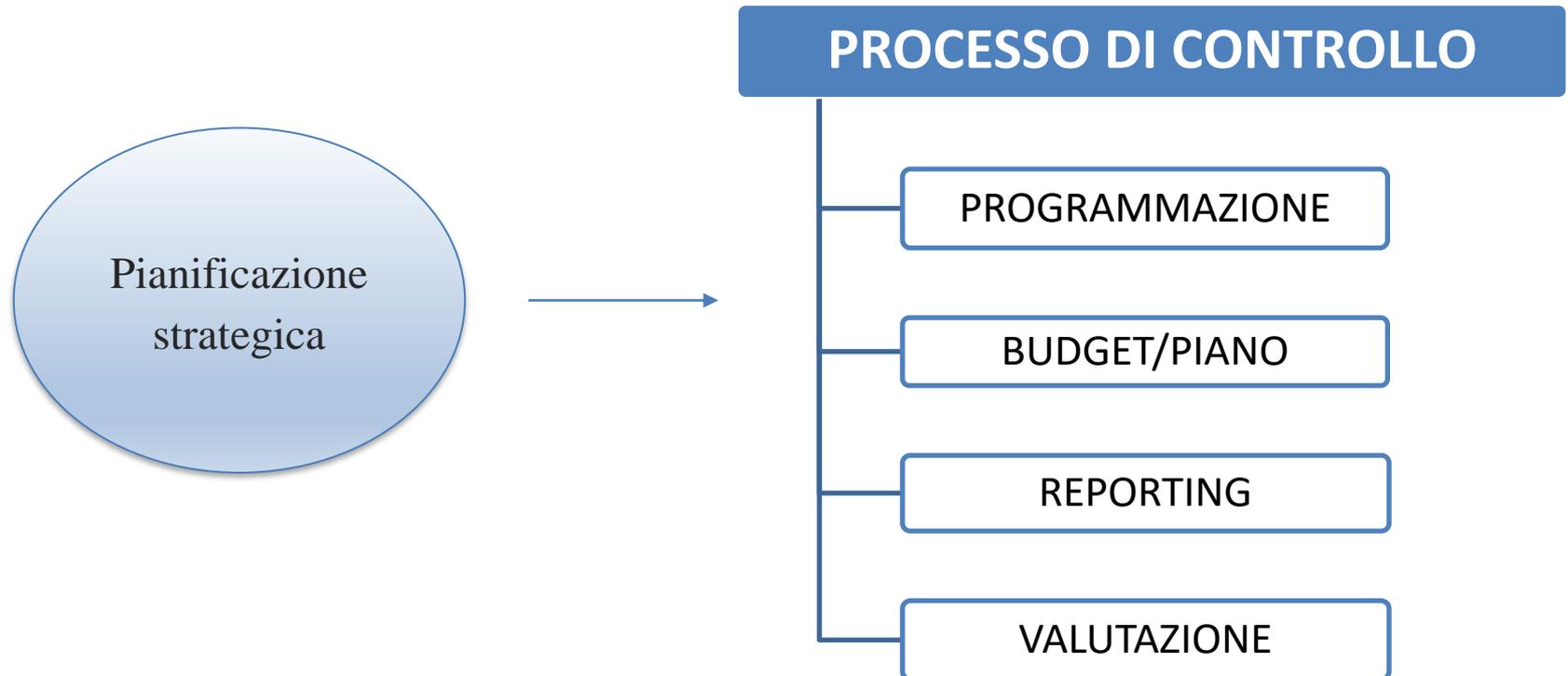
## **L'assetto organizzativo, amministrativo e contabile quale premessa di un efficace monitoraggio dell'andamento aziendale**

Linee essenziali di azione

Definire il processo volto a guidare l'organizzazione dell'impresa verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione, rilevando lo scostamento tra gli obiettivi pianificati ed i risultati conseguiti, anche attraverso la misurazione di appositi indicatori, ed informando di tali scostamenti gli organi responsabili.

# L'assetto organizzativo, amministrativo e contabile quale premessa di un efficace monitoraggio dell'andamento aziendale

Linee essenziali di azione



## La programmazione finalizzata all'equilibrio economico-finanziario

### I driver dell'equilibrio economico-finanziario

- produzione di reddito
- coerenza tra fonti di finanziamento e tipologie di impieghi
- compatibilità tra struttura finanziaria e grandezze reddituali

### Strumenti di pianificazione e di controllo

- Formalizzazione del piano e del budget economico (e relativi effetti finanziari e patrimoniali)
- Verifica scostamenti tra azioni programmate risultati consuntivi
- Controllo liquidità mediante piano di tesoreria (scadenziari)
- Controllo sostenibilità del debito nel medio/lungo termine

## Ulteriori aspetti definatori

- **Crisi** (art. 2 co. 1 lett. a) CCII):  
lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi
- **Insolvenza** (art. 2 co. 1 lett. b) CCII):  
incapacità del debitore di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni
- **Continuità**: termine richiamato nel CCII (art. 3, art. 375 CCI), ma assente nelle definizioni contenute nell'art. 2 CCI (ISA 570 e OIC n. 11 –il concetto di continuità non è univocamente stabilito)

## **Art. 3 comma 3 CCII: misure ed assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa**

### **Obiettivi previsionali**

- rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore (art. 12, comma 1, CCII);
- verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4;
- ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.

## Art. 3 comma 4 CCII

Costituiscono segnali **che, anche prima dell'emersione della crisi o dell'insolvenza, agevolano** la previsione di cui al comma 3:

- l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la meta 'dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;
- l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1.

## Art. 25 – *octies* CCII

Decreto legislativo 12/01/2019 n. 14	Schema di decreto legislativo recante disposizioni integrative e correttive
Articolo 25 - <i>octies</i>	Articolo 25 - <i>octies</i>
Segnalazione dell'organo di controllo	Segnalazione dell'organo di controllo
<p>1. L'organo di controllo societario segnala, per iscritto, all'organo amministrativo la sussistenza di presupposti per la presentazione dell'istanza di cui all'articolo 17. La segnalazione è motivata, è trasmessa con mezzi che assicurano la prova dell'avvenuta ricezione e contiene la fissazione di un congruo termine, non superiore a trenta giorni, entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle iniziative intraprese. In pendenza delle trattative, rimane fermo il dovere di vigilanza di cui all'articolo 2403 del codice civile.</p> <p>2. La tempestiva segnalazione all'organo amministrativo ai sensi del comma 1 e la vigilanza sull'andamento delle trattative sono valutate ai fini della responsabilità prevista dall'articolo 2407 del codice civile.</p>	<p>1. L'organo di controllo societario e il soggetto incaricato della revisione legale, nell'esercizio delle rispettive funzioni, segnalano, per iscritto, all'organo amministrativo la sussistenza di presupposti di cui all'articolo 2, comma 1, lettere a) e b) per la presentazione dell'istanza di cui all'articolo 17. La segnalazione è motivata, è trasmessa con mezzi che assicurano la prova dell'avvenuta ricezione e contiene la fissazione di un congruo termine, non superiore a trenta giorni, entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle iniziative intraprese. In pendenza delle trattative, rimane fermo il dovere di vigilanza di cui all'articolo 2403 del codice civile.</p> <p>2. La tempestiva segnalazione all'organo amministrativo ai sensi del comma 1 e la vigilanza sull'andamento delle trattative sono valutate ai fini dell'attenuazione o esclusione della responsabilità prevista dall'articolo 2407 del codice civile o dall'articolo 15 del decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39. La segnalazione è in ogni caso considerata tempestiva se interviene nel termine di sessanta giorni dalla conoscenza, che non sussiste in caso di colpevole ignoranza, delle condizioni di cui all'art. 2, comma 1, lettera a), da parte dell'organo di controllo.</p> <p><i>2-bis.</i> Al solo fine di agevolare la previsione di cui all'articolo 3, comma 3, l'organo di controllo societario e il soggetto incaricato della revisione legale se, nell'esercizio delle rispettive funzioni, riscontrano la sussistenza di uno dei segnali di cui allo stesso articolo 3, comma 4, lo segnalano all'organo amministrativo.</p>
16 maggio 2024	Carlo Pagliughi 13

## Art. 25 – *novies*, comma 1 CCII

L'Istituto nazionale della previdenza sociale, l'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, l'Agenzia delle entrate e l'Agenzia delle entrate-Riscossione segnalano all'imprenditore e, ove esistente, all'organo di controllo, nella persona del presidente del collegio sindacale in caso di organo collegiale, a mezzo di posta elettronica certificata o, in mancanza, mediante raccomandata con avviso di ricevimento inviata all'indirizzo risultante dall'anagrafe tributaria:

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 cui all'articolo 21-bis del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, 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; (4)

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

## Art. 25 – *decies* CCII

Decreto legislativo 12/01/2019 n. 14,	Schema di decreto legislativo recante disposizioni integrative e correttive
Articolo 25 - <i>decies</i>	Articolo 25 - <i>decies</i>
Obblighi di comunicazione per banche e intermediari finanziari	Obblighi di comunicazione per banche e intermediari finanziari
1. Le banche e gli altri intermediari finanziari di cui all'articolo 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.	1. Le banche e gli altri intermediari finanziari di cui all'articolo 106 del testo unico bancario, nel momento in cui comunicano al cliente variazioni, <b>revisioni in senso peggiorativo, sospensioni</b> o revoche degli affidamenti, ne danno notizia anche agli organi di controllo societari, se esistenti.

## ***Quali strumenti (poteri/doveri) di reazione?***

- ✓ *Richiesta di chiarimenti e di intervento all'organo amministrativo (Norme di comportamento del Collegio Sindacale di società non quotate – 20.12.2023 – par. 5.1)*
- ✓ *Convocazione dell'assemblea (Norme di comportamento del Collegio Sindacale di società non quotate – 20.12.2023 – par. 6.1)*
- ✓ *Denuncia al Tribunale ex art. 2409 c.c. (Norme di comportamento del Collegio Sindacale di società non quotate – 20.12.2023 – par. 6.4)*
- ✓ *Domanda di apertura della liquidazione giudiziale (Art. 37, comma 2, CCII)*

## I commi 2 e 3 dell'art. 2477 c.c.

(ii) La nomina dell'organo di controllo o del revisore è obbligatoria se la società:

- a) è tenuta alla redazione del bilancio consolidato;
- b) controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti;
- c) ha superato per due esercizi consecutivi almeno uno dei seguenti limiti:
  1. totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 4 milioni di euro;
  2. ricavi delle vendite e delle prestazioni: 4 milioni di euro;
  3. dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 20 unità.

(iii) L'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore di cui alla lettera c) del secondo comma cessa quando, per tre esercizi consecutivi, non è superato alcuno dei predetti limiti.