

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA
FACOLTÀ DI GIURISPRUDENZA
CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
GIURISPRUDENZA



Tesi di laurea

**Il ruolo degli amministratori nella prevenzione e nella
gestione della crisi**

Relatore: Ch.mo Prof. Marco Arato

Candidato: Francesca Semino
(matricola 4842664)

Anno Accademico 2025\2026

INDICE

Introduzione pag. 4

Il nuovo codice e le nuove modifiche

Crisi e insolvenza

CAPITOLO I – IL RUOLO DEGLI AMMINISTRATORI NELLA GESTIONE SOCIETARIA

1. L'amministratore: profili generali pag. 13
2. Doveri e responsabilità ex art. 2392 c.c. pag. 17
3. Il parametro della diligenza professionale e l'obbligo di agire informati pag. 25
4. Il principio di insindacabilità delle scelte gestorie: la Business Judgment Rule pag. 26

CAPITOLO II – LA PREVENZIONE DELLA CRISI D'IMPRESA

1. Gli assetti adeguati ex art. 2086 c.c.pag. 30
2. Indicatori della crisi pag. 41
3. L'obbligo di agire tempestivamentepag. 43
4. Responsabilità dell'amministratore nella pre-crisipag. 49
5. La composizione negoziata della crisipag. 53

CAPITOLO III – CRISI E INSOLVENZA

1. L'amministratore nella gestione della crisi pag. 57
2. Responsabilità sul piano civile, penale e concorsualepag. 61
3. Attività di ordinaria e straordinaria amministrazione durante la crisipag. 65
4. Il ruolo del Tribunale e le autorizzazioni necessariepag. 68

CONCLUSIONI.....pag. 71

BIBLIOGRAFIA

INTRODUZIONE

Il nuovo codice e le nuove modifiche

Fino al 14 luglio 2022, con l'espressione "diritto fallimentare" si indicava comunemente l'insieme delle regole che disciplinavano la crisi d'impresa, comprendenti le procedure concorsuali, in coordinamento con il Codice civile e con leggi speciali. Il modello di riferimento sul quale si è storicamente sviluppata gran parte della tradizione italiana è il *Code de commerce* napoleonico, elaborato tra il 1805 e il 1806 nel clima delle idee liberali della Rivoluzione francese, promulgato nel 1807 ed entrato in vigore nel 1808.¹

In prospettiva storica, il fallimento può essere considerato il primo strumento risoluzione della crisi del mercante insolvente. L'idea moderna di fallimento nasce nel Medioevo, periodo nel quale si riconosce la prima reazione giuridica al fenomeno dell'insolvenza. Nello *ius mercatorum* non rilevavano le cause dell'insolvenza: l'insolvente era considerato indegno dello status di mercante e soggetto a sanzioni particolarmente afflittive, con conseguente stigma sociale.²

Con la Rivoluzione industriale e le codificazioni ottocentesche, si afferma una visione economica fondata sul libero commercio e sulla concorrenza: il fallimento diventa lo strumento attraverso cui "selezionare" le imprese inefficienti.³

La grande codificazione del 1942 affida la disciplina del fallimento e delle altre procedure concorsuali alla legge speciale r.d. 16 marzo 1942, n. 267 (Legge fallimentare)⁴. Il fallimento è la procedura concorsuale per eccellenza, destinata agli imprenditori commerciali, e l'accertamento dello stato d'insolvenza ne costituiva il presupposto oggettivo.

A partire dagli anni Settanta, si afferma progressivamente un diverso approccio alla gestione della crisi: l'obiettivo diventa la continuità aziendale, mediante strumenti di risanamento e non di mera liquidazione, al fine di perseguire il miglior soddisfacimento dei creditori e degli stakeholders.⁵

¹ Rossi G., Storia del diritto commerciale, Milano, Giuffrè, 2012, p. 145 ss.

² Pacchi S., Ambrosini S., Diritto della crisi e dell'insolvenza, Bologna, Zanichelli, 2022, p. 61.

³ Pacchi S., Ambrosini S., Diritto della crisi e dell'insolvenza, Bologna, Zanichelli, 2022, pp. 1-3.

⁴ R.d. 16 marzo 1942, n. 267, art. 5.

⁵ Pacchi S., Ambrosini S., Diritto della crisi e dell'insolvenza, Bologna, Zanichelli, 2022, p. 4.

In tale evoluzione, la continuità aziendale assume progressivamente il ruolo di criterio cardine della moderna disciplina della crisi, sostituendo l'impostazione tradizionale fondata sul fallimento come esito fisiologico dell'insolvenza. La logica concorsuale viene così affiancata da un approccio che riconosce nell'impresa un valore da preservare non solo per i creditori, ma per l'intero sistema economico. La scelta del legislatore di incentivare soluzioni negoziali e strumenti di intervento precoce riflette l'esigenza di evitare che il deterioramento delle condizioni aziendali sfoci in un dissesto irreversibile.⁶

Un passaggio particolarmente significativo è rappresentato dalla c.d. Legge Prodi del 1979⁷, che disciplina l'insolvenza delle grandi imprese con finalità di risanamento e di conservazione dei livelli occupazionali.

Dal 2014, su impulso dell'Unione europea, gli Stati hanno ora l'obbligo di predisporre strumenti di prevenzione della crisi e di emersione anticipata della stessa⁸, realizzando una struttura normativa adeguata al fine di disciplinare il fenomeno della crisi ancor prima che questo possa realizzarsi. In Italia viene istituita la Commissione Rordorf, incaricata di redigere il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (CCII), approvato con d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14. Seguiranno numerose modifiche, tra cui quelle introdotte dal d.lgs. 2024, n. 136⁹, in attuazione della Direttiva (UE) 2019/1023 (*Direttiva Insolvency*).¹⁰

L'entrata in vigore del d.lgs. 13 settembre 2024, n. 136, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale il 27 settembre 2024 ed efficace dal giorno successivo, rappresenta un ulteriore passaggio nell'evoluzione del diritto della crisi, verso un sistema pienamente orientato alla prevenzione e alla gestione anticipata delle difficoltà aziendali. Il correttivo interviene con finalità integrative e attuative, al fine di colmare le incertezze applicative emerse nella prima fase di operatività del Codice e al fine di adeguare il quadro normativo interno alla prospettiva europea della rilevazione precoce, dell'esdebitazione e dell'efficienza delle procedure liquidatorie.¹¹

⁶ Bonfatti S., Censoni P.F., *Diritto della crisi e dell'insolvenza*, Wolters Kluwer, 2025, pp. 1-2.

⁷ Legge 3 aprile 1979, n. 95 (Legge Prodi).

⁸ Raccomandazione della Commissione europea 12 marzo 2014, 2014/135/UE.

⁹ D.lgs. 2024, n. 136, attuativo della Direttiva (UE) 2019/1023.

¹⁰ Bonfatti S., Censoni P.F., *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, CEDAM, Milano, 2025, pp. 1-3.

¹¹ Ilacqua A., Criticità del correttivo 2024 al Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, in *Il diritto degli affari*, n. 1/2025, p. 32.

Il nuovo Codice della crisi e dell'insolvenza ha ridefinito in modo significativo l'ambito soggettivo delle procedure concorsuali, includendo fra i destinatari non solo l'imprenditore commerciale, ma anche il consumatore, il professionista, l'imprenditore agricolo e l'impresa minore. Come rileva Fauceglia¹², la scelta legislativa di utilizzare la categoria unitaria del "debitore" riflette l'intenzione di ampliare la portata applicativa della disciplina, svincolandola dalle originarie distinzioni soggettive e valorizzando invece l'esercizio di un'attività economica potenzialmente idonea a incidere sull'equilibrio patrimoniale e sull'affidamento dei terzi. Ne deriva un modello che mette al centro il fenomeno dell'impresa, anche quando svolto senza scopo di lucro, purché caratterizzato da un rischio economico rilevante e dunque meritevole di una disciplina concorsuale uniforme.

Il diritto della crisi e dell'insolvenza comprende oggi l'insieme delle norme applicabili quando si verifica una situazione di crisi o di insolvenza del debitore, indipendentemente dalla sua natura soggettiva.¹³

L'ambito di applicazione del nuovo CCII è descritto all'art 1 dello stesso:

*Il presente codice disciplina le situazioni di crisi o insolvenza del debitore, sia esso consumatore o professionista, ovvero imprenditore che eserciti, anche non a fini di lucro, un'attività commerciale, artigiana o agricola, operando quale persona fisica, persona giuridica o altro ente collettivo, gruppo di imprese o società pubblica, con esclusione dello Stato e degli enti pubblici.*¹⁴

Rimane esclusa quindi la disciplina delle grandi imprese per le quali da sempre è prevista una disciplina peculiare in materia di crisi di impresa¹⁵.

Il CCII nasce con la finalità di coordinare le pretese dei creditori sul patrimonio del debitore, evitando iniziative individuali: diventa principio fondamentale quello della concorsualità, volto a garantire la tutela paritaria dei creditori.¹⁶ Centrale in questo sistema è il principio della par condicio creditorum.

¹² Fauceglia F., Ambito di applicazione della nuova disciplina della crisi e dell'insolvenza, 2022, pp. 1-3.

¹³ Pacchi S., Ambrosini S., Diritto della crisi e dell'insolvenza, Bologna, Zanichelli, 2022, p. 61.

¹⁴ Art. 1 d.lgs. 14/2019.

¹⁵ Jorio A., Il diritto della crisi e dell'insolvenza. Torino, Giappichelli, 2025, p. 90.

¹⁶ D'Attore G., Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza, Torino, Giappichelli, 2024, pp. 13-15.

Non può ritenersi configurabile una contrapposizione netta tra interessi privati e interessi collettivi, poiché anche la pretesa dei creditori di essere soddisfatti nella misura più ampia possibile attraverso la liquidazione del patrimonio del debitore insolvente (nel rispetto del principio della par condicio) si qualifica, a ben vedere, come un interesse di natura collettiva. La salvaguardia del credito, sin dalle prime manifestazioni del diritto concorsuale e nel corso della sua evoluzione storica, è stata infatti considerata un valore fondamentale, ritenuto indispensabile per sostenere lo sviluppo economico e per assicurare condizioni di stabilità e prosperità sociale. Nella contemporanea realtà economica, tuttavia, caratterizzata da un sistema produttivo industriale e da dinamiche di consumo tipiche delle economie capitalistiche mature, si è progressivamente affermata l'esigenza di valorizzare ulteriori interessi. In particolare, hanno assunto crescente rilievo la continuità aziendale, la tutela dell'occupazione e, più in generale, la protezione di quella pluralità di soggetti che, in forme dirette o indirette, risultano coinvolti nei rapporti con l'impresa in stato di crisi. Tali interessi, contribuiscono a delineare un quadro concorsuale più articolato e sensibile alle ripercussioni socio-economiche dell'insolvenza.¹⁷

La crescente centralità attribuita alla continuità aziendale come valore ordinante dell'intera disciplina della crisi pone come obiettivi non solo quello di garantire la par condicio creditorum nella fase patologica, bensì a preservare, ove possibile, la funzionalità dell'impresa come centro di produzione di valore, lavoro e relazioni economiche. In questa prospettiva, la prevenzione assume un ruolo determinante: l'impresa è chiamata a dotarsi di strumenti idonei a cogliere per tempo i segnali di squilibrio, così da intervenire prima che tali anomalie si trasformino in un deterioramento irreversibile¹⁸. La continuità aziendale diviene pertanto una categoria giuridica trasversale, che mette in dialogo interessi individuali che si afferma in favore della tutela del credito, della stabilità del mercato e della salvaguardia dell'impresa come bene economico e sociale.

Il mutato scenario determina una revisione dell'apparato concettuale: scompare il termine "fallimento", si anticipa l'emersione della crisi e viene riformulato l'art. 2086 c.c.¹⁹, trasformando la prevenzione da facoltà gestoria a dovere giuridico, con obbligo di istituzione di assetti organizzativi adeguati.

¹⁷ Jorio A., *Il diritto della crisi e dell'insolvenza*. Torino, Giappichelli, 2025, p. 86.

¹⁸ Bastia P., *La continuità aziendale e la dimensione strategica degli assetti*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 31 ottobre 2024, pp. 6-7.

¹⁹ Art. 2086, co. 2, c.c., come modificato dal d.lgs. 14/2019.

Il correttivo del 2024 rafforza ulteriormente la centralità della logica preventiva, ampliando significativamente l'ambito applicativo della composizione negoziata²⁰. Di fatto viene anticipata la soglia di attivazione di tale istituto, originariamente concepito per la gestione della crisi conclamata. Ora, infatti, viene espressamente utilizzato anche in situazioni di mero squilibrio patrimoniale o economico-finanziario. Tale scelta normativa risponde alle indicazioni della Direttiva Insolvency, la quale, come sopra anticipato, richiede agli Stati membri di predisporre strumenti capaci di incentivare l'intervento tempestivo del debitore, prima che le difficoltà si trasformino in vera e propria insolvenza.

Una delle innovazioni di maggior impatto introdotte dal correttivo riguarda la possibilità di addivenire a un accordo transattivo con i creditori pubblici nell'ambito della composizione negoziata²¹. La novità colma un vuoto significativo, dato che i debiti fiscali rappresentano spesso una componente determinante delle esposizioni aziendali. L'accordo, che deve essere oggetto di apposita attestazione da parte di un professionista indipendente e sottoposto a un controllo formale del tribunale, consente una gestione più flessibile dei debiti erariali, pur con il limite dell'esclusione dell'IVA dalla transazione.

Un profilo di particolare rilievo riguarda l'interazione tra imprese in crisi e sistema bancario. La prassi aveva mostrato come l'accesso alla composizione negoziata determinasse frequentemente la sospensione o la revoca delle linee di credito, giustificate dagli intermediari mediante il richiamo alle regole di vigilanza prudenziale. Il correttivo chiarisce che l'accesso alla procedura non comporta di per sé una diversa classificazione del credito e impone agli istituti finanziari di motivare in modo puntuale ogni decisione capace di interrompere dei rapporti. L'obiettivo è evitare automatismi che compromettano il percorso di risanamento e al contempo garantire la corretta applicazione delle previsioni prudenziali, favorendo il "mantenimento" delle eventuali linee di credito esistenti al momento dell'accesso alla composizione negoziata²².

Il d.lgs. 136/2024 rappresenta dunque un passo ulteriore nel processo di razionalizzazione del diritto della crisi, pur lasciando emergere nuovi nodi interpretativi che richiederanno un progressivo

²⁰ Ilacqua A., Criticità del correttivo 2024 al Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, in *Il diritto degli affari*, n. 1/2025, pp. 33-34.

²¹ Ilacqua A., Criticità del correttivo 2024 al Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, in *Il diritto degli affari*, n. 1/2025, pp. 37-39.

²² Ilacqua A., Criticità del correttivo 2024 al Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, in *Il diritto degli affari*, n. 1/2025, pp. 35-37.

affinamento giurisprudenziale. L'accento posto sulla prevenzione, sulla maggiore trasparenza delle procedure e sul coinvolgimento dei creditori pubblici si accompagna ad alcune criticità operative che potranno influenzare l'effettività della riforma. Solo attraverso l'applicazione concreta delle nuove norme sarà possibile valutare se il correttivo avrà raggiunto gli ambiziosi obiettivi di efficienza e tempestività che hanno guidato l'intervento del legislatore.²³

Crisi e insolvenza

Per proseguire l'analisi e lo studio del nuovo Codice della crisi, è necessario soffermarsi preliminarmente sulle nozioni di "crisi" e "insolvenza", che costituiscono i concetti fondamentali attorno ai quali si struttura l'intera disciplina.

L'art. 2 dello stesso CCII definisce:

a) "crisi": lo stato che rende probabile l'insolvenza e si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici;

b) "insolvenza": la situazione in cui emergono inadempimenti o fatti esteriori tali da dimostrare l'impossibilità di soddisfare regolarmente le obbligazioni.²⁴

La crisi rappresenta una fase precedente rispetto all'insolvenza, della quale accresce la probabilità. Tuttavia, sebbene il Codice distingua formalmente tra crisi e insolvenza, la linea di demarcazione tra le due categorie rimane nella pratica estremamente sottile. Gli indicatori previsti dal legislatore, pur concepiti per favorire un'emersione anticipata delle difficoltà, intercettano spesso situazioni che già denotano un'incapacità dell'impresa di far fronte regolarmente ai propri impegni. In questa prospettiva, la crisi non appare tanto una fase distinta, quanto piuttosto una manifestazione iniziale dell'insolvenza, la cui reversibilità dipende dalla tempestività con cui vengono adottati interventi correttivi credibili e sostenibili²⁵.

La distinzione tra crisi e insolvenza, pur concettualmente marcata, tende a sfumare nella logica del Codice, che consente l'accesso agli strumenti di regolazione anche in presenza di squilibri che

²³ Ilacqua A., Criticità del correttivo 2024 al Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, in *Il diritto degli affari*, n. 1/2025, p. 47.

²⁴ Art. 2 d.lgs. 14/2019.

²⁵ Bonfatti S., Censoni P. F., *Diritto della crisi e dell'insolvenza*, Wolters Kluwer, 2025, pp. 4-5.

rendano semplicemente probabile la futura incapacità di adempiere. Fauceglia²⁶ osserva che l'insolvenza mantiene natura esteriore e irreversibile, mentre la crisi resta un fenomeno interno, spesso non immediatamente percepibile dai terzi. Proprio per questo, il legislatore valorizza la crisi come momento fisiologico in cui l'intervento tempestivo può ancora preservare la continuità aziendale. La definizione positiva dei due concetti consente di articolare un sistema flessibile, fondato sulla diagnosi precoce e sulla tutela degli equilibri finanziari dell'impresa.

La definizione di insolvenza riprende sostanzialmente quella contenuta nell'art. 5 della legge fallimentare del 1942²⁷.

R.D. 16 marzo 1942, n. 267, art. 5:

Lo stato d'insolvenza 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.

La distinzione tra inadempimento e insolvenza rappresenta un elemento fondamentale per comprendere la logica del Codice della crisi. L'inadempimento costituisce un fatto isolato, mentre l'insolvenza è uno stato che esprime un'incapacità strutturale e non transitoria dell'impresa di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni²⁸. La giurisprudenza ha chiarito che un singolo mancato pagamento può assumere valore indiziario, ma non è mai sufficiente, da solo, a dimostrare l'insolvenza, la quale richiede un accertamento complessivo della situazione finanziaria e operativa dell'impresa²⁹.

Il CCII conferma questa impostazione, recependo la definizione tradizionale già contenuta nell'art. 5 l. fall.: l'insolvenza si manifesta attraverso fatti esteriori — tra cui l'inadempimento — ma non si identifica in essi, poiché implica una valutazione sistemica della capacità dell'impresa di operare con mezzi normali e mantenere la fiducia dei creditori³⁰. Solo chiarita tale distinzione è possibile comprendere la funzione anticipatoria della crisi, configurata come fase prodromica e

²⁶ Fauceglia F., *Ambito di applicazione della nuova disciplina della crisi e dell'insolvenza*, 2022, pp. 9-10.

²⁷ Art. 5 l. fall., r.d. 267/1942.

²⁸ Cass. 14 gennaio 2022, n. 1053.

²⁹ Trib. Salerno, 19 aprile 2024.

³⁰ Art. 2, lett. b) CCII; art. 5 l. fall. (ripresi testualmente nel CCII).

potenzialmente reversibile rispetto all'insolvenza, che il legislatore mira a intercettare mediante strumenti di prevenzione e diagnosi tempestiva³¹.

L'insolvenza si configura come una condizione di impotenza strutturale dell'impresa, che implica l'irreversibilità dell'incapacità di far fronte regolarmente alle obbligazioni con mezzi normali. Viene infatti accertata l'irreversibilità della mancata capacità di soddisfare le proprie obbligazioni con gli strumenti che normalmente l'imprenditore dispone per far fronte alle situazioni di difficoltà. Rileva inoltre anche il fattore della regolarità, elemento fondamentale a definire l'insolvenza³². Pertanto quest'ultima coinvolge ogni aspetto della vita finanziaria dell'impresa; gli inadempimenti possono rappresentare un solo un indizio di una vera e propria situazione patrimoniale che non rende possibile il regolare adempimento alle obbligazioni.

Il Codice offre una nozione di crisi marcatamente aziendalistica, fondata sull'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici³³. Secondo Fauceglia, tale impostazione consente di valorizzare una fase anticipatoria che precede l'insolvenza in senso tecnico, caratterizzata da squilibri interni non ancora percepibili all'esterno. La crisi diviene così un indice di probabile insolvenza, il cui accertamento richiede una valutazione dinamica dell'andamento finanziario e della sostenibilità futura degli impegni. L'emersione anticipata della crisi assume un ruolo centrale nell'impianto del Codice, che mira a favorire interventi tempestivi idonei a evitare l'evoluzione verso uno stato di irreversibilità.

Per favorire l'emersione tempestiva della crisi, il sistema del Codice introduce indicatori oggettivi. Come evidenzia Fauceglia³⁴, gli indici elencati dall'art. 3 CCII (tra cui ritardi nei pagamenti retributivi, esposizioni bancarie eccedenti i limiti accordati e debiti verso fornitori di anzianità rilevante) sono segnali di allerta che l'imprenditore e gli organi societari devono monitorare costantemente. Tali elementi impongono una verifica puntuale della sostenibilità finanziaria e un eventuale ricorso agli strumenti di regolazione previsti dal Codice.

In questo contesto, gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili hanno dunque un ruolo centrale, diventando uno dei cardini della moderna governance societaria. Come evidenziato da

³¹ Orlando P., Insolvenza e inadempimento nell'evoluzione del sistema concorsuale, pp. 9-11.

³² Jorio A., Il diritto della crisi e dell'insolvenza. Torino, Giappichelli, 2025, pp. 94-96.

³³ Fauceglia F., Ambito di applicazione della nuova disciplina della crisi e dell'insolvenza, 2022, pp. 7-8.

³⁴ Fauceglia F., Ambito di applicazione della nuova disciplina della crisi e dell'insolvenza, 2022, pp. 8-9.

Ginevra³⁵, l'evoluzione normativa culminata con l'art. 2086 c.c. e con l'art. 3 del Codice della crisi ha trasformato l'obbligo di adeguatezza degli assetti in uno strumento funzionale alla tempestiva rilevazione della perdita di continuità aziendale, ponendo l'accento su un modello gestionale orientato alla prevenzione e non più esclusivamente alla reazione rispetto alla crisi conclamata. La sfida è duplice: da un lato, assicurare che tali obblighi non rimangano mere dichiarazioni di principio, dall'altro evitare che il loro rispetto si traduca in un irrigidimento dell'attività imprenditoriale tale da mortificare la libertà di iniziativa economica e la fisiologica assunzione del rischio, elementi essenziali dello sviluppo d'impresa.

³⁵ Ginevra E., Obblighi e responsabilità nella rilevazione tempestiva della perdita di continuità aziendale ai sensi del CCII, 22 luglio 2024, pp. 1-2.

CAPITOLO I

Il ruolo degli amministratori nella gestione societaria

* * *

1.1 L'amministratore: profili generali

La disciplina del ruolo degli amministratori nelle società di capitali rappresenta uno dei cardini dell'ordinamento societario, poiché consente di definire la struttura e la dinamica del potere gestorio all'interno dell'impresa. L'art. 2380-bis c.c. attribuisce in via esclusiva agli amministratori la gestione dell'impresa sociale³⁶, indicando che ad essi compete il compimento delle operazioni necessarie all'attuazione dell'oggetto sociale e, in conformità al novellato art. 2086, comma 2, c.c., l'obbligo di istituire assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati.³⁷ Tale previsione segna una netta distinzione tra la titolarità della proprietà (in capo ai soci) e l'effettivo esercizio del potere gestorio, riservato all'organo amministrativo, la cui attività si proietta direttamente nella sfera giuridica della società.

Inquadrata sul piano teorico, la figura dell'amministratore trova la propria principale ricostruzione nella c.d. teoria organica, oggi prevalente in dottrina³⁸. Secondo tale impostazione, l'amministratore non agisce come semplice rappresentante in virtù di un mandato conferito dalla società, ma costituisce egli stesso organo dell'ente, con la conseguenza che i suoi atti risultano immediatamente imputati alla persona giuridica. Questo passaggio concettuale, che segna il superamento della tradizionale concezione contrattuale, giustifica la crescente attenzione per i requisiti di onorabilità, professionalità e competenza dei soggetti cui è affidata la gestione dell'impresa.

Il nuovo quadro normativo delineato dal Codice della crisi accentua il ruolo dell'amministratore come fondamentale nella salvaguardia della continuità aziendale. L'organo gestorio non esercita più

³⁶ Cian M., *Manuale di diritto commerciale*, 2021, pp. 511-512.

³⁷ Rinvio agli artt. 2380-bis e 2086 c.c.

³⁸ Cagnasso O. – Panzani L., *Crisi d'impresa e procedure concorsuali: un'introduzione*, in "Ristrutturazioni Aziendali", 21 marzo 2025, pp. 1-43.

unicamente un potere decisionale interno, ma assume una funzione di rilevanza sistemica: è chiamato a organizzare l'impresa in modo da prevenire l'insorgere di situazioni idonee a compromettere l'equilibrio economico-finanziario. Il novellato art. 2086 c.c. non introduce un mero obbligo tecnico-organizzativo, ma ridisegna la stessa funzione gestoria, trasformando l'amministratore in un presidio strutturale della continuità aziendale. Questo ampliamento delle responsabilità si inserisce nel più generale processo di superamento del modello tradizionale del diritto fallimentare, che privilegiava la liquidazione rispetto alla conservazione dell'impresa³⁹.

La riforma del diritto societario del 2003⁴⁰ ha introdotto tre sistemi alternativi di amministrazione e controllo. Il modello tradizionale, storicamente consolidato nel nostro ordinamento, si basa sulla distinzione tra l'organo amministrativo (costituito dall'amministratore unico o dal consiglio di amministrazione) e il collegio sindacale, entrambi di nomina assembleare; il controllo contabile, già affidato al collegio sindacale, è oggi esercitato da un revisore o da una società di revisione. Il sistema dualistico, di derivazione tedesca, prevede invece il consiglio di sorveglianza, designato dai soci, e il consiglio di gestione, nominato dal primo, al quale sono attribuite competenze che nel modello tradizionale spettano all'assemblea. Il sistema monistico, infine, concentra la gestione nel consiglio di amministrazione, mentre il controllo sulla gestione è esercitato da un comitato interno composto da amministratori indipendenti. Indipendentemente dal modello adottato, l'amministratore è investito di un complesso sistema di poteri e doveri che conformano la funzione gestoria.⁴¹

L'evoluzione normativa in materia di crisi ha rafforzato il ruolo dell'amministratore quale presidio permanente della corretta gestione. Non è più sufficiente l'esercizio diligente dei poteri tradizionali: l'amministratore è oggi chiamato a vigilare costantemente sugli equilibri economici, finanziari e patrimoniali dell'impresa, in modo da prevenire l'insorgere di situazioni di rischio che potrebbero compromettere la continuità aziendale. Tale funzione implica l'obbligo di assicurare la presenza di assetti interni idonei a fornire informazioni tempestive e attendibili, rendendo l'amministratore un vero garante della sostenibilità complessiva del modello di business.⁴²

³⁹ Bonfatti S., Censoni P.F., Diritto della crisi e dell'insolvenza, Wolters Kluwer, 2025, pp. 1-2.

⁴⁰ Riforma del diritto societario 2003, d.lgs. 6/2003.

⁴¹ Campobasso G. F., Diritto Commerciale. Vol. 2: Diritto delle società, VIII ed., Torino, UTET, 2020, pp. 353-354.

⁴² Bonfatti S., Censoni P.F., Diritto della crisi e dell'insolvenza, Wolters Kluwer, 2025, pp. 5-6.

Nel quadro vigente, la diligenza richiesta all'amministratore ha natura professionale e qualificata: non si esaurisce nel rispetto formale di procedure o delibere, ma impone un agire attivo e propositivo, calibrato su dimensione, settore e rischi dell'impresa.⁴³ Ne discende l'obbligo di anticipare le criticità con adeguata analisi delle operazioni rilevanti, ricorso a competenze specialistiche quando necessario e implementazione di sistemi di monitoraggio coerenti con la complessità organizzativa. In tal senso, la diligenza diventa ciò che collega scelte strategiche, assetti organizzativi e controllo dei rischi, per cui la professionalità del ruolo si traduce in prassi verificabili.

Accanto al potere decisionale, che riguarda le scelte strategiche e operative necessarie alla realizzazione dell'oggetto sociale, vi è il potere di rappresentanza, che consente all'organo amministrativo di impegnare la società nei confronti dei terzi.

Fondamentale è poi il dovere di informazione sancito dall'art. 2381 c.c.⁴⁴, il quale impone agli amministratori di agire in modo informato e di attivarsi per ottenere i flussi informativi necessari allo svolgimento dell'incarico.

In materia di vigilanza si riconosce natura non delegabile: grava su tutti i componenti e costituisce uno dei cardini del sistema di responsabilità gestoria. Si concretizza nella partecipazione attiva alla gestione dell'impresa e in caso di irregolarità, provvedendo ad attuare interventi tempestivi, evitando condotte potenzialmente pregiudizievoli. Gli organi delegati devono riferire periodicamente su andamento e operazioni rilevanti; al contempo, ogni amministratore ha il diritto-dovere di pretendere dati, documenti e spiegazioni idonei a formarsi un convincimento proprio. In presenza di segnali di criticità, l'inerzia informativa integra una violazione autonoma degli obblighi: la qualità delle informazioni, la loro tempestività e la capacità del consiglio di analizzarle con atteggiamento critico, diventano determinanti per la tenuta del processo decisionale. La mera attribuzione di deleghe non attenua la posizione di garanzia: non solo le azioni commissive, ma anche le omissioni, in primis la mancata reazione a segnali oggettivi di rischio, possono fondare responsabilità per violazione del dovere di vigilanza.⁴⁵

⁴³ Benedetti A., Gli obblighi posti a carico degli amministratori, la responsabilità ex art. 2392 c.c. e l'insindacabilità delle scelte gestionali, in *Responsabilità e Risarcimento – Il Mensile*, n. 52, 1 dicembre 2025, pp. 1-2.

⁴⁴ Art. 2381 c.c., dovere di agire informati.

⁴⁵ Benedetti A., Gli obblighi posti a carico degli amministratori, la responsabilità ex art. 2392 c.c. e l'insindacabilità delle scelte gestionali, in *Responsabilità e Risarcimento – Il Mensile*, n. 52, 1 dicembre 2025, pp. 3-4.

L'adempimento di tali obblighi è essenziale non solo ai fini della corretta gestione, ma anche in funzione della responsabilità cui gli amministratori possono andare incontro in caso di inadempimento.

Abbiamo già visto come il dovere di predisporre assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati si inserisce oggi nel nucleo essenziale della funzione gestoria⁴⁶. L'amministratore deve assicurare che l'impresa disponga di procedure e strumenti idonei a rappresentare in modo chiaro e tempestivo l'andamento aziendale, così da consentire interventi immediati in presenza di squilibri. Questa visione comporta che la responsabilità dell'organo amministrativo non si esaurisce nell'adozione delle delibere consiliari, ma coinvolge l'intera infrastruttura operativa dell'impresa, che diventa parte integrante della corretta gestione.

La funzione dell'amministratore si arricchisce ulteriormente alla luce degli obblighi introdotti dal Codice della crisi, che richiedono all'organo gestorio non solo la capacità di indirizzare e coordinare l'attività aziendale, ma anche quella di presidiare costantemente l'equilibrio economico-finanziario dell'impresa. Come osservato in dottrina, la presenza di squilibri patrimoniali o finanziari, anche senza che si tratti di una vera e propria crisi, colloca l'impresa in una zona intermedia (c.d. "twilight zone") che implica un rafforzamento dei doveri informativi e valutativi degli amministratori, chiamati ad assicurare un assetto organizzativo idoneo a consentire una verifica più frequente della sostenibilità della gestione e della continuità aziendale.⁴⁷ In questa prospettiva, la capacità dell'organo amministrativo di realizzare un flusso informativo attendibile e tempestivo assume rilievo primario, poiché costituisce il presupposto necessario per orientare decisioni coerenti con il principio di corretta amministrazione.

L'evoluzione sistematica impressa dal novellato art. 2086 c.c. contribuisce a ridisegnare la stessa figura dell'amministratore, il cui ruolo non si esaurisce più nella direzione operativa dell'impresa, ma si estende alla responsabilità di assicurare un'organizzazione idonea a prevenire squilibri e disfunzioni⁴⁸. Infatti, la norma, seppur collocata nel Titolo dedicato all'impresa, produce effetti diretti sul diritto societario, poiché inserisce l'obbligo degli assetti nel nucleo essenziale della funzione gestoria, rendendo l'amministratore responsabile nella rilevazione tempestiva della crisi e

⁴⁶ Bonfatti S., Censoni P. F., *Diritto della crisi e dell'insolvenza*, Wolters Kluwer, 2025, pp. 3-5.

⁴⁷ Ginevra E., *Obblighi e responsabilità nella rilevazione tempestiva della perdita di continuità aziendale ai sensi del CCII*, cit., pp. 3-4.

⁴⁸ Macario F., *La riforma dell'art. 2086 c.c. nel contesto del codice della crisi e dell'insolvenza e i suoi riflessi sul sistema della responsabilità degli organi sociali*, 26 maggio 2022, p. 3.

nella conservazione della continuità aziendale. Ne deriva una visione dell'organo amministrativo come soggetto chiamato a governare in modo dinamico una struttura complessa, nella quale il monitoraggio costante delle condizioni economico-finanziarie è parte integrante dell'adempimento diligente del proprio incarico.

L'evoluzione normativa più recente ha contribuito a ridefinire in profondità il ruolo dell'amministratore all'interno dell'impresa. Come osservato da Minnella⁴⁹, la "funzione gestoria" si è trasformata in una vera e propria attività di monitoraggio strutturale, in cui l'amministratore è chiamato a predisporre un'organizzazione proporzionata alla natura e ai rischi dell'impresa, in modo dinamico e non statico. Ciò implica che la professionalità e la capacità tecnica dell'organo amministrativo divengano elementi essenziali per il corretto esercizio dei suoi poteri richiedendo un approccio sistematico alla raccolta, elaborazione e interpretazione dei dati necessari a individuare tempestivamente eventuali anomalie gestionali.

Il combinato disposto degli artt. 2381 e 2392 c.c. rende chiaro ogni amministratore ha propri doveri, a seconda del ruolo che ricopre nella società, sia esso esecutivo o non e conseguentemente proprio responsabilità. Gli organi delegati devono strutturare adeguatamente l'assetto organizzativo e tenere il consiglio informato; quest'ultimo, deve valutare l'adeguatezza degli assetti predisposti sulla base delle informazioni ricevute e, se necessario, attivare richieste e approfondimenti (art. 2381, co. 3 e 6, c.c.). La mancata o inadeguata informazione non esonera gli amministratori non esecutivi, i quali rimangono tenuti ad agire informati e a intervenire quando l'amministratore diligente rileva l'inadeguatezza organizzativa. Ne deriva il passaggio dalla tradizionale *culpa in vigilando a una culpa per fatto proprio*, che responsabilizza anche i non delegati quando, pur consapevoli di fatti pregiudizievoli, non fanno quanto in loro potere per impedirli o attenuarne le conseguenze.⁵⁰

1.2 Doveri e responsabilità ex art. 2392 c.c.

Il quadro dei doveri degli amministratori si è progressivamente ampliato, sino a ricomprendere obblighi di natura preventiva volti a evitare l'insorgere o l'aggravamento di squilibri aziendali. Il

⁴⁹ Minnella V., Adeguati assetti, obblighi e responsabilità di amministratori e soci alla luce delle recenti riforme, *Il Sole 24 Ore*, 22 gennaio 2026, p. 1.

⁵⁰ Arato M., I doveri degli amministratori per prevenire e gestire la crisi o l'insolvenza, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 22 luglio 2024, spec. pp. 1-2.

parametro della diligenza, tradizionalmente ancorato alla natura professionale dell'incarico, assume oggi una dimensione ancora più stringente: come già visto sopra, l'amministratore risponde non solo delle scelte gestionali inadeguate, ma anche delle omissioni, in particolare quando non abbia predisposto adeguati assetti organizzativi o non abbia attivato tempestivamente gli strumenti previsti dall'ordinamento per fronteggiare la crisi⁵¹. La responsabilità non riguarda quindi soltanto la tutela dell'integrità del patrimonio sociale, ma anche la protezione anticipata dei creditori.

La responsabilità verso la società ha natura contrattuale e presuppone: (i) condotta inadempiente (anche omissiva), (ii) danno patrimoniale effettivo, (iii) nesso causale. Una volta individuato l'inadempimento, opera la presunzione di colpa, cosicché l'amministratore deve provare di aver agito con la diligenza richiesta. L'onere probatorio si distribuisce secondo lo schema tipico: alla società spetta la prova del danno e del nesso; l'amministratore deve rendere prova liberatoria di aver agito con diligenza qualificata, adottando le cautele ragionevolmente esigibili.⁵² La responsabilità può essere solidale quando più amministratori cooperano o non impediscono l'evento lesivo; la dissociazione tempestiva e le iniziative idonee a contrastare l'illecito assumono dunque rilievo decisivo.

La responsabilità degli amministratori trova il suo fondamento nell'art. 2392 c.c., il quale richiede l'adempimento dei doveri imposti dalla legge e dallo statuto con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle specifiche competenze. La disposizione abbandona definitivamente il riferimento alla figura del "buon padre di famiglia", sostituendola con un parametro di diligenza professionale e oggettiva, adeguato alla complessità tecnica della funzione gestoria. L'amministratore è dunque valutato non come un individuo medio, ma come un soggetto qualificato, tenuto a dotarsi delle competenze e delle informazioni necessarie per l'esercizio responsabile del proprio ruolo.

Accanto ai profili generali dell'organo gestorio, è necessario richiamare i principali doveri che definiscono la posizione degli amministratori e che rappresentano il presupposto delle diverse forme di responsabilità previste dall'ordinamento.

⁵¹ Bonfatti S., Censoni P.F., Diritto della crisi e dell'insolvenza, Wolters Kluwer, 2025, pp. 5-6.

⁵² Benedetti A., Gli obblighi posti a carico degli amministratori, la responsabilità ex art. 2392 c.c. e l'insindacabilità delle scelte gestionali, in Responsabilità e Risarcimento – Il Mensile, n. 52, 1 dicembre 2025, pp. 4-5.

L'amministratore è tenuto ad adempiere all'incarico con la diligenza qualificata richiesta dalla natura professionale della funzione, garantendo un'azione informata, l'adeguatezza degli assetti organizzativi e un intervento tempestivo di fronte a segnali di irregolarità. La violazione di tali obblighi può generare responsabilità nei confronti della società, dei creditori sociali e dei soci o dei terzi, delineando un sistema di controllo multilivello volto a bilanciare autonomia gestoria e tutela dell'interesse sociale.⁵³

Nell'attuale sistema, la responsabilità degli amministratori si estende in modo significativo alle omissioni, in particolare quando queste ritardino la percezione di segnali di crisi. La normativa non richiede che l'insolvenza sia già manifesta affinché sorgano obblighi in capo all'organo gestorio: è sufficiente che emergano indicatori idonei a suggerire un possibile deterioramento degli equilibri aziendali. In tali casi, l'inerzia o la minimizzazione del rischio integra una violazione del parametro di diligenza, poiché priva l'impresa della possibilità di attivare tempestivamente gli strumenti di regolazione previsti dall'ordinamento.⁵⁴

Quando la condotta gestionale non risulta adeguata a favorire la conservazione dell'integrità patrimoniale e incide sulla capacità di soddisfare i creditori, questi dispongono di azioni dirette nei confronti degli amministratori, soprattutto al ricorrere dell'insufficienza dell'attivo.⁵⁵ In tale giudizio, la correttezza dell'operato viene valutata alla luce degli stessi parametri interni (diligenza, vigilanza, informazione): si intende pertanto che proseguire attività rischiose ignorando segnali di dissesto o ritardare indebitamente interventi correttivi può integrare responsabilità anche esterna, rafforzando la funzione preventiva del sistema.

Infatti, accanto alla responsabilità verso la società, l'ordinamento riconosce ai creditori sociali una specifica tutela attraverso l'azione prevista dall'art. 2394 c.c.⁵⁶

Tale azione mira a sanzionare la violazione degli obblighi che incombono sugli amministratori in materia di conservazione dell'integrità del patrimonio sociale e presuppone, quale condizione essenziale, l'insufficienza dell'attivo a soddisfare i crediti. Pertanto, solo quando il patrimonio risulta incapiante, si manifesta un danno immediato per i creditori, che possono agire

⁵³ Campobasso G.F., Diritto commerciale. Diritto delle società, UTET, ult. Ed., pp. 382-388.

⁵⁴ Bonfatti S., Censoni P.F., Diritto della crisi e dell'insolvenza, Wolters Kluwer, 2025, p. 6.

⁵⁵ Benedetti A., Gli obblighi posti a carico degli amministratori, la responsabilità ex art. 2392 c.c. e l'insindacabilità delle scelte gestionali, in Responsabilità e Risarcimento – Il Mensile, n. 52, 1 dicembre 2025, pp. 4-5.

⁵⁶ Art. 2394 c.c., responsabilità verso i creditori sociali.

individualmente, salvo che la società sia assoggettata a procedure concorsuali. In tal caso, la legittimazione spetta al curatore o ai commissari competenti. La responsabilità si fonda sull'inadempimento di doveri specifici e presenta natura affine a quella contrattuale, poiché ai creditori non è richiesto di provare la colpa degli amministratori. L'azione si prescrive in cinque anni dal momento in cui l'insufficienza patrimoniale diviene conoscibile con ordinaria diligenza.⁵⁷

L'art. 2395 c.c. completa il sistema prevedendo una forma di responsabilità diretta degli amministratori nei confronti dei singoli soci o dei terzi che abbiano subito un danno immediato e personale per effetto di atti dolosi o colposi compiuti nell'esercizio delle funzioni gestorie. Questa azione si distingue da quella sociale e da quella dei creditori perché richiede un pregiudizio diretto al patrimonio individuale dell'attore, non un semplice danno riflesso derivante dal depauperamento della società. Le principali ipotesi applicative riguardano false comunicazioni sociali o informazioni fuorvianti che inducano soci o terzi a compiere operazioni pregiudizievoli. L'attore deve provare il danno, la condotta dell'amministratore e il nesso causale, con onere probatorio più rigoroso qualora si qualifichi la responsabilità come extracontrattuale. L'azione deve essere proposta nel termine di cinque anni dalla produzione dell'atto dannoso.⁵⁸

Alla disciplina tradizionale si affianca oggi un'ulteriore prospettiva di responsabilità, emersa con il Codice della crisi d'impresa, che incide significativamente sui doveri degli amministratori in situazioni di squilibrio economico-finanziario.

L'evoluzione normativa recente ha ampliato la portata dei doveri gestori, attribuendo agli obblighi organizzativi di cui all'art. 2086 c.c. un ruolo strutturale nella prevenzione della crisi d'impresa. L'adeguatezza a tale struttura organizzativa, amministrativa e contabile costituisce oggi un elemento imprescindibile della corretta gestione, poiché, come abbiamo analizzato, consente agli amministratori di rilevare tempestivamente eventuali squilibri e di predisporre interventi coerenti con la salvaguardia della continuità aziendale. Tale obbligo non si esaurisce in una dimensione formale, ma impone la costruzione di un sistema informativo e decisionale capace di rappresentare in modo attendibile l'andamento aziendale e i fattori di rischio. Ne deriva quindi un ampliamento dell'area di responsabilità degli amministratori, valutata anche in relazione alla capacità

⁵⁷ Campobasso G.F., Diritto commerciale. Diritto delle società, UTET, ult. Ed., pp. 389-391.

⁵⁸ Campobasso G.F., Diritto commerciale. Diritto delle società, UTET, ult. Ed., pp. 391-393.

dell'amministrazione di prevenire il deterioramento delle condizioni economico-finanziarie della società.⁵⁹

L'ingresso dell'impresa in una situazione di crisi incide sul contenuto dei doveri degli amministratori, comportando un progressivo spostamento dell'attenzione dall'interesse dei soci alla tutela dei creditori. Quando emergono segnali di squilibrio, l'organo gestorio è tenuto a privilegiare scelte improntate alla prudenza e alla conservazione del valore aziendale, poiché il rischio di aggravamento del dissesto ricade in primo luogo sui terzi finanziatori. Tale mutamento spesso descritto come *shifting duty*⁶⁰ risponde all'esigenza di evitare comportamenti dilatori o iniziative eccessivamente rischiose, che potrebbero pregiudicare ulteriormente la posizione dei creditori in violazione dei doveri imposti dalla legge e dalla corretta amministrazione.

L'inserimento dell'obbligo organizzativo nel corpo dell'art. 2086 c.c. determina un ampliamento significativo dell'area di responsabilità degli amministratori. Anche secondo Macario⁶¹, il dovere di predisporre assetti adeguati non ha natura meramente formale, ma incorpora un obbligo sostanziale di monitoraggio continuo, che impone al gestore di individuare precocemente le disfunzioni e di adottare misure idonee a prevenirne l'aggravamento. L'inadempimento non si esaurisce dunque nell'assenza di un apparato organizzativo, ma può derivare anche dalla mancata attivazione dell'organo amministrativo di fronte a segnali di deterioramento economico-finanziario. La responsabilità ex art. 2392 c.c. deve perciò essere letta in una prospettiva dinamica, nella quale l'obbligo di vigilanza e la tempestività dell'intervento costituiscono elementi imprescindibili del contenuto della diligenza professionale.

La presenza di indicatori di crisi (quali squilibri reddituali, finanziari o patrimoniali) comporta un dovere specifico di attivazione in capo agli amministratori. Pur non essendo disciplinati analiticamente nel codice civile, tali indicatori assumono valore di presunzione dell'esistenza di una condizione di difficoltà e impongono all'organo gestorio di analizzarne le cause, predisporre valutazioni prospettiche attendibili e adottare senza ritardo gli strumenti più idonei al superamento della crisi. L'inerzia, o l'affidamento a soluzioni meramente attendiste o non idonee, possono

⁵⁹ Calandra Buonauro V., Amministratori e gestione dell'impresa nel Codice della crisi, in *Crisi d'impresa. Prevenzione e gestione dei rischi*, 2020, p. 36 ss.

⁶⁰ Calandra Buonauro V., Amministratori e gestione dell'impresa nel Codice della crisi, in *Crisi d'impresa. Prevenzione e gestione dei rischi*, 2020, p. 41 ss.

⁶¹ Macario F., La riforma dell'art. 2086 c.c. nel contesto del codice della crisi e dell'insolvenza e i suoi riflessi sul sistema della responsabilità degli organi sociali, 26 maggio 2022, pp. 6-7.

partecipare alla violazione degli obblighi gestori per mancata adozione delle misure necessarie a evitare l'aggravamento del dissesto.⁶²

Nella gestione dell'impresa in stato di crisi, il margine di discrezionalità tipico dell'attività imprenditoriale risulta inevitabilmente ridimensionato. Sebbene continui a operare la c.d. *Business Judgment Rule* (paragrafo 2.2), il giudizio dell'amministratore deve fondarsi su informazioni attendibili, valutazioni prudenti e scelte coerenti con la finalità conservativa imposta dal contesto patologico. Il controllo giudiziale non investe il merito delle decisioni, ma la correttezza del processo decisionale: la legittimità dell'operato dipende quindi dalla tempestività delle iniziative assunte e dalla razionalità del percorso seguito. Comportamenti dilatori o decisioni manifestamente irragionevoli possono tradursi in responsabilità, soprattutto quando abbiano contribuito all'aggravamento della situazione finanziaria dell'impresa.⁶³

In questo quadro si inserisce anche un'evoluzione più articolata dei doveri degli amministratori, che trova espressione sia nel parametro della diligenza professionale sia nell'obbligo di agire informati, presupposti indispensabili per una gestione consapevole e conforme ai principi di corretta amministrazione.

La rilevanza degli assetti adeguati si riflette direttamente anche sul contenuto dei doveri degli amministratori. La dottrina ha chiarito che l'individuazione di segnali di squilibrio, ai sensi dell'art. 3 CCII⁶⁴, pur non integrando necessariamente una situazione di crisi, obbliga comunque gli amministratori a elaborare strategie o programmi idonei a rimuovere tali anomalie e a ristabilire l'equilibrio aziendale. Si tratta di un dovere specifico, che trova fondamento non solo nell'art. 2086 c.c., ma anche nell'art. 4, comma 2, lett. b), CCII⁶⁵, il quale richiede all'organo gestorio di assumere tempestivamente iniziative dirette al superamento delle condizioni che possono prefigurare una crisi futura. Tale impostazione rafforza la posizione di garanzia dell'amministratore nei confronti della società e dei creditori, delineando un modello di responsabilità che non si limita alla gestione

⁶² Calandra Buonauro V., Amministratori e gestione dell'impresa nel Codice della crisi, in *Crisi d'impresa. Prevenzione e gestione dei rischi*, 2020, p. 46 ss.

⁶³ Calandra Buonauro V., Amministratori e gestione dell'impresa nel Codice della crisi, in *Crisi d'impresa. Prevenzione e gestione dei rischi*, 2020, p. 48 ss.

⁶⁴ Art. 3 CCII, indicatori della crisi.

⁶⁵ Art. 4 CCII, obblighi di iniziativa tempestiva.

patologica della crisi, ma si estende alla fase prodromica, nella quale è richiesto un elevato grado di vigilanza e un'attenta valutazione della sostenibilità prospettica dell'impresa.⁶⁶

La responsabilità degli amministratori per la violazione dei doveri di corretta gestione trova qui un ulteriore fondamento nella disciplina degli assetti adeguati. La giurisprudenza⁶⁷ ha ribadito che la responsabilità verso la società ha natura contrattuale, con conseguente inversione dell'onere della prova: una volta allegato l'inadempimento, spetta all'amministratore dimostrare di aver adottato tutte le misure necessarie per prevenire o limitare il pregiudizio derivante da un'eventuale situazione di squilibrio o perdita di continuità aziendale. Tale impostazione accentua il carattere proattivo del dovere di diligenza, esigendo che l'amministratore non si limiti a valutazioni episodiche, ma mantenga un presidio continuo e documentato della situazione aziendale. L'obbligo di attivarsi *senza indugio* previsto dall'art. 2086 c.c., in combinazione con l'art. 3 CCII, non configura soltanto un parametro organizzativo, ma diviene un criterio di imputazione della responsabilità qualora l'omissione dell'organo gestorio abbia contribuito all'aggravamento del dissesto.⁶⁸

La centralità attribuita alla continuità aziendale introduce un ulteriore parametro di valutazione dell'operato degli amministratori. Nel sistema delineato dalla riforma, la perdita di continuità, anche solo prospettica, assume rilievo giuridico quale indice anticipatore della crisi e segnale che impone una reazione immediata dell'organo gestorio. Macario⁶⁹ evidenzia come la responsabilità degli amministratori non dipenda più esclusivamente dalla correttezza formale delle decisioni assunte, ma dalla capacità di monitorare costantemente l'andamento economico-finanziario dell'impresa e di attivare gli strumenti previsti dall'ordinamento per evitare che la difficoltà evolva verso una situazione irreversibile. L'inerzia di fronte a segnali di tensione finanziaria può dunque integrare una violazione degli obblighi gestori, poiché la prevenzione della crisi costituisce oggi parte integrante della funzione amministrativa.

L'art. 2086, co. 2, c.c. non si limita a ribadire l'obbligo di istituire assetti adeguati, ma collega tale adeguatezza alla rilevazione tempestiva della crisi e alla pronta attivazione degli strumenti di

⁶⁶ Ginevra E., Obblighi e responsabilità nella rilevazione tempestiva della perdita di continuità aziendale ai sensi del CCII, cit., pp. 5-6.

⁶⁷ Cass., Sez. I, 20 ottobre 2021, n. 29252.

⁶⁸ Minnella V., Adeguati assetti, obblighi e responsabilità di amministratori e soci, Il Sole 24 Ore, 22 gennaio 2026, p. 2.

⁶⁹ Macario F., La riforma dell'art. 2086 c.c. nel contesto del codice della crisi e dell'insolvenza e i suoi riflessi sul sistema della responsabilità degli organi sociali, 26 maggio 2022, pp. 10.12.

regolazione idonei al recupero della continuità. Per le s.p.a., la riformulazione dell'art. 2380-bis c.c. accentua il nesso con l'“esclusività” della gestione in capo agli amministratori, chiarendo che spetta a loro istituire e mantenere gli assetti; per le s.r.l., dopo il correttivo 2020⁷⁰, resta ferma la competenza esclusiva degli amministratori sugli assetti, nonostante la possibile responsabilità dei soci ingerenziali ex art. 2476, co. 8, c.c.⁷¹ Il parametro di responsabilità si misura, allora, anche contro standard tecnico-operativi progressivamente attuati attraverso prassi e soft law (Assonime, FNC/CNDCEC, Norme di comportamento del collegio sindacale 2024), che “riempiono” la nozione di adeguatezza e che la giurisprudenza è sempre più incline a utilizzare come criteri di valutazione.⁷²

Inoltre, come evidenziato dalla più recente dottrina e dalle prassi professionali, la nozione di adeguatezza degli assetti si sta progressivamente riempiendo di contenuti operativi concreti. Tali contenuti emergono tanto dalle prime applicazioni giurisprudenziali⁷³, quanto dalle Norme di comportamento del collegio sindacale⁷⁴, che individuano ulteriori indicatori quali il budget di tesoreria, gli strumenti previsionali, il piano industriale, le procedure di gestione dei crediti e il rendiconto finanziario periodico. Sebbene non codificati dal legislatore, questi elementi rappresentano oggi parametri di fatto cui l'amministratore diligente deve conformarsi per garantire assetti coerenti con natura, dimensioni e complessità dell'impresa.

Ne risulta un modello di responsabilità amministrativa non più centrato sulla mera repressione della mala gestio, ma orientato alla prevenzione, nel quale la tempestiva rilevazione degli squilibri e la pronta attivazione degli strumenti di regolazione diventano parte essenziale del contenuto della diligenza professionale.

⁷⁰ D.lgs. 26 ottobre 2020, n. 147, correttivo al Codice della crisi.

⁷¹ Art. 2476, c.c., responsabilità dei soci ingerenziali.

⁷² Arato M., I doveri degli amministratori per prevenire e gestire la crisi o l'insolvenza, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 22 luglio 2024, pp. 11–14.

⁷³ Trib. Cagliari, 19 gennaio 2022, in *Diritto della crisi*, che ha qualificato l'assenza di organigramma, mansionario, strumenti previsionali e sistemi di reporting come indice di inadeguatezza degli assetti organizzativi ex art. 2086 c.c.

⁷⁴ CNDCEC – Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: i principi civilistici e aziendalistici, 7 luglio 2023; nonché Norme di comportamento del collegio sindacale delle società non quotate, aggiornamento 20 dicembre 2023, in vigore dal 1° gennaio 2024.

1.3 Il parametro della diligenza professionale e l'obbligo di agire informati

Il parametro della diligenza richiesto agli amministratori è oggi definito come “diligenza professionale qualificata”, espressione che riflette la complessità dell’attività gestoria e la necessità di competenze tecniche adeguate allo svolgimento dell’incarico. L’art. 2392 c.c., abbandonando il riferimento alla figura del buon padre di famiglia, impone infatti all’amministratore di operare con la perizia che è lecitamente esigibile da chi esercita un ruolo specialistico e ad elevata responsabilità. Tale impostazione è stata ulteriormente consolidata dal novellato art. 2086 c.c., che attribuisce rilievo alla capacità dell’organo amministrativo di predisporre assetti organizzativi, amministrativi e contabili idonei a garantire una visione aggiornata e realistica dell’andamento dell’impresa e a consentire la tempestiva rilevazione degli indizi di crisi.⁷⁵

All’interno di questo quadro si colloca il dovere di agire informati, sancito dall’art. 2381, comma 6, c.c. Tale obbligo impone a ogni amministratore, anche non delegato, di acquisire, analizzare e verificare costantemente le informazioni necessarie sullo svolgimento della gestione. Non si tratta di un dovere meramente ricettivo: la giurisprudenza e la dottrina riconoscono che l’amministratore deve attivarsi con autonomia critica, chiedere chiarimenti, sollecitare approfondimenti e verificare la coerenza delle informazioni ricevute con gli obiettivi e le condizioni dell’impresa. La violazione del dovere informativo può comportare responsabilità anche per gli amministratori non delegati, qualora la mancata vigilanza o la tardiva reazione abbiano contribuito al prodursi di un danno.

Nello scenario economico contemporaneo, caratterizzato da crescente esposizione a fattori di rischio, la diligenza professionale e il dovere di agire informati assumono un rilievo ancor maggiore. Essi costituiscono infatti strumenti essenziali per assicurare una gestione consapevole, per prevenire irregolarità e per garantire che l’attività dell’impresa sia sviluppata nel rispetto dei principi di sana gestione e delle finalità previste dall’ordinamento.

Nella prospettiva sistemica emergente, la giurisprudenza riconosce un ruolo centrale al dovere di agire informati, il quale, secondo l’orientamento più recente, non si esaurisce nella mera ricezione

⁷⁵ Calandra Buonauro V., Amministratori e gestione dell’impresa nel Codice della crisi, in *Crisi d’impresa. Prevenzione e gestione dei rischi*, 2020, p. 36 ss.

dei flussi informativi predisposti dagli organi delegati. Come sottolineato da Minnella⁷⁶, l'amministratore – sia delegato sia non esecutivo – è investito di una vera e propria posizione di garanzia che comporta l'obbligo di attivarsi per ottenere tutte le informazioni necessarie a valutare la sostenibilità dell'attività aziendale e a prevenire situazioni di rischio. Ciò significa che la scelta di non intervenire, così come quella di adottare determinate strategie, deve fondarsi su un quadro informativo completo e aggiornato, ottenuto anche mediante richieste, verifiche, solleciti e, se necessario, ulteriori approfondimenti rivolti agli organi delegati. L'inerzia, soprattutto alla presenza di segnali d'allarme, costituisce di per sé violazione del dovere di diligenza e può determinare responsabilità solidale dell'amministratore non delegato, ponendo in luce la progressiva erosione di ogni possibile distinzione tra responsabilità esecutiva e responsabilità di vigilanza.

1.4 Il principio di insindacabilità delle scelte gestorie: la Business Judgment Rule

L'obbligazione dell'amministratore è pacificamente qualificata come obbligazione di mezzi, non di risultato: egli non è tenuto a garantire l'esito favorevole delle scelte imprenditoriali, ma a perseguirle con la diligenza propria del ruolo. In tale prospettiva si colloca la Business Judgment Rule (di seguito BJR), principio elaborato dalla giurisprudenza per delimitare il sindacato giudiziale sulle scelte gestorie. Il giudice non può sindacare in merito all'opportunità economica né la convenienza delle scelte, ma può verificarne la razionalità del processo decisionale: è censurabile non la scelta in sé, bensì l'assenza di adeguata informazione, la manifesta irrazionalità o la violazione di obblighi fiduciari, quali il conflitto di interessi non gestito.⁷⁷

La BJR tutela la discrezionalità, ma non copre decisioni manifestamente irragionevoli, assunte senza adeguata istruttoria o in conflitto di interessi: il sindacato giudiziale resta esterno al merito economico e si concentra su processo, informazioni e regole di condotta. L'esito negativo non genera responsabilità se la scelta è stata presa su basi informative congrue, con valutazione delle

⁷⁶ Cass., Sez. II, 6 marzo 2025, n. 6035; Cass., Sez. II, 16 maggio 2022, n. 15585, cit. da V. Minnella, *Adeguati assetti*, Il Sole 24 Ore, 22 gennaio 2026, p. 2.

⁷⁷ Calandra Buonauro V., *Amministratori e gestione dell'impresa nel Codice della crisi*, cit., p. 48 ss.

alternative e rispetto delle fonti normative e statutarie: è il perimetro che consente di evitare tanto l'amministrazione difensiva quanto l'abuso della discrezionalità.⁷⁸

La progressiva valorizzazione degli assetti organizzativi adeguati incide anche sull'ambito applicativo della BJR. La discrezionalità gestoria rimane un principio cardine del diritto societario, ma essa incontra oggi un limite più definito nei criteri di razionalità e proporzionalità delle scelte organizzative. Come osservato da Macario⁷⁹, il sindacato del giudice non si estende al merito delle decisioni imprenditoriali, ma può riguardare la coerenza del percorso decisionale rispetto all'obiettivo della salvaguardia della continuità aziendale e della tutela preventiva dei creditori. Ne deriva che l'adozione di assetti manifestamente irragionevoli, incoerenti con le prassi aziendali o inidonei a rilevare tempestivamente la crisi può integrare violazione del parametro di diligenza, riducendo l'area di insindacabilità riconosciuta agli amministratori.

L'obbligo di predisporre un adeguato processo decisionale acquista particolare rilevanza nei contesti di crisi o pre-crisi. Il novellato art. 2086 c.c. impone agli amministratori di adottare assetti organizzativi idonei alla rilevazione tempestiva degli indizi di crisi e al monitoraggio costante della continuità aziendale. In tale scenario, la responsabilità dell'amministratore può derivare non solo da scelte gestionali errate, ma anche (e spesso) da omissioni: mancata percezione dei segnali di difficoltà, tardiva attivazione degli strumenti di regolazione della crisi o inerzia nell'individuare per tempo le misure correttive necessarie. L'amministratore diviene così un "osservatore qualificato" dell'impresa, tenuto a un livello di vigilanza rafforzato e a decisioni coerenti con la conservazione del valore aziendale.

L'applicazione della Business Judgment Rule nella crisi non viene meno, ma il suo ambito si restringe: le scelte gestorie devono essere compatibili con la funzione conservativa imposta dall'art. 2486 c.c., e la discrezionalità imprenditoriale non può legittimare decisioni che aggravino il dissesto o compromettano la tutela dei creditori. Anche nella fase patologica, tuttavia, il sindacato giudiziale rimane circoscritto al percorso decisionale e alla sua conformità ai criteri di diligenza professionale, senza sconfinare nella valutazione del merito imprenditoriale.

⁷⁸ Benedetti A., Gli obblighi posti a carico degli amministratori, la responsabilità ex art. 2392 c.c. e l'insindacabilità delle scelte gestionali, in *Responsabilità e Risarcimento – Il Mensile*, n. 52, 1 dicembre 2025, p. 6.

⁷⁹ Macario F., La riforma dell'art. 2086 c.c. nel contesto del codice della crisi e dell'insolvenza e i suoi riflessi sul sistema della responsabilità degli organi sociali, 26 maggio 2022, pp. 8-9.

L'evoluzione normativa introdotta dal novellato art. 2086, comma 2, c.c., e, più in generale, dal Codice della crisi, ha inciso significativamente anche sull'ambito applicativo della BJR, orientandone la funzione in senso più strutturale e preventivo. La discrezionalità gestoria dell'amministratore rimane un principio intangibile, ma essa deve oggi confrontarsi con l'obbligo di predisporre assetti organizzativi, amministrativi e contabili idonei a garantire non solo la corretta gestione dell'impresa, ma anche la salvaguardia della continuità aziendale. La giurisprudenza non può sindacare il merito economico delle scelte imprenditoriali, ma può valutarne la razionalità alla luce della loro coerenza con gli assetti aziendali e con la capacità dell'organizzazione di rilevare tempestivamente eventuali segnali di crisi. Come osservato in dottrina, l'obbligo degli assetti comporta un vero e proprio "orientamento" delle scelte gestorie: esse devono risultare compatibili con la finalità della conservazione dell'impresa in una prospettiva oggettiva e durevole, che trascende gli interessi contingenti del soggetto economico. Ne deriva che decisioni prive di adeguato supporto informativo, o incoerenti rispetto alla funzione di preservare la continuità aziendale, possono integrare una violazione del parametro di diligenza professionale e legittimare un sindacato giudiziale sul processo decisionale, anche senza intaccare il principio di insindacabilità nel merito.⁸⁰

Un tema particolarmente discusso concerne l'applicabilità della BJR alle decisioni assunte dagli amministratori in materia di assetti organizzativi, amministrativi e contabili. Una parte significativa della dottrina ritiene che tali scelte non possano essere qualificate come tipiche valutazioni imprenditoriali discrezionali, poiché esse non attengono alla strategia d'impresa, ma alla struttura minima necessaria a garantire la conservazione dell'integrità del patrimonio sociale e la tempestiva rilevazione degli squilibri aziendali. In questa prospettiva, Ginevra⁸¹ sostiene che l'obbligo di predisporre assetti adeguati si configuri come un vero e proprio dovere di protezione patrimoniale a contenuto vincolato, rispetto al quale la discrezionalità dell'amministratore non assume la dimensione "politica" tipica delle scelte gestorie coperte dalla BJR, ma si traduce in una valutazione di natura prevalentemente tecnica, sindacabile alla luce degli standard oggettivi indicati dalla legge e dal Codice della crisi. Ne deriva un significativo restringimento dell'area di insindacabilità delle scelte dell'organo amministrativo, con la conseguenza che l'inadeguatezza degli assetti può

⁸⁰ Bastia P., La continuità aziendale e la dimensione strategica degli assetti, in "Ristrutturazioni Aziendali", 31 ottobre 2024, pp. 5-8.

⁸¹ Ginevra E., Obblighi e responsabilità nella rilevazione tempestiva della perdita di continuità aziendale ai sensi del CCII, cit., pp. 7-8.

integrare un illecito imputabile agli amministratori qualora risulti causalmente connesso alla mancata o tardiva rilevazione della crisi, anche se non dovuta a dolo o colpa grave.

CAPITOLO II

La prevenzione della crisi d'impresa

* * *

2.1 Gli assetti adeguati ex art. 2086 c.c.

Nel dibattito contemporaneo, Montalenti⁸² propone la categoria del diritto societario della crisi per descrivere il progressivo avvicinamento tra norme societarie e discipline concorsuali nella gestione della fase di pre-crisi. Tale categoria riguarda la situazione in cui l'impresa non è ancora insolvente, ma si trova in quella zona di vulnerabilità definita *twilight zone*, caratterizzata da difficoltà reversibili e dalla necessità di un mutamento qualitativo nei doveri degli amministratori. Il Codice della crisi, secondo l'Autore, ha consolidato un vero ponte sistematico⁸³ tra fisiologia, pre-crisi e crisi: gli assetti adeguati, la rilevazione tempestiva e l'attivazione senza indugio non sono più elementi separati, ma componenti di un unico modello gestionale che collega la dimensione societaria con quella dell'insolvenza. In questo senso, la riforma ha dato coerenza a un'evoluzione già in atto, eliminando la tradizionale separazione tra impresa, società e crisi.

In questa linea evolutiva, una parte autorevole della dottrina ha ulteriormente valorizzato la riscrittura dell'art. 2086 c.c. quale momento di emersione di un principio organizzativo generale, non riducibile alla sola dimensione funzionale dell'amministrazione. Benazzo⁸⁴ osserva che l'obbligo di istituire adeguati assetti non opera esclusivamente sul piano dell'agire gestorio, ma investe la struttura stessa dell'imprenditore, imponendo una trasformazione del precetto da canone di comportamento a requisito dell'organizzazione.

L'adeguatezza degli assetti, in questa prospettiva, non costituisce un mero standard di diligenza *ex post*, ma una condizione costitutiva di legittimazione dell'attività d'impresa: l'impresa è socialmente

⁸² P. Montalenti, Diritto societario della crisi: poteri e doveri degli amministratori, in *L'amministrazione delle società. Profili e problemi*, a cura di Bartolacelli et al., Giuffrè, 2023, §§ 1-2.

⁸³ P. Montalenti, Diritto societario della crisi: poteri e doveri degli amministratori, in *L'amministrazione delle società. Profili e problemi*, a cura di Bartolacelli et al., Giuffrè, 2023, § 4.

⁸⁴ P. Benazzo, Assetti organizzativi, diritto dell'impresa e diritto delle società, in *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, Tomo I, Giappichelli, 2024, pp. 156-158.

e giuridicamente legittimata a operare sul mercato solo nella misura in cui sia strutturalmente idonea a gestire il rischio, a preservare la continuità e a non dissipare risorse. Ne deriva una lettura dell'art. 2086 c.c. come norma di principio, collocata nella parte generale della disciplina dell'impresa, destinata a estendere i propri effetti sull'intero sistema societario e concorsuale.

Montalenti⁸⁵ descrive il nuovo art. 2086 c.c. come chiave preventiva dell'organizzazione: l'assetto "adeguato" diventa presidio strutturale per rilevare la crisi e la perdita della continuità e per attivare senza indugio gli strumenti idonei, rinsaldando il ponte tra impresa-società-crisi e rendendo giudicabile (per standard) la qualità organizzativa già prima della soglia concorsuale.

Gli adeguati assetti costituiscono, nella prospettiva aziendalistica, il sistema tecnico-organizzativo attraverso cui l'impresa è in grado di percepire tempestivamente segnali di deterioramento gestionale. Bastia osserva che l'art. 2086 c.c. non descrive un modello astratto di organizzazione, ma introduce una clausola elastica che rimanda ai criteri elaborati dalla scienza aziendale⁸⁶. L'adeguatezza implica la capacità dell'assetto di adattarsi in maniera dinamica al rischio gestionale: occorrono analisi periodiche, revisione dei processi, ridefinizione della struttura e del sistema informativo, affinché l'organizzazione resti coerente con il modello di business e con la complessità dell'impresa⁸⁷. In questa logica, l'assetto non è un insieme statico di documenti, ma un sistema evolutivo che integra aspetti strutturali e operativi, costituendo il presupposto per decisioni tempestive e informate.⁸⁸

Gli assetti adeguati non si esauriscono in una compliance documentale: sono il cuore informativo-decisionale dell'impresa. La loro adeguatezza si misura in concreto sulla capacità di (i) rappresentare correttamente i fatti di gestione, (ii) intercettare i fattori di rischio per la continuità, (iii) produrre scenari previsionali attendibili su un orizzonte almeno annuale, così da consentire reazioni tempestive attraverso gli strumenti previsti dall'ordinamento. In questa prospettiva, organigramma e deleghe tracciabili, procedure interne formalizzate, reporting periodico, tesoreria

⁸⁵ P. Montalenti, *Il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: assetti organizzativi adeguati, rilevazione della crisi, procedure di allerta nel quadro generale della riforma*, in *Crisi d'impresa. Prevenzione e gestione dei rischi*, Torino, 2020, pp. 20-25.

⁸⁶ P. Bastia, *Gli adeguati assetti organizzativi*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 27 luglio 2021, pp. 1-3.

⁸⁷ P. Bastia, *Gli adeguati assetti organizzativi*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 27 luglio 2021, pp. 2-5.

⁸⁸ V. Calandra Buonauro, *Amministratori e gestione dell'impresa nel Codice della crisi*, in *Crisi d'impresa. Prevenzione e gestione dei rischi*, Torino, 2020, pp. 36-44.

previsionale e un piano d'impresa aggiornato costituiscono presidi essenziali; la configurazione concreta è proporzionata a natura e dimensione dell'attività.⁸⁹

La riforma dell'art. 2086 c.c., così come riletto dal Codice della crisi, segna un passaggio decisivo: la gestione dell'impresa non può più essere concepita come mera direzione economica, ma include in modo strutturale la prevenzione e la tempestiva rilevazione della crisi. L'adeguatezza degli assetti non ha, dunque, un significato formale: essa rappresenta il presupposto funzionale perché l'impresa sia in grado di intercettare squilibri e segnali di perdita di continuità aziendale e di attivare, senza indugio, gli strumenti previsti dall'ordinamento. Inzitari⁹⁰ sottolinea che gli assetti sono ormai parte del nucleo essenziale della "gestione dell'impresa", poiché consentono una diagnosi precoce e una corretta organizzazione dei flussi informativi, assumendo un ruolo determinante per la sostenibilità stessa dell'attività economica.

Questa impostazione riflette un cambio di paradigma culturale: la crisi non è più percepita come evento patologico e terminale, ma come fase fisiologica dello sviluppo dell'impresa che può essere governata grazie a strumenti organizzativi idonei. L'imprenditore e l'organo amministrativo devono provvedere a realizzare sistemi contabili, amministrativi e procedurali capaci di rappresentare l'andamento aziendale e individuare tempestivamente le criticità che minacciano la continuità aziendale. Ne deriva che l'adeguatezza organizzativa si afferma come criterio fondamentale per valutare la correttezza della gestione, nonché parametro essenziale ai fini della responsabilità degli amministratori.⁹¹

La riforma ha consolidato l'idea che la gestione dell'impresa includa anche la prevenzione: l'art. 2086 c.c. assume una posizione cardine in quanto orienta la governance verso una lettura prospettica dei rischi e fa della diagnosi anticipata il baricentro dell'ordinata amministrazione, prima ancora che uno strumento "patologico" di reazione.

In tale prospettiva, la disciplina positiva sembra attribuire un ruolo centrale alla capacità dell'impresa di intercettare tempestivamente i segnali di squilibrio, valorizzando gli assetti organizzativi come strumenti di diagnosi anticipata piuttosto che come meri adempimenti formali.

⁸⁹ Ranalli, R., Adeguatezza degli assetti organizzativi. "Indicatori" e prevenzione della crisi tra tecnica e diritto, in *Crisi d'impresa. Prevenzione e gestione dei rischi*, Torino, 2020, §§ 1-8.

⁹⁰ B. Inzitari, Obblighi di segnalazione nel Codice della crisi, in *Il diritto degli affari*, n. 1, 2025, pp. 5-6.

⁹¹ B. Inzitari, Obblighi di segnalazione nel Codice della crisi, in *Il diritto degli affari*, n. 1, 2025, pp. 6-7.

Come evidenziato in dottrina, la rilevazione della crisi non si esaurisce nella predisposizione di indicatori tecnici, ma implica un processo dinamico che richiede, da un lato, la disponibilità di informazioni attendibili e, dall'altro, una effettiva capacità dell'organo amministrativo di interpretarle e di tradurle in decisioni tempestive. In questa prospettiva, il legislatore affida primariamente all'imprenditore la responsabilità sia dell'individuazione delle condizioni di squilibrio sia dell'attivazione delle misure di risanamento, configurando così un modello che, pur riconoscendo la funzione sociale dell'impresa, mantiene una forte impronta privatistica. Tuttavia, tale impostazione evidenzia alcune criticità sul piano applicativo, in quanto l'efficacia del sistema dipende in larga misura dalla consapevolezza e dalla propensione dell'imprenditore ad affrontare la crisi in modo tempestivo, elemento che, nella prassi, costituisce spesso il vero punto debole del meccanismo di prevenzione.⁹²

Il profilo organizzativo degli assetti adeguati si proietta direttamente sul dovere di attivazione tempestiva nella pre-crisi. Come rilevato da Brizzi⁹³, la predisposizione di assetti idonei costituisce il presupposto necessario affinché l'organo amministrativo possa adempiere all'obbligo di valutare e scegliere senza indugio lo strumento di regolazione più idoneo al superamento della difficoltà.

In tale prospettiva, l'assetto non è soltanto uno strumento informativo, ma diviene parte integrante del processo decisionale nella crisi: solo un'organizzazione in grado di rilevare squilibri, costruire scenari di previsioni future attendibili e apprezzare la sostenibilità prospettica dell'indebitamento consente di trasformare il dovere di attivazione da prescrizione astratta a responsabilità effettiva. La scelta dello strumento diventa così espressione diretta della qualità dell'assetto organizzativo predisposto.

Il collegamento tra art. 2086 c.c. e l'art. 3 CCII definisce i requisiti funzionali dell'adeguatezza: capacità di intercettare gli squilibri patrimoniali, economici e finanziari, di verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità sui 12 mesi, di alimentare le decisioni con un flusso informativo idoneo a impiegare check-list e test di perseguibilità del risanamento. La qualità degli assetti diviene parametro di giudizio della diligenza gestoria e dell'accountability nella pre-crisi.⁹⁴

⁹² A. Quagli, Una riflessione da aziendalista sull'emersione anticipata della crisi: quadro attuale e sviluppi futuri, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2024.

⁹³ F. Brizzi, I compiti degli amministratori negli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza, in *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, Tomo IV, Giappichelli, Torino, 2024, pp. 194-199.

⁹⁴ A. Jorio, *Il diritto della crisi e dell'insolvenza*, Giappichelli, 2023, pp. 100-111.

La riforma del Codice della crisi ha operato un chiaro spostamento di paradigma: l'impresa deve essere in grado non solo di funzionare, ma anche di prevedere la crisi e reagire anticipatamente. Pacchi e Ambrosini⁹⁵ sottolineano come il nuovo art. 3 CCII e l'art. 2086 c.c. delineino un vero "binario sistematico": in ordine, assetti adeguati, rilevazione tempestiva e iniziativa immediata. Gli assetti, quindi, non hanno più una valenza "organizzativa" astratta, bensì rappresentano la struttura tecnica per monitorare squilibri e prospettive di continuità, in aderenza agli standard europei di early warning.

L'art. 3 CCII specifica espressamente che tali assetti devono consentire di:

- *rilevare squilibri patrimoniali, economici e finanziari;*
- *verificare la sostenibilità dei debiti almeno nei successivi 12 mesi;*
- *attivare la lista di controllo e il "test pratico" di perseguibilità del risanamento.*

Si tratta, di una delle più incisive innovazioni sistemiche, perché collega direttamente la qualità dell'assetto alla valutazione della diligenza amministrativa nella pre-crisi.

L'assetto organizzativo assolve oggi a una funzione che va oltre la mera organizzazione interna dell'impresa. Andreani⁹⁶ osserva che il sistema degli adeguati assetti costituisce un elemento sempre più rilevante anche ai fini della valutazione del merito creditizio da parte degli istituti finanziatori, secondo l'impostazione introdotta dalle Linee Guida EBA⁹⁷ in materia di concessione e monitoraggio dei prestiti. La verifica bancaria della sostenibilità prospettica dell'indebitamento, fondata sul *forward-looking approach*, richiede infatti la disponibilità di informazioni attendibili e coerenti, la cui affidabilità è strettamente dipendente dalla qualità dell'assetto amministrativo-contabile e dalla capacità dell'organizzazione di produrre dati verificabili. In questo senso, l'adeguatezza degli assetti non rappresenta solo un presidio per la tempestiva rilevazione della crisi, ma anche un fattore di "credibilità esterna" dell'impresa, in quanto consente al

⁹⁵S. Pacchi – S. Ambrosini, Diritto della crisi e dell'insolvenza, Giappichelli, Torino, 2022, pp. 66-70.

⁹⁶ E. Andreani, Adeguati assetti ex art. 2086 c.c., valutazione creditizia ed evoluzione della relazione banca-impresa, in Ristrutturazioni Aziendali, 2023, pp. 2-4.

⁹⁷ EBA (European Banking Authority), Orientamenti in materia di concessione e monitoraggio dei prestiti, par. 5, § 144-b, richiamati in E. Andreani, Adeguati assetti ex art. 2086 c.c., valutazione creditizia ed evoluzione della relazione banca-impresa, in Ristrutturazioni Aziendali, 24 ottobre 2023, p. 3.

finanziatore di valutare la ragionevolezza delle previsioni incorporate nel business plan e, più in generale, la capacità dell'impresa di adempiere regolarmente alle obbligazioni assunte.⁹⁸

Il correttivo 2024 al Codice della crisi (d.lgs. 136/2024) conferma la direttrice evolutiva che il legislatore sta seguendo dal 2019: la prevenzione della crisi e la rilevazione anticipata degli squilibri diventano sempre più un elemento strutturale dell'ordinamento. Ilacqua⁹⁹ osserva che il decreto mira a rafforzare l'effettività del sistema, con particolare attenzione alla "ristrutturazione precoce" richiesta dalla Direttiva Insolvency, semplificando e rendendo più accessibili gli strumenti di intervento nella fase antecedente l'insolvenza conclamata.

La logica preventiva si intreccia direttamente con il tema degli assetti adeguati: poiché la composizione negoziata diviene attivabile anche in presenza di "semplici squilibri patrimoniali o economico-finanziari", l'organo amministrativo deve possedere assetti in grado di intercettare tali segnali prima ancora che si manifesti una crisi vera e propria. Emerge pertanto che il dovere organizzativo di cui all'art. 2086 c.c. acquista un significato non solo gestionale, ma anche abilitante poiché senza assetti adeguati, l'impresa non è in grado di accedere tempestivamente agli strumenti idonei a risollevarla.

Nel quadro delle recenti riforme, il perimetro dei doveri dell'organo amministrativo si modifica sensibilmente all'emergere della crisi. Oltre all'obbligo di istituire assetti adeguati, infatti, assume rilievo un diverso orientamento degli obblighi gestori: secondo la teoria dello *shifting duty*, recepita anche nel nostro sistema, nella fase di pre-crisi l'attenzione dell'organo amministrativo si sposta progressivamente dalla tutela degli interessi sociali alla protezione dei creditori. Tale spostamento nasce dalla necessità di evitare condotte imprudenti o eccessivamente rischiose, nonché azzardate, le quali in contesti patologici o comunque delicati, potrebbero aggravare la posizione dei creditori e compromettere la continuità aziendale.¹⁰⁰ Il potenziamento della diligenza richiesta all'amministratore si manifesta quindi già nella fase prodromica e non solo al verificarsi dell'insolvenza conclamata, imponendo un comportamento più prudente e orientato alla salvaguardia dei valori aziendali.

⁹⁸ Cass., Sez. I, 30 giugno 2021, n. 18610.

⁹⁹ A. Ilacqua, Criticità del correttivo 2024 al Codice della crisi, in *Il diritto degli affari*, n. 1, 2025, pp. 32-33.

¹⁰⁰ F. Bogoni – M. Artuso, Brevissime note sui "nuovi" compiti dell'organo amministrativo, 2023, pp. 2-3.

L'assetto normativo vigente distingue chiaramente tra obblighi che gravano sugli amministratori prima del verificarsi della crisi (obblighi ex ante) e doveri che si attivano successivamente (obblighi ex post). Rientrano tra i primi le disposizioni dettate dagli artt. 2446, 2447, 2482-bis e 2482-ter c.c., che impongono all'organo amministrativo di monitorare l'integrità del capitale, convocare l'assemblea e adottare tempestivamente misure idonee al ripristino dell'equilibrio patrimoniale. Quando tali misure risultano impossibili o inattuabili, scatta l'obbligo di gestione conservativa ai sensi dell'art. 2486 c.c., il cui mancato rispetto determina responsabilità risarcitoria.¹⁰¹ Gli obblighi ex post richiedono invece che l'amministratore tuteli l'integrità residua del patrimonio sociale, in quanto esso rappresenti la garanzia per i creditori. Tale distinzione evidenzia come l'ordinamento imponga una crescente attenzione al presidio patrimoniale man mano che l'impresa si avvicina alla crisi, valorizzando la tempestività e la correttezza delle iniziative gestorie.

Gli assetti organizzativi adeguati rappresentano, nella ricostruzione di Montalenti¹⁰², un'attuazione dei principi di corretta amministrazione: non attengono alla discrezionalità del merito gestorio, ma costituiscono la condizione tecnica necessaria affinché il processo decisionale sia completo, informato e verificabile. Questa impostazione colloca l'adeguatezza degli assetti fuori dall'area protetta della *Business Judgment Rule* intesa in senso forte. Resta certamente uno spazio di proporzionalità e flessibilità, ma il giudizio di adeguatezza può essere esercitato dal giudice ogni volta che l'assetto non rispetti i parametri minimi. La BJR, pertanto, non esclude la responsabilità se l'amministratore ha ommesso gli assetti necessari a cogliere tempestivamente segnali di deterioramento economico-finanziario.

Si tratta di valutare la sussistenza di un presidio organizzativo minimo imposto dall'ordinamento quale condizione di corretta amministrazione. Il giudizio sull'assetto riguarda la concreta possibilità di assumere una decisione: un'organizzazione inadeguata priva l'amministratore degli strumenti necessari per decidere consapevolmente.¹⁰³

Di conseguenza, la discrezionalità resta confinata nella proporzionalità del modello adottato rispetto a natura e dimensioni dell'impresa, ma non si estende fino a giustificare l'omissione o l'insufficienza strutturale degli assetti. L'adeguatezza diventa quindi un dovere

¹⁰¹ F. Bogoni – M. Artuso, Brevissime note sui “nuovi” compiti dell'organo amministrativo, 2023, pp. 4-5.

¹⁰² P. Montalenti, Diritto societario della crisi: poteri e doveri degli amministratori, in *L'amministrazione delle società. Profili e problemi*, a cura di Bartolacelli et al., Giuffrè, 2023, §§ 5 e 9.

¹⁰³ P. Benazzo, Assetti organizzativi, diritto dell'impresa e diritto delle società, in *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, Tomo I, Giappichelli, 2024, pp. 160-63.

tecnico-organizzativo indisponibile, sindacabile nei limiti della razionalità e della coerenza sistemica.¹⁰⁴

Arato¹⁰⁵ rafforza la tesi secondo cui l'adeguatezza degli assetti non rientra nell'area protetta della BJR: il giudice non sindacava il merito economico delle scelte, ma può valutare la proporzionalità e ragionevolezza della struttura organizzativa predisposta, poiché la costruzione di un assetto idoneo non è una scelta discrezionale ma un dovere imposto dalla legge. Ne discende che l'amministratore non può invocare la BJR quando omette di istituire procedure minime di controllo, informazione e gestione, dovendo rispondere a un parametro di diligenza professionale qualificata.

La disciplina dell'art. 2086 c.c., nella lettura attuale, trova un solido fondamento nel sistema del diritto societario, come ricostruito da Campobasso¹⁰⁶. L'autore sottolinea come già prima della riforma del 2019 gli amministratori dovessero rispondere al dovere strutturale di organizzazione dell'impresa, il quale comprendeva la corretta predisposizione della struttura amministrativa e contabile e la prevenzione di atti pregiudizievoli. Nel sistema della società per azioni, infatti, gli amministratori sono investiti per legge della gestione esclusiva dell'impresa (art. 2380-bis c.c.); il che comporta la responsabilità di adottare un assetto coerente con la natura e le dimensioni dell'attività.

Campobasso afferma espressamente: gli amministratori devono «*istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa*», anche al fine di rilevare tempestivamente situazioni di rischio e di crisi.

Questa impostazione civilistica consente di interpretare il nuovo art. 2086 c.c. non come una novità assoluta, ma come la tipizzazione normativa di un obbligo preesistente. La riforma del 2019 ha dunque reso esplicito ciò che nel modello di Campobasso era già implicito: l'adeguatezza organizzativa è presupposto della corretta amministrazione e strumento di tutela dei creditori, oltre che della stessa continuità aziendale.

¹⁰⁴ F. Brizzi, I compiti degli amministratori negli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza, in Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza, Tomo IV, Giappichelli, Torino, 2024, pp. 211-214.

¹⁰⁵ M. Arato, I doveri degli amministratori per prevenire e gestire la crisi, 2024, pp. 9-10.

¹⁰⁶ G. F. Campobasso, *Diritto commerciale. Diritto delle società*, cap. IX, § 2 (funzioni degli amministratori) e riferimenti sull'adeguatezza organizzativa, pp. 355-356.

Arato¹⁰⁷ osserva come la riforma del 2003 avesse già segnato il passaggio da una responsabilità fondata sulla culpa in vigilando a un modello centrato sulla culpa per fatto proprio: gli amministratori non esecutivi non rispondono più per difetto di vigilanza astratta, ma per mancato uso degli strumenti informativi che l'ordinamento mette a loro disposizione. L'art. 2381, commi 3, 5 e 6, attribuisce infatti agli organi delegati il compito di plasmare l'assetto organizzativo e al consiglio il dovere di valutarne l'adeguatezza sulla base di informazioni complete e veritiere. Ne deriva che la responsabilità solidale ex art. 2392 c.c. si attiva quando l'amministratore, pur potendo acquisire dati o chiedere chiarimenti, ometta di reagire a segnali di disfunzione organizzativa, la cui percepibilità è qualificata come immediata per un amministratore diligente.¹⁰⁸

La ricostruzione dell'ambito di sindacabilità degli assetti organizzativi mostra oggi tre distinti orientamenti. Il primo qualifica l'obbligo di cui all'art. 2086 c.c. come dovere "a contenuto minimo garantito", sottratto alla BJR, poiché fondato su una clausola legale di adeguatezza che non lascia spazio a scelte discrezionali nella costruzione del quadro organizzativo. Un secondo orientamento, seguito da parte della giurisprudenza, ritiene invece che l'istituzione degli assetti rientri nell'area del merito gestorio: la BJR opera, ma in forma attenuata, consentendo il sindacato giudiziale quando la scelta organizzativa sia adottata senza adeguata istruttoria, risulti manifestamente irrazionale o contrasti con vincoli normativi o statutari. Una terza posizione, minoritaria, riconduce gli assetti esclusivamente alla discrezionalità dell'imprenditore, escludendo ogni scrutinio giudiziale sul merito dell'organizzazione interna. Le decisioni analizzate da Angelini¹⁰⁹ mostrano come questo dibattito non sia teorico, ma incida sulla concreta valutazione della responsabilità gestoria nella pre-crisi.

La natura dell'obbligo di cui all'art. 2086 c.c. è qualificata come clausola generale, la cui specificazione è rimessa alla scienza aziendale e alle *best practices*.¹¹⁰ Tale impostazione comporta che la discrezionalità dell'amministratore non possa mai tradursi in arbitrarietà: la progettazione dell'assetto deve essere motivata sulla base di criteri oggettivi, proporzionati alla natura, dimensioni

¹⁰⁷M. Arato, I doveri degli amministratori per prevenire e gestire la crisi, 2024, pp. 1-2.

¹⁰⁸ M. Arato, I doveri degli amministratori per prevenire e gestire la crisi, 2024, pp. 2-3.

¹⁰⁹ M. Angelini, Adeguati assetti societari: orientamenti giurisprudenziali a confronto, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2024, pp. 5-7.

¹¹⁰ P. Bastia – E. Ricciardiello, Gli adeguati assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione e gestione della crisi: tra principi generali e scienza aziendale, in *Banca Impresa Società*, fasc. 3, dicembre 2020, pp. 363-364.

e complessità dell'impresa.¹¹¹ La violazione dell'obbligo integra così una vera e propria colpa organizzativa, rilevante anche indipendentemente da condotte ulteriori, poiché l'assenza di adeguati assetti incide direttamente sulla possibilità dell'organo amministrativo di agire in modo informato.¹¹² La valutazione giudiziale, ammissibile entro i limiti della razionalità e proporzionalità, riguarda quindi non le scelte di merito, ma la coerenza tra il modello adottato e gli standard tecnico-aziendali di riferimento.

Buffelli¹¹³ osserva che il terzo correttivo del CCII (D.Lgs. 136/2024) ha rafforzato la funzione degli assetti precisando che l'adeguatezza non è più solo un requisito statico, ma implica la possibilità di monitorare costantemente gli equilibri economici e finanziari anche attraverso strumenti previsionali quali budget di tesoreria, piani prospettici di cassa e rendiconti finanziari. L'art. 3, comma 3, CCII inoltre abbiamo visto che fornisce precisi criteri tecnico-operativi per valutare l'adeguatezza degli assetti. Alla luce di ciò, si afferma che l'adeguatezza degli assetti rappresenta un presidio preventivo essenziale per la gestione dell'impresa e la tutela dei creditori.

Gli assetti adeguati, secondo la ricostruzione di Montalenti¹¹⁴, non possono limitarsi a una struttura contabile corretta, ma devono comprendere procedure interne di monitoraggio capaci di rilevare, in anticipo, segnali di vulnerabilità. Gli indicatori previsti dal Codice della crisi (squilibri finanziari, sostenibilità prospettica del debito, ritardi nei pagamenti) devono essere letti come strumenti di prevenzione più che di accertamento di una crisi già probabile. In tale prospettiva assumono rilievo le informazioni già richieste dal diritto societario, come la relazione sulla gestione, che impone di illustrare rischi, incertezze, evoluzione prevedibile della gestione e indicatori finanziari e non finanziari. Il fulcro, dunque, è la capacità dell'assetto di generare flussi informativi idonei a far emergere tempestivamente squilibri e a orientare la reazione degli amministratori.

Montalenti evidenzia che l'adeguatezza è uno standard funzionale e che va misurata rispetto a determinate finalità (proporzionalità alla natura/dimensioni; idoneità alla rilevazione tempestiva;

¹¹¹ P. Bastia – E. Ricciardiello, Gli adeguati assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione e gestione della crisi: tra principi generali e scienza aziendale, in Banca Impresa Società, fasc. 3, dicembre 2020, pp. 362-363.

¹¹² P. Bastia – E. Ricciardiello, Gli adeguati assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione e gestione della crisi: tra principi generali e scienza aziendale, in Banca Impresa Società, fasc. 3, dicembre 2020, pp. 360-361.

¹¹³ G. Buffelli, Gli idonei e adeguati assetti e il comportamento del collegio sindacale, 2025, pp. 4-5.

¹¹⁴ P. Montalenti, Diritto societario della crisi: poteri e doveri degli amministratori, in L'amministrazione delle società. Profili e problemi, a cura di Bartolacelli et al., Giuffrè, 2023, §§ 6-8.

segnalazione della perdita di continuità). La struttura organizzativa e degli assetti sono quindi parte del dovere di corretta amministrazione, non coperti dalla BJR, intesa in senso forte.¹¹⁵

Un contributo significativo della giurisprudenza recente riguarda il tema degli assetti nella fase fisiologica dell'impresa. Leggendo Angelini¹¹⁶, la funzione preventiva dell'art. 2086 c.c. trova massima espressione quando non vi sono ancora segnali di deterioramento: l'assetto serve infatti a evitare che l'impresa scivoli inconsapevolmente verso la pre-crisi. Il Tribunale di Cagliari¹¹⁷ parte della dottrina accolgono tale impostazione, basandosi sull'idea che la capacità organizzativa sia presupposto della continuità aziendale e non mero rimedio patologico. Invece una lettura opposta è quella del Tribunale di Bologna¹¹⁸, il quale osserva che la mancanza di assetti rilevi solo quando si manifestino già indici di squilibrio, così finendo per attribuire all'obbligo una portata ridotta rispetto alla logica anticipatoria prevista dal Codice della crisi.¹¹⁹

Secondo Bastia¹²⁰, la discrezionalità dell'organo amministrativo nella progettazione degli assetti non equivale ad arbitrarietà. La struttura organizzativa rientra nel merito gestorio, ma è sindacabile nei limiti della razionalità, proporzionalità e ragionevolezza. La BJR opera dunque in forma attenuata: l'assetto è una scelta che deve essere giustificata sulla base di criteri tecnici e non di opzioni casuali. La giurisprudenza richiede che l'amministratore dimostri il metodo seguito affinché l'assetto possa dirsi adeguato. L'amministratore risponde quando omette del tutto la predisposizione dell'assetto, o adotta soluzioni manifestamente irragionevoli rispetto alle informazioni disponibili ex ante. Di contro, non è responsabile se la soluzione adottata, pur rivelandosi poi inefficace, era razionale e fondata su criteri tecnico-aziendali.¹²¹

Secondo la ricostruzione di Bastia e Ricciardiello¹²², il concetto di assetto adeguato descrive la dimensione formale del contesto interno dell'impresa, articolata in aspetti strutturali e in

¹¹⁵ P. Montalenti, Il codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: assetti organizzativi adeguati, rilevazione della crisi, procedure di allerta nel quadro generale della riforma, in *Crisi d'impresa. Prevenzione e gestione dei rischi*, pp. 24–26.

¹¹⁶ M. Angelini, Adeguati assetti societari: orientamenti giurisprudenziali a confronto, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2024, pp. 9-10.

¹¹⁷ Trib. Cagliari, 19 gennaio 2022.

¹¹⁸ Trib. Bologna, sez. spec. imprese, ord. 19 maggio 2022.

¹¹⁹ M. Angelini, Adeguati assetti societari: orientamenti giurisprudenziali a confronto, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2024, p. 8.

¹²⁰ P. Bastia, Gli adeguati assetti organizzativi, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 27 luglio 2021, pp. 6-8.

¹²¹ P. Bastia, Gli adeguati assetti organizzativi, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2021, pp. 8-9.

¹²² P. Bastia – E. Ricciardiello, Gli adeguati assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione e gestione della crisi: tra principi generali e scienza aziendale, in *Banca Impresa Società*, fasc. 3, dicembre 2020, pp. 367-369.

meccanismi operativi. Gli aspetti strutturali riguardano la macrostruttura (funzioni, ruoli, deleghe, processi), la microstruttura (mansioni, responsabilità, regolamentazione interna), il sistema di *corporate governance* e la configurazione dei processi aziendali; i meccanismi operativi attengono invece al funzionamento concreto dell'organizzazione: flussi informativi, controlli interni, reporting, pianificazione e coordinamento interfunzionale. Tale visione consente di cogliere l'assetto come una struttura dinamica, in grado di garantire all'impresa di individuare eventuali alterazioni dell'equilibrio economico-finanziario e di attivare risposte adeguate.

Ne deriva che l'adeguatezza organizzativa non costituisce un adempimento formale, ma il primo luogo di emersione della responsabilità gestoria nella fase di pre-crisi, fungendo da raccordo, in senso strutturale, tra prevenzione, decisione e intervento.

2.2 Indicatori della crisi

Il sistema degli indicatori sopra delineato costituisce un meccanismo di emersione anticipata: il loro scattare impone all'organo gestorio di attivarsi e all'organo di controllo di segnalare entro termini ravvicinati, così da evitare inerzie e ritardi. La prassi, tuttavia, evidenzia il rischio di segnali fuorvianti: una lettura meccanica degli indici può generare "falsi positivi", alimentando reazioni difensive di finanziatori e controparti e, in ultima analisi, accentuando le tensioni. Ne discende l'esigenza di un giudizio sistemico: gli indici orientano, ma non sostituiscono la valutazione prospettica sulla sostenibilità dei flussi e sulle misure idonee da adottare.¹²³

Un contributo decisivo offerto da Bastia¹²⁴ riguarda il ruolo del sistema informativo aziendale nella rilevazione dei segnali premonitori di crisi. L'autore evidenzia che gli assetti adeguati richiedono un'informativa non solo ex post, ma soprattutto ex ante: simulazioni, proiezioni, budget di tesoreria, reporting periodico e analisi dei flussi finanziari prospettici costituiscono strumenti indispensabili per cogliere le tendenze e gli scostamenti significativi. Centrale è il tema dei *weak signals*: ritardi nei processi, disallineamenti operativi, anomalie nelle consegne, margini in contrazione, carenze di magazzino o eccedenze ingiustificate. Questi indizi sono in grado di anticipare l'emersione di una

¹²³ V. Calandra Buonauro, Amministratori e gestione dell'impresa nel Codice della crisi, in *Crisi d'impresa. Prevenzione e gestione dei rischi*, Torino, 2020, pp. 44-47.

¹²⁴ P. Bastia, Gli adeguati assetti organizzativi, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2021, pp. 18-20.

crisi molto prima che essa diventi evidente.¹²⁵ Da ciò discende che l'adeguatezza dell'assetto si misura non solo sulla conformità documentale, ma sulla capacità dell'impresa di generare informazioni tempestive, articolate e orientate al futuro, funzionali alla decisione e alla reazione rapida dell'organo amministrativo.

Nel CCII la crisi è lo stato che rende probabile l'insolvenza, per inadeguatezza dei flussi prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi 12 mesi; l'insolvenza resta invece impotenza strutturale ad adempiere regolarmente. Gli indicatori e i segnali (artt. 13 e 3 CCII) non sono spie on/off, ma riferimenti per una valutazione dinamica: i ritardi retributivi oltre soglia, l'anzianità dei debiti verso fornitori, gli sconfinamenti/scaduti bancari, le esposizioni verso i creditori pubblici qualificati attivano un giudizio prospettico sulla sostenibilità, non automatismi sanzionatori.¹²⁶

La finalizzazione degli assetti alla tempestiva rilevazione della crisi richiede un sistema informativo aziendale capace di produrre non solo dati consuntivi, ma informazioni predittive e orientate al futuro.¹²⁷ Bastia e Ricciardiello distinguono tra “segnali forti” e “segnali deboli”, spiegando come essi, se rilevati attraverso un sistema di budgeting, reporting e simulazione prospettica, possono anticipare l'emersione della crisi ben prima che si manifestino i deterioramenti contabili tipici richiamati dall'art. 13 CCII. La tempestività dell'informazione varia in base alla dimensione analizzata: immediata per la liquidità, periodica per la redditività, più distesa per l'equilibrio strutturale.¹²⁸

Nel capitolo introduttivo di questa tesi, abbiamo descritto come il CCII distingue con nettezza crisi e insolvenza: la prima è lo stato che rende probabile l'insolvenza, manifestandosi con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei 12 mesi; la seconda attiene alla impotenza strutturale a soddisfare regolarmente le obbligazioni, rilevabile attraverso inadempimenti o fatti esteriori. La riforma ha così concentrato l'attenzione sul perimetro anticipatorio in cui gli interventi risultano più efficaci e meno dissipativi rispetto alle soluzioni liquidatorie.

¹²⁵ P. Bastia, Gli adeguati assetti organizzativi, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2021, p. 16.

¹²⁶ A. Caiafa – A. Petteruti, *Manuale del diritto della crisi e del risanamento d'impresa*, Dike Giuridica, Roma, 2022, pp. 22-24.

¹²⁷ P. Bastia – E. Ricciardiello, Gli adeguati assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione e gestione della crisi: tra principi generali e scienza aziendale, in *Banca Impresa Società*, fasc. 3, dicembre 2020, pp.382-384.

¹²⁸ P. Bastia – E. Ricciardiello, Gli adeguati assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione e gestione della crisi: tra principi generali e scienza aziendale, in *Banca Impresa Società*, fasc. 3, dicembre 2020, pp. 388-389.

In coerenza, l'art. 3 CCII elenca i segnali di allerta che integrano un perimetro operativo di *early detection*. Non è una lista “meccanica”, ma un cruscotto di lettura che impone un giudizio sistemico sulla sostenibilità prospettica, attivando l'analisi delle cause e, se del caso, il percorso di regolazione più coerente.¹²⁹

Pacchi e Ambrosini¹³⁰ ribadiscono la distinzione concettuale tra crisi e insolvenza: la prima è “probabilità di insolvenza”, cioè una condizione in cui i flussi di cassa prospettici diventano inadeguati; la seconda è la “impotenza strutturale” a soddisfare regolarmente le obbligazioni. Tale distinzione è la base per comprendere la funzione degli indicatori.

L'art. 3, comma 4, CCII elenca i “segnali” della crisi, che gli Autori interpretano come strumenti di lettura dinamica più che come automatismi: retribuzioni arretrate oltre soglia, esposizioni bancarie scadute oltre 60 giorni, debiti verso fornitori con anzianità significativa, esposizioni verso creditori pubblici qualificati. La ratio è costruire un sistema di previsione, utile agli amministratori per non perdere il “momento utile” del risanamento.

La Direttiva 2019/1023¹³¹ conferma l'impostazione: chiede informazioni immediate, misure protettive calibrate, ruolo del professionista e un perimetro giudiziale non invasivo nella fase iniziale; la sospensione delle azioni deve essere proporzionata, revocabile e legata a progressi delle trattative, così da evitare pregiudizi ingiusti ai creditori.

2.3 L'obbligo di agire tempestivamente

Al manifestarsi di squilibri rilevanti, l'obbligo di tempestività assume contenuto concreto: l'amministratore deve documentare il processo valutativo, scegliere tra gli strumenti disponibili quello ragionevolmente praticabile e darne esecuzione con coerenza. In questa fase opera il cosiddetto *shifting duty* : la tutela dei creditori diventa parametro primario di condotta e di

¹²⁹ A. Jorio, *Il diritto della crisi e dell'insolvenza*, Giappichelli, 2023, pp. 93-95, 110-111, 114-117.

¹³⁰ S. Pacchi – S. Ambrosini, *Diritto della crisi e dell'insolvenza*, Giappichelli, Torino, 2022, pp. 63-65 e pp. 69-70.

¹³¹ Direttiva (UE) 2019/1023, del 20 giugno 2019, citata in A. Caiafa – A. Petteruti, *Manuale del diritto della crisi e del risanamento d'impresa*, Dike Giuridica, Roma, 2022, pp. 19-22.

responsabilità. La valutazione non ha per oggetto il merito economico delle scelte, ma la qualità del processo (informazioni, alternative, tempistica, finalità conservativa).¹³²

L'obbligo di agire tempestivamente rappresenta il naturale completamento della funzione preventiva degli assetti: una volta rilevati indizi di crisi o perdita di continuità, gli amministratori devono attivarsi senza indugio, adottando misure coerenti con gli strumenti regolatori previsti dal Codice della crisi. La disciplina dell'art. 2086 c.c. ha infatti trasformato la prevenzione in un vero e proprio dovere giuridico, la cui violazione è fonte di responsabilità. Come osserva Inzitari¹³³, l'adeguatezza organizzativa è concepita come condizione essenziale affinché l'amministratore possa valutare la sostenibilità finanziaria prospettica e assumere decisioni informate volte al recupero dell'equilibrio aziendale.

La tempestività è valutata alla luce delle specifiche condizioni dell'impresa e della capacità dell'organo amministrativo di attivare interventi proporzionati alla gravità degli squilibri. Ritardi ingiustificati o condotte non idonee a salvaguardare l'impresa, possono costituire violazione dell'obbligo di diligenza professionale, con responsabilità anche nei confronti dei creditori, poiché l'intervento tardivo impedisce l'adozione di misure correttive efficaci.¹³⁴

Inoltre, la tempestività dell'intervento si può leggere come tratto distintivo della disciplina vigente: la tutela di continuità e valore dipende dalla capacità dell'organo amministrativo di reagire precocemente ai segnali, evitando che le difficoltà degenerino in un dissesto irreversibile. La gestione corretta si misura sulla prontezza con cui si adottano misure idonee e, se necessario, si attivano strumenti di regolazione proporzionati alla gravità degli squilibri.

In questo quadro, l'art. 2086 c.c. e l'art. 3 CCII operano in sinergia: il primo pretende assetti che consentano la rilevazione tempestiva; il secondo declina l'aspettativa normativa in compiti operativi (monitoraggio, verifica di sostenibilità, impiego degli strumenti della piattaforma, gestione del timing). La tempestività diventa così criterio di valutazione ex post dell'adeguatezza del processo decisionale in pre-crisi.¹³⁵

¹³² V. Calandra Buonauro, Amministratori e gestione dell'impresa nel Codice della crisi, in *Crisi d'impresa. Prevenzione e gestione dei rischi*, Torino, 2020, pp. 41-48.

¹³³ B. Inzitari, Obblighi di segnalazione nel Codice della crisi, in *Il diritto degli affari*, n. 1, 2025, pp. 6-8.

¹³⁴ B. Inzitari, Obblighi di segnalazione nel Codice della crisi, in *Il diritto degli affari*, n. 1, 2025, pp. 7-8.

¹³⁵ A. Jorio, *Il diritto della crisi e dell'insolvenza*, pp. 98-101 e pp.110-111.

Il collegio sindacale è chiamato a svolgere una vigilanza qualificata sull'adeguatezza e il funzionamento degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, in conformità agli artt. 2086 e 2403 c.c.

Buffelli¹³⁶ sottolinea come, alla luce delle Norme di Comportamento del CNDCEC (2024)¹³⁷, i sindaci abbiano il dovere di verificare che gli assetti siano effettivamente idonei a rilevare tempestivamente segnali di precrisi, crisi e perdita della continuità aziendale. Particolare attenzione è attribuita ai flussi informativi: gli organi delegati devono riferire al collegio almeno semestralmente, ma in presenza di tensioni finanziarie la frequenza deve essere intensificata. Inoltre, gli artt. 25-octies e 25-novies CCII impongono ai sindaci e talora al revisore obblighi di segnalazione formale in caso di crisi o insolvenza, con effetti anche sulla loro responsabilità¹³⁸. Ciò conferma che la vigilanza sulla prevenzione, posta in atto dall'organo di controllo costituisce parte integrante del sistema di gestione della crisi.

La presunzione relativa introdotta dall'art. 2486, comma 3, c.c., come modificato dal Codice della crisi, attribuisce agli amministratori la responsabilità per il pregiudizio subito dal patrimonio sociale nel periodo in cui la gestione non è stata improntata a criteri conservativi, quantificando il danno nella differenza tra il patrimonio netto alla data della causa di scioglimento e quello alla data di apertura della procedura concorsuale.¹³⁹ Tale meccanismo, pur volto a incentivare condotte diligenti, presenta rilevanti criticità applicative: esso rischia infatti di imputare agli amministratori anche le perdite maturate durante tentativi ragionevoli di risanamento, che la giurisprudenza ha invece ritenuto non punibili quando fondati su plausibili prospettive di successo.¹⁴⁰ Una lettura coerente con l'impianto del CCII impone quindi di distinguere tra periodi di inattività e fasi in cui l'organo amministrativo abbia posto in essere iniziative volte al recupero della continuità, escludendo da tale presunzione le perdite maturate durante la gestione correttamente orientata al salvataggio dell'impresa.

¹³⁶ G. Buffelli, Gli idonei e adeguati assetti e il comportamento del collegio sindacale, 2025, pp.25-28.

¹³⁷ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC), *Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate*, CNDCEC, Roma, 2024.

¹³⁸ G. Buffelli, Gli idonei e adeguati assetti e il comportamento del collegio sindacale, 2025, pp. 8-9 e pp. 21-24.

¹³⁹ F. Bogoni – M. Artuso, Brevissime note sui “nuovi” compiti dell'organo amministrativo, 2023, p. 9.

¹⁴⁰ F. Bogoni – M. Artuso, Brevissime note sui “nuovi” compiti dell'organo amministrativo, 2023, pp. 7-8 (richiamo a Cass., 5 gennaio 2022, n. 118).

In presenza di segnali di difficoltà economico-finanziaria, l'organo amministrativo è tenuto a valutare la natura e l'intensità degli squilibri emersi, distinguendo tra interventi attivabili nell'ordinaria gestione e obblighi rafforzati previsti dall'art. 2086 c.c. Buffelli¹⁴¹ evidenzia che, nella fase di "probabilità di crisi", le misure correttive possono restare nell'ambito della fisiologia aziendale (come interventi di riorganizzazione interna, ricorso a nuova finanza o operazioni straordinarie). Quando invece ricorrono le condizioni della "crisi" ai sensi dell'art. 2 CCII, sorge l'obbligo di attivarsi "senza indugio" per adottare uno degli strumenti previsti dall'ordinamento, come stabilito dall'art. 2086 e richiamato dall'art. 3 CCII.¹⁴² Tale obbligo, secondo Buffelli¹⁴³, deve essere letto congiuntamente al dovere di monitorare costantemente la continuità aziendale, poiché il mancato intervento tempestivo costituisce una violazione dei principi di corretta gestione e può dar luogo a responsabilità degli amministratori.

Nella fase di pre-crisi (*twilight zone*), caratterizzata da meri segnali di tensione e non da una crisi conclamata, l'ordinamento non comprime il potere gestorio degli amministratori, i quali conservano integralmente i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione. L'unico limite esterno, di carattere generale, è il divieto di arrecare un *ingiusto pregiudizio* ai creditori, come sancito dall'art. 16 CCII. Tale limite si affianca ai principi di corretta gestione aziendale e impone, come afferma Bordiga¹⁴⁴, una maggiore prudenza rispetto alla fisiologia, poiché il livello di rischio tollerabile si riduce in presenza di segnali di deterioramento. In questa fase la BJR resta pienamente applicabile: le scelte degli amministratori sono insindacabili se non nel caso di manifesta irrazionalità. Tuttavia, permane l'obbligo di valutare proporzionalità e contenenza degli strumenti reattivi: l'attivazione anticipata di strumenti propri della crisi (come concordato o accordi di ristrutturazione) costituirebbe, in assenza di un vero stato di crisi, un abuso del potere gestorio.

Quando l'impresa entra in una situazione di crisi ex art. 2, lett. a, CCII, cioè quando i flussi prospettici risultano inadeguati a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate, il margine di discrezionalità degli amministratori si restringe sensibilmente. In questa fase l'organo gestorio deve orientare le proprie decisioni *in modo da evitare pregiudizio alla sostenibilità economico-finanziaria dell'attività* (art. 21 CCII). Ciò determina il passaggio da una logica

¹⁴¹ G. Buffelli, Gli idonei e adeguati assetti e il comportamento del collegio sindacale, 2025, p. 22.

¹⁴² G. Buffelli, Gli idonei e adeguati assetti e il comportamento del collegio sindacale, 2025, pp. 12-13.

¹⁴³ G. Buffelli, Gli idonei e adeguati assetti e il comportamento del collegio sindacale, 2025, p. 13.

¹⁴⁴ F. Bordiga, Gli obblighi degli amministratori nel contesto del Codice della crisi e dell'insolvenza, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2023, pp. 20-21.

imprenditoriale orientata alla massimizzazione del valore per i soci a una gestione ispirata alla preservazione dell'equilibrio finanziario, pur senza sacrificare la continuità aziendale. La BJR opera qui in misura attenuata: le scelte dell'organo amministrativo possono essere sindacate ex post sulla base di criteri tecnici di sostenibilità; sono quindi illegittime le decisioni incoerenti con una ragionevole prospettiva di recupero dell'equilibrio aziendale. In tale frangente gli amministratori hanno facoltà e in alcuni casi dovere, di attivare strumenti di regolazione della crisi, purché tali scelte risultino proporzionate e necessarie rispetto all'obiettivo di ristabilire la sostenibilità.¹⁴⁵

Il tema della tempestività è centrale viene descritto da Pacchi e Ambrosini¹⁴⁶ come il vero “nucleo duro” della riforma. L'intervento rapido appare l'unico modo per evitare che la crisi degeneri in insolvenza irreversibile. Inoltre gli Autori ricordano che la Direttiva UE 2019/1023 ha imposto agli Stati membri di introdurre strumenti di *early warning* e così il CCII risponde attraverso un sistema integrato di assetti, segnali e composizione negoziata.

Gli amministratori devono assumere senza indugio le iniziative idonee (art. 3 CCII), perché la probabilità di salvaguardare il valore aziendale è direttamente proporzionale alla rapidità dell'intervento. Gli Autori richiamano anche la Relazione ministeriale, che evidenzia come il ritardo sia la causa primaria della trasformazione della crisi in dissesto irreversibile.

Sul piano processuale-protettivo, il CCII lega la tempestività a misure proporzionate e reversibili: il blocco delle azioni esecutive e cautelari opera su richiesta del debitore, produce effetti dalla pubblicazione e necessita di conferma del giudice entro 30 giorni; la proroga è subordinata a progressi nelle trattative e all'assenza di pregiudizio ingiusto; la durata complessiva delle protezioni non può superare 12 mesi (anche non continuativi). Le misure cautelari sono sempre giudiziali (atipiche) e strumentali all'attuazione della futura decisione.¹⁴⁷

Nella *twilight zone*, ossia nella fase in cui l'impresa presenta difficoltà non ancora irreversibili, la tradizionale ripartizione tra merito e legalità si attenua. Per Montalenti¹⁴⁸, l'obbligo di attivarsi senza indugio non è autonomo rispetto al dovere di provvedere ad assetti adeguati: solo

¹⁴⁵ F. Bordiga, Gli obblighi degli amministratori nel contesto del Codice della crisi e dell'insolvenza, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2023, pp. 23-24.

¹⁴⁶ S. Pacchi – S. Ambrosini, Diritto della crisi e dell'insolvenza, pp. 66-67.

¹⁴⁷ A. Caiafa – A. Petteruti, Manuale del diritto della crisi e del risanamento d'impresa, Dike Giuridica, Roma, 2022, pp. 61-65.

¹⁴⁸ P. Montalenti, Diritto societario della crisi: poteri e doveri degli amministratori, in *L'amministrazione delle società. Profili e problemi*, a cura di Bartolacelli et al., Giuffrè, 2023, §§ 1,4 e 9.

un'organizzazione che consenta la tempestiva rilevazione dei segnali di criticità può permettere agli amministratori di assumere le iniziative necessarie in tempo utile. Ne deriva che ritardi, inerzie o scelte non supportate da un adeguato processo istruttorio aggravano la responsabilità, mentre un assetto proporzionato, una pianificazione ragionevole e la cooperazione con organi di controllo e creditori costituiscono elementi decisivi per valutare la condotta gestoria.¹⁴⁹ Il CCII non introduce un dovere nuovo, ma anticipa la soglia applicativa dei doveri già presenti nel diritto societario, rendendo verificabile la condotta degli amministratori già in fase pre-crisi.

Il bilanciamento degli interessi è parte dell'obbligo di tempestività: la conferma, proroga e revoca delle misure proteggono le trattative solo finché proporzionate e funzionali all'obiettivo di risanamento; scaduto il termine massimo (12 mesi), occorre utilizzare strumenti mirati (anche cautelari) per non pregiudicare la procedura.¹⁵⁰

Se dagli assetti organizzativi emerge una situazione di insolvenza, ma sussistono concrete prospettive di risanamento, gli amministratori conservano pieno potere gestorio, tuttavia devono orientare la gestione al prevalente interesse dei creditori sociali (art. 21 CCII).¹⁵¹ Ciò implica una netta alterazione dell'interesse sociale: l'obiettivo principale non è più il recupero integrale del valore dell'investimento dei soci, ma la massima soddisfazione dei creditori, purché perseguita attraverso il mantenimento della continuità, ove possibile.¹⁵² Le decisioni devono seguire criteri di proporzionalità: operazioni drastiche che incidono sui diritti dei soci sono legittime solo se strettamente necessarie e se non esistono alternative che comportino un sacrificio minore.¹⁵³

L'art. 2 CCII fornisce un quadro definitivo articolato che consente di distinguere tre diversi stadi di difficoltà dell'impresa: precrisi, crisi e insolvenza. Buffelli¹⁵⁴ sottolinea come la precrisi sia riconducibile a *squilibri patrimoniali o economico-finanziari che rendono probabile la crisi o l'insolvenza* e che emergono in via anticipata rispetto ai flussi di cassa prospettici. La crisi, invece, è

¹⁴⁹ P. Montalenti, Diritto societario della crisi: poteri e doveri degli amministratori, in *L'amministrazione delle società. Profili e problemi*, a cura di Bartolacelli et al., Giuffrè, 2023, § 10.

¹⁵⁰ A. Caiafa – A. Petteruti, Manuale del diritto della crisi e del risanamento d'impresa, Dike Giuridica, Roma, 2022, pp. 63-66.

¹⁵¹ F. Bordiga, Gli obblighi degli amministratori nel contesto del Codice della crisi e dell'insolvenza, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2023, p. 26.

¹⁵² F. Bordiga, Gli obblighi degli amministratori nel contesto del Codice della crisi e dell'insolvenza, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 19 aprile 2023, pp. 26-27.

¹⁵³ F. Bordiga, Gli obblighi degli amministratori nel contesto del Codice della crisi e dell'insolvenza, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 19 aprile 2023, pp. 27-28.

¹⁵⁴ G. Buffelli, Gli idonei e adeguati assetti e il comportamento del collegio sindacale, 2025, p. 11.

definita dalla norma come l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei 12 mesi successivi, recependo l'approccio aziendalistico espresso dall'OIC 11¹⁵⁵. L'insolvenza, infine, si manifesta attraverso inadempimenti o fatti esteriori che dimostrano l'incapacità non transitoria di adempiere regolarmente le obbligazioni¹⁵⁶. Questa divisione in tre fasi risulta essenziale non solo per qualificare correttamente il grado di difficoltà aziendale, ma anche per orientare la scelta dello strumento di regolazione della crisi e valutare la tempestività delle iniziative gestorie adottate dall'organo amministrativo.

2.4 Responsabilità dell'amministratore nella pre-crisi

Nel caso in cui l'insolvenza divenga irreversibile, gli spazi di manovra degli amministratori si riducono sino quasi a scomparire. In questo scenario, l'organo amministrativo deve scegliere tra accesso a una procedura di liquidazione giudiziale o ricorso agli strumenti di regolazione dell'insolvenza, gestendo comunque il patrimonio nell'*interesse prioritario dei creditori* (art. 4, lett. c, CCII). La priorità assegnata al ceto creditorio non elimina tuttavia la necessità di un bilanciamento ragionevole con altri interessi costituzionalmente rilevanti in particolare quelli dei soci e dei lavoratori che non possono essere irragionevolmente sacrificati.¹⁵⁷ Alla luce di ciò, è difficile contestare le scelte gestionali, poiché la perdita dell'investimento comporta normalmente un forte sacrificio dei soci.

Un ulteriore contributo all'operatività dell'art. 2086 c.c. proviene dalle fonti privatistiche, che Arato¹⁵⁸ qualifica come strumenti integrativi di rango sub-normativo. In particolare, il documento del CNDCEC di dicembre 2023¹⁵⁹ in materia di Norme di comportamento del collegio sindacale, introduce parametri tecnici puntuali per valutare l'adeguatezza degli assetti: organigramma aggiornato, procedure formalizzate, presidi sui flussi informativi, sistema amministrativo-contabile capace di rilevazioni attendibili e tempestive. Sebbene rivolte ai sindaci, tali norme finiscono per

¹⁵⁵ Organismo Italiano di Contabilità (OIC), OIC 11 – Finalità e postulati del bilancio d'esercizio, OIC, Roma.

¹⁵⁶ G. Buffelli, Gli idonei e adeguati assetti e il comportamento del collegio sindacale, 2025, pp. 10-11.

¹⁵⁷ F. Bordiga, Gli obblighi degli amministratori nel contesto del Codice della crisi e dell'insolvenza, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2023, pp. 27-29.

¹⁵⁸ M. Arato, I doveri degli amministratori per prevenire e gestire la crisi, 2024, pp. 6-7 e 13-14.

¹⁵⁹ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC), *Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate*, CNDCEC, Roma, dicembre 2023.

definire indirettamente i doveri degli amministratori, poiché il collegio deve vigilare proprio sulla legalità e adeguatezza dell'assetto posto in essere dall'organo gestorio. La crescente rilevanza di tali standard apre la strada a un uso giurisprudenziale degli stessi quali parametri di diligenza qualificata.

La ricostruzione della responsabilità degli amministratori nella fase di pre-crisi richiede, come osserva Pederzini¹⁶⁰, una lettura sistematica che mantenga coerenza tra la riforma societaria del 2003-2004 e le innovazioni introdotte dal Codice della crisi. L'Autrice sottolinea che il legislatore ha perseguito una linea di continuità fondata sul principio di proporzionalità tra poteri, doveri e responsabilità: l'amministratore risponde solo per condotte colpose, valutate alla luce delle sue competenze specifiche e del ruolo rivestito. In questa logica, il sistema rifiuta qualsiasi forma di responsabilità oggettiva o derivante da una certa posizione, che rischierebbe di produrre effetti distorsivi e di disincentivare l'assunzione di incarichi gestori. Il Codice della crisi, nel completare l'impianto della riforma societaria, rafforza questo equilibrio: l'obbligo di assetti adeguati e le regole sulla gestione in funzione conservativa non mirano a introdurre una responsabilità punitiva, ma piuttosto a precisare i criteri per valutare l'operato degli amministratori quando emergono segnali di deterioramento patrimoniale o perdita di continuità.

In tema di responsabilità, l'attenzione si sposta dagli esiti alle omissioni: la mancata attivazione, la scelta non adeguata o incoerente con la funzione conservativa e i ritardi rilevano ai sensi della diligenza professionale. Critico, sul piano sistematico, l'automatismo presuntivo nella quantificazione del danno (differenziale tra patrimoni netti, o addirittura tra attivo e passivo in mancanza di contabilità): simili criteri, se assunti come regole rigide, rischiano di traslare i principi generali su danno e nesso causale, finendo per assumere una funzione quasi sanzionatoria. La corretta impostazione richiede di ancorare la pretesa risarcitoria alla prova dell'inadempimento, del danno e della causalità, tenendo conto delle operazioni legittime anche dopo la causa di scioglimento quando coerenti con una gestione conservativa.

Sullo sfondo penale invece, il CCII conferma l'impianto tradizionale, con adeguamenti testuali ed esenzioni coordinate: non sono punibili, ai fini delle fattispecie di bancarotta, i pagamenti e le operazioni compiuti in esecuzione di concordato, accordo, piano attestato o autorizzati dal giudice

¹⁶⁰ E. Pederzini, Responsabilità degli amministratori e quantificazione del danno nella prospettiva del Codice della crisi, in *L'amministrazione delle società. Profili e problemi*, pp. 186-188.

(artt. 80, 99–101 CCII), proprio per favorire la continuità e la riuscita delle soluzioni concordate senza rischi penali ingiustificati.¹⁶¹

La riforma illumina la *twilight zone*: quando la crisi è probabile, la gestione si focalizza su criteri di prudenza e conservazione del valore, con conseguente riduzione dell'area di discrezionalità coperta dalla BJR. Il parametro non è l'esito delle scelte, ma la razionalità del processo: adeguatezza degli assetti, informazioni complete e aggiornate, valutazione delle alternative praticabili, coerenza con l'obiettivo di evitare l'aggravamento del dissesto.

A livello normativo, l'art. 4 CCII impone, nel corso delle trattative e dei procedimenti, buona fede e correttezza a tutte le parti, e richiede al debitore di gestire il patrimonio o l'impresa nell'interesse prioritario dei creditori, mentre l'art. 3 CCII fissa il dovere di assumere iniziative idonee sulla base dei segnali e delle verifiche prospettiche. In questa cornice, ritardi di attivazione, inerzie informative e omissioni organizzative possono riverberarsi in responsabilità ove abbiano inciso sull'aggravamento della situazione.¹⁶²

Sul tema, le prime decisioni dei tribunali confermano che la mancanza di assetti adeguati costituisce una violazione autonoma del dovere gestorio e può integrare una “grave irregolarità” ex art. 2409 c.c. In cinque casi su sette esaminati (Catania¹⁶³, Catanzaro¹⁶⁴, Venezia¹⁶⁵, Cagliari¹⁶⁶, Roma¹⁶⁷), i giudici hanno ritenuto insufficiente l'organizzazione societaria e hanno disposto l'ispezione o la nomina di un amministratore giudiziario.¹⁶⁸ Particolarmente significativa è la decisione del Tribunale di Roma, che ha individuato nel mancato aggiornamento del piano industriale e in operazioni prive di razionalità economica indici di violazione dell'art. 2086 c.c., affermando che la mancata adozione di misure organizzative “di per sé” integra responsabilità dell'organo gestorio.¹⁶⁹ Di segno opposto le due pronunce bolognesi, che hanno negato l'ispezione nonostante la

¹⁶¹ A. Jorio, *Il diritto della crisi e dell'insolvenza*, Giappichelli, 2023, pp. 95-97 e pp. 114-116.

¹⁶² A. Jorio, *Il diritto della crisi e dell'insolvenza*, pp. 93-95 e pp. 111-113.

¹⁶³ Trib. Catania, 8 febbraio 2023.

¹⁶⁴ Trib. Catanzaro, 31 gennaio / 6 febbraio 2024.

¹⁶⁵ App. Venezia, 29 novembre 2022 e Trib. Venezia, 16 dicembre 2020.

¹⁶⁶ Trib. Cagliari, ord. 19 gennaio 2022.

¹⁶⁷ Trib. Roma, 15 settembre 2020.

¹⁶⁸ M. Arato, *I doveri degli amministratori per prevenire e gestire la crisi*, 2024, pp. 7-13.

¹⁶⁹ M. Arato, *I doveri degli amministratori per prevenire e gestire la crisi*, 2024, pp. 9-10.

confessione dell'assenza di assetti, fondando la decisione sull'assenza di segnali di crisi. L'oscillazione giurisprudenziale mostra come il tema degli assetti sia destinato a diventare il nuovo baricentro della responsabilità amministrativa, svincolato dalla sola evidenza dello stato di crisi.

Le due pronunce del Tribunale e della Corte di Appello di Bologna¹⁷⁰ costituiscono un punto di rottura rispetto all'orientamento, più rigoroso, affermato da altri tribunali. I giudici hanno infatti ritenuto che la mera carenza di assetti non integri di per sé una grave irregolarità, escludendone la rilevanza in assenza di segnali di crisi o perdita di continuità aziendale. Tale impostazione contrasta apertamente con quella espressa dal Tribunale di Cagliari¹⁷¹, che definisce “più grave” la violazione dell'art. 2086 c.c. proprio quando l'impresa è ancora in bonis, poiché è nella fase fisiologica che gli assetti svolgono la loro funzione preventiva. Anche la giurisprudenza di Venezia, Roma e Catania valorizza la mancanza di assetti come grave irregolarità ex art. 2409 c.c., indipendentemente dalla manifestazione di una crisi conclamata. La divergenza segnala una tensione interpretativa tuttora aperta: la norma è intesa ora come presidio anticipatorio (Cagliari), ora come strumento reattivo legato a segnali già percepibili (Bologna).

Nel caso dei gruppi societari, l'obbligo di adottare assetti adeguati si proietta su un'organizzazione che, pur articolata in una pluralità di soggetti giuridici, opera come unità economica integrata. Bastia e Ricciardiello¹⁷² evidenziano che la funzione di direzione e coordinamento impone l'adozione di assetti progettati sul perimetro complessivo del gruppo, con meccanismi di governance multilivello, coordinamento dei consigli di amministrazione, flussi informativi armonizzati e sistemi integrati di controllo interno. Particolare rilievo assume il *cash pooling* e il coordinamento finanziario, poiché i flussi infragruppo possono rappresentare sia un fattore di riequilibrio, sia un potenziale amplificatore di crisi. In tale contesto, la rilevazione tempestiva della crisi richiede strumenti di pianificazione e monitoraggio finanziario integrati, capaci di cogliere i rischi di insolvenza non solo a livello di singola società, ma dell'intero sistema di gruppo.

¹⁷⁰ Trib. Bologna, sez. spec. imprese, ord. 19 maggio 2022, confermata da Corte d'Appello di Bologna, decreto 18 novembre 2022.

¹⁷¹ Trib. Cagliari, 19 gennaio 2022, in *Le Società*, 2022, p. 941.

¹⁷² G. Bastia – A. Ricciardiello, *Assetti adeguati e gruppi di imprese*, in *Riv. dei dottori commercialisti*, 2020, pp. 392-404.

2.5 La composizione negoziata della crisi

L'introduzione dell'art. 25-octies CCII rafforza ulteriormente il sistema della prevenzione, attribuendo all'organo di controllo e al revisore un obbligo specifico di segnalazione dei presupposti di crisi all'organo amministrativo. Tale obbligo, che si collega direttamente agli artt. 2 CCII e 2086 c.c., costituisce il primo passaggio del percorso verso la composizione negoziata e ha una funzione sia preventiva sia acceleratoria: la segnalazione deve essere redatta in forma scritta, trasmessa con mezzi che garantiscano prova della ricezione e deve fissare un termine massimo di trenta giorni per la risposta degli amministratori.

Il legislatore ha voluto attribuire alla segnalazione un ruolo di “cerniera” tra l'attività di controllo ordinario e la gestione emergenziale: essa costituisce il momento in cui si verifica se i sindaci abbiano realmente esercitato la vigilanza in modo continuo e sostanziale. Di particolare rilievo è la previsione secondo cui la tempestiva segnalazione può comportare attenuazione o esclusione della responsabilità del collegio sindacale; viceversa, una segnalazione tardiva o mancante è indice di inadempimento. Ne emerge un sistema nel quale la composizione negoziata non è solo uno strumento di risanamento, ma anche un parametro per valutare il corretto svolgimento dei doveri degli organi di controllo e, indirettamente, degli amministratori.¹⁷³

La composizione negoziata è un percorso non concorsuale e di facilitazione: la protezione è semi-automatica (scatta con la pubblicazione), ma va confermata con ordinanza (durata 30–120 giorni; prorogabile entro il tetto dei 240 giorni nel perimetro della negoziata); può essere selettiva; non incide sui diritti dei lavoratori; sospende l'apertura della liquidazione giudiziale su istanza dei creditori; consente la neutralizzazione degli obblighi di ricapitalizzazione e scioglimento (art. 20 CCII) per il tempo della trattativa.¹⁷⁴

Tale strumento è l'innovazione cardine del sistema preventivo: un percorso volontario e stragiudiziale, affidato a un esperto indipendente, che mira a facilitare le trattative con i creditori, con possibilità di misure protettive per preservare il perimetro di risanamento. L'accesso presuppone squilibri che rendano probabile la crisi o l'insolvenza, purché il risanamento sia

¹⁷³ B. Inzitari, *Obblighi di segnalazione nel Codice della crisi*, in *Giur. comm.*, 2022, pp. 8-10.

¹⁷⁴ A. Caiafa – A. Petteruti, *Manuale del diritto della crisi e del risanamento d'impresa*, Dike Giuridica, Roma, 2022, pp. 58-63.

ragionevolmente perseguibile; nella prospettiva sistematica proposta da Jorio¹⁷⁵, il perimetro applicativo si estende anche ai casi di insolvenza reversibile, quando un accordo negoziale consenta di ristabilire la solvibilità.

La disciplina valorizza la celerità (durata massima 12 mesi per le protezioni), la priorità delle soluzioni di continuità e la trasparenza delle nomine, coerentemente con le istanze europee di intervento precoce. L'esito non è predeterminato: la composizione negoziata apre alle varie famiglie di strumenti (piani, accordi, piani soggetti a omologazione, concordati), secondo una logica "a piano inclinato" che privilegia la riorganizzazione e solo in ultima istanza la liquidazione giudiziale.

Pacchi e Ambrosini¹⁷⁶ dedicano ampio spazio alla composizione negoziata, descrivendola come il cuore del nuovo sistema preventivo. L'istituto presenta caratteristiche innovative: è stragiudiziale, volontario, riservato e finalizzato al risanamento quando esso sia *ragionevolmente perseguibile*. Rispetto alle misure d'allerta originarie, la composizione negoziata è più flessibile, meno "burocratica" e maggiormente orientata alla soluzione effettiva.

Gli Autori¹⁷⁷ spiegano che:

- la nomina dell'esperto non apre il concorso dei creditori;
- l'imprenditore mantiene il controllo dell'impresa;
- sono previste misure protettive ma entro un limite massimo complessivo di 12 mesi;
- la piattaforma nazionale fornisce test, liste di controllo e strumenti di autodiagnosi;
- l'esito può essere un piano, un accordo, un PRSO o un concordato semplificato.

La composizione negoziata è letta come risposta all'esigenza europea di prevenzione precoce: un meccanismo che sostituisce il precedente *alertismo procedurale* con un percorso negoziale cooperativo.

Su proroghe e revoche, la negoziata recepisce i criteri europei: i provvedimenti protettivi durano quanto necessario a condurre la trattativa, ma possono essere abbreviati o revocati quando non

¹⁷⁵ A. Jorio, *Il diritto della crisi e dell'insolvenza*, Giappichelli, 2023, pp. 103-109 e pp. 114-117.

¹⁷⁶ S. Pacchi – S. Ambrosini, *Diritto della crisi e dell'insolvenza*, Giappichelli, Torino, 2022, pp. 23-25, pp. 66-73.

¹⁷⁷ S. Pacchi – S. Ambrosini, *Diritto della crisi e dell'insolvenza*, Giappichelli, Torino, 2022, pp. 23-25, pp. 114-117.

soddisfano più l'obiettivo o risultano sproporzionati rispetto al pregiudizio dei creditori; il giudice può avvalersi di un ausiliario per la verifica dei presupposti (documentazione, attendibilità, coerenza del progetto).¹⁷⁸

Il correttivo 2024 innova profondamente la disciplina della composizione negoziata, rafforzandone il ruolo come principale strumento di gestione anticipata della crisi. Le principali novità, evidenziate da Ilacqua¹⁷⁹, sono:

- accesso ampliato a crisi, insolvenza e squilibri (non più solo imprese già “in crisi”);
- regole rafforzate per la continuità dei rapporti bancari, per evitare la desertificazione finanziaria dell'impresa subito dopo l'accesso;
- possibilità di ottenere prededuzione e garanzie giudizialmente autorizzate anche per la riattivazione di affidamenti;

Mentre l'art. 23, co. 2-bis CCII, introduce l'accordo transattivo fiscale nella negoziata:

- si possono proporre pagamenti ridotti o dilazionati dei debiti tributari;
- è richiesta relazione di un professionista indipendente;
- l'accordo acquista efficacia con il deposito in Tribunale.

Si tratta di un ampliamento decisivo: la composizione negoziata diventa finalmente un percorso completo e non più incompleto rispetto agli altri strumenti (accordi e concordato), rimuovendo uno dei limiti più criticati della disciplina 2021.

Il presente capitolo aveva lo scopo di ricostruire il modello preventivo delineato dal nuovo Codice della crisi e dell'insolvenza, mettendo in luce come la riforma abbia anticipato il cuore della disciplina dalla gestione patologica dell'insolvenza alla fase in cui il risanamento è ancora possibile, attraverso un sistema integrato fondato sugli assetti adeguati, sulla rilevazione tempestiva degli squilibri e sull'obbligo di attivazione senza indugio. La riscrittura dell'art. 2086 c.c., letta in combinazione con l'art. 3 CCII, ha trasformato l'organizzazione dell'impresa in un presidio strutturale di prevenzione, rendendo l'adeguatezza degli assetti parametro essenziale di corretta

¹⁷⁸ A. Caiafa – A. Petteruti, Manuale del diritto della crisi e del risanamento d'impresa, Dike Giuridica, Roma, 2022, pp. 64-67.

¹⁷⁹ A. Ilacqua, Il correttivo 2024 al Codice della crisi, in Dir. fall., 2024, pp. 38-41.

amministrazione e presupposto funzionale per scelte gestorie informate, proporzionate e tempestive. In tale prospettiva, la discrezionalità dell'organo amministrativo non viene compressa in modo automatico, ma è progressivamente rimodulata alla luce dell'emersione degli squilibri, mentre la responsabilità tende a fondarsi non sugli esiti delle decisioni, bensì sulla qualità del processo decisionale, sulla tempestività delle reazioni e sulla coerenza dell'organizzazione rispetto agli standard normativi e tecnico-aziendali. La composizione negoziata si inserisce coerentemente in questo impianto come espressione più avanzata della prevenzione, offrendo uno spazio negoziale anticipato e flessibile che presuppone, tuttavia, un assetto organizzativo idoneo a intercettare precocemente la difficoltà e a orientare l'intervento verso soluzioni conservative.

CAPITOLO III

Crisi e insolvenza

* * *

3.1 L'amministratore nella gestione della crisi

Nel sistema delineato dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, il ruolo dell'amministratore si colloca al centro di un profondo mutamento del diritto concorsuale, che incide non solo sulle modalità di gestione dell'insolvenza, ma, più in generale, sulla funzione stessa dell'impresa nell'ordinamento. L'evoluzione normativa ha progressivamente superato il tradizionale orientamento liquidatorio, orientato alla disgregazione del patrimonio dell'imprenditore, approdando a un modello basato sulla prevenzione e sulla gestione anticipata della crisi.

Il nuovo diritto della crisi assegna all'amministratore un ruolo che supera la tradizionale funzione di mero gestore dell'attività d'impresa, configurandolo come *protettore* responsabile della continuità aziendale nella fase antecedente l'insolvenza. In tale prospettiva, la prevenzione non risulta una riduzione dell'autonomia decisionale, bensì un criterio ordinante dell'agire gestorio, che impone una valutazione prospettica dei rischi e delle scelte strategiche.¹⁸⁰

Come evidenziato in dottrina e nei capitoli precedenti, la c.d. *twilight zone* non coincide con una fase patologica in senso stretto, ma si tratta di uno spazio intermedio nel quale l'impresa, attraverso l'intervento tempestivo dell'organo amministrativo, può evitare di ricadere in una situazione di crisi irreversibile. In questa fase, l'amministratore mantiene una logica imprenditoriale orientata però secondo criteri di prudenza rafforzata, senza che ciò determini un automatico spostamento della gestione in favore dei creditori o dell'autorità giudiziaria.¹⁸¹

La funzione dell'amministratore si configura, dunque, come funzione di equilibrio: egli resta titolare del potere gestorio, ma deve esercitarlo in modo coerente con la finalità preventiva del sistema, ponendosi come primo soggetto responsabile della rilevazione della crisi e dell'attivazione degli strumenti idonei al suo superamento.

Il mutamento del diritto della crisi non si esaurisce nella revisione degli strumenti di regolazione dell'insolvenza, ma implica un vero cambiamento di prospettiva: il baricentro si sposta dalla figura dell'imprenditore all'impresa quale valore economico da preservare. In tale contesto, il soddisfacimento dei creditori non è più necessariamente affidato alla liquidazione atomistica del

¹⁸⁰ A. Jorio, *Il diritto della crisi e dell'insolvenza*, Giappichelli, ult. ed., spec. pp. 86–89 e 98–101.

¹⁸¹ S. Pacchi – S. Ambrosini, *Diritto della crisi e dell'insolvenza*, Zanichelli, ult. ed., spec. pp. 10–11 e 25.

patrimonio, ma si realizza sempre più frequentemente attraverso la conservazione e la prosecuzione dell'attività d'impresa.

La continuità aziendale diviene così l'obiettivo privilegiato del sistema, poiché consente di valorizzare il complesso produttivo e di generare flussi economici potenzialmente più idonei a soddisfare i creditori rispetto alla liquidazione. Ne deriva che la gestione dell'impresa assume un ruolo centrale anche nelle situazioni di crisi, configurandosi non più come elemento marginale, ma come componente essenziale degli strumenti di regolazione del dissesto.¹⁸²

Se in passato la disciplina era incentrata sulla cessazione dell'attività e sullo spossessamento dell'imprenditore, oggi la crisi è concepita come una fase fisiologica della vita dell'impresa, da affrontare mediante strumenti di composizione negoziale e risanamento². Infatti, si trattasi un'evoluzione realizzata in un percorso storico più ampio che ha permesso di abbandonare una visione sanzionatoria e liquidatori dell'insolvenza, a favore di un modello conservativo del valore aziendale.¹⁸³

In tale prospettiva si sviluppa un crescente coordinamento tra diritto societario e diritto della crisi, che ha condotto alla definizione di un vero e proprio statuto degli obblighi degli amministratori nelle situazioni di difficoltà. L'amministratore non può più essere considerato esclusivamente quale gestore dell'attività ordinaria e straordinaria, ma assume una funzione più ampia, consistente nel presidio dell'equilibrio economico-finanziario e nella capacità di intervenire tempestivamente al manifestarsi dei primi segnali di crisi.

La crisi, infatti, ora si identifica in un fenomeno progressivo, caratterizzato da sintomi che devono essere colti e interpretati. In questo contesto, assume centralità l'art. 2086, comma 2, c.c., che abbiamo già analizzato in quanto impone all'imprenditore collettivo di istituire assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi.¹⁸⁴ Si tratta di un vero e proprio obbligo di organizzazione, funzionale sia al corretto esercizio dell'impresa sia alla prevenzione delle situazioni patologiche e rappresenta il punto di arrivo di un'evoluzione normativa già avviata con la riforma societaria del 2003.

Gli artt. 2381 e 2392 c.c., inoltre, attribuiscono agli amministratori il compito di valutare l'adeguatezza degli assetti e disciplinano la loro responsabilità in caso di omissione. Ne deriva che ciascun amministratore è tenuto a un ruolo attivo e sostanziale, non limitato a un controllo formale, ma esteso alla prevenzione dei pregiudizi per la società.

Si assiste così al passaggio da una responsabilità fondata sulla *mera culpa in vigilando* a una responsabilità per fatto proprio, che valorizza la diligenza professionale e la partecipazione

¹⁸² S. Pacchi, I canoni per la gestione dell'impresa nel Codice della crisi e dell'insolvenza, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2023, pp. 2–3.

¹⁸³ F. Bordiga, Gli obblighi degli amministratori nel contesto del Codice della crisi e dell'insolvenza, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2023, pp. 2–4.

¹⁸⁴ M. Arato, I doveri degli amministratori per prevenire e gestire la crisi o l'insolvenza, in *Quaderni di Ristrutturazioni Aziendali*, fasc. 3/2024, pp. 5 ss.

consapevole al processo decisionale. Gli assetti organizzativi possono dirsi adeguati solo se consentono la tempestiva rilevazione della crisi e della perdita della continuità aziendale.¹⁸⁵

L'obbligo organizzativo assume quindi una funzione che trascende l'efficienza interna dell'impresa, estendendosi alla prevenzione di effetti negativi per la collettività. L'insolvenza, infatti, non è di per sé colpevole, ma lo diventa quando non sia stata prevenuta mediante strumenti idonei a intercettare segnali di difficoltà. La responsabilità degli amministratori assume così una dimensione più ampia, volta a evitare il trasferimento del rischio d'impresa sulla collettività.¹⁸⁶

La dottrina ha efficacemente descritto il Codice della crisi come il punto di emersione di un vero e proprio “diritto societario della crisi”, inteso non come settore autonomo, ma come declinazione funzionale delle regole di gestione e controllo nelle fasi di difficoltà dell'impresa.¹⁸⁷ In tale prospettiva, la crisi non segna una cesura rispetto alla gestione ordinaria, ma ne rappresenta una fase evolutiva, nella quale i doveri degli amministratori subiscono una rimodulazione qualitativa.

L'art. 2086, comma 2, c.c. assume, in questo quadro, una funzione di raccordo sistemico: esso collega la gestione fisiologica dell'impresa alla gestione della crisi, imponendo un dovere organizzativo e informativo che opera lungo l'intero ciclo di vita dell'impresa.¹⁸⁸ Ne deriva che la *twilight zone* non è uno spazio di sospensione delle regole, bensì una fase nella quale si intensificano gli obblighi di corretta amministrazione, senza che ciò comporti un automatico esautoramento della discrezionalità gestoria.

La crisi diviene così il banco di prova della razionalità del processo decisionale: ciò che rileva non è tanto l'esito delle scelte, quanto la capacità dell'organo amministrativo di operare in modo informato, proporzionato e coerente con le prospettive di continuità o, in alternativa, con l'esigenza di limitare il pregiudizio per i creditori.

A tale obbligo si affianca, come visto, quello, strettamente connesso, di attivarsi senza indugio per l'adozione degli strumenti di risanamento. La rilevazione tempestiva rappresenta, infatti, solo il primo momento di un processo più ampio, che impone agli amministratori di intervenire prontamente per affrontare la crisi. La gestione della crisi si configura come un'attività dinamica e complessa, che richiede competenze tecniche, capacità di analisi e visione strategica. La dottrina aziendalistica ha evidenziato come la crisi sia un fenomeno anticipabile, che richiede sistemi informativi idonei a intercettare i cosiddetti “segnali deboli”. L'attività dell'amministratore si

¹⁸⁵ M. Arato, I doveri degli amministratori per prevenire e gestire la crisi o l'insolvenza, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 22 luglio 2024, pp. 2–3.

¹⁸⁶ R. Tarolli, Crisi, continuità aziendale e bene comune: interessi, prerogative e responsabilità nel complesso ciclo dell'impresa sostenibile, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2025, pp. 5–7.

¹⁸⁷ P. Montalenti, Diritto societario della crisi: poteri e doveri degli amministratori, in *L'amministrazione delle società*, Giuffrè, Milano, 2022, pp. 141–142.

¹⁸⁸ P. Montalenti, *Diritto societario della crisi: poteri e doveri degli amministratori*, in *L'amministrazione delle società. Profili e problemi*, a cura di A. Bartolacelli, R. Guidotti, E. Pederzini, F. Rossi, Giuffrè, Milano, 2021, pp. 143–145.

estende così a una dimensione preventiva, fondata su analisi prospettiche e strumenti di monitoraggio.¹⁸⁹

Questa logica conferma come la gestione dell'impresa non possa essere esclusivamente conservativa, ma debba anche orientarsi alla ristrutturazione e al recupero dell'equilibrio economico-finanziario, tutelando i creditori attraverso la valorizzazione dell'impresa, quale fonte di nuova ricchezza.

Pertanto, si configura necessario dotare modelli gestionali flessibili, al fine di attuare una vera e propria strategia di impresa, bilanciando continuità aziendale e tutela dei creditori.¹⁹⁰

Gli obblighi degli amministratori possono essere ricostruiti secondo una struttura bifasica: una fase prodromica, finalizzata alla rilevazione della crisi, e una fase successiva, relativa all'individuazione e attivazione degli strumenti di risanamento. L'obbligo organizzativo e quello gestorio risultano dunque strettamente interconnessi.¹⁹¹

Il Codice della crisi valorizza inoltre il ruolo dell'informazione, quale presupposto indispensabile per decisioni razionali e tempestive. In questo contesto si inseriscono anche le segnalazioni dei creditori pubblici qualificati, che contribuiscono ad aumentare la consapevolezza dell'imprenditore, pur avendo natura prevalentemente consuntiva.

La dottrina distingue, inoltre, tra sistemi di controllo feed-back e feed-forward, sottolineando l'importanza di strumenti predittivi capaci di anticipare i rischi. L'amministratore è chiamato, pertanto, a operare in modo proattivo, prevenendo la crisi oltre che gestendola.¹⁹²

Un ulteriore profilo riguarda il contenuto degli assetti organizzativi, che devono includere una chiara definizione delle responsabilità, sistemi di controllo interno e strumenti di pianificazione e monitoraggio. La giurisprudenza ha qualificato la loro assenza come grave irregolarità gestionale, anche in assenza di una crisi conclamata.¹⁹³

La gestione della crisi non si limita, tuttavia, alla predisposizione degli assetti o alla rilevazione delle difficoltà, ma richiede la capacità di selezionare lo strumento più idoneo per affrontarle. La scelta dello strumento di regolazione diventa così parte integrante della gestione stessa dell'impresa.¹⁹⁴

¹⁸⁹ M. Arato, I doveri degli amministratori per prevenire e gestire la crisi o l'insolvenza, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 22 luglio 2024, pp. 3 e 5–6.

¹⁹⁰ S. Pacchi, I canoni per la gestione dell'impresa nel Codice della crisi e dell'insolvenza, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2023, pp. 3–4.

¹⁹¹ F. Bordiga, Gli obblighi degli amministratori nel contesto del Codice della crisi e dell'insolvenza, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2023, p. 5.

¹⁹² P. Bastia, Le segnalazioni dei creditori pubblici qualificati nel sistema informativo aziendale, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 8 luglio 2024, spec. § 3.

¹⁹³ M. Arato, I doveri degli amministratori per prevenire e gestire la crisi o l'insolvenza, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 22 luglio 2024, p. 9 ss.

¹⁹⁴ S. Pacchi, La scelta dello strumento di regolazione della crisi, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2024, pp. 1–2.

Gli obblighi degli amministratori si modulano inoltre in funzione delle diverse fasi della crisi: dalla *twilight zone* fino all'insolvenza irreversibile. All'aggravarsi della situazione si assiste a uno spostamento dell'interesse tutelato dalla massimizzazione del valore per i soci alla tutela dei creditori, con una progressiva riduzione della discrezionalità degli amministratori.¹⁹⁵

La prospettiva si amplia ulteriormente includendo l'impatto sociale dell'attività d'impresa. La continuità aziendale assume il valore di bene comune, contribuendo alla stabilità economica e all'occupazione. Gli amministratori sono quindi chiamati a considerare anche gli effetti delle loro scelte sulla collettività.¹⁹⁶

In questa prospettiva, la gestione della crisi non può più essere letta esclusivamente in chiave patrimoniale, ma deve essere inserita in un quadro di responsabilità economico-sociale, nel quale gli amministratori sono chiamati a operare scelte che incidono non solo sull'impresa, ma sull'intero contesto in cui essa opera.¹⁹⁷

3.2 La responsabilità sul piano civile, penale e concorsuale

Nel sistema delineato dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, la centralità attribuita all'amministratore nella gestione delle situazioni di difficoltà si riflette inevitabilmente sul piano della responsabilità. L'ampliamento dei doveri organizzativi e gestori comporta, infatti, un corrispondente rafforzamento dei profili di responsabilità, articolati su più livelli: civile, penale e concorsuale.

La responsabilità degli amministratori si configura oggi come un sistema complesso e multilivello, strettamente connesso alla funzione preventiva assegnata agli assetti organizzativi e alla tempestiva emersione della crisi. In tale contesto, il mancato adempimento degli obblighi previsti dall'ordinamento può dar luogo a conseguenze rilevanti, a seconda della natura della violazione e della fase in cui essa si manifesta.

3.2.1 La responsabilità civile

Sul piano civile, la responsabilità degli amministratori trova fondamento negli artt. 2392 e ss. c.c. per le società per azioni e negli artt. 2476 e ss. c.c. per le società a responsabilità limitata.

¹⁹⁵ F. Bordiga, Gli obblighi degli amministratori nel contesto del Codice della crisi e dell'insolvenza, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2023, pp. 20 ss.

¹⁹⁶ R. Tarolli, Crisi, continuità aziendale e bene comune: interessi, prerogative e responsabilità nel complesso ciclo dell'impresa sostenibile, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2025, pp. 5–7.

¹⁹⁷ R. Tarolli, Crisi, continuità aziendale e bene comune: interessi, prerogative e responsabilità nel complesso ciclo dell'impresa sostenibile, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2025, pp. 26–27.

Gli amministratori sono tenuti ad adempiere ai propri doveri con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle specifiche competenze, secondo un parametro di diligenza professionale qualificata. Tale obbligo comprende non solo l'adozione di scelte gestionali corrette, ma anche la predisposizione di assetti organizzativi adeguati ai sensi dell'art. 2086, comma 2, c.c.

La violazione di tali obblighi può dar luogo a responsabilità verso la società, i creditori sociali e, in alcuni casi, anche verso soci o terzi. In particolare, la responsabilità verso la società ha natura contrattuale e richiede l'inadempimento, il danno e il nesso causale tra condotta e pregiudizio.

La riforma dell'art. 2086 c.c. ha inciso profondamente su questo assetto, introducendo un collegamento diretto tra organizzazione dell'impresa e gestione della crisi. Il legislatore ha infatti configurato un duplice obbligo: predisporre assetti adeguati e attivarsi tempestivamente per l'adozione degli strumenti di regolazione della crisi.

Ne consegue un ampliamento significativo della responsabilità, che si estende anche alla prevenzione della crisi, assumendo una funzione anticipatoria volta a evitare l'aggravamento del dissesto.¹⁹⁸

Accanto alla responsabilità verso la società assume rilievo quella verso i creditori sociali ex art. 2394 c.c., che si configura quando il patrimonio risulti insufficiente a soddisfare i crediti per effetto della violazione degli obblighi di conservazione. In questo ambito, l'aggravamento del dissesto dovuto a gestione non diligente costituisce uno dei principali presupposti di responsabilità.

La giurisprudenza ha progressivamente valorizzato il ruolo degli assetti organizzativi, ritenendo che la loro inadeguatezza costituisca di per sé un inadempimento. La responsabilità può quindi emergere già nella fase prodromica della crisi, qualora gli amministratori non abbiano predisposto strumenti idonei a rilevare tempestivamente i segnali di difficoltà.

L'obbligo di adeguati assetti assume così natura specifica e non meramente generica: esso è funzionale non solo all'organizzazione dell'impresa, ma anche alla prevenzione della crisi e alla continuità aziendale. In tale prospettiva, gli amministratori rispondono anche per omissioni nella fase anteriore all'insolvenza.¹⁹⁹

La recente giurisprudenza ha inoltre chiarito che l'inadeguatezza degli assetti può costituire una grave irregolarità ai sensi dell'art. 2409 c.c., anche in assenza di crisi conclamata, in quanto impedisce un efficace monitoraggio della situazione economico-finanziaria.

Sotto il profilo soggettivo, il parametro resta quello della diligenza professionale, ma il suo contenuto risulta oggi arricchito dall'obbligo di prevenzione e gestione del rischio d'impresa.

Particolari difficoltà emergono nella prova del danno e del nesso causale, soprattutto nei casi di tardiva emersione della crisi. In tali ipotesi, la responsabilità viene spesso collegata

¹⁹⁸ F. Macario, La riforma dell'art. 2086 c.c. nel contesto del Codice della crisi e i suoi riflessi sul sistema della responsabilità degli organi sociali, 2022, p. 5 ss.

¹⁹⁹ M. Arato, I doveri degli amministratori per prevenire e gestire la crisi o l'insolvenza, in Quaderni di Ristrutturazioni Aziendali, fasc. 3/2024, pp. 5 ss.

all'aggravamento del dissesto derivante dalla prosecuzione dell'attività in condizioni di squilibrio.²⁰⁰

Un ulteriore profilo riguarda il rapporto tra discrezionalità gestoria e controllo giudiziale. Se è vero che le scelte imprenditoriali restano tendenzialmente coperte dalla BJR, tale principio incontra limiti quando si tratta di obblighi legali specifici, come quello relativo agli assetti organizzativi. In questo caso, la discrezionalità si riduce a una discrezionalità tecnica, sindacabile sotto il profilo dell'adequatezza. La violazione di tali obblighi può quindi integrare una responsabilità autonoma, distinta dalle scelte gestionali in senso stretto.²⁰¹

Infine, sotto il profilo risarcitorio, il danno è spesso determinato attraverso il criterio della differenza tra patrimoni netti oppure mediante il criterio della perdita incrementale, volto a individuare il pregiudizio derivante dall'aggravamento del dissesto.

La disciplina introdotta dal Codice della crisi in materia di quantificazione del danno risarcibile non può essere letta in chiave automatica o sanzionatoria.²⁰² I criteri presuntivi previsti dall'art. 2486 c.c., come novellato, operano infatti solo a valle dell'accertamento della responsabilità e non possono surrogare la prova dell'inadempimento e del nesso causale.²⁰³

La presunzione del danno, fondata sul differenziale dei netti patrimoniali o, in via residuale, sul disavanzo concorsuale, mantiene natura relativa e può essere superata mediante la prova di un diverso ammontare del pregiudizio. Ciò consente di evitare che la responsabilità degli amministratori assuma una funzione punitiva, in contrasto con i principi generali della responsabilità civile e con la ratio della riforma societaria del 2003.

La quantificazione del danno deve, pertanto, restare ancorata a un accertamento rigoroso della condotta e dei suoi effetti, preservando la distinzione tra responsabilità per gestione non conservativa e responsabilità per scelte imprenditoriali rivelatesi ex post sfavorevoli.

3.2.2 La responsabilità penale

Gli amministratori possono incorrere anche in responsabilità penale, soprattutto quando l'insolvenza sfocia in una procedura concorsuale. Le principali fattispecie sono rappresentate dai reati fallimentari, oggi ricondotti alla liquidazione giudiziale.

²⁰⁰ M. Arato, I doveri degli amministratori per prevenire e gestire la crisi o l'insolvenza, in Quaderni di Ristrutturazioni Aziendali, fasc. 3/2024, p. 9 ss.

²⁰¹ E. Ginevra, Obblighi e responsabilità nella rilevazione tempestiva della perdita di continuità aziendale ai sensi del CCI, in Diritto della Crisi, 2024, p. 8 ss.

²⁰² E. Pederzini, Responsabilità degli amministratori e quantificazione del danno nella prospettiva del Codice della crisi, in L'amministrazione delle società. Profili e problemi, a cura di A. Bartolacelli, R. Guidotti, E. Pederzini, F. Rossi, Giuffrè, Milano, 2021, pp. 188–190.

²⁰³ Cass., Sez. Un., 6 maggio 2015, n. 9100

In particolare, assumono rilievo la bancarotta fraudolenta e quella semplice, disciplinate dagli artt. 322 e ss. del Codice della crisi. La prima si configura in presenza di condotte dolose, come la distrazione o l'occultamento di beni o la falsificazione delle scritture contabili; la seconda riguarda invece ipotesi di gestione imprudente o negligente.

Nel nuovo contesto normativo, anche la violazione degli obblighi organizzativi può assumere rilievo penale, soprattutto quando si traduca in un occultamento della reale situazione dell'impresa.

La riforma dell'art. 2086 c.c. rafforza il nesso tra organizzazione e responsabilità, imponendo agli amministratori sia la predisposizione di assetti adeguati sia l'attivazione tempestiva degli strumenti di regolazione della crisi.²⁰⁴

La responsabilità penale, pur mantenendo una funzione repressiva, svolge così anche una funzione preventiva, incentivando una gestione trasparente e prudente.

3.2.3 La responsabilità concorsuale

Accanto ai profili civilistici e penali, assumono rilievo le forme di responsabilità connesse alle procedure concorsuali.

L'apertura della liquidazione giudiziale comporta lo spossessamento dell'imprenditore e sottopone l'operato degli amministratori al controllo degli organi della procedura. Le condotte pregresse possono essere oggetto di azioni di responsabilità promosse dal curatore.

In particolare, l'azione ex art. 255 CCII cumula le azioni spettanti alla società e ai creditori, garantendo una tutela unitaria del ceto creditorio.

Ulteriore rilievo assume la fase della cosiddetta *twilight zone*, antecedente alla crisi conclamata, nella quale la presenza di segnali di squilibrio impone agli amministratori un dovere di attivazione di strategie idonee a superare le difficoltà. La mancata attivazione comporta infatti un aggravamento del dissesto e anticipa il momento in cui la responsabilità può essere accertata, rispetto ai modelli tradizionali incentrati esclusivamente sull'insolvenza.²⁰⁵

Alla luce del quadro normativo e interpretativo esaminato, la responsabilità degli amministratori nella disciplina della crisi d'impresa si configura come un sistema profondamente rinnovato, caratterizzato da una marcata anticipazione del momento in cui gli obblighi gestori assumono rilevanza giuridica. L'evoluzione introdotta dal Codice della crisi e dalle successive modifiche ha infatti progressivamente spostato il baricentro della responsabilità dalla fase patologica

²⁰⁴ F. Macario, La riforma dell'art. 2086 c.c. nel contesto del Codice della crisi e dell'insolvenza e i suoi riflessi sul sistema della responsabilità degli organi sociali, in *Diritto della Crisi*, 2022., p. 5 ss.

²⁰⁵ E. Ginevra, Obblighi e responsabilità nella rilevazione tempestiva della perdita di continuità aziendale ai sensi del CCII, in *Diritto della Crisi*, 2024, p. 5 ss.

dell'insolvenza a quella fisiologica della gestione ordinaria, nella quale si annidano i primi segnali di squilibrio.

In tale prospettiva, il dovere di predisporre assetti organizzativi adeguati e di attivarsi tempestivamente per la rilevazione e gestione della crisi assume un ruolo centrale e trasversale, fungendo da elemento di raccordo tra responsabilità civile, penale e concorsuale. L'inadeguatezza degli assetti o l'inerzia di fronte ai segnali di difficoltà non rappresentano più meri indici sintomatici di una gestione inefficiente, ma integrano veri e propri inadempimenti, autonomamente rilevanti ai fini della responsabilità.

Ne deriva una trasformazione qualitativa del ruolo dell'organo amministrativo, sempre più orientato a una funzione di governo consapevole e proattivo del rischio, in cui la discrezionalità imprenditoriale si esercita entro limiti definiti da standard tecnici e organizzativi sempre più stringenti. In questo contesto, anche il sindacato giudiziale si evolve, concentrandosi non tanto sull'esito delle scelte, quanto sulla correttezza del processo decisionale e sull'adeguatezza degli strumenti predisposti.

La responsabilità degli amministratori assume, dunque, una duplice funzione: da un lato, sanzionatoria, quale reazione alla violazione degli obblighi; dall'altro, preventiva e conformativa, in quanto orienta ex ante i comportamenti dell'organo gestorio verso modelli di gestione improntati alla tempestività, alla trasparenza e alla salvaguardia della continuità aziendale. In tal modo, il sistema della responsabilità si configura come un elemento essenziale dell'architettura complessiva del diritto della crisi, contribuendo non solo alla tutela dei creditori, ma anche al corretto funzionamento del mercato e alla stabilità delle imprese nel medio-lungo periodo.

L'introduzione degli obblighi di prevenzione e di tempestiva attivazione non comporta l'instaurazione di una forma di responsabilità oggettiva in capo agli amministratori. La responsabilità continua a fondarsi sull'accertamento di una condotta colposa o negligente, valutata alla luce del parametro della diligenza professionale e del contesto concreto in cui l'azione gestoria si è svolta.²⁰⁶

La responsabilità dell'amministratore si radica, dunque, non nell'esito negativo della gestione, bensì nella qualità del processo decisionale e nella capacità di intercettare tempestivamente i segnali di crisi.²⁰⁷

3.3 Attività di ordinaria e straordinaria amministrazione durante la crisi

La gestione dell'impresa in situazione di crisi solleva questioni particolarmente delicate in ordine alla distinzione tra attività di ordinaria e straordinaria amministrazione. Tale distinzione,

²⁰⁶ G. F. Campobasso, *Diritto commerciale*, vol. II, *Diritto delle società*, UTET Giuridica, Torino, ult. ed., pp. 382–385.

²⁰⁷ G. Jorio, *Il diritto della crisi e dell'insolvenza*, Giuffrè, Milano, 2022, pp. 96–99.

tradizionalmente funzionale alla ripartizione delle competenze e alla delimitazione dei poteri gestori, assume nella fase di crisi una rilevanza ulteriore, incidendo direttamente sulla legittimità delle scelte degli amministratori e sui correlati profili di responsabilità.

Nel contesto delineato dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, la distinzione tra ordinaria e straordinaria amministrazione non può più essere ricondotta a criteri meramente strutturali o dimensionali, ma deve essere letta alla luce dei canoni di corretta gestione dell'impresa in difficoltà. La crisi impone, infatti, una concezione dinamica della gestione, nella quale il rischio imprenditoriale non viene eliminato, ma governato secondo criteri di razionalità, proporzionalità e coerenza con le prospettive di continuità aziendale.

In tale prospettiva, la straordinarietà dell'atto non risiede nella sua eccezionalità in senso statico, bensì nella sua incidenza sull'equilibrio economico-finanziario dell'impresa e sulla capacità di preservarne il valore in una prospettiva di risanamento.²⁰⁸ Ne deriva che operazioni che, in condizioni ordinarie, potrebbero essere considerate fisiologiche, possono assumere carattere straordinario se poste in essere in una fase di crisi, in quanto idonee a esporre il patrimonio sociale a rischi ulteriori o ad aggravare il dissesto.

Questo mutamento di prospettiva si inserisce coerentemente nel passaggio da un modello liquidatorio a un modello conservativo del diritto della crisi, nel quale la prosecuzione dell'attività d'impresa diviene, ove possibile, lo strumento privilegiato per la soddisfazione degli interessi coinvolti. La distinzione tra atti ordinari e straordinari assume così una funzione selettiva, volta a individuare le operazioni compatibili con una gestione responsabile della crisi e a escludere quelle che, pur formalmente lecite, risultino sostanzialmente idonee a compromettere le prospettive di continuità o ad aggravare il dissesto.²⁰⁹

La ridefinizione della distinzione tra ordinaria e straordinaria amministrazione assume particolare rilievo nella fase di pre-crisi e nella cosiddetta twilight zone, nella quale l'impresa, pur non versando ancora in uno stato di insolvenza irreversibile, manifesta segnali di squilibrio tali da imporre una gestione improntata a criteri di prudenza rafforzata. In questa fase intermedia, la prosecuzione dell'attività non è di per sé vietata, ma è consentita solo nella misura in cui risulti funzionale al risanamento o, quantomeno, alla conservazione del valore aziendale.²¹⁰

Con l'aggravarsi della crisi, muta progressivamente anche l'interesse primariamente tutelato dall'azione degli amministratori. Se nella fase fisiologica dell'impresa la gestione è prevalentemente orientata alla massimizzazione del valore per i soci, nella twilight zone l'asse di riferimento si sposta verso la tutela dei creditori, con una conseguente riduzione degli spazi di discrezionalità, soprattutto in relazione alle operazioni a maggiore impatto economico-finanziario.

²⁰⁸ C. Frigeni, Evoluzione dei doveri degli amministratori di società di capitali nella gestione della crisi di impresa e conseguenze in punto di responsabilità, in *Analisi giuridica dell'economia*, 2023, spec. par. 4–5.

²⁰⁹ S. Pacchi, La scelta dello strumento di regolazione della crisi, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2024, pp. 2 ss.

²¹⁰ S. Pacchi, La scelta dello strumento di regolazione della crisi, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2024, pp. 19 ss.

In questo quadro, assume rilievo decisivo la distinzione tra rischio fisiologico e rischio abusivo. Gli amministratori possono legittimamente assumere decisioni anche rischiose, purché sorrette da un'adeguata istruttoria, coerenti con un piano di risanamento e orientate alla continuità aziendale. Diversamente, la prosecuzione dell'attività in assenza di ragionevoli prospettive di recupero dell'equilibrio economico-finanziario può integrare una gestione abusiva, suscettibile di fondare profili di responsabilità sul piano civile e concorsuale.²¹¹

La gestione della crisi non può, pertanto, essere ridotta a una mera amministrazione conservativa del patrimonio, pena la perdita di valore del complesso produttivo e la paralisi dell'attività imprenditoriale. Al tempo stesso, la continuità aziendale non può essere perseguita ad ogni costo, né giustificare operazioni che comportino un sacrificio irragionevole delle ragioni creditorie o un incremento ingiustificato del rischio.

In tale prospettiva, la qualificazione degli atti di straordinaria amministrazione assume rilievo decisivo ai fini della valutazione della legittimità dell'operato degli amministratori. Il Codice della crisi, pur non fornendo una definizione puntuale di tali atti, ne delinea implicitamente i confini attraverso il riferimento alla finalità di risanamento e alla necessità di evitare l'aggravamento del dissesto. La liceità degli atti straordinari non può quindi essere valutata in astratto, ma deve essere apprezzata in concreto, alla luce della loro coerenza con un progetto di conservazione del valore aziendale.²¹²

La discrezionalità imprenditoriale, pur non venendo meno nella fase di crisi, subisce una fisiologica compressione. Le decisioni degli amministratori devono essere sorrette da valutazioni prospettiche attendibili e da una chiara funzionalizzazione all'obiettivo del risanamento o, quantomeno, alla migliore soddisfazione dei creditori. In mancanza di tali presupposti, l'atto straordinario può tradursi in un comportamento abusivo, idoneo a fondare responsabilità.

La rimodulazione dei poteri gestori durante la crisi si riflette inevitabilmente anche sul piano del sindacato giudiziale. Nel diritto della crisi, il controllo del giudice non si arresta di fronte alla natura discrezionale delle scelte gestionali, ma si concentra sulla verifica del processo decisionale. Ciò che viene in rilievo non è tanto l'esito economico delle operazioni, quanto la razionalità, la coerenza e l'adeguatezza informativa che hanno preceduto la decisione, in particolare con riferimento al rispetto degli obblighi di predisposizione di adeguati assetti e di tempestiva attivazione degli strumenti di regolazione della crisi.²¹³

In conclusione, il controllo sugli atti di ordinaria e straordinaria amministrazione nella crisi si inserisce in un sistema di responsabilità orientato non alla punizione dell'errore imprenditoriale, ma alla verifica del rispetto di standard organizzativi, informativi e decisionali sempre più stringenti. In

²¹¹ S. Pacchi, I canoni per la gestione dell'impresa nel Codice della crisi e dell'insolvenza, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2023, spec. parr. 3–5 e 9.

²¹² C. Frigeni, Evoluzione dei doveri degli amministratori di società di capitali nella gestione della crisi di impresa e conseguenze in punto di responsabilità, in *Analisi giuridica dell'economia*, 2023, spec. parr. 4–5.

²¹³ M. Arato, I doveri degli amministratori per prevenire e gestire la crisi o l'insolvenza, in *Quaderni di Ristrutturazioni Aziendali*, fasc. 3/2024, parr. 1–3.

tal modo, la distinzione tra atti ordinari e straordinari diviene uno strumento essenziale per valutare la correttezza dell'azione amministrativa e per orientare la gestione dell'impresa verso modelli di condotta consapevoli e responsabili.

3.4 Il ruolo del Tribunale e le autorizzazioni necessarie

Nel contesto della crisi d'impresa, l'esercizio dei poteri gestori da parte degli amministratori si intreccia con l'intervento dell'autorità giudiziaria, che assume una funzione di controllo e garanzia volta ad assicurare il corretto bilanciamento tra continuità aziendale e tutela del ceto creditorio. In tale ambito, il ruolo del tribunale non si esaurisce nell'apertura delle procedure concorsuali, ma si estende anche alla fase di gestione, attraverso meccanismi di autorizzazione e vigilanza.

In tale prospettiva, la dottrina ha evidenziato come il ruolo del giudice nelle procedure di risanamento si sia progressivamente trasformato: da figura centrale e dominus della procedura, propria del modello liquidatorio tradizionale, a garante del rispetto dei limiti entro i quali si esplica l'autonomia negoziale delle parti. L'intervento giudiziale non viene meno, ma assume una funzione diversa, volta a presidiare la legalità e l'equilibrio tra gli interessi coinvolti, risultando spesso determinante per il buon esito delle operazioni di ristrutturazione.²¹⁴

Il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza prevede, infatti, che determinati atti di particolare rilevanza, soprattutto quando incidano in modo significativo sul patrimonio o sulle prospettive dell'impresa, siano subordinati a un controllo preventivo dell'autorità giudiziaria. Tale esigenza si manifesta con particolare evidenza nelle procedure di regolazione della crisi, nelle quali il mantenimento dell'equilibrio tra autonomia gestoria e tutela dei creditori richiede l'introduzione di forme di eterocontrollo.

Le autorizzazioni del tribunale svolgono una funzione essenziale di filtro, consentendo di verificare la compatibilità degli atti con le finalità della procedura e, in particolare, con l'obiettivo della continuità aziendale o della migliore soddisfazione dei creditori. Il giudice è chiamato a svolgere una valutazione non meramente formale, ma sostanziale, fondata sulla ragionevolezza dell'operazione, sulla sua coerenza con il piano e sull'assenza di pregiudizi ingiustificati per il ceto creditorio.

In particolare, nella composizione negoziata della crisi, il legislatore ha delineato un modello prevalentemente stragiudiziale, nel quale l'intervento del giudice assume carattere eventuale e su impulso delle parti. Ciò nondimeno, tale intervento, pur episodico, non può essere considerato marginale, in quanto si esplica proprio nei momenti più delicati del percorso, come la concessione di misure protettive o l'autorizzazione di operazioni che incidono sui diritti dei creditori,

²¹⁴ R. Rordorf, Il ruolo del giudice nella ristrutturazione delle imprese in crisi, in *Diritto della Crisi*, 2023, spec. parr. 1–2.

richiedendo una valutazione sulla loro funzionalità rispetto alla continuità aziendale e al buon esito delle trattative.²¹⁵

In questo contesto, il controllo giudiziale si concentra prevalentemente sugli atti di straordinaria amministrazione, ossia su quelle operazioni che, per la loro incidenza economica e finanziaria, possono determinare un'alterazione significativa dell'equilibrio dell'impresa. La necessità di autorizzazione si configura, pertanto, come uno strumento di presidio volto a prevenire condotte gestorie potenzialmente dannose e a garantire che le scelte più rilevanti siano sorrette da adeguate valutazioni.

La centralità dell'autorizzazione giudiziale emerge con particolare evidenza anche nella giurisprudenza, la quale ha affermato che gli atti di straordinaria amministrazione compiuti dal debitore dopo la domanda di accesso a uno strumento di regolazione della crisi sono inefficaci in mancanza della preventiva autorizzazione del tribunale, con conseguente esclusione degli effetti anche sul piano concorsuale. Solo gli atti "legalmente compiuti", ossia quelli conformi al quadro normativo e assistiti, ove necessario, dall'autorizzazione giudiziale, possono produrre effetti nei confronti dei creditori.²¹⁶

La previsione di un controllo giudiziale sugli atti gestori non implica una sostituzione dell'autorità giudiziaria all'imprenditore nelle scelte di merito, ma si limita a verificare la correttezza del processo decisionale e la compatibilità delle operazioni con il quadro normativo della crisi. Il tribunale non entra nel merito dell'opportunità economica delle decisioni, ma ne valuta la ragionevolezza e la coerenza rispetto agli obiettivi della procedura.

L'intervento del giudice assume rilievo anche nella fase anticipata della crisi, in particolare nell'ambito degli strumenti di regolazione negoziale, nei quali l'autorizzazione di determinati atti consente di favorire la prosecuzione dell'attività senza esporre i creditori a rischi ingiustificati. In tale prospettiva, il controllo giudiziale si configura come un elemento di equilibrio tra esigenze di flessibilità della gestione e necessità di tutela degli interessi coinvolti.

Si assiste, dunque, all'emersione di un modello nel quale l'autonomia degli amministratori non viene eliminata, ma si esercita entro un sistema di controlli che ne orienta l'attività verso scelte consapevoli e responsabili. Le autorizzazioni del tribunale contribuiscono, in tal modo, a rafforzare la legittimazione delle operazioni più rilevanti, riducendo il rischio di contestazioni successive e di responsabilità.

Nel modello delineato dal Codice della crisi, l'intervento del tribunale non si sostituisce alla gestione dell'impresa, ma opera come presidio di legalità e di razionalità del processo decisionale.²¹⁷ L'autorità giudiziaria è chiamata a verificare che l'organo amministrativo abbia

²¹⁵ S. Pacchi, Il giudice nella composizione negoziata e nel concordato semplificato, in *Ristrutturazioni aziendali*, 2024, parr. 3–4.

²¹⁶ Trib. Vasto, 5 febbraio 2025, in tema di autorizzazione degli atti e prededucibilità dei crediti.

²¹⁷ A. Jorio, *Il diritto della crisi e dell'insolvenza*, Giappichelli, ult. ed., spec. pp. 87–89.

operato in modo informato, coerente e non pregiudizievole per i creditori, senza sindacare il merito economico delle scelte compiute.

Tale impostazione risulta coerente con la progressiva valorizzazione degli strumenti di prevenzione e con la natura volontaristica della composizione negoziata, che presuppone una collaborazione tra debitore, creditori ed esperto indipendente, relegando il giudice a una funzione di controllo esterno. Il sindacato giudiziale si concentra, pertanto, sulla correttezza del percorso seguito, piuttosto che sull'opportunità delle singole decisioni imprenditoriali.²¹⁸

In questo quadro, il tribunale svolge una funzione di equilibrio sistemico: garantisce che la tutela del credito non degeneri in un'ingerenza eccessiva nella gestione, preservando al contempo l'effettività degli obblighi di prevenzione e la credibilità dell'intero sistema.

In definitiva, il ruolo del tribunale nella gestione della crisi si configura come complemento necessario dell'attività degli amministratori, in un sistema che mira a coniugare continuità aziendale, efficienza delle decisioni e tutela del ceto creditorio. Le autorizzazioni giudiziali rappresentano uno degli strumenti attraverso cui l'ordinamento persegue tale equilibrio, garantendo che le scelte più incisive siano assunte nel rispetto dei principi di correttezza, proporzionalità e razionalità.

Ne deriva che il ruolo del tribunale non si limita a un controllo esterno dell'attività gestoria, ma diviene parte integrante del sistema di gestione della crisi, concorrendo, seppur indirettamente, all'orientamento delle scelte imprenditoriali verso criteri di razionalità, sostenibilità e tutela degli interessi coinvolti.

²¹⁸ S. Pacchi – S. Ambrosini, *Diritto della crisi e dell'insolvenza*, Zanichelli, ult. ed., spec. pp. 23–25.

CONCLUSIONI

L'analisi svolta ha consentito di evidenziare come il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza abbia profondamente modificato l'impostazione tradizionale del diritto concorsuale, determinando un cambiamento non solo degli strumenti di gestione dell'insolvenza, ma anche della funzione stessa dell'impresa e del ruolo dei suoi organi.

Il superamento del modello liquidatorio, storicamente fondato sulla disgregazione del patrimonio del debitore, ha lasciato spazio a un sistema orientato alla prevenzione e alla gestione anticipata della crisi. In tale prospettiva, la continuità aziendale assume il valore di principio cardine dell'intera disciplina, imponendo agli operatori un approccio dinamico e prospettico alla gestione del rischio d'impresa.

All'interno di questo nuovo quadro sistematico, l'amministratore emerge come figura centrale, investito di una funzione che non si esaurisce nella mera direzione dell'attività economica, ma si estende alla rilevazione tempestiva degli squilibri e all'attivazione degli strumenti idonei al loro superamento. L'art. 2086, comma 2, c.c. rappresenta il fulcro di tale evoluzione, configurando l'obbligo di predisporre assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati come elemento strutturale della funzione gestoria e presupposto imprescindibile per una gestione diligente.

Gli assetti organizzativi assumono così una duplice valenza: da un lato, strumento di monitoraggio e prevenzione della crisi; dall'altro, parametro di valutazione della responsabilità degli amministratori. La loro adeguatezza non costituisce più un profilo meramente organizzativo, ma si traduce in una condizione essenziale affinché il processo decisionale possa dirsi informato, razionale e conforme ai principi di corretta gestione.

In questo contesto, anche il sistema della responsabilità subisce una significativa trasformazione. Il giudizio sull'operato dell'amministratore non si concentra più esclusivamente sull'esito delle scelte gestionali, ma sulla qualità del processo decisionale, sulla tempestività dell'intervento e sulla capacità di intercettare i segnali di crisi. La discrezionalità imprenditoriale, pur rimanendo un elemento fondamentale della funzione gestoria, risulta così delimitata da standard organizzativi e informativi sempre più stringenti.

La prevenzione della crisi si realizza attraverso un modello integrato, fondato sulla stretta interrelazione tra assetti adeguati, rilevazione tempestiva degli squilibri e attivazione immediata degli strumenti di regolazione. In tale sistema, la c.d. *twilight zone* assume rilievo centrale, configurandosi non come una fase patologica, ma come uno spazio intermedio nel quale l'intervento tempestivo dell'organo amministrativo può ancora impedire l'evoluzione verso un dissesto irreversibile.

A completare questo assetto si pone il ruolo dell'autorità giudiziaria, che non decide nel merito, ma valuta la legalità e la razionalità del processo decisionale. Il sindacato del giudice si concentra così sulla verificabilità del percorso seguito, piuttosto che sull'opportunità economica delle scelte, garantendo l'equilibrio tra autonomia gestoria e tutela dei creditori.

Alla luce di quanto emerso, il diritto della crisi appare oggi come un sistema unitario e coerente, nel quale la gestione dell'impresa e la gestione della crisi non costituiscono più ambiti distinti, ma momenti di un unico continuum. La responsabilità degli amministratori assume un ruolo centrale in tale evoluzione, configurandosi non solo come strumento di reazione a comportamenti illeciti, ma anche come meccanismo di orientamento ex ante verso modelli di gestione improntati alla tempestività, alla trasparenza e alla sostenibilità.

In definitiva, il Codice della crisi realizza un passaggio da un diritto dell'insolvenza a un diritto della prevenzione, nel quale la capacità dell'impresa di intercettare e governare il rischio diviene il principale fattore di tutela non solo dei creditori, ma dell'intero sistema economico.

BIBLIOGRAFIA

BONFATTI S., CENSONI P. F., *Diritto della crisi e dell'insolvenza*, Wolters Kluwer, Milano, 2025.

BONFATTI S., CENSONI P. F., *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, CEDAM, Milano, 2025.

CAIAFA A., PETTERUTI A., *Manuale del diritto della crisi e del risanamento d'impresa*, Dike Giuridica, Roma, 2022.

CAMPOBASSO G. F., *Diritto commerciale, vol. II, Diritto delle società*, UTET, Torino, ult. ed.

D'ATTORE G., *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, Giappichelli, Torino, 2024.

JORIO A., *Il diritto della crisi e dell'insolvenza*, Giappichelli, Torino, ult. ed.

PACCHI S., AMBROSINI S., *Diritto della crisi e dell'insolvenza*, Zanichelli, Bologna, ult. ed.

ROSSI G., *Storia del diritto commerciale*, Giuffrè, Milano, 2012.

BENAZZO P., *Assetti organizzativi, diritto dell'impresa e diritto delle società*, in *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, Giappichelli, Torino, 2024.

BRIZZI F., *I compiti degli amministratori negli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza*, in *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, Giappichelli, Torino, 2024.

MONTALENTI P., *Diritto societario della crisi: poteri e doveri degli amministratori*, in *L'amministrazione delle società. Profili e problemi*, Giuffrè, Milano, 2023.

PEDERZINI E., *Responsabilità degli amministratori e quantificazione del danno*, in *L'amministrazione delle società*, Giuffrè, Milano, 2021.

ARTICOLI E RIVISTE

ANDREANI E., *Adeguati assetti ex art. 2086 c.c. e valutazione creditizia*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2023.

ANGELINI M., *Adeguati assetti societari: orientamenti giurisprudenziali a confronto*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2024.

ARATO M., *I doveri degli amministratori per prevenire e gestire la crisi o l'insolvenza*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2024.

ARATO M., *I doveri degli amministratori per prevenire e gestire la crisi*, in *Quaderni di Ristrutturazioni Aziendali*, 2024.

BASTIA P., *Gli adeguati assetti organizzativi*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2021.

BASTIA P., *La continuità aziendale e la dimensione strategica degli assetti*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2024.

BASTIA P., RICCIARDIELLO E., *Gli adeguati assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione e gestione della crisi*, in *Banca Impresa Società*, 2020.

BENEDETTI A., *Gli obblighi posti a carico degli amministratori e la responsabilità ex art. 2392 c.c.*, in *Responsabilità e Risarcimento*, 2025.

BORDIGA F., *Gli obblighi degli amministratori nel contesto del Codice della crisi e dell'insolvenza*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2023.

BOGONI F., ARTUSO M., *Brevissime note sui nuovi compiti dell'organo amministrativo*, 2023.

BUFFELLI G., *Gli idonei e adeguati assetti e il comportamento del collegio sindacale*, 2025.

CALANDRA BUONAURA V., *Amministratori e gestione dell'impresa nel Codice della crisi*, in *Crisi d'impresa. Prevenzione e gestione dei rischi*, 2020.

CAGNASSO O., PANZANI L., *Crisi d'impresa e procedure concorsuali*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2025.

FAUCEGLIA F., *Ambito di applicazione della nuova disciplina della crisi e dell'insolvenza*, 2022.

GINEVRA E., *Obblighi e responsabilità nella rilevazione tempestiva della perdita di continuità aziendale*, in *Diritto della crisi*, 2024.

ILACQUA A., *Criticità del correttivo 2024 al Codice della crisi*, in *Il diritto degli affari*, 2025.

INZITARI B., *Obblighi di segnalazione nel Codice della crisi*, in *Il diritto degli affari*, 2025.

MINNELLA V., *Adeguati assetti, obblighi e responsabilità*, Il Sole 24 Ore, 2026.

ORLANDO P., *Insolvenza e inadempimento nell'evoluzione del sistema concorsuale*, 2022.

PACCHI S., *I canoni per la gestione dell'impresa nel Codice della crisi*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2023.

PACCHI S., *La scelta dello strumento di regolazione della crisi*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2024.

QUAGLI A., *Una riflessione da aziendalista sull'emersione anticipata della crisi: quadro attuale e sviluppi futuri*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2024.

TAROLLI R., *Crisi, continuità aziendale e bene comune*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2025.

Normativa

Codice civile (artt. 2086, 2380-bis, 2381, 2392 ss., 2446, 2447, 2476, 2482-bis, 2486).

Decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza).

Decreto legislativo 13 settembre 2024, n. 136.

Regio decreto 16 marzo 1942, n. 267 (Legge fallimentare).

Direttiva (UE) 2019/1023.

Raccomandazione Commissione UE 2014/135.

Giurisprudenza

Cass., Sez. Un., 6 maggio 2015, n. 9100.

Cass., Sez. I, 30 giugno 2021, n. 18610.

Cass., Sez. I, 20 ottobre 2021, n. 29252.

Cass., 14 gennaio 2022, n. 1053.

Cass., Sez. II, 16 maggio 2022, n. 15585.

Cass., Sez. II, 6 marzo 2025, n. 6035.

Trib. Cagliari, 19 gennaio 2022.

Trib. Bologna, sez. spec. imprese, ord. 19 maggio 2022.

Trib. Salerno, 19 aprile 2024.

Trib. Vasto, 5 febbraio 2025.

Linee guida

CNDCEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate*, 2024.

CNDCEC, *Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: principi civilistici e aziendalistici*, 2023.

European Banking Authority (EBA), *Guidelines on loan origination and monitoring*, 2020.