

---

## Prefazione

Il volume *Organizational design* pubblicato dalla Cambridge University Press è giunto nel 2020 alla sua IV edizione. Gli autori sono Richard M. Burton, professore Emerito di Organization and Strategy alla Fuqua School of Business della Duke University, Durham, North Carolina, USA; Børge Obel e Dorthe Døjbak Håkonsen professori del Department of Management, Business and Social Sciences della Aarhus University, Danimarca. La prima edizione del volume pubblicata nel 2006 aveva anche come coautrice Gerardine L. DeSanctis, anche lei prof.ssa della Duke University, ma prematuramente scomparsa nel 2005.

Il volume presenta, in una logica *step by step*, una metodologia di analisi, diagnosi e progettazione organizzativa molto efficace dal punto di vista sia didattico sia professionale. La prospettiva multicontingente ben consente infatti di interpretare la complessità dei problemi e delle esigenze organizzative di imprese e pubbliche amministrazioni.

Nelle intenzioni dichiarate dagli autori, il volume integra i risultati sia delle principali ricerche scientifiche condotte all'interno della disciplina degli Organization Studies e della Business Administration in genere, sia della loro personale esperienza di docenti di Business School, e di consulenti e ricercatori di imprese internazionali e di organizzazioni pubbliche. Il volume originario infatti, a parere di chi scrive, riesce a catturare il lettore per il pregevole equilibrio che gli autori sono riusciti a conseguire fra la rilevanza dei riferimenti teorici richiamati, l'attenzione alla chiarezza espositiva adottata ai fini didattici, e la pragmaticità e agevolezza applicativa della metodologia proposta per l'analisi e la progettazione organizzativa.

L'efficace combinazione di teoria, didattica e pratica rappresenta il motivo per cui si è scelto di realizzare un'edizione italiana del volume e, conseguentemente, si è deciso di tradurlo e di adattarne i contenuti alle esigenze dei lettori italiani. A questo progetto hanno partecipato direttamente ben 31 docenti di Organizzazione aziendale di 13 diverse università italiane. L'obiettivo che si è inteso perseguire è



stato di mantenere l'impianto teorico e metodologico del volume originario ma anche di provare a "sciacquare i panni in Arno", come ebbe a dire un molto più autorevole e rinomato scrittore italiano.

L'adattamento e la redazione dell'edizione italiana si sono realizzati in diversi modi. La traduzione in lingua italiana non è stata svolta in modo letterale, ma invece ha privilegiato la ricerca di una forma di testo che fosse adeguata alle "convenzioni linguistiche locali" del lettore. Due sono gli esempi più evidenti di tale consapevole e ragionato adattamento linguistico. Il primo riguarda la parola "*azienda*", utilizzata nella edizione italiana per individuare, in senso generale, sia imprese, sia pubbliche amministrazioni, e ripresa in piena coerenza con la tradizione della scienza economico aziendale italiana. Il secondo si riferisce invece alla locuzione "*assetto organizzativo*" che, non solo, esprime un concetto teorico specifico della disciplina italiana dell'organizzazione aziendale, ma è un concetto tecnico giuridico esplicitamente richiamato dal legislatore italiano, nel codice civile e in altre norme nazionali, e oggetto di studio da parte di altre discipline, quali il diritto commerciale e societario.

Altre volte, si sono effettuate delle scelte terminologiche che, pur discostandosi in modo significativo dall'edizione originaria, hanno amplificato, per il lettore italiano, il potere evocativo dei termini adottati per richiamare specifiche definizioni e classificazioni. In questo modo si è evitato che alcune "immagini" o "metafore", richiamate con parole dal significato chiaro in inglese, risultassero invece ambigue e fuorvianti per il lettore italiano. Va però detto che, dato che nella disciplina di organizzazione aziendale il processo di contaminazione internazionale è elevatissimo, molti termini scientifici e tecnici sono stati lasciati in inglese, quando si è ritenuto che essi fossero di uso frequente anche nella pratica professionale e manageriale.

Inoltre, l'edizione italiana del volume si è arricchita di riferimenti teorici e risultati originali di ricerche scientifiche pubblicate dalla comunità italiana degli studiosi di organizzazione aziendale e di esempi che illustrano la realtà di aziende private e pubbliche italiane. Tale scelta è stata motivata dall'esigenza di aggiungere ai numerosi "casi" di carattere internazionale presentati nel volume originario, anche studi su interventi di progettazione e cambiamento organizzativo condotti su e da imprese e pubbliche amministrazioni italiane, al fine di fornire esempi e riflessioni probabilmente più vicine alle esperienze dei lettori. Parimenti sono state a volte richiamate alcune disposizioni normative nazionali che non si possono non considerare quando nella realtà delle aziende italiane si affrontano problemi di progettazione organizzativa.

Infine, il volume è stato integrato con due capitoli originali, un capitolo "zero" e il capitolo 12. Con il capitolo "zero" si è ritenuto di evidenziare le corrispondenze che sussistono, in termini sia di principi teorici sia di criteri applicativi, fra il metodo di analisi e progettazione organizzativa proposto nel volume e quelli discussi dalla dottrina giuridica che in Italia si occupa della governance e dell'organizza-

zione delle imprese e delle pubbliche amministrazioni. La ricerca e la valorizzazione di una integrazione fra discipline aziendali e giuridiche, a parere di chi scrive, è un obiettivo fondamentale per trasmettere ai lettori italiani, che siano studenti universitari, professionisti, imprenditori o manager, l'importanza teorica e applicativa di una contaminazione metodologica indispensabile per comprendere e affrontare la complessità del mondo reale.

Con il capitolo 12, poi, si è inteso rafforzare e valorizzare l'approccio seguito nel volume originario amplificandone le potenzialità esplicative e interpretative. Sono stati introdotti e spiegati i concetti di ideal-tipi, archetipi e metafore e si sono presentati numerosi esempi di assetti organizzativi "ibridi", riprendendo alcune classificazioni proposte o elaborate in modo originale dagli studi condotti dalla comunità italiana che si riconosce nella disciplina dell'Organizzazione aziendale, e che riguardano ad esempio i nuovissimi assetti adottati da imprese internazionali, l'impatto delle tecnologie digitali sulle nuove forme organizzative e sul lavoro, ma anche la burocratizzazione delle pubbliche amministrazioni italiane, o la creazione di assetti a rete fra piccole e medie imprese italiane.

Chi scrive ha avuto il piacere e l'onore di coordinare il progetto di adattamento e traduzione del volume che si è svolto nel primo semestre del 2020 che, come tutti sanno, è stato un periodo molto difficile e tragico, a causa della pandemia indotta dal virus SARS-CoV-2. L'Italia e il mondo hanno vissuto, per la prima volta, un'esperienza che forse nessuno immaginava potesse capitare nella vita reale e che, nel momento in cui il volume è stato pubblicato, ancora purtroppo drammaticamente sta colpendo intere popolazioni in tanti Paesi. Il rischio di contrarre la malattia respiratoria COVID-19, come noto, ha obbligato molte persone ad una quarantena e a lavorare da casa, spesso da soli in pieno distanziamento sociale senza potere incontrare, a volte, neanche i parenti più stretti. Credo, pertanto, che a nome di tutti i colleghi e amici che hanno partecipato a questo progetto, posso confidare ai lettori che lavorare insieme e redigere il volume, anche se "a distanza" e in un periodo difficilissimo, è stato per noi un'importantissima opportunità scientifica, ma anche una occasione di dimostrazione di resilienza professionale, e un modo per mantenere vivi e attivi quei rapporti di amicizia personale e accademica che sono stati indispensabili in un momento in cui, a tratti, potevano essere molto forti anche l'ansia e l'incertezza per il futuro.

Desidero quindi, ancor di più ringraziare per il lavoro scientifico condotto ma anche per la modalità relazionale con cui lo hanno svolto, tutti i colleghi e gli amici che insieme a me si sono consultati, confrontati e impegnati per questo risultato e che presenterò secondo l'ordine dei capitoli che hanno curato: Francesca di Virgilio dell'Università del Molise, Primiano di Nauta dell'Università di Foggia, Caterina Galdiero dell'Università della Campania "Luigi Vanvitelli"; Emanuele Castriotta, Maria Chiara Di Guardo, Michela Loi e Elona Marku dell'Università di Cagliari; Teresina Torre e Lorenzo Mizzau dell'Università di Genova; Gilda Antonelli dell'Università del Sannio, Alessia Berni e Luigi Moschera dell'Università di Napoli "Parthenope"; Ernesto De Nito dell'Università di Salerno, Vincenza Esposito



dell'Università del Sannio, Mario Pezzillo Iacono dell'Università della Campania "Luigi Vanvitelli"; Gianluigi Mangia e Andrea Tomo dell'Università di Napoli Federico II; Paolo Canonico e Lorenzo Mercurio dell'Università di Napoli Federico II; Paola Adinolfi, Davide de Gennaro e Gabriella Piscopo dell'Università di Salerno; Rocco Reina e Marzia Ventura dell'Università "Magna Graecia" di Catanzaro; Costina Andreea Calota dell'Università di Pisa e Enrico Cori dell'Università Politecnica delle Marche; Luca Carollo e Edoardo Della Torre dell'Università di Bergamo; Mariavittoria Cicellin e Stefano Consiglio dell'Università di Napoli Federico II.

A nome di tutti, poi, desidero ringraziare anche altri professori di Organizzazione aziendale, soci onorari di ASSIOA, l'Associazione Italiana dei docenti di Organizzazione Aziendale che ho avuto l'onere di contribuire a fondare e presiedere sin dal 2014. Molti risultati della loro attività scientifica sono esplicitamente richiamati nel volume, ma ancora più numerosi sono forse i loro contributi che implicitamente hanno ispirato il lavoro e le ricerche di tanti colleghi e studiosi: Riccardo Mercurio, già professore presso l'Università di Napoli Federico II, autore di numerose pubblicazioni e coordinatore di fondanti iniziative e progetti che hanno fatto evolvere gli studi di organizzazione aziendale italiani all'interno della comunità internazionale; Federico Butera, già professore presso l'Università di Milano – Bicocca, Chief editor della rivista Studi Organizzativi, attore e testimone di interventi di cambiamento e progettazione organizzativa che rappresentano riferimenti indiscussi nella storia socio economica italiana; Giovanni Costa, già professore presso l'Università di Padova, Paolo De Vita, già professore presso l'Università del Molise; Raoul C.D. Nacamulli già professore presso l'Università di Milano – Bicocca; Giovanni Padroni, già professore presso l'Università di Pisa; Gianfranco Reborà, già professore presso l'Università Carlo Cattaneo – LIUC.

Poi desidero personalmente ringraziare, fra tanti, alcuni altri amici e colleghi con cui condivido da molto tempo un ricco scambio scientifico, intellettuale in diversi ambiti accademici, associativi, istituzionali: Alessandra Belluccio, Domenico Bodega, Nunzio Casalino, Giuseppe Favretto, Giuseppe Delmestri, Paolo Gubitta, Matilde Marandola, Chiara Morelli, Federico Rajola, Luca Solari.

Infine, il più rilevante ringraziamento va agli studenti dei corsi di laurea triennali e magistrali, dei Master universitari e dei Master Executive cui questo libro è dedicato. Senza le loro continue domande, senza la loro curiosità e spirito critico, il nostro lavoro non avrebbe senso.

Buona lettura.

Napoli, 24 giugno 2020

Marcello Martinez

# 0

---

## Adeguatezza degli assetti e dei modelli organizzativi

*L'autore di questo capitolo è  
Marcello Martinez*

### Sommario

0.1. L'adeguatezza degli assetti organizzativi e gli organi di amministrazione. – 0.2. Proporzionalità e multi-contingenza: uno stesso principio per l'adeguatezza dell'assetto organizzativo. – 0.3. Adeguatazza dell'assetto organizzativo, *information processing* e l'obbligo dell'agire informati. – 0.4. Adeguatazza, deficit e disallineamenti (*mis-fit*) dell'assetto organizzativo. – 0.5. Adeguatazza degli assetti organizzativi e attività di vigilanza degli organi di controllo. – 0.6. Adeguatazza e idoneità dei Modelli di Organizzazione e Gestione e Controllo ex D.lgs. n. 231, 8 giugno 2001. – 0.7. Adeguatazza degli assetti organizzativi delle pubbliche amministrazioni.

Perché un capitolo “zero”? Il volume, nei prossimi quattordici capitoli, esposti in una sequenza di sette *step*, più uno *step* extra, presenta una esaustiva disamina di cosa si intende per assetto organizzativo dal punto di vista dell'organizzazione aziendale e ne propone una modalità di analisi e diagnosi (*assessment*), di progettazione (*design*) e cambiamento (*change*) perfettamente posizionata all'interno di uno dei più efficaci approcci teorici elaborati a livello internazionale nell'ambito dei cosiddetti *Organization studies*.

Si è deciso di inserire un capitolo iniziale e di denominarlo “zero” perché si può leggere sia prima sia dopo il resto del libro. Ne rappresenta infatti una indispensabile premessa, ma anche la conclusione. Le domande del lettore a cui il volume intende dare una risposta concreta sono le seguenti: perché in un'impresa, in una pubblica amministrazione, in ogni tipo di aziende piccole o grandi che siano, è im-

portante considerare l'assetto organizzativo? Perché si dà tanta attenzione a questo concetto di adeguatezza dell'assetto organizzativo e, in particolare, cosa significa assetto organizzativo adeguato?

Tali quesiti assumono una rilevanza ancora più significativa se inseriti nel contesto dell'ordinamento giuridico italiano. Infatti, sono innumerevoli le disposizioni normative che, non sempre in maniera "armonica", indirizzano, regolano, vincolano le scelte di imprenditori, amministratori societari, componenti degli organi di indirizzo politico di enti locali, componenti di organi di controllo, responsabili di posizioni dirigenziali e operative. L'impianto normativo che "avvolge" la progettazione organizzativa, dunque, non può e non deve essere trascurato da chi si occupa di discipline aziendalistiche.

Nel capitolo "zero" dunque si intende presentare, in sintesi, come le disposizioni normative che regolano le responsabilità degli organi di indirizzo, governo, controllo e gestione delle aziende, che operano in ambito sia privato sia pubblico, interpretino il concetto di assetto organizzativo adeguato e come, e in che misura, gli assegnino significato e rilevanza, anche in tema di responsabilità dei diversi organi decisionali, di controllo ed esecutivi. Da questa sintesi emergeranno, poi, dei punti di convergenza concettuale e operativa, molto rilevanti a parere di chi scrive, fra dottrina giuridica, pratica professionale e studi di organizzazione aziendale in tema di definizione di assetto organizzativo e di valutazione e vigilanza dell'adeguatezza dello stesso.

Le suddette discipline ovviamente affrontano lo stesso tema con diverse prospettive e riferimenti teorici. Tuttavia, l'impostazione di questo volume, basata su un approccio multi-contingente e coerente con la teoria dell'*Information Processing View*, considera l'assetto organizzativo un fattore centrale per la sua capacità di fornire, agli organi decisori, di controllo ed esecutivi, meccanismi, strumenti e sistemi per affrontare l'incertezza e "trasformarla" in rischio accettabile per un'azienda privata o pubblica. In questo capitolo "zero", si vedrà che questa è la stessa concezione di assetto organizzativo assunta e portata avanti dalla principale dottrina giuridica del diritto societario, anche all'interno di quel dialogo professionale e concettuale che essa stabilisce con l'autorità giudiziaria.

Inoltre, rafforzare e valorizzare i punti di contatto fra la disciplina dell'organizzazione aziendale e la dottrina giuridica del diritto societario può consentire, a parere di chi scrive, lo sviluppo di competenze professionali "ibride" utili ad affrontare assetti organizzativi che, nel mondo reale, si presentano anch'essi come "ibridi" originali, o confuse e "disordinate" combinazioni di elementi spesso tra loro in conflitto. Si ritiene, inoltre, che tale convergenza possa contribuire ad evitare due tipologie di errori in cui spesso possono cadere coloro che a vario titolo si occupano di progettare, cambiare, valutare e controllare l'adeguatezza di assetti organizzativi.

Il primo errore può essere denominato "il libro dei sogni": spesso nel formulare proposte di cambiamento e di riprogettazione degli assetti si inseguono "mode", soluzioni dal nome fantasioso e accattivante, ultimamente accompagnate dall'introduzione di tecnologie digitali presentate come una "bacchetta magica" in grado di

risolvere ogni tipo di problema o difficoltà. Come i sogni, però, la fattibilità di queste soluzioni si dissolve e svanisce rapidamente non appena occorre affrontare il cosiddetto “rischio giuridico” in base al quale il mancato rispetto di disposizioni normative espone l’azienda e i suoi organi a responsabilità civili e in alcuni casi penali. Le scelte organizzative infatti non possono non tener conto delle disposizioni in tema di *corporate governance* e crisi d’impresa, ad esempio, né trascurare le leggi che disciplinano dettagliatamente il funzionamento delle pubbliche amministrazioni.

Al tempo stesso, non va neanche commesso il secondo errore, la “trappola della legittimità”: valutare cioè le scelte aziendali e in particolare quelle organizzative solo in riferimento al loro grado di conformità a norme e regolamenti. Sebbene apparentemente tranquillizzante, è un approccio che si dimostra debole laddove occorre valutare e fronteggiare invece il “rischio economico e finanziario”. Le scelte organizzative non possono non tenere conto del fatto che le imprese, ma anche le pubbliche amministrazioni, decidono in presenza di risorse scarse e che debbono perseguire obiettivi di redditività, efficienza ed efficacia. Come si vedrà nel prosieguo, evitare tale trappola non significa per le aziende superare la linea della legalità. Anzi, una più attenta conoscenza delle norme in tema di progettazione di adeguati assetti organizzativi fa emergere delle aree di autonomia e discrezionalità decisionale molto rilevanti in ambito sia privato sia pubblico.

Il presente volume, dunque, nella sua articolazione intende fornire principi e criteri da adottare per esercitare consapevolmente tale autonomia, evitando nella analisi e progettazione di assetti organizzativi adeguati sia la “trappola della legittimità” sia quella del “libro dei sogni”.

### 0.1. L’adeguatezza degli assetti organizzativi e gli organi di amministrazione

Nell’ordinamento giuridico italiano, il Codice civile stabilisce che predisporre assetti organizzativi adeguati costituisce una piena responsabilità dell’imprenditore e degli organi di governo e controllo sociale<sup>1</sup>. La cura, la valutazione e la vigilanza

---

<sup>1</sup> L’obbligo di dotarsi di un assetto organizzativo adeguato trae origine da una serie di norme speciali presenti da tempo in settori regolati, come ad esempio il Testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia (D.lgs. 1 settembre 1993, n. 385, TUB); il Testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, (D.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, Testo unico della finanza, TUF), dal D.lgs. 8 giugno 2001, n. 231 in tema di responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, nonché da disposizioni quali: a) il codice di autodisciplina delle società quotate, predisposto dal Comitato per la Corporate Governance costituito, nell’attuale configurazione, nel giugno del 2011 ad opera delle Associazioni di impresa (ABI, ANIA, Assonime, Confindustria) e di investitori professionali (Assogestioni), nonché di Borsa Italiana S.p.A.; b) la Circolare Banca d’Italia n. 229 del 21 aprile 1999 e s.m., Istruzioni di Vigilanza per le banche.

Secondo parte della giurisprudenza tale orientamento alla valorizzazione della procedimentalizzazione, presente nell’ordinamento relativo ad alcuni settori, è stato rafforzato dalla riforma del diritto

in tema di adeguatezza dell'assetto, rappresentano infatti un vero e proprio criterio di condotta, indicativo di buona gestione aziendale. In particolare, vanno ricordati i seguenti principi e disposizioni:

- è imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica *organizzata* al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi (art. 2082 c.c.);
- l'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un *assetto organizzativo*, amministrativo e contabile *adeguato* alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale (art. 2086 c.c.);
- gli organi delegati *curano* che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa (art. 2381 c.c.)<sup>2</sup>;
- il consiglio di amministrazione *valuta* l'adeguatezza dell'assetto organizzativo sulla base delle informazioni ricevute (art. 2381 c.c.)<sup>3</sup>;
- il collegio sindacale (art. 2403 c.c.) o il consiglio di sorveglianza (art. 2409 *terdecies* c.c.) o il comitato per il controllo sulla gestione (art. 2409 *octiesdecies* c.c.) *vigilano* sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo;
- il collegio sindacale e i soggetti incaricati della revisione legale dei conti si scambiano tempestivamente le informazioni rilevanti per l'espletamento dei rispettivi compiti (art. 2409 *septies* c.c.).

Come si nota, dunque, l'adozione di un assetto organizzativo adeguato fa parte dei doveri di un imprenditore, ed è un aspetto aziendale su cui si devono esprimere tutti gli organi che compongono la governance societaria. Più precisamente l'adozione di un assetto organizzativo adeguato può essere delegata alla *cura* delle fi-

---

societario (D.lgs. 17 gennaio 2003, n. 5 e n. 6) poi anche dal D.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza, CCII. Si sarebbe così amplificata la "giuridicizzazione" del profilo aziendale dell'attività d'impresa. Cfr. Rabitti M. (2016). "Responsabilità da deficit organizzativo", in Irrera M. (2016). *Assetti adeguati e Modelli organizzativi*, Bologna: Zanichelli.

<sup>2</sup> Art. 2381, comma 5, c.c.: *Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa* e riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate.

<sup>3</sup> Art. 2381, comma 3, c.c.: Il consiglio di amministrazione determina il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega; può sempre impartire direttive agli organi delegati e avocare a sé operazioni rientranti nella delega. *Sulla base delle informazioni ricevute valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società*; quando elaborati, esamina i piani strategici, industriali e finanziari della società; valuta, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione.

gure manageriali di vertice, ma è *valutato* dagli organi di amministrazione e su di esso *vigilano* gli organi di controllo<sup>4</sup>.

Potrebbe intendersi che vi sia una rigida separazione di ruoli fra il consiglio di amministrazione che *valuta* e gli organi delegati che *curano* l'adeguatezza dell'assetto organizzativo. In realtà, le disposizioni normative assegnano, in senso dinamico, un forte potere di intervento agli amministratori. Il consiglio di amministrazione, inteso collegialmente, ma anche gli stessi singoli consiglieri, esecutivi, non esecutivi e indipendenti, infatti, devono ricevere dagli organi delegati aggiornate e continue informazioni sull'assetto organizzativo, ma possono e devono svolgere anche un ruolo attivo. Infatti, è loro responsabilità richiedere informazioni aggiuntive o proporre e disporre indagini e approfondimenti ulteriori e finanche deliberare provvedimenti e azioni correttive di progettazione organizzativa laddove ne ravvisino l'opportunità. In sostanza, fra l'organo decisionale (il consiglio di amministrazione) e gli organi di gestione (organi delegati), cioè i vertici della struttura aziendale, sussiste non una netta separazione, ma una intensa interazione e un continuo confronto. Tale relazione dinamica assicura che l'adeguatezza dell'assetto organizzativo sia sempre oggetto di attenzione, progettazione e cambiamento e non venga vissuta come un mero adempimento formale. In base alla principale dottrina giuridica, citata anche in questo capitolo, gli organi delegati infatti devono continuamente prendere decisioni in tema di organizzazione aziendale. Devono mettere in atto, ad esempio, cambiamenti su aspetti, richiamati forse dalla dottrina giuridica con una diversa terminologia, che corrispondono pienamente agli elementi di un assetto denominati in questo volume macrostruttura (si veda capitolo 4), relazioni esterne (si veda capitolo 5), microstruttura (si veda capitolo 6), risorse umane (si vedano capitoli 7 e 8), sistemi informativi e di gestione della conoscenza (si veda capitolo 9), sistemi di *Compensation & Benefit* (si veda capitolo 10), distribuzione geografica (si veda capitolo 11). Le decisioni assunte dagli organi delegati impattano sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo e devono essere condivise, anche nel dettaglio, con gli organi di amministrazione. È quello che ovviamente accade quan-

---

<sup>4</sup> In tema di ripartizione di poteri fra amministratori e soci nelle società a responsabilità limitata occorre ricordare che a differenza di quanto accade nelle società azionarie, il sistema di amministrazione è strutturalmente concepito "a due voci", quella degli amministratori da un lato e quella dei soci dall'altro lato, e la sua armonizzazione spetta soprattutto allo statuto sociale. Il problema del coordinamento tra l'art. 2475, comma 1, c.c. (come modificato dal Codice della crisi e dell'insolvenza, CCII) e le disposizioni che prevedono competenze gestorie in capo ai soci (con particolare riguardo agli artt. 2479, comma 1 e 2468, comma 3, c.c.) è stato oggetto di diverse letture da parte della dottrina giuridica. In tema di predisposizione dell'assetto organizzativo tuttavia sono prevalenti due interpretazioni: la prima ritiene che il Codice della crisi e dell'insolvenza (CCII) abbia esclusivamente attribuito tale competenza agli amministratori anche nel caso delle S.r.l. La seconda, invece, sostiene che occorra distinguere tra un ruolo decisionale che potrebbe coinvolgere anche i soci e un ruolo esecutivo che in tema di assetto organizzativo sarebbe specificamente di competenza degli amministratori (cfr. Massima n. 183 del 17 settembre 2019, "Limiti dei poteri di gestione dei soci non amministratori nelle S.r.l. (art. 2475, comma 1, c.c.)", Consiglio Notarile di Milano).

do, ad esempio, occorre assumere un nuovo dirigente, acquisire una società, costruire un nuovo stabilimento, avviare un piano di assunzione di personale, adottare un sistema di valutazione delle *performance*, ecc.

Maggiore attenzione richiede invece la distinzione fra l'attività di *valutazione* rimessa alla responsabilità degli organi di amministrazione (consiglio) e quella di *vigilanza* rimessa agli organi di controllo (collegio sindacale, *in primis*). La dottrina giuridica ritiene che l'attività di valutazione del consiglio di amministrazione sia da svolgersi *ex ante*, e consista in una verifica *a priori* dell'adeguatezza degli assetti, o delle singole decisioni che impattano sull'assetto e degli scopi per cui queste devono essere realizzate. Invece, l'attività di vigilanza deve essere effettuata *in itinere*, durante cioè le attività di controllo periodico, e anche *ex post*, in fase cioè di redazione della relazione finale sull'esercizio, e deve concentrarsi sulla verifica del concreto funzionamento degli assetti. A sostegno di questa teoria, può collocarsi la constatazione che la legge attribuisce agli organi di controllo, ai sindaci ad esempio, anche poteri di ispezione<sup>5</sup> che gli stessi possono esercitare in conformità alle Linee guida predisposte, ad esempio, dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (CNDCEC).

Per quanto riguarda l'importanza dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo nell'ambito della gestione delle crisi di impresa, di cui all'art. 2086 c.c. come novellato dal D.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14<sup>6</sup>, si evince un nuovo obbligo per l'imprenditore che è chiamato ad attivarsi per implementare velocemente quei cambiamenti nell'assetto coerenti e appropriati ad affrontare un possibile stato di crisi. Un assetto adeguato, dunque, deve consentire a tutti gli organi sociali di monitorare tempestivamente specifici indicatori, predisporre presidi per la verifica dello stato di continuità aziendale e alimentare continui flussi informativi fra le diverse funzioni e organi competenti. Già le Norme di comportamento CNDCEC (settembre 2015)<sup>7</sup> in tema di crisi di impresa, più volte, sottolineavano il dovere dei sindaci di vigilare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo in relazione alle diverse fattispecie di piani di risanamento, accordi di ristrutturazione, concordati, ecc. Va però evidenziato che l'art. 14 del CCII prevede un nuovo principio più vincolante. Infat-

---

<sup>5</sup> Cfr.: Libonati B. (2004). *L'impresa e le società*, Milano: Giuffrè; Olivieri G. (2007). "I controlli interni nelle società quotate dopo la legge sulla tutela del risparmio", in *Giur. comm.*, I, p. 409.

<sup>6</sup> Il D.lgs. in questione ha introdotto il nuovo c.d. Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (CCII). Tutti gli imprenditori che operano in forma societaria o collettiva devono dunque istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale. In caso di incapacità nell'individuare i segnali di crisi, l'eventuale situazione di crisi della società potrebbe comportare, per gli organi sociali una causa di responsabilità verso la società per i danni derivanti dall'inosservanza dell'obbligo di cui all'art. 2086 c.c.

<sup>7</sup> Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2015). *Norme di comportamento del collegio sindacale. Principi di comportamento del Collegio sindacale di società non quotate*, settembre 2015, pp. 115-140.

ti, impone agli organi di controllo l'obbligo di: a) verificare se l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato; b) segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi.

Cosa succede invece se, nonostante si siano adottati specifici assetti organizzativi, comunque si viene a manifestare una situazione di crisi? Che responsabilità si può attribuire agli amministratori? La dottrina giuridica sembra essere ancora divisa. Non mancano posizioni molto rigide che, mutuando quanto accaduto dal settore bancario, confermano sempre una piena responsabilità degli organi di amministrazione<sup>8</sup>. Altre posizioni invece ritengono che *“non esiste un sistema organizzativo in grado di eliminare il rischio d'impresa, facendo sì che la liquidazione giudiziale dell'attività di impresa diventi una fattispecie solo teorica perché la crisi viene sempre evitata grazie agli assetti organizzativi adeguati, tuttavia il legislatore, al fine di evitare la crisi che ha caratterizzato il decennio 2008-2018, ha imposto agli amministratori l'obbligo di individuare per tempo quei fattori scatenanti che sono conosciuti e prevedibili”*<sup>9</sup>.

## 0.2. Proporzionalità e multi-contingenza: uno stesso principio per l'adeguatezza dell'assetto organizzativo

Ma cosa si intende per assetto organizzativo e soprattutto per adeguatezza dello stesso? La legge praticamente non lo dice. Infatti, la stessa dottrina, che si è occupata del tema dal punto di vista del diritto commerciale e societario, non ha mancato di rilevare che nel Codice civile *“le suddette disposizioni non precisano neppure cosa siano gli assetti organizzativi né quando possano considerarsi adeguati”*<sup>10</sup>, salvo un generico richiamo alla adeguatezza rispetto alla natura e dimensioni della impresa. Questo richiamo viene interpretato, in particolare, come indicativo dell'applicazione di un principio denominato dalla dottrina giuridica di *proporzionalità*: le imprese devono adottare risorse e procedure proporzionate alla natura, alla dimensione e alla complessità dell'attività svolta<sup>11</sup>. È un principio che, a parere di chi scrive, corrisponde a quello che negli studi di organizza-

---

<sup>8</sup> Cfr.: Vicari A. (2018). “Amministratori di banche e gestione dei crediti”, in *Giur. comm.*, 4/2018, I, p. 571 ss.

<sup>9</sup> Cfr. Lolli A., Paolucci M.G. (2020). “L'adeguatezza degli assetti nel codice della crisi dell'impresa”, *Revista de Derecho Concorsual*, n. 32, p. 11.

<sup>10</sup> Cfr.: De Mari M. (2016). “Gli assetti organizzativi societari”, in Irrera M. (2016). *op. cit.*

<sup>11</sup> Esempi di attuazione del criterio di proporzionalità in base alla natura dell'impresa, sono le specifiche disposizioni regolatorie di settore che inducono le aziende del settore finanziario, bancario e assicurativo a dotarsi di particolari unità organizzative dedicate al risk management, alla compliance, alla security, ecc.

zione aziendale viene definito di *multi-contingenza* (si veda capitolo 1 del presente volume).

La principale dottrina giuridica ritiene che il Codice civile, in conformità all'art. 41, comma 1, Cost. (*L'iniziativa economica privata è libera*)<sup>12</sup> lasci a ciascuna impresa piena autonomia nella scelta fra diverse alternative di assetto organizzativo, anche se non è noto quali queste siano. Infatti, il legislatore non individua assetti organizzativi predeterminati, ma stabilisce un principio di adeguatezza/proporzionalità, che deve tener conto di almeno due variabili: natura e dimensione dell'impresa. A questo punto il Codice civile si ferma. All'interno di questo perimetro, le imprese, l'imprenditore, gli organi di governo e i loro delegati possono esercitare la loro autonomia e progettare un loro assetto organizzativo. È pacifica l'interpretazione della dottrina giuridica che dunque tale obbligo di dotarsi di un assetto organizzativo adeguato rappresenti per l'imprenditore in genere e per gli organi societari un "dovere aperto"<sup>13</sup> in quanto "non esiste un assetto organizzativo ideale"<sup>14</sup>. Come si leggerà nel presente volume (si vedano capitoli 1 e 12), nella disciplina dell'organizzazione aziendale il riconoscimento della impossibilità di adottare un assetto "universale" (la cosiddetta *one best way*) e la pragmaticità di adottare un approccio multi-contingente sono principi che approfondiscono e, forse, completano il criterio di proporzionalità indicato dal legislatore.

Non si può però dimenticare come sia spesso evidenziato che tale autonomia, tale "dovere aperto" potrebbe avere delle ricadute significative in termini di responsabilità dell'imprenditore e degli organi societari, laddove eventuali indagini giudiziarie volessero contestare loro l'adozione di assetti inadeguati<sup>15</sup>. Numerose sono le raccomandazioni formulate dalla dottrina giuridica e rivolte ad evitare che si commettano "errori" da parte dell'autorità giudiziaria<sup>16</sup>. Questa, in principio, de-

<sup>12</sup> Cfr.: Galgano F. (2013). *Diritto Commerciale*, 1, *L'imprenditore*, 13<sup>a</sup> ed., Bologna: Zanichelli.

<sup>13</sup> Cfr. Irrera M. (2005). *Assetti organizzativi adeguati e governo delle società di capitali*, Milano: Giuffrè.

<sup>14</sup> Cfr. Irrera M. (2005). *op. cit.*

<sup>15</sup> Cfr. Cfr. Amatucci C. (2016). "Adeguatezza degli assetti, responsabilità degli amministratori e Business Judgment rule", in *Giur. comm.*, 5/2016, 1, p. 643 ss.: "Ricorre, a mio avviso, un obbligo legale di fare non troppo diverso dall'obbligo di predisporre il bilancio di esercizio. Così come l'art. 2423, 2° c., c.c., prevede non la redazione di un bilancio qualsiasi, ma di un bilancio redatto con chiarezza e che rappresenti in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio, allo stesso modo l'art. 2381 c.c. pretende che gli amministratori delegati predispongano non assetti qualsiasi ma assetti adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa che gestiscono".

<sup>16</sup> L'impossibilità per il giudice di spingersi sullo scivoloso e insidioso terreno delle decisioni d'impresa, cadendo nella tentazione di tradurre, in termini di responsabilità giuridica, "la scelta tra il compiere o meno un atto di gestione, ovvero di compierlo in un certo modo o in determinate circostanze", apre, infatti, ad una "responsabilità che può essere generata dall'eventuale omissione, da parte dell'amministratore, di quelle cautele, di quelle verifiche o di quelle informazioni preventive

ve evitare di impegnarsi in una valutazione di merito e lasciare invece che prevalga la cosiddetta *Business Judgement Rule*. Infatti, una valutazione di merito difficilmente potrebbe dimostrare la non conformità fra l'assetto adottato in un'azienda e un assetto ideale che, come è noto, non esiste né in teoria né in realtà. Ugualmente, la dottrina raccomanda all'autorità giudiziaria di non cedere alla tentazione di svolgere solo un controllo formale fondato sulla verifica dell'esistenza di documenti "perfetti sulla carta" ma disattesi nella pratica<sup>17</sup>.

In ogni caso, gran parte della dottrina giuridica ritiene che, visto il contenuto generico del dovere di dotarsi di un assetto organizzativo adeguato, sia compito del giudice svolgere un'attività di "*integrazione del precetto giuridico indeterminato*"<sup>18</sup>. In sostanza, in fase giudiziale si rinvia al giudice l'individuazione di uno specifico criterio per dimostrare se l'assetto adottato sia adeguato o meno. Il giudizio non può essere espresso dal giudice sulla base di una sua personale interpretazione, ma deve fare riferimento a regole e prassi di buona gestione (*esercizio guidato della discrezionalità giudiziale*)<sup>19</sup> tra cui sicuramente vanno considerate sia le cosiddette *soft law*, tra cui particolare rilievo hanno i documenti elaborati da associazioni di categoria o di professionisti, come i codici di autodisciplina delle società quotate<sup>20</sup> o le già citate Guide operative del CNDCEC, sia le indicazioni formulate dalla disciplina dell'organizzazione aziendale.

La dottrina giuridica evidenzia, però, anche che la valutazione giudiziale deve contestualizzare la scelta di merito gestorio condotta dagli organi aziendali. Deve dunque tenere conto di fonti documentali che dimostrino la motivazione delle ragioni per cui si è adottato uno specifico assetto organizzativo, o più concretamente per cui si sono messe in atto azioni ed interventi di progettazione e cambiamento organizzativo. In alcuni casi, la dottrina sostiene che il giudice potrebbe contestare le scelte effettuate se queste sono viziate da una oggettiva imprudenza, da valutare in ogni caso rispetto a quel particolare momento della vita aziendale nel quale la decisione è stata assunta<sup>21</sup>. Da questo punto di vista, un ulteriore elemento di tutela

---

*normalmente richieste prima di procedere a quel tipo di scelta: in altre parole, il giudizio sulla diligenza non può investire le scelte di gestione, ma il modo in cui sono compiute*", in Amatucci C. (2016). *op. cit.*, p. 664.

<sup>17</sup> Cfr.: De Mari (2016). *op. cit.*; Rabitti M. (2016). *op. cit.*

<sup>18</sup> Cfr.: Meruzzi G. (2016). "L'adeguatezza degli assetti", in Irrera M. (2016). *op. cit.*

<sup>19</sup> Cfr.: Meruzzi G. (2016). *op. cit.*

<sup>20</sup> Ad esempio, per le società quotate, alcune scelte organizzative sono definite dal Codice di autodisciplina sulla corporate governance, elaborato del Comitato per la Corporate Governance costituito nel giugno del 2011 dalle Associazioni di impresa (ABI, ANIA, Assonime, Confindustria), Borsa Italiana S.p.A. e l'Associazione degli investitori professionali (Assogestioni).

<sup>21</sup> Cfr.: Meruzzi G., *op. cit.*; Ambrosini S. (2010). "La responsabilità degli amministratori", in Abriani N., Ambrosini S., Cagnasso O., Montalenti P. (a cura di). *Le società per azioni*, in Cottino G., *Trattato di diritto commerciale*, IV, 1 Padova: Cedam.

sarebbe invece proprio l'interazione dinamica fra gli organi aziendali, suggerita e prevista dal Codice civile<sup>22</sup>. Infatti, la presenza di una documentazione che testimoni l'avvenuta interazione tra organi può fornire evidenza delle motivazioni sottese alle decisioni assunte sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo<sup>23</sup>. Spesso citate a tal proposito sono le Disposizioni di vigilanza per le banche – Circolare Banca d'Italia n. 285 del 17 dicembre 2013 e s.m.i., che confluiscono alla fine in una sintetica espressione, testimonianza della necessità di mettere in atto consapevoli scelte in tema di assetti organizzativi: *“Per assicurare una corretta interazione tra tutte le funzioni e organi con compiti di controllo, evitando sovrapposizioni o lacune, l'organo con funzione di supervisione strategica approva un documento, diffuso a tutte le strutture interessate, nel quale sono definiti i compiti e le responsabilità dei vari organi e funzioni di controllo, i flussi informativi tra le diverse funzioni/organi e tra queste/i e gli organi aziendali e, nel caso in cui gli ambiti di controllo presentino aree di potenziale sovrapposizione o permettano di sviluppare sinergie, le modalità di coordinamento e di collaborazione”*<sup>24</sup>.

### 0.3. Adeguatezza dell'assetto organizzativo, *information processing* e l'obbligo dell'agire informati

Un'ulteriore tesi espressa dalla dottrina giuridica ha poi individuato un altro principio da considerare ai fini di una più chiara comprensione dell'adeguatezza degli assetti organizzativi: un assetto organizzativo può essere considerato adeguato quando consente un adeguato flusso di informazioni<sup>25</sup>. Gli assetti organizzativi,

---

<sup>22</sup> “La distinzione tra controllo di legittimità e controllo di merito conduce ad escludere che gli amministratori possano essere chiamati a rispondere degli errori di gestione. In questa prospettiva, si è sottolineato che discrezionalità vuole dire libertà di identificare le scelte, senza esonerare l'amministratore dall'osservanza del dovere di diligenza. Pertanto, se anche il giudice non può sindacare la scelta in sé, deve però controllare il percorso attraverso il quale essa è stata preferita” si veda Cass. 23 marzo 2004, n. 5718, in *Società*, 2004, 1517.

<sup>23</sup> Tale principio infatti è ripreso dalle Guide operative del CNDCEC: *“Lo svolgimento delle verifiche e l'acquisizione di adeguati flussi informativi consentirà al Collegio Sindacale di rilevare l'esistenza di eventuali punti di debolezza ed inefficienze della struttura organizzativa adottata della Società. In tali circostanze, i Sindaci, come evidenziato nella guida, sono chiamati a rivestire un ruolo proattivo, monitorando nel corso delle successive verifiche periodiche, l'avvenuto superamento delle criticità segnalate”*; Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili Guida operativa Attività di vigilanza del Collegio sindacale delle società non quotate nell'ambito dei controlli sull'assetto organizzativo, maggio 2015, p. 4.

<sup>24</sup> Banca d'Italia, Disposizioni di vigilanza per le banche Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, 32<sup>mo</sup> aggiornamento, Parte Prima. IV.3.15, 21 aprile 2020.

<sup>25</sup> Per un approfondimento si veda Riolfò G. (2016). “Assetti e modelli organizzativi della società per azioni: i flussi informativi”, in Irrera M. (2016). *op. cit.*

ma evidentemente anche quelli contabili e amministrativi, devono infatti fornire agli organi aziendali le informazioni utili per potere assumere decisioni. Alla base di tale tesi vi è la constatazione che nell'art. 2381 c.c., il legislatore ha disposto sia l'obbligo per gli amministratori di valutare l'adeguatezza degli assetti, sia l'obbligo dell'agire informati<sup>26</sup>. Agire in maniera informata e predisporre assetti adeguati rappresenterebbero due condizioni complementari e fortemente intrecciate la cui presenza può dimostrare della diligenza degli amministratori<sup>27</sup>. La dottrina e la giurisprudenza infatti non considerano sufficiente che gli organi amministrativi si limitino a valutare le eventuali incongruenze e lacune della documentazione trasmessa dagli organi delegati. Infatti, potrebbe essere sottovalutata la presenza di asimmetrie informative che possono rendere fuorvianti le informazioni e i dati ricevuti<sup>28</sup>. Per dimostrare di aver agito con diligenza informata risulta invece determinante avere adottato un assetto adeguato cioè consapevolmente progettato per attribuire un elevato grado di completezza e affidabilità ai flussi informativi che devono intercorrere fra i diversi organi e le unità organizzative<sup>29</sup>. In questo senso, allora, la presenza di un assetto organizzativo adeguato diventa il cardine dell'agire informato e del buon governo aziendale<sup>30</sup>. Tale complementarità fra il principio dell'agire informato e l'esistenza di un adeguato assetto organizzativo è confermata anche dalla più autorevole giurisprudenza<sup>31</sup>.

Ne consegue che flussi informativi adeguati derivano da assetti organizzativi adeguati<sup>32</sup>. In questo senso, la diligenza degli organi aziendali si esplicita sia mediante la progettazione di assetti adeguati, sia anche è da essi dipendente e condizionata, in quanto tramite loro riceve quelle informazioni utili per assumere diligentemente e tempestivamente (in caso di crisi, ad esempio) le opportune decisioni<sup>33</sup>. In sostanza, gli assetti funzionano in maniera adeguata laddove, grazie a loro,

---

<sup>26</sup> Art. 2318, comma 6, c.c.: Gli amministratori sono tenuti ad agire in modo informato; ciascun amministratore può chiedere agli organi delegati che in consiglio siano fornite informazioni relative alla gestione della società.

<sup>27</sup> Cfr.: Irrera M. (2005). *op. cit.*

<sup>28</sup> Cfr.: Weigmann R. (1974). *Responsabilità e potere legittimo degli amministratori*, Torino: Giappichelli; secondo il quale per lo più la conoscenza che i semplici amministratori hanno della loro società è puramente cartacea, nel senso che prima delle riunioni essi ricevono la documentazione illustrativa e su di essa maturano le proprie convinzioni e scelte di voto. Senza dimenticare che il dossier è predisposto dagli organi delegati, con l'ausilio dello staff che sta alle loro dipendenze.

<sup>29</sup> Irrera M. (2016). *op. cit.*

<sup>30</sup> Parte della dottrina giuridica spesso richiama anche l'indicazione proveniente dalla Banca d'Italia nelle Disposizioni di vigilanza del 4 marzo 2008: "la circolazione di informazioni tra gli organi sociali e all'interno degli stessi rappresenta una condizione imprescindibile affinché siano effettivamente realizzati gli obiettivi di efficienza della gestione e di efficacia dei controlli".

<sup>31</sup> Si veda Cass. 5 febbraio 2013, n. 2737, in *Foro it.*

<sup>32</sup> Cfr.: Meruzzi G. (2012). *I flussi informativi endosocietari nelle società per azioni*, Padova: Cedam.

<sup>33</sup> Cfr.: Spada P. (2004). *Diritto Commerciale, I parte generale*, Padova: Cedam.