



CRISI, GESTIONE ECONOMICO FINANZIARIA E RILANCIO DELL'IMPRESA

L'attività del Commercialista nella consulenza aziendale per la prevenzione, gestione e risoluzione della crisi d'impresa

APRILE 2026

In evidenza questo mese:

- ☐ I profili di responsabilità degli amministratori anche alla luce del CCII
- ☐ Assetti adeguati in una azienda manifatturiera



Sommario

Crisi d'impresa: aspetti normativi, giuridici e responsabilità di imprenditori, amministratori, sindaci e revisori

I profili di responsabilità degli amministratori anche alla luce del CCII **03**
a cura di Antonio Morello e Erika Marcianesi

I rapporti di lavoro nella composizione negoziata della crisi nel CCII **11**
a cura di Massimo Parravicini e Filippo Sirtori

Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nella pratica aziendale e professionale

Assetti adeguati in una azienda manifatturiera **21**
a cura di Cesare Spezia

La verifica dello stato di salute dell'impresa e dei dati prospettici

L'analisi dei dati, la situazione economico-patrimoniale, l'elenco dei creditori **37**
a cura di Franco Baiguera

La sostenibilità come leva di prevenzione della crisi. Le PMI tra esenzione normativa e obbligo di fatto e il ruolo del professionista **44**
a cura di Alfredo Celentano e Antonio Capasso

Osservatorio giurisprudenziale della "Crisi d'impresa"

La conferma delle misure protettive: dubbi interpretativi ed applicativi e pronunce giurisprudenziali **55**
a cura di Laura Gaburro

I profili di responsabilità degli amministratori anche alla luce del CCII



A cura di **Antonio Morello** e **Erika Marcianesi**

Per gli amministratori di società capitale, la diligenza nella amministrazione degli affari sociali va valutata alla luce della natura dell'incarico effettivamente ricoperto e delle specifiche competenze. Nelle Srl possono venire in rilievo anche la responsabilità dei soci. Il fatto che l'amministrazione della società sia nelle mani di un soggetto diverso da chi ricopre formalmente la carica di amministratore non esclude la responsabilità di quest'ultimo. Il rischio di responsabilità è particolarmente accentuato nelle situazioni di crisi: in particolare le responsabilità possono discendere anche da atti che pur non essendo in senso proprio "distrattivi" hanno di fatto ritardato l'emersione della crisi aggravando il dissesto. La responsabilità degli amministratori non può comunque discendere dall'insuccesso economico di una determinata scelta imprenditoriale: semmai una eventualità di questo genere potrebbe venire in rilievo quale giusta causa di revoca.

Solo in termini semplificati si può dire che la responsabilità degli amministratori è regolata dagli artt. 2392 ss. e 2472 – rispettivamente per le società azionarie e per le società a responsabilità in quanto a venire in rilievo è il contenuto di molte altre disposizioni che si occupano della corretta amministrazione degli affari sociali: non si dubita però del fatto che quella dettata dalle due menzionate disposizioni sia la disciplina per così dire "di riferimento" e cioè la disciplina dalla quale partire per inquadrare – come ci si propone di fare in questo contributo – i doveri e conseguentemente le responsabilità di amministratori di società di capitali; qui un'altra preliminare precisazione: la responsabilità di chi amministra società di persone si ispira a regole e principi peculiari che esula dal perimetro di questo approfondimento.

Si tratta allora di considerare partitamente le regole principali valevoli per gli amministratori di società azionarie e di Srl partendo da una prima considerazione che vale trasversalmente per gli uni e per gli altri: quando si parla di responsabilità degli amministratori bisogna chiedersi, per prima cosa, "nei confronti di chi" in quanto gli amministratori rispondono, sulla base di presupposti applicativi diversi, verso la società, verso i creditori sociali ed i terzi, e individualmente verso gli stessi soci.

Con riferimento alla responsabilità verso la società l'art. 2392 fissa un parametro di diligenza "specifico" stabilendo che la diligenza va valutata sulla base della natura dell'incarico e dalle specifiche competenze: con l'ultima riforma organica di diritto societario è stata quindi superata la precedente impostazione che vedeva la diligenza del mandatario, in presenza di un organo amministrativo collegiale (CdA o, nel sistema dualistico, consiglio di

gestione) gli amministratori sono solidalmente responsabili a meno che il danno da *mala gestio* derivi da attribuzioni proprie del comitato esecutivo o di funzioni oggetto di delega ad uno o più consiglieri.

L'obbligo di vigilanza assume peculiare rilievo anche in campo penale in quanto se la condotta integrativa di un reato viene commessa da un singolo consigliere gli altri amministratori rischiano comunque di rispondere a titolo di concorso dolosa omissione dell'obbligo di vigilanza e controllo (Cassazione penale sez. III, 13/06/2023, n. 35314.): si pensi, ad esempio, ai reati tributari, la responsabilità per concorso nel reato derivante dalla violazione del dovere di vigilanza si spiega alla luce della posizione di garanzia che discende in capo agli amministratori sulla base dell'art. 2392 c.c.; dichiarazione fraudolenta: la responsabilità dei membri del c.d.a. (Cassazione penale sez. III, 16/05/2023, n. 31017).

È interessante ricordare che il legislatore tipizza anche una possibile "esimente": non è responsabile chi, essendo immune da colpa, ha fatto annotare senza ritardo il suo dissenso nel libro delle adunanze e delle deliberazioni del consiglio dandone immediata notizia per iscritto al presidente del collegio sindacale.

L'azione di responsabilità può essere "rinunciata", è anche possibile addivenire ad una transazione come è possibile ratificare l'operato degli amministratori ponendoli quindi al riparo da eventuali azioni di responsabilità: va tuttavia precisazione che il tutto deve essere "esplicito" e cioè è necessario esplicitamente "accettare", "fare propria" la condotta dell'amministratore non implicando liberazione degli amministratori per le responsabilità incorse nella gestione sociale, ad esempio, l'approvazione del bilancio di esercizio.

1. VALUTAZIONI DISCREZIONALI, REVOCA E RESPONSABILITÀ

La responsabilità non discende mai da decisioni derivanti da valutazioni errate sul piano della opportunità imprenditoriale e cioè dall'insuccesso economico di una determinata scelta gestoria: ci si riferisce al principio della c.d. *business judgment rule* per il quale all'amministratore non può essere imputato a titolo di responsabilità ex art. 2392 c.c. di aver compiuto scelte inopportune dal punto di vista economico; a venire in rilievo sono in particolare quelle decisioni che hanno alle spalle una certa discrezionalità imprenditoriale che se esercitata in maniera sbagliata potrebbe al più giustificare, in termini di vera e propria giusta causa, la revoca dell'amministratore ma non un'azione di responsabilità risarcitoria; c'è tuttavia un limite: l'irragionevolezza e l'imprudenza dell'atto di fronte al quale l'amministratore non può invocare quel principio al fine di non andare esente da responsabilità (Cassazione civile sez. I, 25/03/2024, n. 8069).

Qualora l'atto compiuto dagli amministratori integra una violazione del dovere di diligenza nella amministrazione degli affari sociali, la responsabilità va affermata anche qualora l'amministratore ha agito in esecuzione di una deliberazione consiliare o assembleare: è infatti sempre dovere dell'amministratore evitare il compimento di atti dannosi o comunque di limitare il pregiudizio subito dalla società; in un certo senso coerentemente con questa premessa non integra giusta causa di revoca dell'amministratori il dissidio anche se insanabile tra l'amministratore ed i soci o il socio unico oppure anche il rifiuto dell'amministratore di non assecondare una direttiva impartita dal socio di controllo.

A proposito di revoca, un discorso va dedicato all'amministratore di Srl per il quale la legge contempla la cosiddetta revoca cautelare in giudizio: si tratta di una azione autonoma e per così dire autosufficiente nel senso che la domanda di revoca può essere oggetto di un'autonoma azione da parte del socio e cioè non deve essere necessariamente proposta nell'ambito dell'esercizio dell'azione sociale di responsabilità di cui all'art. 2476, comma 3, c.c., come del resto confermato dal fatto che essendo quest'ultima azione risulta si basa su presupposti specifici e punta a finalità differenti (Cassazione civile sez. I, 20/11/2025, n. 30533).

Non di rado l'atto integrante cattiva gestione degli affari sociali risulta preordinato a soddisfare interessi personali dell'amministratore che lo compie come è a dirsi qualora l'amministratore provvede al versamento, in proprio favore, di una somma a titolo di compenso nonostante la mancanza della deliberazione dell'assemblea a tal fine richiesta dallo statuto sociale: si tratta di una condotta chiaramente violativa dei doveri di diligente amministrazione degli affari sociali con la conseguenza che qualora ne consegua un pregiudizio al patrimonio della società l'amministratore in questione è tenuto a risarcire la società danneggiata (Cassazione civile sez. I, 25/06/2025, n. 17125) ed anche in tale caso non si può pensare di invocare il principio della insindacabilità delle scelte gestorie in quanto l'atto integra una manifesta violazione della legge; considerazioni analoghe valgono nel caso di esecuzione, da parte degli amministratori, di pagamenti in favore di una società dello stesso gruppo sostanzialmente privi di giustificazione.



BOX DI SINTESI

LA RESPONSABILITÀ, QUANDO:

- La colpa dell'amministratore va provata in concreto
- Non sono sindacabili le valutazioni imprenditoriali
- Non c'è responsabilità senza danno: anche se la condotta è chiaramente negligente
- L'amministratore può essere revocato anche senza giusta causa, salvo il risarcimento
- Può esserci una revoca senza azione di responsabilità
- È importante stabilire se l'atto di *mala gestio* è compiuto nell'esercizio di una delega: gli amministratori senza delega sono comunque tenuti a vigilare

2. L'AMMINISTRATORE DI SRL

Per gli amministratori di Srl l'art. 2476 c.c. indica quale condotta che esclude la responsabilità l'annotazione esplicita "del proprio dissenso": anche per le Srl, quindi, il legislatore pretende un comportamento concreto da parte dell'amministratore che assista al compimento di un atto di cattiva gestione da parte, ad esempio, dell'amministratore munito di delega; in presenza di un organo amministrativo collegiale la responsabilità è solidale: a tale riguardo è stato chiarito (**Cassazione civile sez. I, 3/07/2025, n. 18126**) che il convenuto è legittimato a chiamare in causa il terzo che assume essere corresponsabile in relazione al medesimo atto gestorio illegittimo senza necessità di spiegare un'azione di regresso a giudizio concluso.

L'art. 2476 presenta alcune particolarità che, semplificando, si giustificano considerando che l'amministrazione delle Srl presenta meno rigidità rispetto a quelle società azionarie e cioè può atteggiarsi in concreto in maniera molto diversa a seconda, semplificando, delle scelte organizzative dei soci riflesse in apposite clausole statutarie: si deve infatti e ad esempio ricordare che per le Srl sono espressamente contemplate le tipiche opzioni delle società di persone e cioè l'amministrazione disgiuntiva e quella congiuntiva; il coinvolgimento diretto dei soci nella amministrazione degli affari si può anche presentare sotto forma di "autorizzazione" preventiva rispetto al compimento atti gestori.

Collocandosi da questa prospettiva si comprendere la previsione dell'art. 2476 c.c. secondo cui sono altresì so-

lidalmente responsabili con gli amministratori, ai sensi dei precedenti commi, i soci che hanno intenzionalmente deciso o autorizzato il compimento di atti dannosi per la società, i soci o i terzi.

Con riferimento al tipo "Srl" è importante ricordare il diritto di accesso agli affari sociali riconosciuto ai soci che non partecipano all'amministrazione: si tratta di un diritto il cui esercizio, anche considerando la sua collocazione in un articolo dedicato alle responsabilità, prelude all'esercizio da parte del socio "requirente" di un'azione di responsabilità che l'art. 2476 riconosce a "ciascun socio" o comunque al promovimento di iniziative finalizzate a rimuovere gli amministratori dalla loro carica nell'ambito ad esempio di una denuncia per irregolarità ai sensi dell'art. 2409 c.c. ovvero una revoca cautelare.

In questo quadro merita una menzione speciale la responsabilità degli amministratori verso i creditori sociali che l'art. 2476 fa discendere dalla inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale: la relativa azione può essere proposta dai creditori quando il patrimonio sociale risulta insufficiente al soddisfacimento dei loro crediti.

Resta da aggiungere che tanto per gli amministratori di società azionarie quanto per gli amministratori di Srl è prevista una responsabilità verso i soci o i terzi allorché questi subiscano un danno diretto da atti dolosi o colposi compiuti dagli amministratori: è davvero importante evidenziare che non ogni genere di danno subito dal socio o dal terzo è suscettibile di risarcimento in quanto nella cosiddetta azione individuale di responsabilità (per distinguerla da quella sociale) si possono risarcire i danni che derivano nella sfera giuridica del socio o del terzo in maniera diretta ed esclusiva; un solo esempio: è un danno ma non è "diretto" quello consistente nella mancata percezione o emersione di utili di esercizio a causa della cattiva amministrazione trattandosi di un genere di danno che incide sul patrimonio del socio in maniera riflessa in quanto ad essere direttamente danneggiato è il patrimonio della società; esempio invece di danno diretto ma anche esclusivo è quello derivante dalla erronea, in quanto incongrua, determinazione del rapporto di concambio nel contesto di una operazione straordinaria di fusione.



BOX DI SINTESI

AZIONI VERSO L'AMMINISTRATORE DI SRL

- Ogni socio può agire contro l'amministratore
- Ogni socio può accedere agli atti dell'amministratore
- Può essere chiesta al giudice la revoca in via d'urgenza
- L'amministrazione delle Srl può essere come quella delle società di persone

3. LA RESPONSABILITÀ NELLA CRISI

Si deve premettere che gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale: l'azione può essere proposta dai creditori quando il patrimonio sociale risulta insufficiente al soddisfacimento dei loro crediti.

Il campo elettivo delle responsabilità e cioè il contesto nel quale il rischio di incorrere in responsabilità appare particolarmente accentuato è senza dubbio la crisi d'impresa: è assai frequente assistere al compimento di atti

di *mala gestio* nel periodo che precede l'accesso ad uno strumento di composizione della crisi, periodo durante il quale l'imprenditore e gli amministratori sovente compiono operazioni sostanzialmente finalizzate a ritardare l'emersione della crisi col problema però che quando, presto o tardi, la situazione di insolvenza si appalesa in maniera irreversibile il ritardo favorito da detti atti di cattiva amministrazione si traduce in un aggravamento del dissesto e dunque in responsabilità risarcitoria.

Un tema fondamentale e molto complesso è quello strettamente probatorio: è onere della curatela allegare e provare *“il momento in cui sarebbe intervenuta la perdita integrale del capitale sociale, il momento nel quale gli amministratori avrebbero dovuto accorgersi della perdita irreversibile del capitale e, contestualmente, adottare i provvedimenti appositamente previsti dalla legge; i connotati dell'attività svolta successivamente alla perdita del capitale sociale ed infine le conseguenze economico-patrimoniali delle tempestive misure messe in liquidazione della Società”*.

Le carenze probatorie rappresentano dunque un tema cruciale: a questo riguardo la giurisprudenza ha chiarito che in tema di prova del danno che la CTU contabile non è un mezzo istruttorio utilizzabile per sopperire ad eventuali carenze nelle allegazioni probatorie (**Cass. n. 30218/2017**): la CTU ha in particolare la finalità di *coadiuvare il giudice nella valutazione di elementi acquisiti o nella soluzione di questioni che necessitino di specifiche conoscenze*.

Suscettibile di denuncia al tribunale ex art. 2409 c.c. è anche una gestione approssimativa della situazione di crisi oppure il compimento di operazioni che più che ritardare l'emersione della crisi sono essi stessi capaci di condurre alla crisi della società: come è a dirsi per quelle operazioni del tutto irrazionali contrastanti con l'oggetto sociale e che non presentano significative contropartite per la società oppure ancora quelle operazioni di investimento di risorse della società in altre imprese o nell'acquisto di aziende con assunzione di rischi del tutto giustificati alla luce, ad esempio, della precaria condizione economico finanziaria nella quale versa la società.

Nella liquidazione giudiziale, il liquidatore esercita oppure, se pendente, prosegue l'azione sociale di responsabilità: in ogni caso, anche in pendenza della procedura e nel corso della sua esecuzione, resta ferma la legittimazione di ciascun creditore sociale a esercitare o proseguire l'azione di responsabilità ai sensi dell'art. 2394, c.c.; nella liquidazione coatta l'azione di responsabilità contro gli amministratori a norma degli articoli 2393, 2394, 2476 è esercitata dal commissario liquidatore che potrà promuoverla dopo aver ottenuto l'autorizzazione dell'autorità che vigila sulla liquidazione.



BOX DI SINTESI OPERATIVA

LA RESPONSABILITÀ PRIMA DELL'INSOLVENZA

- La situazione di crisi non va gestita “privatamente”
- Prima dell'insolvenza, il periodo è alto rischio
- È grave irregolarità compiere atti che ritardano il momento di emersione della crisi

4. IL PRESTANOME DELL'AMMINISTRATORE

Vediamo qualche esempio basandoci naturalmente su quanto emerso in giurisprudenza e dunque su casi ed esperienze che hanno offerto occasione ai giudici per operare importanti puntualizzazioni in merito alle responsabilità. L'atto di *mala gestio* assai frequentemente assume le sembianze di una condotta distrattiva posta in essere dall'amministratore o dall'imprenditore in prima persona oppure da un soggetto che tale si presenta pubblicamente ma senza esserlo: in questo caso è allora importante chiarire come si distribuiscono le responsabilità tra chi ha in mano effettivamente le redini dell'impresa e chi si è invece "limitato" a prestare il proprio nome: è stato chiarito che quest'ultimo non è esonerato dalla responsabilità per bancarotta documentale soltanto perché la gestione dell'impresa è nelle mani effettivamente di un altro soggetto con la precisazione ovviamente che tale responsabilità non è comunque automatica in quanto richiede la prova della effettiva consapevolezza da parte del prestanome dell'illecito commesso dall'amministratore di fatto.

Ovviamente il prestanome non è il diretto destinatario dell'obbligo relativo alla regolare tenuta e conservazione dei libri contabili ma è comunque tenuto a vigilare sull'operato dei soggetti all'uopo delegati o degli amministratori di fatto. In definitiva non è sufficiente ai fini della responsabilità penale il fatto di ricoprire formalmente una carica essendo necessario dimostrare, in concreto, che il prestanome era in concreto consapevole che la condotta dell'amministratore di fatto fosse finalizzata a procurare un ingiusto profitto con pregiudizio per i creditori; ovviamente non è necessario che il prestanome abbia perseguito e condiviso il "fine" ultimo ed illecito dell'amministratore di fatto perché è rilevante unicamente ancorché significativamente la sua intenzionale scelta di venire meno agli obblighi di vigilanza e controllo.



BOX DI SINTESI OPERATIVA

IL PRESTANOME

- La responsabilità di un amministratore di fatto non esclude quella dell'amministratore di diritto
- Il prestanome deve vigilare
- La responsabilità del prestanome deve essere provata in concreto

5. LA REVOCA NEL CONTESTO DI UNA DENUNCIA DI IRREGOLARITÀ EX ART. 2409 C.C.

Un altro esempio di revoca in giudizio è quella che potrebbe giungere in esito ad un procedimento per denuncia di irregolarità ai sensi dell'art. 2409 c.c.

Il presupposto è il "fondato sospetto" che gli amministratori siano venuti meno ai loro doveri danneggiando il patrimonio sociale o anche soltanto "mettendolo in pericolo": ai fini della denuncia è sufficiente cioè che la condotta sia potenzialmente dannosa e che sia "attuale".

Mancano indicazioni esplicite sul contenuto della condotta irregolare sicché le irregolarità possono presentarsi in vario modo ed avere vario contenuto, origine e natura: qualunque irregolarità potrebbe quindi teoricamente venire in rilievo ai fini del controllo giudiziario e quindi della sostituzione dell'amministratore ma non si deve trattare di mere irregolarità per così dire "informative" essendo difficile che una irregolarità meramente informativa possa, potenzialmente, determinare un danno: un esempio, sono ad esempio come irrilevanti sono pure le irregolarità nella verbalizzazione delle riunioni dei vari organi sociali, salvo che in concreto risultino dannose per la società.

I termini del ragionamento variano qualora il non corretto adempimento dei doveri di informazione e trasparenza renda del tutto opaca la gestione degli affari sociali: si pensi, ad esempio, alla sistematica omissione da parte degli amministratori di informazioni adeguate ai soci sulle operazioni sociali di maggior rilievo per le quali come noto la legge contempla specifici obblighi informativi.

Premesso che i fatti denunciati devono investire l'intera attività sociale, le irregolarità per essere rilevanti devono consistere in azioni o in omissioni che differiscano in modo notevole, importante e cioè gravemente, dalla condotta che si può esigere dall'amministratore alla luce dei suoi specifici doveri di diligenza: l'ambito di applicazione dell'art. 2409 c.c. risulta così più ristretto di quello delle norme che danno rilievo alle nozioni di colpa lieve o giusta causa di revoca perché a venire in rilievo sono condotte che, nei termini che si è appena spiegato, integrano una macroscopica violazione di una norma di legge.

Altro ambito dove si incontrano condotte censurabili ex art. 2409 c.c. è quello degli adempimenti contabili e di bilancio: integra una grave irregolarità la grave violazione di regole e principi in tema di formazione del bilancio e più in generale di tenuta dell'impianto contabile ed in questo contesto l'inattendibilità delle scritture può anche derivare dalla impropria capitalizzazione di costi.

Suscettibili di venire in rilievo quale grave irregolarità sono quindi tutte quelle condotte violative dei doveri di corretta gestione della società e conservazione del patrimonio sociale che, quand'anche non fondative di una vera e propria responsabilità gestoria - sono comunque capaci di arrecare danno alla società o ad una o più società controllate e di riflesso anche ai soci come nei paragrafi successivi verrà analiticamente illustrato.

Resta da aggiungere che le gravi irregolarità nella gestione della società sono rilevanti se sono potenzialmente dannose per la società (o per una o più società controllate): si deve, cioè, trattare di condotte che violano disposizioni di legge idonee a procurare un danno patrimoniale alla società con la precisazione che ai fini del controllo giudiziario sono rilevanti anche le irregolarità capaci di turbare l'ordinato funzionamento dei meccanismi di gestione della società e quindi lo svolgimento dell'attività sociale con conseguente lesione di interessi individuali riferibili ai soci.

Resta da aggiungere che quando la condotta irregolare prende corpo nell'assunzione di deliberazioni o operazioni suscettibili di autonoma impugnativa, l'impugnazione è appunto lo strumento "da utilizzare" per rimuovere l'irregolarità; si parla a questo proposito di "residualità" del ricorso ex art. 2409 c.c. per significare, appunto, che non sono suscettibili di denuncia ex art. 2409 c.c. atti illegittimi per i quali il legislatore contempla strumenti tipici di "reazione" che quindi devono essere preferiti al rimedio previsto dall'art. 2409 c.c.

In definitiva, di fronte ad una deliberazione invalida, il socio che, per possesso azionario, esprime l'aliquota minima di capitale fissata dall'art. 2409 c.c., deve - e cioè ha l'onere di - spiegare impugnazione (ovviamente, ricorrendone i presupposti).



BOX DI SINTESI

REVOCA DELL'AMMINISTRATORE E DENUNCIA IRREGOLARITÀ

- Si può fare denuncia al tribunale nel caso di fondato sospetto di irregolarità
- La denuncia può portare alla sostituzione dell'amministratore
- Si tratta di un rimedio residuale
- Non integrano irregolarità grave il mancato rispetto di adempimenti puramente informativi
- È irregolarità grave compiere atti che ritardano il momento di emersione della crisi

6. CONCLUSIONI

Il percorso sin qui sviluppato – dalla ricostruzione dei presupposti e delle modalità di esercizio dell'azione ex art. 255 CCII fino all'analisi della responsabilità degli amministratori – consente di cogliere un filo conduttore unitario: la progressiva emersione di un modello di responsabilità sempre meno ancorato a logiche meramente riparatorie e sempre più orientato alla prevenzione e alla tempestiva gestione della crisi.

L'art. 255 CCII si colloca infatti in una posizione di raccordo tra disciplina societaria e diritto della crisi, valorizzando strumenti e principi già noti – a partire dalla diligenza qualificata e dal dovere di conservazione del patrimonio sociale – ma inserendoli in un contesto nel quale assume rilievo decisivo la capacità degli amministratori di intercettare e governare le situazioni di difficoltà. In tale prospettiva, i principi generali dell'azione di responsabilità si arricchiscono di contenuti nuovi, che impongono una lettura evolutiva anche delle regole codicistiche tradizionali.

L'analisi della responsabilità gestoria conferma, da un lato, la perdurante centralità del criterio della colpa in concreto e dell'insindacabilità delle scelte imprenditoriali, ma, dall'altro, evidenzia come tali principi trovino un limite sempre più netto nelle ipotesi di inerzia, difetto di vigilanza o gestione non adeguata rispetto alla situazione economico-finanziaria dell'impresa. In particolare, nel contesto della crisi, ciò che rileva non è soltanto l'atto distrattivo in senso stretto, ma anche – e soprattutto – il ritardo nell'emersione delle difficoltà e l'adozione di condotte che ne aggravino gli effetti.

Si delinea così una responsabilità che, pur rimanendo ancorata ai tradizionali presupposti di danno e nesso causale, si caratterizza per una maggiore attenzione alla dimensione organizzativa e prognostica dell'attività gestoria. Gli amministratori sono chiamati non solo a evitare atti pregiudizievoli, ma anche a dotarsi e a utilizzare strumenti idonei a leggere tempestivamente i segnali di crisi e ad attivarsi conseguentemente.

In questo quadro, anche il ruolo dei soci e dei creditori assume una valenza più incisiva, in coerenza con l'ampliamento degli strumenti di reazione e con la possibilità di un controllo più penetrante sulla gestione. L'azione ex art. 255 CCII, letta insieme alle disposizioni codicistiche in tema di responsabilità, si conferma così come uno strumento centrale di riequilibrio tra autonomia gestoria e tutela degli interessi coinvolti.

In definitiva, il sistema che emerge è quello di una responsabilità degli amministratori ispirata a criteri estremamente rigorosi, nella quale la corretta amministrazione non si esaurisce nel rispetto formale delle regole, ma richiede un approccio attivo, informato e tempestivo, capace di coniugare libertà imprenditoriale e responsabilità nella gestione del rischio di impresa.

I rapporti di lavoro nella composizione negoziata della crisi nel CCII



A cura di **Massimo Parravicini** e **Filippo Sirtori**

Il contributo esamina le principali “interferenze” tra disciplina lavoristica e composizione negoziata della crisi: dalla consultazione sindacale “sussidiaria” alle misure protettive, dalla gestione dei pagamenti retributivi alla qualificazione e graduazione dei crediti da lavoro (con particolare attenzione a privilegio *ex art.* 2751-bis n. 1 c.c. e TFR), fino ad alcuni strumenti negoziali “anti-licenziamento” utili nella fase di trattativa.

1. SOMMARIO

- Coordinate di sistema: perché (e come) la composizione negoziata cambia la “regia” del lavoro in crisi
 - Informazione e consultazione sindacale *ex art.* 4, comma 3 CCII: presupposti, tempi, contenuto e cautele
 - Misure protettive e crediti di lavoro: la risposta secca alla domanda “si applicano o no?”
 - Pagamenti retributivi nella composizione: arretrati, ritenute, contributi e profili di rischio
 - Privilegio *ex art.* 2751-*bis* n. 1 c.c.: perimetro (cosa entra) e confini (cosa resta fuori)
 - TFR e “destinazioni” (azienda/tesoreria/fondi): natura del credito e ricadute pratiche
- Strumenti di gestione della forza lavoro nella trattativa: intese di prossimità e altre leve “alternative”

2. COORDINATE DI SISTEMA: LA COMPOSIZIONE NEGOZIATA COME CANTIERE NEGOZIALE (E NON PROCEDURA CONCURSALE) CON IMPATTO SUI RAPPORTI DI LAVORO

L'impronta “lavoristica” della composizione negoziata si coglie, anzitutto, in una scelta di fondo: la procedura è concepita come percorso dialettico volto a ricomporre gli squilibri mediante trattativa, senza traslare automaticamente l'impresa in un paradigma concorsuale (e, soprattutto, senza costruire un perimetro di sospensione generalizzata che “congeli” l'ordinario svolgimento delle relazioni industriali e della gestione HR). Tale impostazione – che spiega, tra l'altro, l'attenzione alla continuità e alla governance degli atti dell'imprenditore – emerge sia nella lettura sistematica delle norme del CCII, sia nel dialogo con la Direttiva (UE) 2019/1023 (c.d. “*Insolvency*”) evocato dalla dottrina che ha commentato l'istituto sin dalla sua introduzione.

Nel disegno operativo proposto, due norme “cornice” condizionano l'approccio ai rapporti di lavoro già dalla fase di avvio delle trattative:

- la previsione dei doveri di rappresentazione completa e trasparente della situazione verso esperto, creditori

e stakeholders, nonché di gestione senza pregiudicare ingiustamente i creditori (art. 16, comma 4);

- e l'imposizione di doveri di collaborazione leale e riservatezza per tutte le parti coinvolte (art. 16, comma 6).

In questo contesto, il "cantiere lavoro" nella composizione negoziata ruota intorno a quattro domande, molto concrete, cui gli operatori sono chiamati a dare risposta rapidamente:

1. Quali determinazioni incidono "in modo rilevante" su una pluralità di lavoratori e attivano (o comunque rendono opportuna) una consultazione sindacale?
2. Le misure protettive possono bloccare iniziative esecutive dei dipendenti? (Anticipo: no, quanto ai crediti di lavoro, per espressa esclusione).
3. Posso (devo) pagare retribuzioni correnti e arretrate? Con quali limiti, e come gestisco ritenute e contributi?
4. Se la crisi evolve verso strumenti giudiziali, qual è la corretta qualificazione/gradazione dei crediti di lavoro (privilegi, chirografi, prededucibilità) e, in particolare, come si trattano TFR e previdenza complementare?

Queste domande sono interdipendenti:

- ignorare (1) può esporre a contenzioso sindacale;
- trascurare (2) e (3) può far "collassare" la continuità per aggressioni esecutive;
- sbagliare (4) genera errori di pianificazione finanziaria e di costruzione del piano/accordi, con ricadute su perimetro di debiti "intoccabili" e sostenibilità.

3. INFORMAZIONE E CONSULTAZIONE SINDACALE EX ART. 4, COMMA 3 CCII: PRESUPPOSTI, TEMPI, CONTENUTO E CAUTELE

La norma: natura "sussidiaria" e *ratio* operativa

Il CCII introduce una procedura di informazione e consultazione sindacale a carattere sussidiario: opera solo "ove non siano previste, dalla legge o dai contratti collettivi" diverse procedure, e mira a consentire un effettivo coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori quando l'imprenditore assume, nel corso delle trattative e nella predisposizione del piano, rilevanti determinazioni che incidono sui rapporti di lavoro di una pluralità di lavoratori, anche solo in termini di organizzazione del lavoro o modalità di svolgimento delle prestazioni.

L'innesto è coerente con la traiettoria europea che, nella ricostruzione dottrinale, valorizza l'informazione/consultazione dei rappresentanti dei lavoratori nelle ristrutturazioni preventive e, in particolare, l'esigenza di non comprimere le tutele sul piano individuale e collettivo.

Presupposti: soglia dimensionale, destinatari e perimetro "residuale"

La procedura si applica al datore di lavoro che occupa complessivamente più di quindici dipendenti. Le criticità tipiche del computo sono: il riferimento a "complessivamente" viene letto in chiave orientativa alla luce di criteri spesso utilizzati in materia lavoristica (richiamo al tema delle unità produttive e del comune; e all'idea dell'"occupazione media dell'ultimo semestre" richiamata come criterio orientativo dalla giurisprudenza). Inoltre, viene ricordata la necessità di considerare la "biodiversità negoziale" dei rapporti: apprendisti e somministrati esclusi dal computo; part-time e contratti a termine inclusi con calcolo proporzionale.

Quanto ai destinatari, l'informativa è inviata – per comunicazione scritta anche via PEC – ai soggetti sindacali richiamati dall'art. 47, comma 1, L. 428/1990.

Sul perimetro contenutistico, la lettura "operativa" è decisiva: l'obbligo ha impostazione residuale, e non sostituisce le procedure già previste in modo espresso per fattispecie come trasferimenti d'azienda e licenziamenti

collettivi (che restano governati dalle rispettive discipline). La stessa formazione segnala, inoltre, che possono rilevare anche obblighi discendenti da contratti collettivi “qualificati”, con un tema – non meramente scolastico – di coordinamento tra rinvii normativi e livelli di contrattazione considerati.

Tempistiche: cronoprogramma legale e gestione in concreto

La sequenza temporale è scandita in modo stringente:

- i sindacati possono chiedere un incontro entro tre giorni dalla ricezione dell'informativa;
- la consultazione deve iniziare entro cinque giorni dal ricevimento dell'istanza;
- e, salvo diverso accordo, si intende esauriti decorsi dieci giorni dal suo inizio.

Il tutto con vincolo di riservatezza sulle informazioni qualificate come tali nel legittimo interesse dell'impresa.

Qui si innesta un punto pratico: la norma “corre” più della fisiologia negoziale della crisi. Ne discendono due cautele che, pur non essendo formalmente imposte come “forma vincolata”, diventano consigliabili in chiave difensiva e di stabilizzazione della trattativa: (i) una delimitazione chiara dell'oggetto (quali determinazioni, quale impatto, quali alternative); (ii) una calendarizzazione preventiva coerente con i termini, per evitare che la consultazione diventi un collo di bottiglia o, peggio, un fronte di contenzioso “parallelo” che brucia consenso e tempo.

Violazione e rimedi: assenza di sanzioni tipiche e rischio “antisindacale”

La formazione sottolinea una criticità: la legge non prevede una sanzione espressa per l'omissione/incompletezza dell'informativa; tuttavia viene evidenziata l'opzione (ritenuta condivisibile) di qualificare la condotta come antisindacale ex art. 28 St. Lav., con possibili effetti sulla determinazione assunta. È un passaggio che, per chi assiste l'impresa, impone di trattare la consultazione non come formalità, ma come adempimento “strategico”: trascurarlo espone a un provvedimento urgente che può, nei fatti, inceppare l'intera architettura del risanamento.



BOX DI SINTESI

CONSULTAZIONE SINDACALE EX ART. 4, COMMA 3 CCII

La consultazione “sussidiaria” si attiva quando (i) l'impresa supera i 15 dipendenti complessivi e (ii) nel corso delle trattative/predisposizione del piano si assumono determinazioni rilevanti che incidono sui rapporti di lavoro di una pluralità di lavoratori (anche solo su organizzazione e modalità della prestazione).

Sul piano operativo è opportuno: qualificare in modo motivato la “rilevanza” e l’“incidenza”; delimitare le informazioni riservate, marcandole espressamente; inviare informativa scritta (anche PEC) ai soggetti sindacali richiamati dalla L. 428/1990; predisporre a monte un calendario che consenta richiesta incontro entro 3 giorni, avvio consultazione entro 5 giorni dalla richiesta e chiusura entro 10 giorni dall'avvio (salvo intesa diversa); verbalizzare (anche se non imposto) i passaggi essenziali per presidiare il rischio di contenzioso ex art. 28 St. Lav.

4. MISURE PROTETTIVE E CREDITI DI LAVORO: “SI APPLICANO O NO?”

La regola: esclusione espressa dei crediti dei lavoratori

Alla domanda posta in termini netti (“le misure protettive si applicano ai crediti di lavoro?”), la risposta è altrettanto netta: no, nel senso che i diritti di credito dei lavoratori sono espressamente esclusi dall’ambito di efficacia delle misure protettive (e, nella ricostruzione proposta, anche cautelari) ottenute dall’imprenditore nel contesto della composizione negoziata (art. 18, comma 1).

La scelta viene letta come coerente con la Direttiva (UE) 2019/1023, che prevede l’inapplicabilità della sospensione delle azioni esecutive individuali rispetto ai crediti di lavoro; e la formazione evidenzia che la previsione interna andrebbe persino oltre la norma europea, la quale ammetterebbe una deroga al divieto se il pagamento dei diritti dei lavoratori fosse comunque garantito con livello di tutela analogo.

La conseguenza pratica: misure protettive “a geometria variabile” e rischio di aggressione selettiva

L’effetto sistemico è una geometria variabile della protezione: l’impresa può ottenere (ove ricorrano i presupposti) una schermatura verso iniziative di creditori finanziari e commerciali, ma non può sterilizzare la pressione esecutiva dei lavoratori sui propri crediti.

La precisa “portata” dell’esclusione non va banalizzata. In una trattativa reale, il credito di lavoro è spesso la prima linea di frizione: arretrati retributivi, TFR maturando, ratei, indennità. La non opponibilità delle misure protettive a tali crediti produce un incentivo, per l’impresa, a gestire preventivamente (e con trasparenza verso esperto e sindacati) la leva salariale e contributiva, perché l’alternativa è l’innescio di iniziative individuali che – pur legittime – possono compromettere l’equilibrio di cassa su cui poggia la continuità.

Coordinamento essenziale con la regola dei pagamenti: nessuna “inibizione” automatica

Il quadro non è, però, punitivo per l’impresa: la disciplina chiarisce che, nonostante l’applicazione di misure protettive o cautelari, i pagamenti non sono inibiti (art. 18, comma 3). Questa precisazione è decisiva perché evita un equivoco frequente: l’accesso alla composizione non equivale a “paralisi” dei pagamenti, e dunque non produce automaticamente il blocco delle retribuzioni (né rende “sospetto” in sé il pagamento di salari e stipendi).



BOX DI SINTESI

MISURE PROTETTIVE E LAVORO (LA REGOLA DA RICORDARE IN UNA RIGA)

Nella composizione negoziata, le misure protettive possono schermare l’impresa verso i creditori, ma non operano sui crediti dei lavoratori, che restano azionabili; al contempo, l’accesso alla composizione e/o l’applicazione di misure protettive non inibiscono i pagamenti, inclusi quelli retributivi (art. 18, comma 1 e 3, come richiamato nella formazione).

5. PAGAMENTI RETRIBUTIVI NELLA COMPOSIZIONE: ARRETRATI, RITENUTE, CONTRIBUTI E CAUTELE

Retribuzioni (anche arretrate): ammissibilità del pagamento e *ratio*

Verso la retribuzione e tutela dei crediti di lavoro i pagamenti – compresi quelli per salari e stipendi – non sono inibiti per il solo fatto che l'impresa abbia chiesto l'accesso alla composizione negoziata (art. 18, comma 3), e ciò varrebbe anche per retribuzioni scadute anteriormente alla richiesta di apertura della composizione e alla nomina dell'esperto.

La previsione viene collegata, sul piano sistematico, alla disciplina che nelle procedure concordatarie e negli accordi ristrutturativi consente (con autorizzazione giudiziale) il pagamento delle retribuzioni ai lavoratori addetti ad attività in continuità (richiamo all'art. 182-quinquies, comma 5, L. fall., in continuità con art. 100, comma 1, CCII). Inoltre, viene richiamato il "Documento esplicativo" della Commissione ministeriale del 28 settembre 2021, che al punto 7.4 considera il pagamento delle retribuzioni ai dipendenti come fatto che non dovrebbe destare allarme nella gestione ordinaria durante la composizione.

Pagamenti "funzionali" e graduati: l'idea di libertà non assoluta

La libertà di pagare non è presentata come assoluta, bensì funzionale e graduata rispetto alla gravità della situazione economico-finanziaria. La formazione richiama l'impostazione del d.l. 118/2021 (art. 9, nel quadro originario dell'istituto), distinguendo l'onere gestorio dell'imprenditore in semplice crisi (evitare pregiudizi alla sostenibilità della continuità) rispetto al caso più grave di insolvenza con concrete prospettive di risanamento (gestione nel prevalente interesse dei creditori).

Sul piano pratico, questa "graduazione" suggerisce un metodo: il pagamento delle retribuzioni (soprattutto arretrate) va collocato in una logica di presidio della continuità e di contenimento del rischio esecutivo, oltre che di rispetto dei doveri di trasparenza e correttezza verso esperto e creditori. In altri termini: non si paga "perché si può", ma perché quel pagamento è parte del piano di tenuta del rapporto industriale e della continuità operativa.

Ritenute fiscali e contributi: la segmentazione del debito e la mappa dei rischi

Un profilo che, nella prassi, genera errori è la gestione "tecnica" dei pagamenti arretrati: retribuzione lorda, ritenute, contributi (quota datore e quota lavoratore). V'è una distinzione che l'operatore dovrebbe trasformare in una vera e propria "mappa":

- Quanto alle ritenute fiscali, nel pagamento di retribuzioni anteriori il debitore opera come sostituto d'imposta trattando e versando le ritenute, poiché il debito pagato al dipendente è considerato "al lordo"; e l'obbligo di versamento che nasce in costanza di procedura viene letto come generativo di un debito sostanzialmente prededucibile.
- Quanto ai contributi previdenziali su retribuzioni anteriori, viene evidenziato un discorso differente: il debito contributivo matura per competenza e costituisce debito verso gli istituti, da soddisfare come debito concorsuale, indipendentemente dall'avvenuta corresponsione delle retribuzioni.
- Quanto ai contributi trattenuti al lavoratore, la formazione prospetta l'opportunità di pagamento (anche per evitare profili penalistici) seguendo una logica analoga alle ritenute: si tratta comunque di trattenute su un credito retributivo "lordo" del dipendente.

In chiave operativa, qui la cautela è duplice: (i) evitare che un pagamento "riparatore" delle retribuzioni arretrate si trasformi in un buco contributivo non gestito; (ii) strutturare, nella trattativa e nel piano, anche il "debito tecnico" verso Erario/enti, distinguendo ciò che nasce *in costanza* di procedura da ciò che è già maturato *per competenza* anteriormente.

**BOX DI SINTESI****PAGAMENTI RETRIBUTIVI IN COMPOSIZIONE (MICRO-PROTOCOLLO INTERNO)**

Le retribuzioni (anche arretrate) sono pagabili: i pagamenti non sono inibiti dal solo accesso alla composizione (art. 18, comma 3) e il pagamento delle retribuzioni è considerato fisiologico nella gestione ordinaria secondo le indicazioni ministeriali richiamate nella formazione.

Quando si pagano arretrati, separare: (a) credito retributivo “lordo” del dipendente; (b) ritenute fiscali (obbligo del sostituto d'imposta in costanza di procedura); (c) contributi previdenziali (debito per competenza verso enti); (d) contributi trattenuti al lavoratore (da gestire con particolare cautela). La segmentazione evita errori di classificazione e “sorprese” di cassa.

6. PRIVILEGIO EX ART. 2751-BIS N. 1 C.C.: COSA VI RIENTRA E COSA NO (E PERCHÉ IMPORTA GIÀ IN COMPOSIZIONE)**Perché il privilegio conta anche in una fase “negoziale”**

È vero che la composizione negoziata non è, di per sé, un concorso dei creditori; tuttavia il tema dei privilegi non è “accademico”: incide su (i) minacce credibili (il lavoratore privilegiato ha una posizione di forza se si profila un esito liquidatorio), (ii) priorità di pagamento sostenibili nella continuità, e (iii) costruzione di eventuali strumenti di regolazione successivi (o paralleli) in cui la graduazione diventa vincolante.

Il perimetro: retribuzione diretta, indiretta, differita e “altri oneri”

La formazione propone una tassonomia utile anche come traccia di audit interno.

Rientrano tipicamente nel credito retributivo (con riferimento all'art. 2751-bis n. 1 c.c.): la retribuzione diretta (ordinaria; ore di maggiorazione/straordinario; permessi e ferie godute; malattia/infortunio e relative integrazioni); la retribuzione indiretta (ratei mensilità aggiuntive; ferie e permessi maturati e non goduti; indennità sostitutiva del preavviso; incentivi all'esodo e somme liquidate in “sede protetta”); la retribuzione differita (TFR).

Sono inoltre menzionati crediti “satellite” o da contenzioso (risarcimenti per licenziamento nullo/annullabile/inefficace; danni da omissione contributiva; danno differenziale da infortunio; danno biologico e morale), che nella gestione della crisi richiedono una qualificazione attenta e spesso caso per caso.

La graduazione: privilegio mobiliare e collocazione sussidiaria immobiliare

La disciplina del privilegio è richiamata distinguendo:

- privilegio sui mobili, che assiste il credito dei lavoratori sul ricavato dell'attivo mobiliare dopo spese di giustizia e crediti garantiti da pegno;
- e collocazione sussidiaria sul ricavato immobiliare, con indicazione della priorità di TFR e indennità di mancato preavviso e poi degli altri crediti del n. 1 (e degli altri crediti *ex art. 2751-bis*) in una sequenza che integra anche con i crediti previdenziali.

Per chi costruisce un piano di continuità, questa graduazione “dice” una cosa semplice: il lavoro non è un creditore “ordinario”; e dunque, se la trattativa deraglia, i crediti da lavoro mantengono un vantaggio strutturale che condiziona le opzioni e i tempi della ristrutturazione.

I confini: cosa non entra nel rango privilegiato

Il taglio pratico impone di chiarire l'area "negativa", perché spesso è qui che si compiono errori di classificazione: la formazione elenca tra le voci non rientranti nel rango privilegiato, ad esempio, assenze per sciopero e permessi non retribuiti; prestazioni in natura (fringe benefit); rimborsi spese (per difetto di corrispettività); ANF e indennità CIG/maternità pagate direttamente dall'INPS; rimborsi a piè di lista; indennità INAIL; e, con particolare attenzione, le vicende di cessione del quinto dello stipendio e del TFR, che spostano il baricentro del credito e della legittimazione.

**BOX DI SINTESI****PRIVILEGIO EX ART. 2751-BIS N. 1 C.C. (DUE ERRORI DA EVITARE IN PRATICA)**

Primo errore: trattare tutto ciò che "passa da payroll" come credito privilegiato. La formazione distingue voci retributive (dirette/indirette/differite) da voci estranee al rango privilegiato (rimborsi, fringe benefit, prestazioni INPS/INAIL, ecc.).

Secondo errore: ignorare che la corretta qualificazione incide già nella fase negoziale, perché determina la forza contrattuale delle parti e la sostenibilità dei flussi (specie se i lavoratori possono comunque agire esecutivamente, essendo esclusi dalle misure protettive).

7. TFR E "DESTINAZIONI" (AZIENDA/TESORERIA/FONDO): NATURA DEL CREDITO E TRATTAMENTO NELLA CRISI**Le tre destinazioni operative del TFR e la loro rilevanza**

Si isolano tre scenari di destinazione del TFR:

- TFR "in azienda";
- TFR "in tesoreria" (Fondo Tesoreria INPS, con decorrenza dal 01/01/2007 per aziende con oltre 50 dipendenti, e qualificazione della "natura previdenziale");
- e TFR presso fondi di previdenza complementare (anch'essi richiamati come aventi "natura previdenziale", con istanza del lavoratore o del fondo).

Per l'operatore della crisi, questa tripartizione non è un dato meramente previdenziale.

Incide su:

- chi è il creditore (lavoratore vs fondo);
- quale credito resta "retributivo" e privilegiato;
- come si gestiscono omissioni di versamento e loro conseguenze (anche in caso di evoluzione verso procedure giudiziali).

Previdenza complementare: natura previdenziale e problema del privilegio

Nel quadro della previdenza complementare (con distinzione tra fondi pensione chiusi/negoziati, fondi aperti e piani individuali), viene enfatizzata una presa di posizione della giurisprudenza di legittimità: Cass., Sez. Unite 9/6/2021 n. 16084 qualifica i versamenti del datore ai fondi di previdenza complementare come previdenziali e non retributivi, escludendo il privilegio ex art. 2751-bis n. 1 c.c.; e la ricostruzione riportata evidenzia anche

l'esclusione dei privilegi generali degli artt. 2753 e 2754 c.c., con conseguente collocazione chirografaria del credito (pur con rivalutazione monetaria).

La lezione pratica, per chi sta in composizione: i mancati versamenti a previdenza complementare non vanno automaticamente "messi nel calderone" dei crediti di lavoro privilegiati. Il trattamento dipende dalla struttura del rapporto obbligatorio e dalla qualificazione del credito (verso fondo vs verso datore), come chiarito nel successivo filone giurisprudenziale segnalato.

Il "filone distinto" 2021–2023: scissione tra credito verso fondo e credito del lavoratore verso datore per somme non versate

Si evidenzia che, dal 2021–2022 in poi, emerge un filone interpretativo distinto: senza negare la natura previdenziale del rapporto con il fondo, si distingue tra (i) credito verso il fondo (previdenziale) e (ii) credito del lavoratore verso il datore per quote di TFR/contributi accantonate ma non versate (ricondotte a natura retributiva, con conseguente privilegio *ex art. 2751-bis n. 1 c.c.*). Sono richiamate pronunce del 2023 (Cass. 16116/2023, Cass. 16266/2023, Cass. 18477/2023) e la possibile qualificazione del "conferimento" del TFR maturando al fondo come delegazione di pagamento o cessione di credito futuro; con l'idea che, in caso di scioglimento del mandato, le somme non versate restino nella sfera del lavoratore fino al versamento effettivo e possano quindi essere fatte valere con privilegio nei confronti del datore.

Pur essendo richiamate in contesto concorsuale (fallimento), la loro utilità in composizione è evidente: se l'impresa in trattativa ha arretrati di versamento verso forme complementari, occorre fin dall'inizio capire se e in che misura quei crediti "ritornino" al lavoratore come crediti retributivi privilegiati verso il datore. Questo incide sia sulla costruzione di un piano credibile, sia sulla prevenzione di azioni individuali (che, come visto, non subiscono l'effetto delle misure protettive).



BOX DI SINTESI

TFR E PREVIDENZA COMPLEMENTARE (MAPPA DECISIONALE RAPIDA)

Prima domanda: dove "sta" il TFR? In azienda / Fondo Tesoreria INPS / Fondo di previdenza complementare.

Seconda domanda: chi è il creditore effettivo e che natura ha il credito? I versamenti del datore ai fondi di previdenza complementare sono qualificati come previdenziali e non retributivi (Cass. SU 16084/2021), con esclusione del privilegio *ex art. 2751-bis n. 1 c.c.*; ma un filone successivo distingue il credito verso fondo da quello del lavoratore verso datore per quote accantonate e non versate (potenzialmente retributivo e privilegiato).

Terza domanda: quali ricadute in composizione? La qualificazione incide su priorità, sostenibilità di cassa e rischio di iniziative individuali dei lavoratori (non bloccabili da misure protettive).

8. STRUMENTI DI GESTIONE DELLA FORZA LAVORO NELLA TRATTATIVA: INTESE DI PROSSIMITÀ E ALTRE LEVE "ALTERNATIVE" AI LICENZIAMENTI

Perché serve una "cassetta degli attrezzi" lavoristica nella composizione

La composizione negoziata non è, per definizione, un luogo in cui si "decide" soltanto il debito finanziario: spesso la sostenibilità del risanamento passa da una manovra sul costo del lavoro, sui perimetri organizzativi, sulla gestione degli esuberi e sulla continuità operativa. L'esperienza formativa proposta per l'esperto mette in campo, in modo dichiaratamente pratico, strumenti "alternativi" ai licenziamenti e leve negoziali che possono essere attivate nella crisi, anche in combinazione tra loro.

Intese sindacali di prossimità: potenzialità e limiti "strutturali" in crisi

Le intese di prossimità ex art. 8 D.L. 138/2011 sono presentate come strumenti utilizzabili anche per la gestione di crisi aziendali e occupazionali, con capacità derogatoria rispetto a contratti collettivi e disposizioni di legge del settore (nei limiti costituzionali e comunitari) e con ambiti materiali ampi (organizzazione lavoro/produzione; mansioni; orario; contratti flessibili; ecc.). Viene anche discusso l'uso in tema retributivo (derogabilità sino al limite della "giusta retribuzione", e con attenzione al fatto che i contributi restano calcolati su minimi rilevanti ai fini previdenziali).

Ma il punto più importante, per non eccedere l'ambito lecito, è il perimetro dei limiti: alcune materie (trasferimenti d'azienda, licenziamenti collettivi, ammortizzatori sociali) restano presidiate da istituti specifici; e, in tali ipotesi, ad esempio, le "deroghe" al 2112 c.c. non transitano per il canale delle intese di prossimità.

In una composizione negoziata, ciò significa che le intese di prossimità sono utili come leva di riorganizzazione e flessibilizzazione, ma non possono essere trattate come scorciatoia per neutralizzare i cardini inderogabili della tutela lavoristica (in primis, nei trasferimenti e nelle procedure collettive).

Altri strumenti "anti-licenziamento": distacco, cessione del contratto, cooperativa dei lavoratori e incentivi

Gli strumenti alternativi sono, tra gli altri:

- Il distacco del personale (art. 30 D.Lgs. 276/2003) come alternativa, in specifiche situazioni, anche all'uso di ammortizzatori, con attenzione ai requisiti di legittimità (temporaneità, interesse del distaccante, attività determinata; e le ipotesi in cui occorre consenso o giustificazione rafforzata).
- La cessione del contratto individuale di lavoro (art. 1406 c.c.) con consenso del lavoratore, evidenziando il passaggio degli oneri (ferie/ROL/ratei/TFR) e la questione della solidarietà ex art. 2112, derogabile solo con accordo "in sede protetta".
- Le misure di promozione di cooperative costituite da lavoratori in ipotesi di trasferimento/affitto d'azienda, con regime di esonero contributivo nei limiti e condizioni indicati nella formazione.
- Strumenti e politiche (in chiave più ampia) di gestione delle uscite e riqualificazione, che la formazione presenta come parte della "cassetta" del *crisis management* lavoristico.

Questi strumenti hanno un comune denominatore, utile nella composizione: consentono di "comprare tempo" (ridurre la pressione degli esuberi), preservare competenze e sostenere la continuità, senza aprire immediatamente un fronte di conflitto collettivo che spesso rende impossibile la negoziazione con creditori e investitori.

9. CHIUSURA: CAUTELE MINIME PER OPERATORI (IMPRESA, ESPERTO, ADVISORS) NELLA GESTIONE DEL LAVORO IN COMPOSIZIONE

La sintesi “operativa” del quadro delineato può essere scolpita in tre regole:

La prima regola è procedurale: l'informazione/consultazione sindacale *ex art. 4, comma 3 CCII* non è un orpello. Ha tempi rapidi e, pur priva di sanzione tipica, porta con sé un rischio reale di azione antisindacale se gestita superficialmente; dunque va pianificata come parte della governance della crisi, con trasparenza e presidio documentale.

La seconda regola è finanziaria: le misure protettive non “coprono” i crediti dei lavoratori. Questo rende imprescindibile una strategia di gestione delle retribuzioni (correnti e arretrate) e delle componenti fiscali/contributive, sfruttando la regola per cui i pagamenti non sono inibiti in composizione. Trattare i crediti di lavoro come variabile subordinata significa esporsi a iniziative individuali che possono rendere irrealizzabile la continuità.

La terza regola è qualificatoria: privilegio *ex art. 2751-bis n. 1 c.c.* e disciplina del TFR (con le sue destinazioni e la “giurisprudenza di confine” sulla previdenza complementare) devono entrare nel piano di risanamento non alla fine, ma all'inizio. Per un operatore della crisi, classificare correttamente il credito di lavoro significa non soltanto prepararsi a un eventuale scenario giudiziale, ma anche costruire una trattativa sostenibile e credibile sul piano industriale e sociale.

In definitiva, la composizione negoziata “funziona” anche sul versante lavoro solo se si accetta l'idea – molto concreta – che le relazioni industriali non sono un capitolo accessorio, ma una delle condizioni di possibilità del risanamento: la norma lo dice escludendo i crediti di lavoro dalle misure protettive e introducendo un canale di consultazione; la prassi deve tradurlo in un presidio operativo continuo, dall'avvio delle trattative fino all'eventuale approdo a uno strumento di regolazione più strutturato.

Assetti adeguati in una azienda manifatturiera

Dal presidio dei margini al governo del capitale circolante. Un caso operativo di applicazione dell'articolo 2086 c.c.



A cura di **Cesare Spezia**

L'articolo nasce da un'esperienza concreta svolta accanto a un'impresa manifatturiera del settore delle maniglie che, pur avendo già avviato un percorso di strutturazione interna, ha richiesto una verifica sostanziale dell'adeguatezza dei propri assetti. L'intervento non si è limitato a una valutazione formale, ma ha analizzato modello di business, rischi industriali, marginalità e capitale circolante, traducendo l'obbligo normativo in strumenti operativi di governo. Il percorso è stato sviluppato secondo una logica coerente con la UNI/PdR 167, distinguendo tra adeguatezza documentale e adeguatezza sostanziale, fondata su monitoraggio continuo e indicatori prospettici. Attraverso stress test, integrazione dei KPI industriali e rafforzamento dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, l'impresa ha trasformato un adempimento in disciplina gestionale. L'esperienza dimostra come gli assetti adeguati, se progettati su misura, diventino un vantaggio competitivo e uno strumento di tutela decisionale per l'imprenditore.

1. PREMESSA

Gli assetti adeguati previsti dall'articolo 2086 del Codice civile non rappresentano un adempimento formale, ma un principio di governo. Nel settore manifatturiero, e in particolare nella produzione di maniglie per edilizia e arredo, l'adeguatezza assume una dimensione concreta: controllo delle varianti di prodotto, presidio dei margini per linea, gestione del capitale circolante, capacità di anticipare i rischi industriali prima che si trasformino in perdite.

L'articolo 2086 del Codice civile è, prima di tutto, una norma di governo dell'impresa. Il suo perimetro non coincide con la prevenzione della crisi: impone all'imprenditore di dotarsi di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'azienda, indipendentemente da qualsiasi segnale di difficoltà. L'art. 3 del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza ne è un'applicazione specifica e settoriale: declina lo stesso obbligo nella prospettiva del rilevamento tempestivo degli squilibri patrimoniali, economici e finanziari, e dell'adozione di misure idonee a farvi fronte. I due piani — governo ordinario dell'impresa e presidio della crisi — sono connessi ma non coincidenti. Limitare la lettura del 2086 alla funzione anti-crisi sarebbe un

errore di prospettiva: significherebbe attivare gli assetti solo quando l'impresa comincia a scricchiolare, invece di costruirli quando l'impresa è in salute e la loro utilità è massima. Un sistema di marginalità per linea prodotto, un cruscotto settimanale del capitale circolante e uno stress test sulle materie prime non servono a gestire la crisi: servono a non arrivarci.

Su questo stesso terreno si radica la Business Judgment Rule. La regola, come recepita dalla dottrina e dalla prassi del diritto societario, stabilisce che le scelte imprenditoriali non sono sindacabili nel merito, a condizione che siano state assunte in modo informato, senza conflitti di interesse e con una ragionevole valutazione dei rischi. Il punto critico è il primo requisito: la decisione informata. Gli assetti adeguati non sono, quindi, solo uno strumento di governo: sono la condizione necessaria affinché le decisioni dell'imprenditore siano, sul piano giuridico, decisioni. A completare il quadro di riferimento è la UNI/PdR 167, la prassi di riferimento pubblicata da UNI in collaborazione con l'ODCEC di Milano che traduce l'obbligo del 2086 in criteri tecnici verificabili. La UNI/PdR 167 introduce una distinzione che è centrale per questo lavoro: quella tra adeguatezza formale e adeguatezza sostanziale. Un'impresa è formalmente adeguata quando dispone degli strumenti — organigramma, gestionale, procedure qualità, contabilità regolare. È sostanzialmente adeguata quando quegli strumenti producono informazioni tempestive, misurabili e usate effettivamente nelle decisioni. La Prassi richiede evidenze di monitoraggio continuo, soglie definite, azioni predefinite per ciascuno scenario critico: il percorso descritto in questo articolo segue questa impostazione. La versione 2025 della UNI/PdR 167, con l'introduzione del punto 12 sulla certificazione di terza parte da parte di organismi accreditati ha reso questo percorso un elemento di credibilità verificabile e comunicabile verso banche, investitori e stakeholder: il piano operativo che segue è strutturato per essere, al suo completamento, la base documentale di una certificazione.

Questo articolo descrive il percorso svolto accanto a un'impresa manifatturiera che aveva già avviato un processo di strutturazione interna — con organigramma, gestionale e procedure qualità — e che ha scelto di trasformarlo in un vero sistema di governo. Non si parte da zero: si parte da ciò che esiste, lo si analizza con metodo, se ne riconoscono i pregi e si individuano le aree di miglioramento. Il risultato è un piano operativo misurabile e immediatamente applicabile.

2. L'INCONTRO

L'imprenditore è un ingegnere e porta nel governo della sua azienda il rigore della sua formazione: sistemi documentati, processi tracciati, responsabilità assegnate. Non è il tipo che improvvisa. È il tipo che costruisce.

Eppure, nella prima parte del confronto, emerge una domanda che sintetizza bene il punto di partenza di questo lavoro: *«Abbiamo già fatto molto — organigramma, procedure qualità, gestionale integrato. Ma sono davvero adeguati? Ho la sensazione che ci manchi qualcosa, ma non riesco a capire esattamente cosa».*

È la domanda giusta. Non *«siamo a norma?»* — a cui si risponde con una check-list — ma *«siamo davvero adeguati?»* — a cui si risponde con un'analisi. L'adeguatezza degli assetti non è una fotografia statica: è la capacità di governare l'impresa con strumenti coerenti con la sua complessità reale.

Questa manifattura produce centinaia di codici di maniglie — residenziali, contract, accessori, personalizzate su disegno — con un fatturato intorno ai dodici milioni di euro, settanta dipendenti, e una base di clienti che spazia dai distributori nazionali ai produttori di serramenti fino al canale contract di alta gamma. Una complessità che merita strumenti all'altezza.

C'era però un episodio preciso alle spalle di quella domanda. Nel quarto trimestre dell'anno precedente, il DSO — i giorni medi di incasso dai clienti — si era allungato di diciotto giorni rispetto alla media storica. Diciotto giorni

che, su un fatturato di quella dimensione, avevano assorbito quasi interamente la linea di credito disponibile. Non era stata una crisi: non c'erano stati insoluti, non erano saltati pagamenti. Ma per qualche settimana la cassa aveva tenuto con un margine sottile e l'imprenditore lo aveva gestito a intuito, spostando pagamenti, accelerando incassi, stringendo i denti. Aveva funzionato. Questa volta. L'episodio era rimasto senza conseguenze, ma aveva lasciato una domanda senza risposta: se fosse accaduto di nuovo — con volumi più alti, con più commesse aperte, con qualche fornitore meno paziente — quanti giorni prima lo avrei visto arrivare? La risposta onesta era: non abbastanza prima. Ed era esattamente quella risposta a rendere urgente la domanda con cui si era presentato: «*Siamo davvero adeguati?*».

3. IL MODELLO DI BUSINESS (BUSINESS MODEL CANVAS)

In ogni intervento sugli assetti il primo passo è sempre lo stesso: fermarsi e prendere le misure dell'impresa. Non i dati contabili — quelli arrivano dopo — ma le domande che ogni imprenditore dovrebbe saper rispondere in cinque minuti: dove si crea valore? Dove si disperde? Quali sono i colli di bottiglia che, se saltano, saltano tutto? Lo strumento di riferimento è il Business Model Canvas (BMC): nove blocchi che, compilati con rigore, restituiscono una mappa completa del modello di business. Non è un esercizio teorico. È la base da cui derivano gli assetti: organizzativo, amministrativo e contabile. Perché un assetto è adeguato solo se è coerente con il modo in cui l'impresa genera e distribuisce valore. È anche — e non è un dettaglio secondario — la parte del percorso che coinvolge immediatamente l'imprenditore: per la prima volta vede rappresentata la sua impresa come un insieme di parti coerenti e vitali, non come un elenco di funzioni o adempimenti. Quella rappresentazione dà una sintesi chiara ed efficace a tutto il lavoro di sistematizzazione che segue.

3.1. Segmenti di clientela

I clienti si articolano in tre segmenti:

- distributori specializzati di ferramenta e accessori per serramenti (quota maggiore del fatturato, ordini ricorrenti a catalogo);
- produttori di serramenti e sistemi d'ingresso (componenti tecnici con specifiche precise);
- canale contract e arredo di alta gamma (hotel, residenze di lusso, studi di architettura) in crescita, con acquisti su commessa ad alta personalizzazione e margini superiori.

3.2. Proposta di valore

Competitiva sulla qualità tecnica, sull'affidabilità e sulla flessibilità, non sul prezzo.

Tre pilastri:

- qualità delle leghe e delle finiture (ottone, alluminio, trattamenti PVD — Physical Vapour Deposition, tecnica di deposizione in sottovuoto che garantisce durezza, resistenza alla corrosione e resa estetica di alta gamma);
- capacità di personalizzazione su disegno anche su lotti piccoli;
- rispetto puntuale delle consegne.

3.3. Canali

Distribuzione tramite agenti plurimandatari sul territorio nazionale e, in misura crescente, tramite contatto diretto con i responsabili acquisti dei produttori di serramenti. Il canale export — nordeuropeo e tedesco — è presidiato in modo ancora informale, con potenziale di sviluppo significativo.

3.4. Relazioni con i clienti

- Con i distributori: relazione continuativa basata sulla disponibilità di catalogo e sulla stabilità dei prezzi.

- Con i produttori di serramenti: relazione tecnica, richiede un interlocutore competente nella fase di progettazione del componente.
- Con il segmento contract: relazione personalizzata, spesso co-progettuale.

3.5. Flussi di ricavo

Tre fonti:

- vendite a catalogo su ordine ricorrente (distributori);
- forniture su commessa tecnica (produttori di serramenti);
- commesse di personalizzazione ad alto valore (contract e arredo). Le commesse contract hanno margini più elevati ma volumi inferiori e tempi di sviluppo più lunghi.

3.6. Risorse chiave

- Tecniche: macchinari CNC (Computer Numerical Control, lavorazione a controllo numerico computerizzato) e impianti di trattamento superficiale.
- Umane: know-how del reparto produttivo e competenze commerciali per le commesse tecniche. Relazionali: rapporti consolidati con distributori e buyer.
- Intellettuali: catalogo prodotti e disegni tecnici delle varianti.

3.7. Attività chiave

- Progettazione e industrializzazione di nuovi prodotti;
- Lavorazione meccanica (tornitura, fresatura CNC);
- Trattamenti superficiali (cromatura, satinatura, PVD);
- Controllo qualità in ingresso e in uscita; gestione ordini e spedizioni.

Ogni inefficienza in una di queste attività si traduce direttamente in ritardi, scarti o margini erosi.

3.8. Partner chiave

- Fornitori di leghe metalliche (ottone e alluminio): partner critici, la qualità e il prezzo della materia prima incidono direttamente su margine e prodotto finito.
- Terzisti per lavorazioni speciali.
- Agenti e reti distributive.

3.9. Struttura dei costi

Dominata da quattro voci:

- materie prime — leghe di ottone e alluminio, circa il 35% dei ricavi
- energia
- personale produttivo
- ammortamenti.

È una struttura tipica della manifattura italiana di precisione: elevata incidenza dei costi fissi, margini sensibili alle variazioni del costo delle leghe, punto di pareggio relativamente alto.

È proprio dalla lettura integrata dei nove blocchi che emergono le domande decisive per la progettazione degli assetti. Due in particolare si impongono con chiarezza: il margine viene misurato per famiglia prodotto e per canale, o solo in aggregato? E se il costo della lega sale del dieci per cento, in quanti giorni l'effetto è visibile sul conto economico gestionale?

La risposta alla prima domanda è: quasi. La risposta alla seconda è: dipende. E dipende è la parola che, in una consulenza sugli assetti, fa scattare l'allarme. Non perché sia sbagliata: dipende è onesta. Perché però indica che il sistema di misurazione non è ancora abbastanza strutturato da dare risposte tempestive e certe. Ed è esattamente da questo punto che comincia il lavoro.

4. ANALISI SWOT

Dopo aver chiarito il modello di business, il passo successivo è rendere operativa la strategia, capace di cogliere le opportunità e difendersi dalle minacce. La SWOT non è un esercizio accademico: è una mappa dei rischi potenziali e delle leve di crescita.

PUNTI DI FORZA

- Competenza tecnica consolidata su leghe e finiture (know-how decennale)
- Reputazione presso distributori e produttori di serramenti di fascia alta
- Gamma ampia con forte capacità di personalizzazione su disegno
- Macchinari CNC moderni, con capacità produttiva ancora non saturata
- Patrimonio netto solido (~12% ricavi), base finanziaria equilibrata

DEBOLEZZE

- Complessità gestionale elevata: centinaia di codici, varianti, distinte base articolate
- Margine analizzato complessivamente, non per famiglia prodotto — rischio di subvenzionare le linee meno redditizie
- Monitoraggio del capitale circolante mensile, non settimanale: ritardo nel rilevare tensioni di cassa
- Assenza di stress test formalizzati su variazioni costi materie prime
- Rischio key person: responsabile produzione e capo officina senza deputy formalizzato

OPPORTUNITÀ

- Export verso mercati nordeuropei e tedeschi, dove design e qualità tecnica sono premiati
- Linee premium e contract: crescente domanda di maniglie su misura per hotel e residenze di alto profilo
- Digitalizzazione configuratore prodotto: riduzione tempi di preventivo e riduzione errori d'ordine
- Partnership con studi di architettura e designer per co-progettazione

MINACCE

- Volatilità dei prezzi delle leghe metalliche (ottone, alluminio): oscillazioni anche superiori al 15% annuo
- Concorrenza asiatica su prodotti standardizzati di fascia media
- Allungamento dei tempi di incasso nel canale distributori indipendenti
- Costi energetici instabili: *impatto diretto sui costi di lavorazione e trattamenti superficiali*

Nel dialogo con l'imprenditore, la SWOT diventa un momento di confronto autentico. Alla domanda «Cosa la preoccupa di più?», la risposta arriva senza esitazione: «Non perdere il controllo. Soprattutto se i volumi crescono ancora». È la risposta giusta: indica che il problema non è la crescita in sé, ma la capacità di governarla con gli strumenti attuali.

5. IL LAVORO GIÀ FATTO

Prima di proporre qualunque cambiamento, il metodo richiede di capire cosa c'è già. È un passaggio fondamentale: non solo per rispetto verso il lavoro svolto, ma perché demolire ciò che funziona è il modo più rapido per perdere la fiducia dell'imprenditore e del suo team — e con essa, la possibilità di migliorare davvero.

In questa azienda esiste già molto. E molto funziona.

Elemento	Stato e commento
Organigramma formalizzato	Struttura chiara con responsabilità assegnate per funzione. I ruoli sono definiti e scritti. Non è scontato.
Gestionale integrato (ERP)	Il gestionale copre il ciclo attivo, il ciclo passivo, il magazzino e la produzione. È alimentato con continuità dal personale amministrativo e di produzione. La mole di dati disponibili è significativa.
Distinte base strutturate	Ogni codice prodotto ha la sua distinta base con materiali, fasi di lavorazione e tempi standard. Fondamentale per la manifattura di precisione.
Procedure di qualità	Il sistema di gestione della qualità è documentato e presidiato. Controlli in ingresso e in uscita, registrazioni di non conformità, gestione dei fornitori.
Contabilità regolare	La chiusura mensile viene prodotta con regolarità. Il bilancio infrannuale è disponibile. Non ci sono arretrati, non ci sono sorprese nei saldi.
Piano di ammortamento	Gli investimenti in macchinari CNC sono tracciati e pianificati. Il valore residuo degli impianti è noto. Il piano industriale ha una base numerica affidabile.

Valorizzare ciò che esiste è il punto di partenza, non il punto di arrivo. Su questa base solida si costruisce — non si demolisce.

6. LE AREE DI MIGLIORAMENTO

Il passaggio successivo è la diagnosi: individuare con precisione le aree di miglioramento, senza sovrastimare le criticità e senza minimizzarle. In questa impresa, le aree di miglioramento si concentrano su quattro nodi critici.

Nodo 1 — Il margine non si vede per linea prodotto

Il conto economico esiste. Il margine lordo viene calcolato. Ma viene calcolato in aggregato, sull'intero fatturato. Non esiste una marginazione per famiglia prodotto — maniglie residenziali, maniglie contract, accessori, prodotti personalizzati su disegno — né per canale di vendita.

Questo è un punto critico in un'impresa con centinaia di codici e costi di lavorazione differenziati. Il rischio concreto è di non accorgersi che alcune linee stanno erodendo il margine complessivo, subvenzionate da altre più redditizie. Nella manifattura di precisione, il margine per linea è la bussola che orienta le decisioni di pricing, di mix produttivo e di investimento commerciale.

La soluzione non richiede un sistema contabile nuovo: richiede l'attivazione dei centri di costo già presenti nel gestionale e la definizione di un piano dei conti gestionale che permetta di ricondurre ricavi e costi diretti a ciascuna famiglia prodotto.

Nodo 2 — Il capitale circolante si monitora una volta al mese

Il rendiconto finanziario viene prodotto mensilmente. I saldi del conto corrente vengono controllati quotidianamente dall'imprenditore. Ma non esiste un monitoraggio strutturato del capitale circolante netto — DSO, DPO, DSI — con cadenza settimanale e soglie di allerta.

In una manifattura con cicli di produzione da dieci a trenta giorni, pagamenti ai fornitori di lega a trenta giorni e incassi dai distributori a sessanta-novanta giorni, il gap di liquidità può diventare significativo in poche settema-

ne, specialmente in fasi di crescita dei volumi. Un mese è troppo lungo per accorgersene in tempo utile. La soluzione è un cruscotto CCN settimanale, con semafori su DSO¹, DPO e DSI, alimentato dai dati già presenti nel gestionale.

Nodo 3 — Il rischio materie prime non ha un presidio formalizzato

Il costo delle leghe metalliche — ottone e alluminio — è soggetto a oscillazioni anche superiori al quindici per cento su base annua. L'imprenditore lo sa. Lo monitora empiricamente. Ma non esiste uno stress test formalizzato che risponda alla domanda: se il costo della lega sale del dieci per cento domani, qual è l'impatto sui margini per linea? In quanti giorni possiamo aggiornare i listini? Qual è il punto di pareggio per ciascuna famiglia prodotto?

L'assenza di questo strumento non significa che l'impresa sia in pericolo: significa che la risposta a uno shock esterno dipende dall'intuizione dell'imprenditore, non da un processo strutturato. In un contesto di crescita e di eventuale delega, questa fragilità diventa rilevante.

Nodo 4 — Il rischio *key person* non ha mitigazioni formalizzate

Il responsabile di produzione ha vent'anni di esperienza in azienda. Il capo officina conosce i macchinari come le proprie tasche. La responsabile amministrativa gestisce da sola il ciclo attivo e passivo. Sono risorse preziose e insostituibili nel breve termine.

Ma «insostituibile» è una parola che, negli assetti adeguati, non dovrebbe esistere. Non perché si voglia ridurre il valore delle persone, ma perché la continuità aziendale non può dipendere dalla presenza fisica di singole figure. La soluzione non è burocratizzare: è formalizzare responsabilità, prevedere deputy — anche parziali — e redigere manuali operativi snelli che preservino il know-how critico.

7. L'ASSETTO ORGANIZZATIVO

Partendo dall'organigramma esistente e dalle criticità emerse, si propone un assetto organizzativo aggiornato. Non una rivoluzione: un'evoluzione coerente con la struttura attuale.

Risorse umane: ruoli, deputy e mansionari

La struttura rimane snella. Le modifiche sono chirurgiche. Per ciascuna delle tre figure chiave — responsabile

1 NOTE TECNICHE — Indici di rotazione del CCN

Fonte: FNC – Fondazione Nazionale dei Commercialisti, "La gestione del capitale circolante come leva strategica nelle dinamiche finanziarie dell'impresa", dicembre 2024

DSO — Days Sales Outstanding (giorni medi di incasso crediti)

Misura il tempo medio tra l'emissione della fattura e il relativo incasso. Un DSO elevato segnala rallentamento nei flussi di cassa in entrata.

Formula: $DSO = (\text{Crediti commerciali medi} / \text{Ricavi netti}) \times 365$

Nota IVA: i crediti commerciali includono l'IVA esposta in fattura, mentre i ricavi netti sono al netto IVA. Per omogeneità, utilizzare i crediti al netto IVA dividendo per 1,22 (aliquota ordinaria), oppure ragguagliare il denominatore al lordo IVA.

DPO — Days Payables Outstanding (giorni medi di pagamento fornitori)

Misura il tempo medio per pagare i debiti verso i fornitori. Un DPO più elevato del DSO indica che i fornitori finanziano parzialmente il ciclo operativo.

Formula: $DPO = (\text{Debiti verso fornitori medi} / \text{Costo del venduto}) \times 365$

Nota IVA: analogamente al DSO, occorre applicare un criterio omogeneo. Il debito IVA verso l'Erario non rientra nel DPO: è un debito tributario, non commerciale.

DSI — Days Sales of Inventory (giorni medi di giacenza scorte), talvolta indicato come DIO

Misura il tempo medio di permanenza delle scorte in magazzino. Un DSI elevato indica immobilizzo di capitale e rischio di obsolescenza.

Formula: $DSI = (\text{Scorte medie} / \text{Costo del venduto}) \times 365$

I tre indici si combinano nel Cash Conversion Cycle: $CCC = DSO + DSI - DPO$, che esprime il numero di giorni in cui il capitale è immobilizzato nel ciclo operativo.

produzione, capo officina, responsabile amministrativa — viene definito un deputy interno, con un programma di affiancamento trimestrale e una scheda delle responsabilità in caso di assenza prolungata.

Vengono redatti tre manuali operativi, uno per funzione: manuale di pianificazione e gestione della produzione, manuale dei processi amministrativi e di contabilità, manuale dei processi logistici di magazzino. Non libri di testo: documenti agili di venti-trenta pagine ciascuno, aggiornati semestralmente, ospitati sulla intranet aziendale.

Risorse tecniche: il gestionale come strumento direzionale

I macchinari CNC esistenti vengono integrati con un sistema di raccolta dati di produzione basato sull'OEE².

Un OEE del 100% significherebbe impianto sempre disponibile, alla massima velocità, senza scarti: nella manifattura di precisione un valore tra il 70% e l'85% è considerato un riferimento industriale solido.

Il piano dei conti gestionale viene ridisegnato per centri di costo coerenti con le famiglie prodotto — maniglie residenziali, maniglie contract, accessori, commesse speciali — attivando funzionalità già disponibili nel gestionale ma non ancora utilizzate in chiave direzionale. Il livello di dettaglio deve essere snello: un database sovraccarico non produce più informazione, produce più errori. Un dato approssimato ma tempestivo e coerente vale più di un dato teoricamente esatto ma alimentato in modo discontinuo.

8. L'ASSETTO AMMINISTRATIVO

L'assetto amministrativo è la cabina di regia dell'impresa. Non basta che i processi esistano: devono essere tracciati, misurabili e coerenti con le esigenze decisionali dell'imprenditore. In questa manifattura esiste già un ottimo lavoro di rilevazione: si tratta di dare pochi, essenziali ritocchi operativi — non di ricostruire, ma di affinare, con interventi precisi e semplici da attuare, e solo nei punti dove possono portare un effettivo valore aggiunto.

² Come si calcola l'OEE e a cosa serve

$OEE = \text{Disponibilità} \times \text{Prestazioni} \times \text{Qualità}$

- Disponibilità = tempo di funzionamento effettivo / tempo programmato
- Prestazioni = quantità prodotta effettiva / quantità teorica producibile nel tempo disponibile
- Qualità = pezzi conformi / pezzi totali prodotti

Un impianto con disponibilità 90%, prestazioni 85%, qualità 95% ha un OEE del 72,6%: valore considerato soddisfacente nella manifattura di precisione. Valori sotto il 60% segnalano inefficienze strutturali.

Lo scopo dell'OEE è localizzare dove si perde produttività: collo di bottiglia sulla disponibilità → manutenzione e set-up; sulle prestazioni → velocità di ciclo e micro-fermi; sulla qualità → processi di lavorazione e materiali in ingresso. Tre diagnosi diverse che richiedono tre rimedi diversi.

I sei processi della catena del valore amministrativa

Processo	Oggi	Proposta
1. Ordini e pianificazione produzione	Inserimento manuale nel gestionale, pianificazione settimanale informale	Pianificazione a capacità finita con MRP semplificato; conferma automatica disponibilità materiali
2. Approvvigionamento materie prime	Ordini su scorta minima empirica; nessun monitoraggio prezzi lega strutturato	Buffer stock per famiglia lega; alert automatico su variazione prezzo > 5%; ordini a termine su quantità critiche
3. Gestione produzione e scarti	WO su gestionale; scarti registrati ma non analizzati per linea	KPI scarti per centro di lavoro, report settimanale su scarto % vs. standard
4. Ciclo attivo (fatturazione e incasso)	Fattura generata dal ciclo ordini; controllo incassi mensile	DSO settimanale per classe cliente; alert su fatture > 75 giorni; rating creditizio dei nuovi clienti
5. Ciclo passivo (fornitori e pagamenti)	Scadenzario manuale; DPO non monitorato	Scadenzario automatico; DPO target 45 giorni; utilizzo delle condizioni contrattuali piene
6. Chiusura contabile e reporting	Chiusura mensile T+15; nessun conto economico gestionale infranuale	Fast-closing settimanale T+5; conto economico gestionale per linea prodotto; report CCN

Il fast-closing settimanale: cuore del sistema

Il fast-closing settimanale è lo strumento che trasforma un sistema contabile in un sistema di governo. Non è un adempimento: è la routine che permette all'imprenditore di sapere, ogni lunedì mattina, dove si trova l'azienda e cosa cambiare nella settimana che inizia. È elemento essenziale ma anche delicato: richiede di modificare le abitudini operative della contabilità, e questo va fatto con misura. L'obiettivo è ottenere il massimo risultato informativo con il minimo dei cambiamenti operativi — perché ogni modifica di processo ha un costo di apprendimento, e un sistema che nessuno riesce a mantenere non vale più di nessun sistema.

La procedura si articola in cinque passi, da eseguire entro il venerdì sera della settimana di riferimento:

1. Cut-off degli ordini e delle registrazioni di magazzino a fine giovedì; blocco modifiche retroattive nel gestionale.
2. Valorizzazione delle scorte a costo medio ponderato aggiornato; registrazione degli scarti e delle rese di produzione.
3. Scritture di integrazione: ratei su costi di energia, quote di ammortamento settimanale (1/52), maturato fornitori di servizi non ancora fatturati.
4. Estrazione del conto economico gestionale per linea prodotto e calcolo del margine di contribuzione per famiglia.
5. Report CCN con semafori DSO-DPO-DSI e proiezione del cash flow a quattro settimane.

9. L'ASSETTO CONTABILE

Il terzo livello è l'assetto contabile. Il principio guida è chiaro nella sua gerarchia: la contabilità deve servire prima di tutto l'imprenditore, e poi anche il revisore. I numeri esistono soprattutto per prendere decisioni migliori — non solo per produrre un bilancio da depositare. Devono essere corretti, certo, ma prima ancora utili ed efficaci: un dato preciso che arriva tardi o che nessuno sa leggere non governa nulla. La contabilità che conta è quella che entra nel processo decisionale quotidiano, non quella che resta archiviata in un raccoglitore.

Il piano dei conti gestionale

Il piano dei conti proposto è strutturato per centri di costo coerenti con le famiglie prodotto e con i processi aziendali. Non è un piano dei conti civile: è uno strumento gestionale che convive con la contabilità fiscale, alimentandosi dagli stessi dati grezzi e restituendo una lettura più utile per le decisioni.

Classe	Conti principali	Descrizione	Utilità
Classe 1 – Liquidità	1.01.01 – Cassa 1.01.02 – Banche operative	Posizione finanziaria netta giornaliera	Cash gap e fabbisogno finanziario a breve
Classe 2 – Crediti	2.01.01-04 – Crediti per canale (distributori, contract, export, altro)	DSO per canale; aging fatture ³	Politica di credito differenziata per canale
Classe 3 – Magazzino	3.01.01 – Leghe grezze 3.01.02 – Semilavorati 3.01.03 – Prodotti finiti per linea	Valore e rotazione scorte per categoria	DSI e rischio obsolescenza per linea
Classe 4 – Debiti	4.01.01 – Fornitori leghe 4.01.02 – Terzisti 4.01.03 – Utilities	DPO per categoria fornitore	Ottimizzazione termini di pagamento
Classe 6 – Costi diretti	6.01.xx – Materie prime per linea 6.02.xx – Lavorazione per centro	Costo di produzione per famiglia prodotto	Margine di contribuzione per linea
Classe 7 – Ricavi	7.01.01 – Residenziale 7.01.02 – Contract 7.01.03 – Accessori 7.01.04 – Commesse speciali	Fatturato per linea e per canale	Mix di ricavi e leva commerciale
Classe 8 – Oneri finanziari	8.01.01 – Interessi passivi 8.01.02 – Commissioni bancarie	Costo del finanziamento del circolante	Ottimizzazione struttura finanziaria

³ Aging fatture (AR Aging Report — Accounts Receivable Aging Report)

L'aging è l'analisi dell'anzianità dei crediti commerciali: classifica le fatture non ancora incassate in fasce temporali progressive (a scadere, scadute da 0-30 gg, 31-60 gg, 61-90 gg, oltre 90 gg), permettendo di distinguere i crediti correnti da quelli incagliati e da quelli a rischio di inesigibilità.

Non è una semplice evoluzione dello scadenziario: è uno strumento di governo del credito commerciale che consente di anticipare le criticità di liquidità, calibrare le politiche di fido per canale cliente, attivare azioni di sollecito mirate e supportare la pianificazione dei flussi di cassa in entrata.

In una manifattura che vende a distributori con dilazioni a 60-90 giorni, un aging aggiornato settimanalmente è il primo presidio contro l'allungamento non governato del DSO.

Fonte: A. Panizza, M. Benvenuti, M. Gennari, «Aging dei crediti — strumento strategico e barometro aziendale», IPSOA — Controllo di Gestione, 2015.

Il cruscotto CCN

Il cruscotto CCN è il documento che l'imprenditore consulta ogni lunedì mattina prima di qualsiasi altra cosa. Non è un report contabile: è una bussola operativa. Tre indicatori, tre semafori, e in meno di cinque minuti è chiaro se la settimana inizia in equilibrio o con un'anomalia da gestire. È lo strumento che trasforma la consapevolezza finanziaria da intuizione personale dell'imprenditore a processo aziendale condiviso e misurabile — indipendente dalla sua presenza, replicabile da chiunque conosca la procedura. È molto importante avere già delle soglie di intervento predefinite, così da intervenire tempestivamente al segnale.

Indice	Formula	Verde	Giallo	Rosso	Azione al rosso
DSO	$(\text{Crediti medi} \times 365) / \text{Ricavi}$	< 65 gg	65 – 80 gg	> 80 gg	Sollecito prioritario + verifica affidamento clienti
DPO	$(\text{Debiti medi} \times 365) / \text{Acquisti}$	> 38 gg	30 – 38 gg	< 30 gg	Negoziare dilazione con fornitori strategici
DSI	$(\text{Scorte medie} \times 365) / \text{Costo del venduto}$	< 35 gg	35 – 45 gg	> 45 gg	Analisi per linea: promozione o resa fornitore

10. GLI STRESS TEST

Uno stress test non è un esercizio pessimistico. È uno strumento di serenità imprenditoriale: permette di sapere in anticipo cosa succede se le condizioni cambiano, e di prepararsi senza farsi cogliere di sorpresa.⁴

Per questa manifattura, i tre scenari di stress più rilevanti sono stati simulati partendo dai dati del gestionale, con una ipotesi di mitigazione per ciascuno. Non è un esercizio di teoria: è una simulazione pratica di contenimento dei danni, costruita con la stessa logica di una prova antincendio. Come in una simulazione antincendio, ciò che conta non è dimostrare che l'incendio non avverrà, ma sapere esattamente — prima che accada — chi fa cosa, entro quanto tempo e con quali strumenti. Ogni scenario ha quindi una soglia di attivazione, un responsabile designato e un tempo di reazione atteso. Il valore dell'esercizio sta proprio in questo: quando lo scenario si verifica, la risposta non parte da zero.

4 Lo stress test nelle imprese: un approccio mutuato dalla regolamentazione bancaria

La cultura dello stress test non è nata nel mondo delle PMI: è stata sviluppata dal sistema bancario sotto la spinta della vigilanza europea. La BCE e l'EBA conducono periodicamente prove di stress sulle principali banche europee, sottoponendole a scenari avversi per verificarne la tenuta patrimoniale. I risultati alimentano il processo SREP e determinano i requisiti di capitale di secondo pilastro.

Nel 2026 la BCE introduce un'importante innovazione metodologica: il reverse stress test sul rischio geopolitico, che coinvolge 110 banche sottoposte a vigilanza diretta. A differenza degli stress test tradizionali — dove si definisce uno scenario comune e si osservano le differenze di impatto tra istituti — nel reverse stress test la logica è capovolta: si fissa prima l'esito (ad esempio, una perdita patrimoniale critica) e poi ciascuna banca costruisce autonomamente lo scenario in cui quell'esito si materializzerebbe. Non una "tempesta" uguale per tutti, ma una mappa personalizzata delle proprie fragilità. I risultati aggregati saranno comunicati nell'estate 2026 e integreranno lo SREP in chiave qualitativa.

Il trasferimento di questa cultura alle PMI è ancora parziale, ma la direzione è tracciata: l'articolo 2086 del Codice civile, richiedendo assetti adeguati alla rilevazione tempestiva dei segnali di crisi, implica implicitamente che l'impresa sia in grado di simulare scenari avversi e prepararsi a gestirli. Gli stress test descritti in questo articolo sono l'applicazione concreta, su scala manifatturiera, della stessa logica che la BCE applica al sistema bancario europeo.

Fonte: BCE, comunicato stampa del 12 dicembre 2025, «La BCE condurrà nel 2026 un reverse stress test sul rischio geopolitico su 110 banche». Teleborsa, 12 dicembre 2025.

Scenario A — +10% costo leghe metalliche

Impatto stimato: riduzione del margine lordo aggregato di 2,1 punti percentuali, con effetti differenziati per linea. Le maniglie residenziali standard, con margine già contenuto, entrano in area di criticità. Le commesse contract, con pricing su preventivo, sono più facilmente adeguabili nel breve termine.

Azione predefinita: revisione listino residenziale entro sessanta giorni; per le commesse in corso, negoziazione di clausola di revisione prezzi su contratti superiori ai novanta giorni.

Scenario B — Allungamento DSO di 15 giorni

Impatto stimato: fabbisogno finanziario aggiuntivo di circa 480.000 euro, con assorbimento parziale della linea di credito disponibile. In assenza di intervento, il cash gap diventa critico nel terzo mese.

Azione predefinita: attivazione del plafond di anticipo fatture già concordato con la banca; sollecito straordinario ai clienti con DSO > 75 giorni; valutazione del factoring pro-solvendo per i distributori di maggiore dimensione.

Scenario C — Fermo impianto di 5 giorni su linea principale

Impatto stimato: perdita di produzione pari a circa 85.000 euro di ricavi, con costi fissi non recuperabili di circa 35.000 euro. I ritardi nelle consegne generano rischio di penali contrattuali su commesse con scadenza rigida.

Azione predefinita: piano di continuità produttiva con terzisti qualificati identificati in anticipo; polizza interruzione attività per fermi superiori ai tre giorni; notifica preventiva ai clienti contract entro ventiquattr'ore dall'evento.

11. IL CONFRONTO DEGLI ASSETTI

Al termine del percorso di analisi, il confronto tra assetto attuale e assetto proposto non è una valutazione di merito sull'operato dell'impresa: è uno strumento operativo di lavoro. Serve a misurare il percorso da fare, a prioritizzare le azioni nell'ordine giusto e a documentare lo stato di partenza — un passaggio essenziale anche in vista di una eventuale certificazione degli assetti ai sensi della UNI/PdR 167⁵. Il quadro che segue è strutturato come un insieme di raccomandazioni all'imprenditore: non obblighi, ma leve concrete di miglioramento, ordinate per priorità.

⁵ UNI/PdR 167 — Prassi di riferimento per gli assetti adeguati delle PMI

La UNI/PdR 167, pubblicata da UNI in collaborazione con l'ODCEC di Milano, è la prassi di riferimento che traduce in criteri tecnici e verificabili l'obbligo di adeguatezza degli assetti previsto dall'articolo 2086 del Codice civile.

La versione 2024 ha definito le linee guida organizzative, amministrative e contabili per le PMI secondo un approccio prestazionale — focalizzato sul "cosa" (risultato atteso) piuttosto che sul "come" — adattabile alle dimensioni e alla natura di ciascuna impresa.

La versione 2025, aggiornata con il punto 12, introduce la possibilità di certificazione di terza parte da parte di un organismo accreditato ISO/IEC 17065, rendendo gli assetti adeguati non solo un requisito normativo ma un elemento di credibilità verificabile verso banche, investitori e stakeholder.

Per la manifattura descritta in questo articolo, il percorso di adeguamento delineato — piano dei conti gestionale, cruscotto CCN, stress test, manuali operativi — è pienamente allineato ai requisiti della UNI/PdR 167 e può costituire la base documentale per un'eventuale certificazione.

Fonte: UNI, «UNI/PdR 167:2025 — Definizione di criteri relativi ad un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile delle PMI», agosto 2024 (prima edizione), giugno 2025 (revisione con punto 12 sulla certificazione). Disponibile gratuitamente su UNISTore previa registrazione.

Area	Oggi	Proposta	Priorità
Margine per linea prodotto	Analisi aggregata mensile	Conto economico gestionale settimanale per famiglia	ALTA
Monitoraggio CCN	Verifica mensile; saldo bancario quotidiano	Cruscotto CCN settimanale con semafori DSO-DPO-DSI	ALTA
Stress test materie prime	Gestione empirica	Simulazione trimestrale su tre scenari critici	ALTA
Rischio key person	Organigramma definito, nessun deputy formalizzato	Deputy per tre ruoli chiave + manuali operativi	MEDIA
Fast-closing	Chiusura mensile T+15	Fast-closing settimanale T+5	ALTA
Piano dei conti gestionale	Piano dei conti civile	Piano dei conti gestionale per centro di costo/linea	MEDIA
Stress test liquidità	Assente	Simulazione trimestrale su scenari CCN critici	MEDIA
OEE produzione	Assente (scarti registrati ma non analizzati)	KPI efficienza per centro di lavoro, report settimanale	BASSA

12. CONCLUSIONI

Questo percorso non ha trasformato un'impresa in difficoltà in un'impresa sana. Ha trasformato un'impresa già sana in un'impresa governata. La differenza non è visibile nel bilancio: è visibile nelle decisioni che l'imprenditore potrà prendere la prossima volta che il prezzo dell'ottone salirà del quindici per cento, o che un distributore allungherà i tempi di pagamento, o che la responsabile amministrativa si ammala per due settimane.

La logica adottata in questo percorso è coerente con l'impostazione della UNI/PdR 167, che distingue tra adeguatezza formale e adeguatezza sostanziale e richiede evidenze di monitoraggio continuo: non basta che gli strumenti esistano, occorre dimostrare che producono informazioni usate nelle decisioni, con soglie definite e risposte predeterminate agli scostamenti. È per questa ragione che ogni azione del piano è associata a un KPI verificabile e a una scadenza precisa: non come adempimento formale, ma come evidenza documentale di un sistema che funziona. Questo impianto, al suo completamento, è strutturato per sostenere una verifica di terza parte da parte di un organismo accreditato ISO ai sensi della UNI/PdR 167:2025 — trasformando l'adeguatezza degli assetti da obbligo normativo a elemento di credibilità certificata, spendibile nei confronti di banche, investitori e stakeholder.

L'adeguatezza degli assetti non è un traguardo: è un metodo. Il vero risultato non è l'elenco statico delle risorse e dei processi. È un metodo di misurazione, confronto e adattamento che permette all'imprenditore di rimodellare l'abito ogni volta che il mercato cambia taglia. E la consapevolezza dell'imprenditore è il vero cambiamento da realizzare:

«Pensavo di dover cambiare tutto. Invece ho capito che dovevo capire meglio quello che avevo già.»

L'adeguatezza non è un requisito statico ma una disciplina. È il modo in cui l'imprenditore trasforma la sua gestione quotidiana in governo.

ACTION PLAN – SETTE AZIONI CONCRETE

Le azioni che seguono sono il risultato del percorso descritto. Non sono raccomandazioni astratte: sono un documento concreto, con un responsabile identificato e una scadenza precisa. Per ciascuna azione sono definiti il soggetto attuatore, il termine di completamento e il KPI di verifica. Il monitoraggio mensile dell'avanzamento è a cura dell'imprenditore; nella fase di avvio è opportuno prevedere un affiancamento professionale esterno per la corretta impostazione degli strumenti e la taratura delle soglie.

#1 — Attivazione marginalità per linea prodotto

Cosa	Ridisegno del piano dei conti gestionale per centri di costo coerenti con le famiglie prodotto (residenziale, contract, accessori, commesse speciali). Primo conto economico gestionale per linea entro la scadenza.
Chi	Responsabile Amministrativa + Consulente
Quando	Entro 30 giorni
KPI	Primo CE gestionale per linea prodotto disponibile

#2 — Fast-closing settimanale T+5

Cosa	Definizione della procedura di fast-closing: cut-off giovedì sera, scritture di integrazione venerdì mattina, report disponibile lunedì mattina. Prima chiusura di prova entro la scadenza.
Chi	Responsabile Amministrativa
Quando	Entro 45 giorni
KPI	Report settimanale prodotto e consegnato entro il lunedì

#3 — Cruscotto CCN con semafori

Cosa	Implementazione del cruscotto DSO-DPO-DSI con soglie (verde/giallo/rosso) e azioni predefinite per ciascuno scenario. Alimentato dal gestionale, aggiornato ogni settimana.
Chi	Responsabile Amministrativa + Consulente
Quando	Entro 45 giorni
KPI	Cruscotto CCN settimanale operativo

#4 — Stress test materie prime

Cosa	Simulazione dei tre scenari critici (variazione costi leghe, allungamento DSO, fermo impianto) con calcolo dell'impatto per linea prodotto e definizione delle azioni correttive predefinite.
Chi	Direttore Produzione + Consulente
Quando	Entro 60 giorni
KPI	Documento stress test validato dall'imprenditore

#5 — Deputy e manuali operativi

Cosa	Identificazione dei deputy per i tre ruoli chiave (responsabile produzione, capo officina, responsabile amministrativa). Redazione dei tre manuali operativi (max 30 pagine ciascuno) con i titolari dei ruoli.
Chi	Imprenditore + Responsabili di funzione
Quando	Entro 90 giorni
KPI	3 manuali redatti e caricati su intranet; 3 deputy designati

#6 — KPI produzione (OEE e scarti per linea)

Cosa	Attivazione della raccolta dati di produzione per efficienza impianti e scarti per centro di lavoro. Report settimanale automatico dal gestionale, con benchmark vs. standard di produzione.
Chi	Direttore Produzione
Quando	Entro 90 giorni
KPI	Report settimanale per centro di lavoro: OEE (disponibilità × prestazioni × qualità) e percentuale scarti vs. standard di produzione

#7 — Revisione semestrale degli assetti

L'adeguatezza non è uno stato da raggiungere una volta sola: è un processo continuo di verifica e adattamento. Il mercato cambia, i costi delle materie prime oscillano, i canali di vendita evolvono, l'organico si trasforma — e l'assetto deve modificarsi di conseguenza, altrimenti invecchia e perde efficacia. La revisione semestrale è il meccanismo che garantisce questa vitalità nel tempo.

Cosa	Definizione di una routine semestrale di revisione degli assetti: verifica degli indicatori rispetto alle soglie, aggiornamento degli stress test, revisione dei manuali operativi. Prima sessione di revisione programmata.
Chi	Imprenditore + Consulente
Quando	Entro 6 mesi dalla prima azione
KPI	Prima sessione di revisione svolta e verbalizzata

Nota: I dati aziendali riportati nell'articolo sono stati modificati per garantire la non riconoscibilità dell'impresa.



BOX DI SINTESI

I QUATTRO PUNTI CHIAVE

1. L'adeguatezza parte dal modello di business

Non esistono assetti standard. L'analisi deve partire da complessità produttiva, varianti, marginalità e capitale circolante. L'adeguatezza è sempre proporzionata alla natura e alla dimensione dell'impresa.

2. Dalla forma alla sostanza: un metodo di approccio (logica UNI/PdR 167)

Organigrammi e procedure non sono sufficienti. Servono evidenze di monitoraggio continuo, indicatori prospettici e stress test documentati. L'adeguatezza è tale solo se è misurabile e verificabile nel tempo.

3. Integrazione tra industria e finanza

Margini per famiglia prodotto, KPI industriali e indicatori finanziari devono dialogare in modo strutturato. Solo l'integrazione consente di anticipare squilibri e sostenere decisioni consapevoli.

4. L'assetto come disciplina di governo

Non è un documento da archiviare ma un sistema dinamico di controllo. Se progettato su misura, tutela l'imprenditore e rafforza la solidità dell'impresa nel medio-lungo periodo.

L'analisi dei dati, la situazione economico-patrimoniale, l'elenco dei creditori

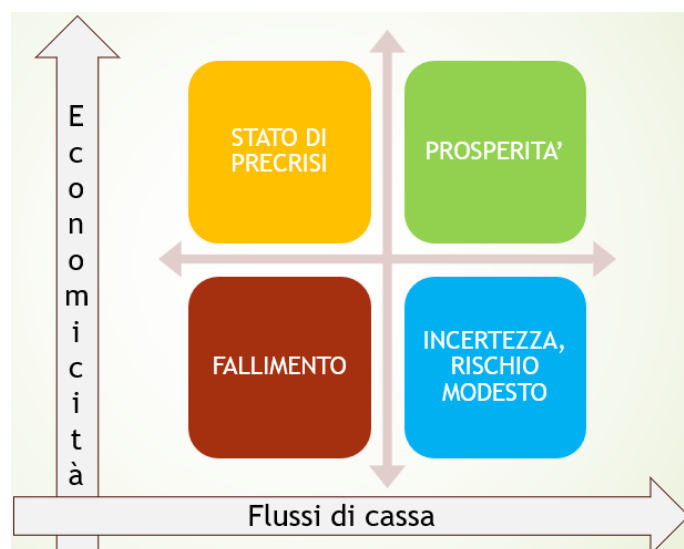


A cura di **Franco Baiguera**

L'introduzione della Composizione Negoziata della Crisi (D.L. 118/2021, ora nel CCII) ha segnato il passaggio da una visione puramente atomistica dell'insolvenza a una visione sistemica e predittiva. Il presente articolo analizza il ruolo cardine della *data analysis* nella ricostruzione della situazione economico-patrimoniale e nella mappatura del ceto creditorio, intesi come pilastri per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento.

1. IL PARADIGMA DELLA PREVENZIONE: I DATI COME SENTINELLE

Nella composizione negoziata, il "dato" non ha solo una funzione storica, ma soprattutto prognostica. L'analisi dei dati deve rispondere a una domanda fondamentale: *l'impresa può tornare a generare flussi di cassa positivi entro un orizzonte ragionevole?* Per poter generare flussi di cassa soddisfacenti, deve essere redditizia, producendo margini economici positivi, tali da poter remunerare tutti i fattori produttivi (il capitale di rischio, i creditori, i dipendenti, le banche, l'amministrazione finanziaria eccetera). Non si tratta di un conflitto tra due dimensioni d'impresa ma, piuttosto, una loro necessaria convergenza finalizzata al mantenimento della continuità aziendale. Un'immagine può ancor meglio esplicitare il concetto appena esposto.



L'immagine evidenza, in quattro quadranti, i rispettivi scenari ai quali possono condurre le combinazioni tra flussi reddituali (rilevabili dal conto economico) e flussi di cassa (rilevabili dal rendiconto finanziario).

I vettori indicano valori crescenti della dimensione: la prima condizione in cui si può trovare un'impresa, quella a sfondo verde, dimostra come al crescere del reddito e dei flussi, l'impresa si orienti alla **prosperità**. È l'unica condizione che assicura la continuità aziendale e alla quale devono anelare tutte le imprese.

Proseguendo in senso orario, si intercetta una **situazione di incertezza**: i flussi di cassa sono elevati, ma la bassa marginalità reddituale determina un certo rischio, sia pur modesto almeno nella parte più destra del quadrante. Potrebbe essere necessaria un'analisi di marketing finalizzata alla determinazione del corretto posizionamento competitivo o una verifica dell'efficienza operativa. Pur essendo una situazione d'incertezza nel breve, nel medio-lungo periodo può deteriorare verso lidi meno sicuri in assenza di correzioni di rotta.

Il terzo quadrante è quello critico: redditi e flussi sono bassi e, sia pur con modalità e tempi non predeterminabili, il destino è quello del **fallimento**. Nessuna impresa può sostenere – nel medio lungo periodo – una condizione di questo tipo. La continuità aziendale non può che venire meno.

Nell'ultimo quadrante si evidenzia una condizione singolare, ma non rara, di **pre-crisi**: l'impresa genera reddito, che però non si trasforma in flussi di cassa. È il caso dell'impresa che genera un fatturato elevato e pure buoni margini, ma poi non incassa i crediti (o una loro parte consistente). Se non individuata per tempo, questa è una situazione che può condurre alla crisi.

Chiarito quanto precede, torniamo all'analisi predittiva che l'approccio scientifico moderno utilizza per monitorare i segnali di allarme (*Early Warning Systems*). Non si tratta solo di analizzare i bilanci depositati, ma di far ricorso anche a fondamentali dati di "secondo livello" quali:

- **Dati transazionali**: ritardi nei pagamenti verso fornitori strategici (segnali di distress operativo).
- **Dati interni (ERP¹)**: scostamenti tra budget e consuntivi che evidenziano una perdita di controllo gestionale.

2. LA RICOSTRUZIONE DELLA SITUAZIONE ECONOMICO-PATRIMONIALE

La contabilità non serve "solo" per il fisco: è, in vero, fondamentale per il controllo aziendale. Secondo questo approccio di metodo, la "situazione contabile aggiornata" richiesta dalla procedura deve essere concepita non come una mera fotografia dei saldi, ma deve essere sottoposta a una **due diligence quantitativa**.

2.1 Analisi patrimoniale: la rettifica a valori di liquidazione

In ambito scientifico e peritale, la situazione patrimoniale va analizzata confrontando i valori contabili (*going concern*) con i valori presumibili di realizzo (*liquidation value*). Questo differenziale (spesso chiamato "*haircut*") è cruciale per l'esperto indipendente per valutare la convenienza delle proposte di risanamento rispetto all'alternativa liquidatoria. Vediamo un esempio concreto per chiarire il corretto approccio.

1 ERP (Enterprise Resource Planning) è un software gestionale che integra e automatizza i processi aziendali chiave—come finanza, risorse umane, produzione, logistica e vendite—in un unico database centralizzato. Migliora l'efficienza, garantisce dati in tempo reale e riduce la duplicazione delle informazioni.

Categoria	Dettaglio	Stima realizzo nell'Accordo	Stima realizzo in caso di liquidazione
Beni	- beni immobili	4.000.000	3.495.000
	- beni mobili	100.000	5.000
	- magazzino	0,00	0,00
	Totale	4.100.000	3.500.000
Crediti	- crediti vari	50.000	50.000
	- Crediti verso clienti	100.000	100.000
	Totale	150.000	150.000
Disponibilità liquide	- Cassa	0	0
	- C/c bancari	20.000	20.000
	Totale	20.000	20.000
	Entrate per azioni revocatorie	0,00	0,00
	Entrate per finanza esterna	300.000	0,00
	Totale	300.000	0,00
	TOTALE ENTRATE	4.570.000	3.670.00

È fisiologico che, nella liquidazione (ordinaria o giudiziale che sia), i valori siano inferiori rispetto a quelli della continuità aziendale: ne consegue che il confronto continuità/liquidazione è imprescindibile in ogni operazione di “salvataggio” aziendale, e non solo perché lo prevede il codice della crisi. Per “centrare” questo obiettivo è necessario partire da un’approfondita analisi di bilancio dell’impresa, oggi facilitata da software di ogni tipologia e costo, a volte anche disponibili all’interno dei pacchetti di contabilità.

I dati storici, eventualmente rielaborati, forniscono:

- la base (insieme con altre fonti) per l’analisi di bilancio;
- il punto di partenza per le rettifiche a valori di liquidazione, passaggio fondamentale per tutte le procedure di crisi aziendale;
- la base dati per l’analisi predittiva (budget e successive analisi degli scostamenti).



BOX DI SINTESI OPERATIVA

- Flussi reddituale e di cassa: non sono antagonisti, ma complementari.
- Confronto di valori: quello di continuità aziendale deve sempre essere confrontato con valori di liquidazione. È un’attività indispensabile non solo all’interno della CN, ma anche all’interno di altre procedure previste dal CCII.
- Analisi di bilancio: è indispensabile per comprendere le cause della crisi e per predisporre il budget.

2.2 Definizione e struttura dell'*aging report*

Nel contesto dell'analisi patrimoniale, assume particolare rilevanza l'analisi dei crediti per natura ma anche tramite l'*aging report*. L'*aging report* è un documento contabile che categorizza i crediti verso clienti in base al tempo trascorso dalla data di emissione della fattura o dalla sua data di scadenza. Tipicamente, i crediti vengono suddivisi in "bucket" (secchielli) temporali:

- **Correnti:** Crediti non ancora scaduti.
- **Scaduti 1-30 giorni:** Ritardi fisiologici o disguidi tecnici.
- **Scaduti 31-60 giorni:** Primi segnali di allerta operativa.
- **Scaduti 61-90 giorni:** Rischio di liquidità concreto; necessità di solleciti formali.
- **Oltre i 90/120 giorni:** Crediti "incagliati" che richiedono azioni legali o procedure di recupero stragiudiziale.

Un processo di *aging* scientifico non si ferma al "quanto" è scaduto, ma indaga il "perché". Le cause si dividono solitamente in:

1. Cause interne: errori di fatturazione, contestazioni sulla qualità del prodotto, ritardi nella consegna.
2. Cause esterne: crisi di liquidità del cliente, dispute legali, tentativi intenzionali di dilazione finanziaria forzata.

Per migliorare il profilo di *aging*, le aziende devono implementare un *workflow* strutturato:

- **Automazione dei solleciti:** invio di reminder automatici 5 giorni prima della scadenza.
- **Credit Scoring:** revisione dei fidi per i clienti che scivolano costantemente nelle fasce 60-90 giorni.
- **Doubtful Debt Provisioning:** utilizzo di modelli statistici per prevedere le perdite su crediti prima che diventino definitive.

All'interno della strategia di risoluzione della crisi tramite l'istituto della composizione negoziata è cioè essenziale una diagnosi tramite l'*aging: ex post*, per comprendere le cause degli inadempimenti della clientela (l'impresa ha ceduto beni o prestato servizi senza un'adeguata verifica dell'affidabilità della clientela? Vi sono state cause straordinarie o imprevedibili quali la pandemia o altri fattori esogeni non governabili?); e, tratto lo spunto interpretativo, agire sul budget (minori ricavi con minori clienti ma affidabili? Riposizionamento della clientela? Introduzione di un sistema di rating?). Queste argomentazioni porteranno ad intercettare il vincolo di discontinuità o il cambio di rotto che farà propendere – e convincere i diversi attori della procedura – verso la continuità piuttosto che verso la liquidazione.

In conclusione, l'*aging* dei crediti è il "termometro" del capitale circolante netto. Un'azienda con un fatturato crescente ma un *aging* che si sposta verso le fasce più vecchie è un'azienda che sta finanziando i propri clienti a scapito della propria stabilità. La gestione proattiva dell'anzianità creditizia è dunque un pilastro della continuità aziendale.

3. L'ANALISI QUALI-QUANTITATIVA DELL'ELENCO CREDITORI

Riferimento normativo: Art. 17, comma 3, lettera c) CCII
Accesso alla composizione negoziata e suo funzionamento

L'elenco dei creditori nella composizione negoziata non è una lista statica, ma un insieme di relazioni finanziarie. L'analisi dei dati deve procedere per "gruppi omogenei". L'elenco deve contenere tutti i creditori dell'impresa: quelli commerciali (fornitori), quelli finanziari (banche, leasing, factoring), i dipendenti e lavoratori assimilati, gli agenti e rappresentanti, i finanziatori a vario titolo, compresi i soci, debiti di ogni altro tipo.

3.1 Stratificazione per grado di privilegio e tipologia

La costruzione dell'elenco dei creditori è l'atto di "trasparenza radicale" richiesto all'imprenditore. Un elenco incompleto o errato non solo mina la fiducia dell'esperto e delle banche, ma espone l'impresa al rischio di inammissibilità delle misure protettive. La precisione scientifica nella mappatura del passivo è, in ultima analisi, **la preconditione per la sostenibilità di qualsiasi piano di risanamento**.

L'articolo 17, comma 3, lettera c) CCII richiede che, tra i documenti da presentare per l'accesso alla composizione negoziata, debba essere presente *l'elenco dei creditori, con l'indicazione dei rispettivi crediti scaduti e a scadere e dell'esistenza di diritti reali e personali di garanzia*.

Attraverso la classificazione per classi omogenee, il consulente o l'esperto deve suddividere il passivo (almeno) nelle seguenti classi:

- **Creditori Finanziari** (Banche e assimilati): accompagnata da un'analisi delle garanzie (tipicamente fidejussioni, ipoteche, pegni).
- **Creditori Commerciali**: suddivisione tra "fornitori strategici" (essenziali per la continuità) e "fornitori fungibili".
- **Creditori pubblici qualificati** (Agenzia delle Entrate e della Riscossione, INPS, Inail, fondi previdenziali): fondamentali per la verifica del superamento delle soglie di allarme ex art. 25-novies CCII.
- **Dirigenti, quadri, dipendenti**: tenendo conto degli stipendi arretrati, del Tfr maturato e di ogni altra indennità loro spettante.
- **Agenti, rappresentanti, procacciatori d'affari**: tenuto conto delle provvigioni maturate ed in corso e anche per questi soggetti di ogni altra indennità, spesa o diritto loro spettante.

In questa fase ogni creditore deve essere clusterizzato come privilegiato o ipotecario col rispettivo grado di privilegio o come chirografario.

L'elenco deve essere caricato sulla piattaforma telematica nazionale nel formato standardizzato (spesso fogli di calcolo .csv o .xlsx). La coerenza tra i dati caricati e la **situazione patrimoniale ed economica aggiornata** (non anteriore a 120 giorni) è il primo test di affidabilità che l'esperto esegue.

La redazione dell'elenco dei creditori non è un mero adempimento burocratico, ma costituisce la **base dati fondamentale** su cui l'esperto indipendente valuterà la concretezza delle prospettive di risanamento.

3.2 L'elenco dei creditori nel procedimento per le misure cautelari

Riferimento normativo: Art. 19, comma 2, lettera c) CCII
Procedimento relativo alle misure protettive cautelari

Una corretta composizione dell'elenco dei creditori di cui al punto che precede è funzionale anche ad un ulteriore elenco (in vero del tutto analogo) previsto in via eventuale allorché l'impresa richieda le misure cautelari previste dall'articolo 18. In questa ipotesi, l'articolo 19, comma 2 lett. c) prevede, unitamente al ricorso, l'imprenditore depositi *l'elenco dei creditori, individuando i primi dieci per ammontare, con indicazione dei relativi indirizzi di posta elettronica certificata, se disponibili, oppure degli indirizzi di posta elettronica non certificata per i quali sia verificata o verificabile la titolarità della singola casella*.

Viene da sé che, in caso di necessità di ricorso alle misure protettive e cautelari, il lavoro svolto in preventiva per l'introduzione della composizione negoziata della crisi, permetterà di completare il flusso informativo in modo agevolato al quale si aggiungeranno, al più, le informazioni sulla PEC o sulla posta non certificata e la graduazione per importi (la norma richiede il valore assoluto dei primi dieci creditori, senza alcuna ulteriore e diversa classificazione): una rielaborazione semplicissima con un foglio di calcolo.

3.3 Aging analysis e distribuzione della massa passiva

Sempre allo scopo di intercettare compiutamente le cause della crisi e per agevolare il lavoro dell'esperto, è opportuna un'analisi puntuale dell'aging del debito. Classificando correttamente i crediti "per data", è possibile identificare se la crisi è "acuta" (debiti scaduti recentemente in massa) o "cronica" (stratificazione di debiti molto vecchi).

3.4 I debiti certi e quelli probabili/contestati

Un errore comune è l'omissione di debiti oggetto di contenzioso. La prassi professionale suggerisce l'inserimento di tali poste in una sezione dedicata, con una stima della probabilità di soccombenza basata sul principio contabile OIC 31.

- **debiti certi:** inclusi nel totale del debito.
- **debiti probabili/contestati:** accantonamento o indicazione pro-memoria per informare l'esperto sui potenziali rischi di cassa futuri.

4. CONCLUSIONI

L'analisi dei dati non è più solo una rendicontazione storica, ma una vera e propria **"sentinella"** della continuità aziendale. L'obiettivo finale è determinare se l'impresa possa tornare a generare flussi di cassa positivi entro un orizzonte ragionevole. La stabilità dell'impresa dipende dalla convergenza tra margini economici (redditività) e flussi finanziari (liquidità). Come evidenziato dalla matrice dei quadranti: solo la **prosperità** (alti redditi e alta cassa) garantisce la continuità.

Mentre la ricostruzione della situazione patrimoniale richiede una **due diligence quantitativa**. È fondamentale il confronto tra il valore di continuità (*going concern*) e quello di liquidazione (*liquidation value*) per dimostrare ai creditori la convenienza del risanamento.

Infine, è doveroso osservare come l'elenco dei creditori non è un mero adempimento burocratico, ma un atto di **"trasparenza radicale"**. Una mappatura precisa, completa di debiti scaduti, a scadere e contestati, è la precondizione per ottenere misure protettive e cautelari e garantire la sostenibilità del piano di risanamento agli occhi dell'esperto indipendente.

FAQ – Le domande più frequenti

Sono sufficienti i dati storici e prospettivi per comporre correttamente un'analisi predittiva?

I dati storici e quelli a budget (o prospettici) sono necessari, ma non sufficienti. Per una corretta analisi, sono necessari anche dati transazionali (o extra contabili) quali l'aging dei crediti, ritardi nei pagamenti di fornitori o dipendenti, il ricorso sistematico al ravvedimento operoso o a strumenti di dilazione e rateizzazione dei debiti tributari.

Qual è il confronto necessario a valutare il corretto accesso alla CN affinché venga valutata positivamente dall'esperto?

È sempre necessario il confronto tra l'ipotesi della continuità aziendale e quello liquidatorio. Se non emerge in modo chiaro che la continuità è uno scenario migliore per i creditori, l'insuccesso della procedura è certo. Lo scopo della CN consiste nel salvataggio delle imprese che hanno una prospettiva di ripresa; negli altri casi, la continuità potrebbe addirittura aggravare il dissesto, con assunzione di responsabilità degli organi societari.

Quali debiti devono essere inseriti nell'elenco dei creditori?

Tutti, compresi quelli contestati e quelli probabili. Questi ultimi sono necessari alla valutazione dei rischi di drenaggio delle risorse future.

A cosa serve l'aging report?

La gestione proattiva dell'anzianità dei crediti è un pilastro della continuità. Identificare se una crisi è "acuta" o "cronica" permette di correggere le rotte aziendali, agendo sul budget e sulla selezione della clientela per evitare che l'impresa finanzia i propri clienti a scapito della propria stabilità.

La sostenibilità come leva di prevenzione della crisi. Le PMI tra esenzione normativa e obbligo di fatto e il ruolo del professionista



A cura di **Alfredo Celentano** e **Antonio Capasso**

Il rapporto tra piccole e medie imprese e sostenibilità si presenta, nell'attuale contesto normativo, come un paradosso solo apparente: le PMI sono formalmente esentate dagli obblighi di rendicontazione non finanziaria previsti dalla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), eppure si trovano di fatto sottoposte a pressioni crescenti da parte di banche, grandi clienti e mercati del credito che condizionano l'accesso alle risorse alla capacità di dimostrare performance ESG. Questa tensione non è priva di conseguenze sul piano della continuità aziendale: un'impresa che non presidia i propri rischi di sostenibilità espone sé stessa a vulnerabilità finanziarie, reputazionali e operative che possono tradursi in segnali precoci di crisi. Il presente contributo analizza il quadro normativo vigente, le dinamiche di mercato che amplificano gli obblighi di fatto e propone una lettura della sostenibilità come strumento proattivo di governo del rischio e prevenzione delle situazioni di difficoltà aziendale, con particolare attenzione al ruolo che consulenti, commercialisti, avvocati e revisori sono chiamati a svolgere nell'accompagnamento delle imprese in questo percorso.

1. INTRODUZIONE

Parlare di sostenibilità alle PMI italiane, che costituiscono oltre il 99% del tessuto imprenditoriale nazionale e generano circa il 67% dell'occupazione privata (dati ISTAT, Rapporto sulla struttura delle imprese, 2023), significa muoversi in un territorio spesso percepito come estraneo, se non addirittura ostile. La sostenibilità è ancora troppo spesso associata nella mente degli imprenditori a grandi gruppi quotati, a dipartimenti dedicati, a costi aggiuntivi difficilmente giustificabili in bilancio. Eppure, qualcosa sta cambiando in modo strutturale.

La CSRD (Direttiva UE 2022/2464), recepita in Italia con il D.Lgs. 6 settembre 2024, n. 125, ha ridisegnato il perimetro degli obblighi di rendicontazione non finanziaria con un approccio progressivo che, almeno sulla carta, esclude le microimprese e prevede per le PMI quotate un regime semplificato e posticipato. Tuttavia, chi si occupa di consulenza aziendale sa bene che i confini formali della normativa raramente coincidono con i confini reali delle pressioni cui l'imprenditore deve rispondere. I fornitori delle grandi aziende soggette a CSRD vengono già oggi sistematicamente

interrogati sui propri dati ESG attraverso le catene del valore; le banche redigono i propri modelli di rating integrando fattori climatici e di governance; i fondi di private equity guardano alla sostenibilità come condizione di investibilità. In questo scenario, la domanda che il professionista deve porsi non è se le PMI debbano occuparsi di sostenibilità, ma come orientarle in modo strategico verso pratiche che rafforzino la solidità aziendale, riducano le vulnerabilità e, aspetto su cui ci soffermeremo, contribuiscano a prevenire l'insorgere di situazioni di crisi.

Il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, come modificato dal D.Lgs. 17 giugno 2022, n. 83 in recepimento della Direttiva Insolvency), con la sua enfasi sugli assetti organizzativi adeguati e sui segnali precoci di allerta, offre una cornice editale che si integra naturalmente con un approccio ESG maturo e consapevole.

2. IL QUADRO NORMATIVO: ESENZIONI FORMALI E PRESSIONI SOSTANZIALI

2.1 La CSRD e il regime applicabile alle PMI

La Direttiva 2022/2464/UE, meglio nota come CSRD, rappresenta il pilastro della nuova architettura europea della rendicontazione di sostenibilità. Rispetto alla precedente Non-Financial Reporting Directive | NFRD (Direttiva 2014/95/UE), l'ambito di applicazione è stato significativamente esteso, sia in termini di soggetti obbligati, sia in termini di contenuto e qualità dell'informativa richiesta. Tuttavia, per le PMI non quotate il regime rimane quello dell'esenzione: la direttiva non le assoggetta ad alcun obbligo diretto di reporting e questa scelta è stata confermata anche nel recepimento italiano operato con il D.Lgs. n. 125/2024.

Per le PMI quotate su mercati regolamentati, invece, l'obbligo di rendicontazione è previsto ma con un calendario dilazionato (a partire dagli esercizi finanziari 2026) e con la possibilità di adottare standard ESRS semplificati (i cosiddetti ESRS VSME, sviluppati da EFRAG), pensati per ridurre il carico informativo rispetto agli standard destinati alle grandi imprese. È importante che i professionisti conoscano questa distinzione, poiché il perimetro dell'obbligo formale è il punto di partenza, non il punto di arrivo dell'analisi.

2.2 La catena del valore come vettore di obblighi di fatto

Uno degli elementi più significativi e meno discussi nel dibattito professionale, è il meccanismo della **due diligence di sostenibilità** lungo la catena del valore. Le grandi imprese soggette a CSRD sono tenute a rendicontare non solo i propri impatti diretti ma anche quelli generati dalle proprie catene di fornitura, in coerenza con quanto previsto dalla *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CS3D, Direttiva UE 2024/1760). Questo vuol dire, in termini pratici, che un'impresa manifatturiera di medie dimensioni che fornisce componenti a un gruppo quotato europeo sarà chiamata a rispondere a questionari ESG, a fornire dati sulle emissioni di Scope 3, a documentare le proprie politiche in materia di lavoro e anticorruzione.

Non si tratta di un fenomeno futuro: è già in atto. Piattaforme come EcoVadis, Sedex o i portali proprietari dei grandi gruppi industriali raccolgono oggi sistematicamente queste informazioni da decine di migliaia di fornitori europei, molti dei quali sono PMI. Il professionista che assiste un'impresa di questa natura deve essere consapevole che l'inerzia sul fronte ESG non è una scelta neutrale: può tradursi in perdita di contratti, esclusione da gare, o declassamento come fornitore.

2.3 Il ruolo delle banche e della finanza sostenibile

Il canale bancario rappresenta forse la pressione più immediata per le PMI. La regolamentazione prudenziale europea, in particolare il Regolamento CRR II (Regolamento UE 2019/876) e le successive linee guida EBA sulla

gestione dei rischi ESG (EBA/GL/2025/04, aggiornamento atteso), sta spingendo gli istituti di credito a integrare sistematicamente i fattori di rischio climatico e di governance nei propri processi di valutazione del merito creditizio. In Italia, la Banca d'Italia ha pubblicato nel 2022 aspettative di vigilanza per le banche meno significative che includono la richiesta di considerare i rischi ESG nei framework di risk management.

Il risultato è che le PMI che non sono in grado di fornire informazioni ESG minime, anche solo in forma narrativa, rischiano di vedersi applicate condizioni di finanziamento meno favorevoli o, in scenari più avanzati, di essere escluse dall'accesso a prodotti finanziari *green-linked*. La Tassonomia europea (Regolamento UE 2020/852) è un ulteriore elemento di pressione indiretta: le banche che finanziano attività non allineate alla tassonomia devono darne conto nei propri bilanci di sostenibilità, e questo genera incentivi molto concreti a privilegiare clienti con profili ESG documentati.

2.4 Gli standard volontari come ponte verso la compliance

In assenza di obblighi formali, molte PMI si stanno avvicinando alla sostenibilità attraverso standard volontari che svolgono una funzione di orientamento e di credibilità. Tra questi, i più rilevanti per il tessuto produttivo italiano sono: gli ESRS VSME di EFRAG concepiti proprio come standard leggeri per le PMI non quotate; il GRI Standards (con particolare attenzione al GRI 305 per le emissioni e al GRI 401 per l'occupazione); e i framework settoriali come la norma ISO 14001 per i sistemi di gestione ambientale.

Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili ha avviato un percorso di formazione e di elaborazione di linee guida pratiche per i professionisti che assistono le PMI nel percorso ESG, riconoscendo che il commercialista è spesso il principale, e talvolta unico, interlocutore qualificato dell'imprenditore di piccole dimensioni su queste tematiche. Anche il Consiglio Nazionale Forense ha iniziato a occuparsi del tema, in particolare in relazione ai profili di responsabilità connessi alla CS3D e alla governance di sostenibilità.



BOX DI SINTESI

IL QUADRO NORMATIVO: ESENZIONI FORMALI E PRESSIONI SOSTANZIALI

Le PMI italiane si trovano in una posizione peculiare: formalmente esentate dagli obblighi di rendicontazione della CSRD, sono tuttavia esposte a un sistema di pressioni sostanziali, provenienti dalle catene del valore, dal sistema bancario e dai mercati finanziari, che rendono la sostenibilità una questione concreta e urgente.

Il professionista che assiste una PMI non può limitarsi a comunicare all'imprenditore che 'la normativa non si applica'. Deve invece aiutarlo a comprendere dove sono i rischi reali, quali interlocutori stiano già raccogliendo dati ESG sulla sua impresa, e come costruire un presidio minimo ma credibile. Gli standard volontari come gli ESRS VSME e le linee guida degli ordini professionali offrono oggi punti di riferimento concreti per avviare questo percorso in modo strutturato.

3. LA SOSTENIBILITÀ COME SISTEMA DI GOVERNO DEL RISCHIO AZIENDALE

3.1 ESG e risk management: una convergenza non scontata

La letteratura manageriale e professionale degli ultimi anni ha progressivamente chiarito un punto che all'inizio non era affatto ovvio: la sostenibilità non è un esercizio comunicativo, ma un sistema di governo del rischio. I fattori ESG, ambientali, sociali e di governance, sono proxy di vulnerabilità aziendali che, se non presidiate, si traducono in rischi operativi, finanziari e reputazionali con impatto diretto sui flussi di cassa e sulla continuità aziendale. Questa lettura è oggi condivisa da tutte le principali istituzioni finanziarie internazionali, dall'FSB (Financial Stability Board) alle banche centrali, ed è alla base dell'integrazione dei rischi ESG nei framework di vigilanza prudenziale.

Per una PMI, il ragionamento si fa ancora più diretto. Un'impresa manifatturiera che dipende da un'unica fonte di approvvigionamento di materie prime critiche, in una zona geografica esposta a rischi climatici, sta assumendo un rischio di continuità operativa che potrebbe emergere in pochi mesi. Un'impresa che gestisce male i propri rapporti con i lavoratori, in termini di sicurezza, formazione, turnover, accumula un rischio di competitività e di reputazione sul mercato del lavoro. Un'impresa con assetti di governance deboli, priva di deleghe chiare e di sistemi di controllo interno, è esposta a rischi di frode, errori gestionali e difficoltà nei ricambi generazionali.

3.2 Doppia materialità: uno strumento di analisi per i professionisti

Il concetto di doppia materialità, introdotto dalla CSRD e sviluppato negli ESRS, è uno degli strumenti concettuali più utili che il professionista possa portare nel dialogo con l'imprenditore. L'analisi di materialità doppia chiede di guardare al rapporto tra impresa e sostenibilità da due direzioni: da un lato, gli impatti che l'impresa genera sull'ambiente e sulla società (materialità d'impatto); dall'altro, i rischi e le opportunità che i fattori ESG possono generare sull'andamento economico e finanziario dell'impresa (materialità finanziaria).

È la seconda prospettiva, quella della materialità finanziaria, che più interessa in questa sede. Applicata a una PMI, anche in forma semplificata e non formalizzata, un'analisi di materialità finanziaria consente di identificare quali fattori ESG sono rilevanti per il business specifico dell'impresa: la dipendenza da risorse naturali, l'esposizione a normative ambientali in evoluzione, la dipendenza da competenze difficili da reperire, la concentrazione su clienti o mercati con esigenze ESG crescenti. Questo tipo di analisi ha un valore pratico immediato perché orienta le scelte gestionali verso i rischi reali, non verso adempimenti astratti.

3.3 I rischi climatici fisici e di transizione nelle PMI

Un capitolo specifico merita la gestione dei rischi climatici, che la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD), ora integrata negli IFRS S2 elaborati dall'ISSB, ha sistematizzato in due categorie: rischi fisici (legati agli impatti del cambiamento climatico sulle infrastrutture, le risorse, le operazioni) e rischi di transizione (legati ai cambiamenti normativi, tecnologici e di mercato che accompagnano la transizione verso un'economia a basse emissioni). Entrambe le categorie sono rilevanti per le PMI italiane, anche se con intensità differente a seconda del settore e del territorio.

Un'impresa agricola o agroalimentare del Sud Italia, ad esempio, sta già sperimentando i rischi fisici del cambiamento climatico in termini di siccità, disponibilità idrica e variabilità delle rese. Un'impresa della componentistica automotive del Nord Italia, invece, affronta principalmente rischi di transizione legati all'elettrificazione del parco auto e alla potenziale obsolescenza delle tecnologie che produce. In entrambi i casi, ignorare questi rischi nell'analisi strategica e nel piano industriale non è una scelta prudente: è una forma di cecità gestionale che i professionisti hanno il dovere di segnalare.

3.4 Governance e controllo interno nelle PMI: il nodo irrisolto

La dimensione G, governance, è forse quella più trascurata quando si parla di PMI, eppure è quella che maggiormente determina la capacità dell'impresa di affrontare e gestire le proprie vulnerabilità. La letteratura sulla crisi d'impresa ha ampiamente documentato che le difficoltà delle PMI sono nella maggior parte dei casi riconducibili a deficit di governance: assenza di pianificazione finanziaria, confusione tra patrimonio dell'imprenditore e patrimonio dell'impresa, concentrazione decisionale, assenza di sistemi di reporting interno, mancanza di figure di controllo indipendenti.

Il CCII, con la previsione dell'art. 2086 c.c. riformato e degli artt. 3 e 25-*bis* e ss. del Codice stesso, ha codificato l'obbligo per l'imprenditore di dotarsi di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, e di rilevare tempestivamente gli indici di crisi. È qui che la dimensione ESG di governance si innesta in modo diretto con gli obblighi normativi già esistenti: migliorare la governance non è solo una questione di sostenibilità, è un obbligo legale e una condizione di sopravvivenza.



BOX DI SINTESI

LA SOSTENIBILITÀ COME SISTEMA DI GOVERNO DEL RISCHIO AZIENDALE

La sostenibilità, letta attraverso la lente del risk management, non è un onere aggiuntivo per le PMI: è uno strumento di governo del rischio che aiuta l'imprenditore a vedere dove sono le fragilità della propria azienda prima che queste si manifestino in forma acuta.

L'analisi di materialità finanziaria, anche nelle sue versioni più semplificate, e la mappatura dei rischi climatici fisici e di transizione sono pratiche accessibili che il consulente può introdurre nel processo di pianificazione ordinaria. La dimensione della governance, la G di ESG, si sovrappone poi in modo diretto con gli obblighi del CCII in materia di assetti adeguati, rendendo il presidio di questa area al tempo stesso una questione di compliance e di salute aziendale.

4. SOSTENIBILITÀ E PREVENZIONE DELLA CRISI: I PUNTI DI CONTATTO NORMATIVI

4.1 Il Codice della Crisi e gli assetti organizzativi adeguati

Il D.Lgs. n. 14/2019 ha introdotto nell'ordinamento italiano un sistema organico di prevenzione e gestione della crisi d'impresa che, nella sua logica di fondo, presenta molte più convergenze con l'approccio ESG di quanto normalmente si riconosca. Il nuovo art. 2086, comma 2, c.c. impone all'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva 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. L'aggettivo 'adeguato' è volutamente elastico, ma la sua declinazione pratica richiede processi, sistemi di controllo, flussi informativi e strutture decisionali che sono, nella sostanza, esattamente ciò che un buon sistema di governance ESG prevede.

Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, nelle sue linee guida sull'adeguatezza degli assetti (pubblicate in collaborazione con il CNDCEC nel 2023), ha individuato una serie di indicatori minimi che un'impresa di piccole e medie dimensioni dovrebbe presidiare: pianificazione finanziaria a medio termine, monitoraggio dei principali KPI

gestionali, procedure di approvazione delle operazioni rilevanti, sistemi di deleghe e responsabilità. Si tratta, a ben guardare, di elementi che si trovano naturalmente incorporati in qualsiasi framework ESG di buona governance.

4.2 Gli indicatori di allerta e i segnali ESG

Il sistema degli indicatori precoci di crisi, previsto dagli artt. 3 e 25-*bis* del CCII e declinato dal CNDCEC attraverso i propri documenti di ricerca, si concentra prevalentemente su metriche finanziarie: indici di liquidità, copertura del debito, patrimonio netto, flussi di cassa operativi. Questi indicatori hanno un valore indiscutibile, ma presentano un limite intrinseco: sono indicatori *lagging*, cioè segnalano la crisi quando questa si è già manifestata nei numeri. I fattori ESG, al contrario, hanno spesso una natura *leading*: emergono prima che i problemi si traducano in deterioramento finanziario.

Un aumento del tasso di infortuni sul lavoro è un segnale che precede di mesi o anni le potenziali perdite derivanti da contenziosi, sanzioni o perdita di produttività. Un deterioramento delle relazioni con i principali fornitori, o la dipendenza da un'unica fonte di approvvigionamento in una regione ad alto rischio geopolitico, è un rischio operativo che può esplodere improvvisamente. Un cambio regolatorio ambientale che impatta sulle tecnologie produttive utilizzate dall'impresa può rendere obsoleto un intero ciclo produttivo nel giro di pochi anni. Integrare questi segnali nel sistema di monitoraggio dell'impresa significa dotarsi di un radar più sensibile e più precoce.

4.3 La continuità aziendale come obiettivo condiviso

Il principio della continuità aziendale (*going concern*), che rappresenta il fondamento della redazione del bilancio in condizioni ordinarie (OIC 11, IAS 1), è anche l'obiettivo ultimo del sistema di prevenzione della crisi. La continuità aziendale non è un dato acquisito: è una condizione che si costruisce ogni giorno attraverso scelte gestionali, di mercato, di investimento e di organizzazione. La sostenibilità, in questo senso, è letteralmente orientata alla continuità: le pratiche ESG che riducono i rischi operativi, che migliorano la capacità di accedere al credito, che fidelizzano i lavoratori migliori e che rafforzano le relazioni con i clienti sono pratiche che aumentano la probabilità di sopravvivenza dell'impresa nel tempo. La Relazione sulla gestione, obbligatoria per le società di capitali che superano determinate soglie dimensionali ai sensi dell'art. 2428 c.c., è già oggi uno spazio in cui il tema della continuità aziendale e quello dei rischi rilevanti per l'impresa possono e devono essere trattati. Il revisore legale, in particolare, è chiamato dall'ISA Italia 570 a valutare con attenzione gli elementi che possono mettere in discussione la continuità, e in questo contesto i rischi ESG non rilevati né gestiti rappresentano un elemento di valutazione sempre più difficile da ignorare.

4.4 Il ruolo del revisore nella valutazione dei rischi ESG

Il revisore legale si trova oggi in una posizione particolarmente delicata rispetto al tema della sostenibilità nelle PMI. Da un lato, per le imprese non soggette all'obbligo di rendicontazione di sostenibilità, non è tenuto a esprimere alcuna *assurance* sulla reportistica ESG. Dall'altro, la progressiva integrazione dei rischi ESG nei processi di business e nella situazione finanziaria delle imprese rende difficile una valutazione della continuità aziendale, e più in generale un'analisi del rischio di revisione, che prescinda completamente da questi fattori.

L'IAASB ha avviato un processo di revisione degli standard di revisione per tener conto della rilevanza dei rischi climatici (si veda il documento di discussione «*Sustainability Assurance: Areas Warranting Attention*», 2024), e il dibattito professionale italiano si sta muovendo nella stessa direzione. Il Consiglio Nazionale dei Revisori Legali ha incluso nelle proprie attività di aggiornamento professionale continuo moduli dedicati ai rischi ESG e alla loro valutazione nell'ambito della revisione ordinaria. Per il professionista che assiste PMI, questo significa che la dimensione ESG è già entrata, anche se non esplicitamente, nel perimetro della responsabilità professionale.

4.5 Strumenti negoziali e sostenibilità: i finanziamenti ESG-linked

Un ultimo elemento di connessione tra sostenibilità e prevenzione della crisi riguarda l'accesso a strumenti di finanziamento strutturati che incorporano incentivi ESG. I *sustainability-linked loans* (SLL) e i *green loans*, regolati rispettivamente dai *Sustainability-Linked Loan Principles* e dai *Green Loan Principles* elaborati dalla Loan Market Association (LMA), collegano le condizioni del finanziamento al raggiungimento di obiettivi ESG misurabili (KPI di sostenibilità). Per le PMI, questo tipo di strumenti è ancora relativamente poco diffuso, ma la tendenza è in crescita rapida anche grazie all'impulso delle banche di sviluppo e dei programmi europei (PNRR, InvestEU). Il punto rilevante è che un'impresa che riesce ad accedere a finanziamenti SLL non solo ottiene condizioni economiche migliori (lo spread si riduce al raggiungimento degli obiettivi), ma costruisce un meccanismo di accountability interna che incentiva il miglioramento continuo delle proprie performance ESG. Si tratta, in altri termini, di uno strumento che unisce la dimensione finanziaria con quella gestionale, contribuendo a ridurre la probabilità di deterioramento della situazione aziendale.



BOX DI SINTESI

SOSTENIBILITÀ E PREVENZIONE DELLA CRISI: I PUNTI DI CONTATTO NORMATIVI

La connessione tra sostenibilità e prevenzione della crisi non è una forzatura concettuale: è scritta nella logica stessa del CCII, che richiede assetti organizzativi adeguati e sistemi di monitoraggio precoce dei rischi, e trova riscontro nei principi di revisione che presidiano la continuità aziendale. I fattori ESG, se correttamente integrati nel sistema di allerta interna, si comportano come indicatori anticipatori: segnalano vulnerabilità operative, finanziarie e di mercato prima che queste si traducano in deterioramento dei numeri. Integrare una lettura ESG nel sistema di monitoraggio della PMI, anche in forma semplificata, è un atto di buona gestione prima ancora che di compliance.

5. IL RUOLO DEI PROFESSIONISTI NELL'ACCOMPAGNAMENTO DELLE PMI

5.1 Il commercialista come primo presidio ESG

Il dottore commercialista è, nella stragrande maggioranza dei casi, il principale, e spesso unico, interlocutore qualificato dell'imprenditore di PMI su questioni che vanno oltre la mera compliance fiscale e contabile. Questa posizione di prossimità e fiducia, che è una caratteristica distintiva della professione italiana, è al tempo stesso una responsabilità e un'opportunità. Il commercialista che non si aggiorna sui temi ESG rischia di lasciare il proprio cliente impreparato a fronte di pressioni crescenti; quello che investe in questa competenza si posiziona come advisor strategico su un tema destinato a crescere di rilevanza.

Il CNDCEC ha riconosciuto questa dimensione ampliando progressivamente la propria offerta formativa e documentale in materia di sostenibilità. Il documento «La rendicontazione non finanziaria: aspetti metodologici e operativi» (Fondazione Nazionale Commercialisti, 2023) e le successive note di aggiornamento rappresentano un punto di riferimento utile per strutturare un'offerta di servizi ESG alle PMI clienti. La sfida non è tanto tecnica, gli standard esistono e sono accessibili, quanto culturale: convincere l'imprenditore che occuparsi di sostenibilità è un investimento, non un costo.

5.2 L'avvocato d'impresa tra CS3D e responsabilità della *supply chain*

La dimensione giuridica della sostenibilità nelle PMI si articola su più livelli, tutti di crescente rilevanza per il consulente legale. La *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CS3D), Direttiva UE 2024/1760, introduce per le grandi imprese obblighi di due diligence sui diritti umani e sull'ambiente lungo tutta la catena del valore, con regimi sanzionatori che includono sanzioni amministrative e responsabilità civile. Per le PMI che operano come fornitori di queste imprese, ciò si traduce in richieste contrattuali sempre più stringenti, clausole di compliance ESG nei contratti di fornitura, e potenziali conseguenze in caso di inadempimento.

L'avvocato che assiste una PMI fornitrice di grandi gruppi europei deve essere in grado di analizzare queste clausole, di valutarne la portata e di consigliare l'imprenditore sulle misure minime da adottare per mantenere la relazione contrattuale senza esporsi a rischi eccessivi. Si tratta di un'area di lavoro nuova ma in rapida espansione, che si sovrappone con temi già familiari agli avvocati d'impresa: responsabilità da prodotto, compliance lavoristica, normativa ambientale, governance societaria.

Direttiva (UE) 2024/1760 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 13 giugno 2024, relativa al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità.

5.3 Il revisore e la nuova frontiera dell'*assurance ESG*

Per i revisori legali, il tema della sostenibilità si pone su due piani distinti ma connessi. Il primo riguarda la revisione ordinaria: come già evidenziato nel paragrafo 4, i rischi ESG hanno un impatto crescente sulla valutazione del rischio di revisione e sulla continuità aziendale, indipendentemente dall'esistenza di un obbligo di rendicontazione di sostenibilità. Il secondo piano riguarda i servizi di *assurance* sulla rendicontazione di sostenibilità, che la CSRD rende obbligatori per le imprese rientranti nel suo perimetro e che rappresentano una nuova area di opportunità professionale anche per i revisori che assistono PMI più strutturate.

Il Regolamento (UE) 2024/2019 ha designato i revisori legali e le società di revisione come soggetti abilitati a fornire la *limited assurance* (e in prospettiva la *reasonable assurance*) sulla rendicontazione di sostenibilità. Questo apre uno spazio professionale significativo, ma richiede un aggiornamento di competenze che va ben oltre la revisione finanziaria tradizionale: è necessario conoscere gli standard ESRS, comprendere le metodologie di verifica delle informazioni qualitative, e sviluppare procedure di revisione ad hoc per dati di natura non contabile.

5.4 Un approccio multidisciplinare per le PMI strutturate

Le PMI più strutturate, quelle che si avvicinano alle soglie dimensionali della CSRD o che operano in settori ad alta intensità ESG, hanno spesso bisogno di un approccio multidisciplinare che coinvolga contemporaneamente il commercialista (per la parte contabile e fiscale della rendicontazione ESG), l'avvocato (per la parte contrattuale e di compliance normativa), il revisore (per la parte di *assurance*) e talvolta consulenti specializzati in ingegneria ambientale o management della sostenibilità. Questa collaborazione interprofessionale è ancora poco strutturata nel mercato italiano, ma rappresenta il modello verso cui il settore si sta muovendo.

Un'area particolarmente fertile per la collaborazione è quella del piano di sostenibilità integrato nel piano industriale: un documento che combina obiettivi di business con obiettivi ESG, che definisce KPI misurabili, che identifica i rischi rilevanti e le azioni di mitigazione, e che viene monitorato periodicamente. Questo tipo di documento, se ben costruito, assolve contemporaneamente a più funzioni: serve come strumento di gestione interna, come documentazione per le banche e gli investitori, come base per la rendicontazione ESG volontaria, e come presidio di governance ai sensi del CCII.

**BOX DI SINTESI****IL RUOLO DEI PROFESSIONISTI NELL'ACCOMPAGNAMENTO DELLE PMI**

Il professionista che assiste le PMI, commercialista, avvocato o revisore, è chiamato a ridefinire il proprio perimetro di competenza per includere la dimensione ESG, non come materia separata ma come lente attraverso cui leggere e presidiare i rischi aziendali.

Il commercialista ha una posizione privilegiata di prossimità con l'imprenditore; l'avvocato è il primo presidio sulle implicazioni contrattuali della CS3D e delle clausole ESG nei contratti di fornitura; il revisore è chiamato a integrare la valutazione dei rischi ESG nel proprio lavoro ordinario e a prepararsi per i nuovi servizi di assurance. La collaborazione interprofessionale è la risposta più adeguata alle PMI di dimensioni maggiori.

6. VERSO UN MODELLO OPERATIVO: LA SOSTENIBILITÀ PRATICABILE PER LE PMI**6.1 La materialità semplificata come punto di partenza**

Il primo passo di qualsiasi percorso ESG per una PMI è l'identificazione dei temi materiali, cioè di quei fattori di sostenibilità che sono effettivamente rilevanti per il business specifico dell'impresa. L'errore più comune, e più costoso, è quello di adottare un approccio onnicomprensivo, cercando di rispondere a tutti i 12 standard ESRS tematici come se si fosse una grande azienda quotata. Per una PMI, l'obiettivo deve essere diverso: identificare i 3-5 temi ESG che hanno un impatto materiale sulla propria capacità di creare valore nel tempo, e su quelli concentrare l'attenzione gestionale e comunicativa.

Questo esercizio di focalizzazione può essere condotto dal professionista insieme all'imprenditore in modo relativamente semplice, attraverso una matrice di materialità a due dimensioni: rilevanza del rischio/opportunità ESG per l'impresa (asse y) e rilevanza per gli stakeholder principali (asse x). I temi che emergono nell'angolo in alto a destra della matrice sono quelli su cui vale la pena investire. Questo approccio è coerente con le indicazioni metodologiche degli ESRS VSME e con le linee guida GRI per le PMI.

6.2 Gli indicatori ESG minimi per una PMI

Una volta identificati i temi materiali, il passo successivo è definire un set minimo di indicatori ESG da monitorare con continuità. Non è necessario, né utile, costruire un sistema di KPI elaborato: l'obiettivo è avere un cruscotto leggibile che l'imprenditore possa utilizzare nella gestione ordinaria. A titolo indicativo, un sistema minimo ma significativo potrebbe includere le seguenti categorie di indicatori:

- Ambientali: consumo energetico totale e per unità di prodotto; emissioni di CO₂ Scope 1 e Scope 2; consumo idrico; produzione e smaltimento dei rifiuti
- Sociali: tasso di infortuni sul lavoro (indice di frequenza e di gravità); turnover del personale; ore di formazione pro capite; differenziale retributivo di genere
- Governance: presenza di un organo di controllo interno; esistenza di un sistema di deleghe formalizzato; adozione di un Modello 231; procedure di gestione dei conflitti di interesse

La raccolta di questi dati, nella maggior parte dei casi, non richiede sistemi informativi sofisticati: può essere condotta con strumenti già disponibili nell'impresa (ERP, contabilità analitica, sistemi HR) oppure attraverso

rilevazioni manuali periodiche. Il valore aggiunto non è nella complessità del sistema, ma nella continuità del monitoraggio e nella capacità di collegare gli indicatori alle decisioni gestionali.

6.3 Il piano di miglioramento ESG come documento operativo

Il monitoraggio degli indicatori ha senso solo se è collegato a un piano di miglioramento che definisce obiettivi, azioni, responsabilità e tempistiche. Per una PMI, questo piano può essere un documento semplice, poche pagine, ma deve avere alcune caratteristiche essenziali: obiettivi quantificati e misurabili (non generiche dichiarazioni di intenti); azioni specifiche con responsabile e scadenza; collegamento esplicito con il piano industriale e il budget; meccanismo di verifica periodica.

Questo tipo di documento assolve, come già accennato, a più funzioni contemporaneamente. Da un lato, è uno strumento di gestione che aiuta l'imprenditore a mantenere il focus sui temi ESG rilevanti anche nelle fasi di maggiore pressione operativa. Dall'altro, è un documento di comunicazione verso gli stakeholder, banche, grandi clienti, partner commerciali, che dimostra l'impegno dell'impresa in modo concreto e credibile. Infine, nella logica del CCII, è una componente dell'assetto organizzativo adeguato che il professionista può documentare come elemento di presidio dei rischi.

6.4 La formazione dell'imprenditore e del management

Un piano ESG, per quanto ben strutturato, non produce risultati se non è accompagnato da un'adeguata sensibilizzazione dell'imprenditore e del management. La sostenibilità non è, non può essere, una questione delegata al commercialista o al consulente: deve diventare parte del modo in cui l'imprenditore legge il proprio business e prende le proprie decisioni. Il ruolo del professionista è quindi anche quello di facilitatore di un cambiamento culturale, che richiede tempo, pazienza e la capacità di tradurre concetti astratti in implicazioni concrete per il business specifico dell'imprenditore.

Gli ordini professionali stanno sviluppando in questa direzione percorsi formativi congiunti, commercialisti, avvocati e revisori insieme, che consentono ai professionisti di acquisire le competenze necessarie per svolgere questo ruolo di accompagnamento. Tra le iniziative più rilevanti a livello nazionale, si segnalano i programmi del CNDCEC in collaborazione con la Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze (SSEF), e i corsi di aggiornamento del Consiglio Nazionale dei Revisori Legali in materia di rischi ESG e assurance di sostenibilità.

6.5 Dalla rendicontazione alla strategia: il salto culturale necessario

Il rischio più grande nell'approccio delle PMI alla sostenibilità è quello di ridurre il tema a un esercizio di rendicontazione: raccogliere i dati, compilare il questionario del cliente grande, rispondere alle richieste della banca, e poi dimenticarsi di tutto fino all'anno successivo. Questo approccio è non solo inutile, non genera alcun valore reale per l'impresa, ma può essere anche controproducente, se genera aspettative negli stakeholder che poi non trovano riscontro nella realtà operativa.

Il salto culturale necessario è passare da una logica di compliance a una logica di strategia: usare i dati ESG per capire meglio la propria impresa, per identificare inefficienze operative (i risparmi energetici spesso hanno tempi di ritorno molto brevi), per attrarre e trattenere talenti, per differenziarsi sul mercato. Questo salto non è scontato e richiede un professionista che sappia porre le domande giuste: non 'cosa devo dichiarare?', ma 'cosa mi dicono questi dati sulla salute della mia impresa?'. È questa la domanda che distingue l'advisor dalla figura puramente esecutiva, e che giustifica il valore del professionista nell'ecosistema delle PMI italiane.

**BOX DI SINTESI****VERSO UN MODELLO OPERATIVO: LA SOSTENIBILITÀ PRATICABILE PER LE PMI**

Un percorso ESG praticabile per una PMI non richiede grandi investimenti né strutture dedicate: richiede focalizzazione sui temi materiali, un set minimo di indicatori monitorati con continuità, un piano di miglioramento collegato al piano industriale, e una formazione adeguata dell'imprenditore. Il professionista ha un ruolo cruciale in ogni fase di questo percorso, ma il suo contributo più importante non è tecnico: è culturale. Aiutare l'imprenditore a leggere la sostenibilità come uno strumento strategico di governo del rischio, e non come un adempimento burocratico, è il prerequisito di tutto il resto. Solo quando questa prospettiva è interiorizzata, la sostenibilità può diventare davvero una leva di prevenzione della crisi.

7. CONCLUSIONI

Il rapporto tra PMI, sostenibilità e prevenzione della crisi, si trova all'incrocio di tre grandi trasformazioni in atto nel contesto economico e normativo: la rivoluzione della finanza sostenibile e della rendicontazione ESG avviata dall'Unione Europea; la riforma del diritto della crisi d'impresa con la sua enfasi sugli assetti organizzativi adeguati e sul monitoraggio precoce; e la crescente pressione dei mercati, delle catene del valore e degli istituti di credito verso una maggiore trasparenza e responsabilità delle imprese, indipendentemente dalla loro dimensione.

Le PMI italiane si trovano al centro di queste trasformazioni in una posizione scomoda: formalmente esentate dai principali obblighi normativi, ma di fatto esposte a pressioni sostanziali che rendono l'inerzia sul fronte ESG sempre più rischiosa. Il contributo ha cercato di mostrare che questo rischio non è solo reputazionale o commerciale, ma tocca direttamente la continuità aziendale, l'accesso al credito, la capacità di mantenere relazioni contrattuali con i clienti principali.

La chiave di lettura proposta, la sostenibilità come leva di prevenzione della crisi, non è un artificio retorico. È la conseguenza logica di un'analisi che mostra come i fattori ESG funzionino spesso da indicatori anticipatori di vulnerabilità aziendali: emergono prima che i problemi si manifestino nei numeri, e consentono interventi correttivi quando il costo è ancora contenuto. In questo senso, integrare una dimensione ESG nel sistema di monitoraggio e di pianificazione di una PMI è un atto di buona gestione che si sovrappone naturalmente con gli obblighi del CCII.

Per i professionisti che assistono le PMI, consulenti, commercialisti, avvocati, revisori, questa convergenza apre un'area di lavoro nuova e di grande valore aggiunto. Non si tratta di diventare esperti di sostenibilità in senso tecnico, ma di acquisire la capacità di leggere il business del cliente attraverso la lente ESG, di identificare le vulnerabilità rilevanti, di suggerire strumenti e pratiche proporzionate, e di accompagnare l'imprenditore in un percorso che rafforza la solidità dell'impresa nel tempo. Chi coglie questa opportunità non aggiunge un servizio al proprio portafoglio: cambia il modo in cui è percepito dal cliente, passando da consulente a partner strategico.

La conferma delle misure protettive: dubbi interpretativi ed applicativi e pronunce giurisprudenziali



A cura di **Laura Gaburro**

Il procedimento per l’applicazione delle misure protettive nella CNC disciplinato dagli artt. 18 e 19 CCI, prevede una struttura bifasica, costituita da una prima fase amministrativa, estrinsecantesi nell’iscrizione al registro imprese dell’istanza di applicazione delle predette misure (art. 18), e da una seconda fase di carattere processuale, consistente nel deposito del ricorso giurisdizionale per la conferma o la modifica delle misure richieste, entro il termine di cui all’art. 19, I comma CCI, ovvero “entro il giorno successivo alla pubblicazione dell’istanza e all’accettazione dell’esperto”. Sulla perentorietà o meno di tale termine, tuttavia, non mancano orientamenti difformi in giurisprudenza. In questo contributo analizzeremo alcune pronunce sul punto.

1. BREVI PREMESSE SULLE MISURE PROTETTIVE

Con l’istanza di nomina dell’esperto o con successiva istanza l’imprenditore può chiedere l’applicazione delle misure protettive di cui all’art. 18 CCI, ovvero:

- il divieto per i creditori d’iniziare o proseguire azioni esecutive e cautelari e/o di acquisire diritti di prelazione non concordati con il debitore;
- la sospensione delle prescrizioni e il non verificarsi delle decadenze
- il divieto di disporsi l’apertura della liquidazione giudiziale
- il divieto per i creditori (ad eccezione dei lavoratori) di incidere unilateralmente sui rapporti contrattuali ovvero di rifiutare l’adempimento di contratti pendenti, provocarne la risoluzione, anticiparne la scadenza o modificarli in danno dell’imprenditore o revocare in tutto o in parte le linee di credito già concesse (fatte salve le sospensioni e le revoche delle linee di credito disposte in osservanza delle disposizioni della disciplina della vigilanza prudenziale).

L’istanza di applicazione delle misure protettive è pubblicata sul registro delle imprese unitamente all’accettazione dell’esperto e, da tale momento (pubblicazione) le misure protettive sono efficaci.

Terminata la fase “amministrativa”, l’imprenditore è onerato di attivare tempestivamente la fase “processuale”

che consiste nel presentare ricorso al Tribunale competente affinché confermi o modifichi dette misure in considerazione della funzionalità o meno delle stesse ad assicurare il buon esito delle trattative.

Tra la conclusione della fase amministrativa e l’inizio della fase processuale, tuttavia, la norma prevede un lasso temporale alquanto ristretto in quanto il ricorso deve essere depositato *“entro il giorno successivo alla pubblicazione dell’istanza e all’accettazione dell’esperto”*, pena l’inefficacia delle misure stesse.

Tale disposizione normativa, se pur apparentemente chiara, non ha precluso il verificarsi di dubbi interpretativi ed applicativi, di seguito analizzati.

2. I DUBBI INTERPRETATIVI ED APPLICATIVI E LA GIURISPRUDENZA SUL PUNTO

Sul termine per il deposito dell’istanza di conferma delle misure protettive v’è una recente massima del Tribunale di Genova del 22.09.2025 secondo cui ***“L’imprenditore che, con la richiesta di nomina dell’esperto, abbia chiesto misure protettive è onerato di avanzare istanza di conferma entro il giorno successivo alla pubblicazione della richiesta e dell’accettazione dell’esperto”*** e che, dunque, si limita ad applicare letteralmente il testo della norma.

Il caso trattato dal Tribunale di Genova, in realtà, era alquanto lineare atteso che l’istanza per la nomina dell’esperto e contestuale richiesta di adozione delle misure protettive è stata depositata dall’imprenditore in data 25.05.2025, l’accettazione da parte dell’esperto è intervenuta in data 22.08.2025 e il ricorso ex art. 19 CCI è stato depositato in data 23.08.2025.

V’è da notare, tuttavia, che nel caso in esame la Camera di Commercio ha provveduto alla pubblicazione dell’istanza in data 25.08.2025. È dunque spontaneo chiedersi, come avrebbe deciso il Tribunale di Genova se l’imprenditore anziché depositare il ricorso il giorno successivo all’accettazione dell’esperto (22.08.2025) l’avesse depositato il giorno successivo alla pubblicazione dell’istanza da parte della CCIAA (25.08.2025)?

La norma, lo si ribadisce, pone come termine per il deposito del ricorso – pena l’inefficacia delle misure – il giorno successivo alla pubblicazione dell’istanza e all’accettazione dell’esperto; ma se tali momenti (ovvero la pubblicazione dell’istanza da un lato e l’accettazione dell’esperto dall’altro lato) non dovessero coincidere?

Non si sono trovate pronunce sul punto, ma a parere di chi scrive ben ha operato l’imprenditore, nel dubbio interpretativo e onde evitare preclusioni, nel prendere come termine di riferimento la data di accettazione da parte dell’esperto essendo intervenuta, nel caso concreto, antecedentemente rispetto alla pubblicazione dell’istanza. Un’altra pronuncia giurisprudenziale in materia ed oggetto di analisi, è quella del Tribunale di Bologna del 20.03.2025, che ha rigettato la richiesta di conferma delle misure protettive presentata da un imprenditore per aver depositato tardivamente il ricorso ex art. 19 CCI.

In tal caso l’istanza per la nomina dell’esperto e contestuale richiesta di adozione delle misure protettive era stata depositata dall’imprenditore in data 17.01.2025, l’esperto risultava aver accettato l’incarico in data 27.02.2025, mentre il ricorso ex art. 19 CCI era stato depositato in data 18.03.2025 e, dunque, ben oltre il termine previsto. Il dispositivo in esame ricorda che **la ratio di un termine preclusivo così ristretto è quella di evitare che la protezione automatica riconosciuta per effetto dell’iscrizione della domanda di protezione al registro imprese, possa mantenere la propria efficacia anche senza che sia tempestivamente avviato il contraddittorio con i creditori a cura del tribunale.**

La sentenza in commento poi precisa che, se è pur vero che le misure protettive non devono essere necessariamente domandate contestualmente al deposito dell’istanza per la nomina dell’esperto, ben potendo la relativa esigenza sorgere in un momento successivo, ciò non consente di ovviare al mancato rispetto dei termini di cui

all'art. 19 CCI. È infatti comunque necessario, anche in tal caso, il preliminare espletamento della fase amministrativa (deposito dell'istanza presso il registro delle imprese e relativa pubblicazione) ed il successivo avvio – nei termini – della fase processuale.

Degna di nota è poi la sentenza del Tribunale di Napoli del 25.11.2023, secondo la quale, **allorquando l'imprenditore abbia tardivamente depositato il ricorso per la conferma delle misure protettive, lo possa ripresentare ex novo ed il tribunale possa confermare dette misure con efficacia ex nunc.**

Questi i fatti.

In data 13.10.2023 l'imprenditore depositava presso la CCIAA l'istanza per la nomina dell'esperto e contestuale adozione delle misure protettive, in data 17.10.2023 la CCIAA pubblicava l'istanza e l'accettazione dell'esperto, ma il ricorso ex art. 19 CCI veniva depositato dall'imprenditore in data 20.10.2023 e, pertanto, dichiarato inammissibile con conseguente declaratoria della perdita di efficacia delle misure protettive.

Con ricorso depositato in data 02.11.2023 l'imprenditore adiva nuovamente il Tribunale chiedendo di concedere e/o confermare le misure protettive.

Il Tribunale confermava l'inefficacia delle misure protettive c.d. “precedenti”, ma fissava udienza onde valutare l'eventuale concessione delle stesse con efficacia *ex nunc* all'esito dell'audizione del debitore e dell'esperto sulle prospettive concrete di risanamento e sullo stato delle trattative.

La sentenza esamina preliminarmente la proponibilità del ricorso non avendo il debitore, dopo il deposito tardivo precedente, ripercorso l'iter amministrativo, instaurando direttamente la fase processuale.

Al riguardo viene richiamato il comma III, ultimo capoverso dell'art. 19 CCI, secondo cui, nei casi previsti dal terzo periodo – ovvero allorquando interviene la dichiarazione di inefficacia delle misure protettive per ritardo nella presentazione del ricorso – è concesso riproporre la domanda.

Orbene la disposizione normativa, tuttavia, non specifica le modalità di ripresentazione della domanda e, in concreto, se trattasi di domanda relativa alla fase amministrativa (istanza alla CCIAA) o di quella processuale (ricorso al Tribunale competente). Nel caso di specie il Tribunale di Napoli ha ritenuto che con la dicitura “la domanda può essere riproposta” secondo l'art. 19, comma III ultimo capoverso, lascia intendere che trattasi del ricorso da proporre al Tribunale.

Al riguardo la sentenza afferma che sebbene il procedimento di applicazione delle misure protettive e cautelari preveda una struttura necessariamente bi-fasica, costituita da una prima fase amministrativa e da una seconda fase di carattere processuale, deve ritenersi che allorquando il ricorrente incorra nella tardività del deposito, non sia tecnicamente possibile depositare una seconda richiesta presso la CCIAA in quanto il file iniziale non consentirebbe di integrare e/o modificare le voci già flaggate con l'istanza e nemmeno non sarebbe possibile ripresentare una nuova domanda di nomina dell'esperto. D'altro canto –prosegue la sentenza – l'eventuale “*declaratoria di improcedibilità del ricorso nuovamente depositato dinanzi al Tribunale sul rilievo che il ricorrente avrebbe dovuto ripercorrere nuovamente l'iter amministrativo non sarebbe conforme al principio di economia processuale e, oltre che tradursi in un ingiustificato effetto eccessivamente pregiudizievole per il debitore/imprenditore, non risponderebbe alla ratio sottesa alla composizione negoziata che, per volontà del legislatore, deve essere caratterizzata da un percorso celere in quanto funzionale al risanamento dell'azienda.*”

Ne deriva, secondo il Tribunale di Napoli nella sentenza in esame, che

- la nuova domanda che l'imprenditore può presentare non può che essere quella rivolta al Tribunale di conferma o modifica delle misure protettive
- la valutazione del Tribunale dovrà avere ad oggetto la sussistenza dei presupposti per la concessione delle misure protettive con efficacia *ex nunc* (dunque senza effetti retroattivi) laddove funzionali al buon esito delle trattative.

3. CONCLUSIONI

Il vuoto normativo lascia spazio a dubbi applicativi ed interpretativi, rimessi a pronunce giurisprudenziali talvolta tra loro difforni. Come detto non si sono trovate pronunce volte a chiarire, ad esempio, quale data (se quella di pubblicazione dell'istanza o quella di accettazione dell'esperto), se non coincidenti, vada considerata come *dies a quo* per il decorso del termine per il deposito del ricorso per la conferma delle misure protettive, ma nel dubbio è opportuno agire al fine di evitare preclusioni e, dunque, considerare l'evento tra i due che per primo si è verificato.

Così come non è chiaro, se come ha sostenuto il Tribunale di Napoli, qualora l'imprenditore depositi tardivamente il ricorso, lo stesso debba riproporre la fase amministrativa e, nei termini, quella processuale, o semplicemente reinstaurare quest'ultima; sul punto a parere di chi scrive, è condivisibile quanto statuito dal Tribunale di Napoli, ovvero la possibilità per l'imprenditore di limitarsi a ripresentare il ricorso con facoltà del Tribunale, ricorrendone i presupposti, di confermare le misure con efficacia ex nunc.



BOX DI SINTESI

Le misure protettive dubbi e pronunce giurisprudenziali

- **Struttura bifasica del procedimento:** I fase amministrativa (deposito dell'istanza presso la CCIAA unitamente alla richiesta di nomina dell'esperto o separatamente) II fase processuale (deposito del ricorso in Tribunale per la conferma o modifica)
- **Termine per l'instaurazione della II fase:** entro il giorno successivo alla pubblicazione dell'istanza e all'accettazione dell'esperto pena l'inefficacia delle misure
- **Tribunale di Genova 25.05.2025:** L'imprenditore che, con la richiesta di nomina dell'esperto, abbia chiesto misure protettive è onerato di avanzare istanza di conferma entro il giorno successivo alla pubblicazione della richiesta e dell'accettazione dell'esperto
- **Tribunale di Bologna 20.03.2025:** la ratio di un termine preclusivo (art 19 CCI) così ristretto è quella di evitare che la protezione automatica riconosciuta per effetto dell'iscrizione della domanda di protezione al registro imprese, possa mantenere la propria efficacia anche senza che sia tempestivamente avviato il contraddittorio con i creditori a cura del tribunale.
- **Tribunale di Napoli 25.11.2023:** allorquando l'imprenditore abbia tardivamente depositato il ricorso per la conferma delle misure protettive, lo può ripresentare ex novo ed il tribunale può confermare dette misure con efficacia ex nunc

PERIODICITÀ E DISTRIBUZIONE

Rivista on line a cadenza mensile. È prevista la vendita esclusivamente in abbonamento
Eventuali numeri non pervenuti devono essere reclamati via mail al servizio clienti non appena ricevuto il numero successivo.

PREZZO DELL'ABBONAMENTO

Prezzo dell'abbonamento annuale per l'anno 2026: Euro 150 + IVA

DIRETTORE RESPONSABILE

Andrea Meneghello

COMITATO SCIENTIFICO

Federico Alvino

Dottore Commercialista – Professore Università degli Studi di Napoli Parthenope

Franco Baiguera

Dottore Commercialista – Studio F. Baiguera e Peli –
Professore Università degli Studi di Brescia

Luigi Belluzzo

Dottore Commercialista – Belluzzo International Partners –
SDA Bocconi Professor

Claudia Ferrarese Girardi

Avvocato – V. Law Studio Legale

Thomas Ferrari

Dottore Commercialista – Vergallo, Brivio & Associati

Laura Gaburro

Avvocato – Studio Gaburro

Oriana Inserra

Dottore Commercialista – Tron & Associati

Erika Marcianesi

Avvocato – Marcianesi & Associati

Alessandro Mattavelli

Dottore Commercialista – Studio Mattavelli & Associati

Antonio Morello

Avvocato – Legal Capital

Marcello Pollio

Partner Bureau Plattner - Professore Università Magna
Græcia e Università Telematica Pegaso

Cesare Spezia

Dottore Commercialista – Commissione Finanza e Controllo
di Gestione ODCEC Milano

Andrea Vatalaro

Dottore Commercialista – DDP Partners

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Franco Baiguera, Antonio Capasso, Alfredo Celentano, Laura Gaburro, Erika Marcianesi, Alessandro Mattavelli,
Antonio Morello, Massimo Parravicini, Filippo Sirtori, Cesare Spezia

Chiuso in redazione il 2 aprile 2026

SERVIZIO CLIENTI

Per la redazione/distribuzione/abbonamento/rinnovi:
tel. 02 92872701 - e-mail riviste@professionecommercialista.com

PROGETTO GRAFICA E IMPAGINAZIONE

A Comunicazione Srl – www.acomunicazione.com

Tutti i contenuti della rivista sono soggetti a copyright.

Qualsiasi riproduzione, divulgazione e/o utilizzo anche parziale, non autorizzati espressamente da Namirial S.p.A. sono vietati. Ogni violazione sarà perseguita a norma di legge. Si declina ogni responsabilità per eventuali errori e/o inesattezze relative all'elaborazione dei contenuti presenti nella rivista. Pur garantendo la massima affidabilità dell'opera, Namirial S.p.A. non risponde di danni derivanti dall'uso dei dati e delle informazioni ivi contenute.

© 2026 Namirial S.p.A. - Via Caduti sul Lavoro n. 4, 60019 Senigallia (An) - Italia – Local Business Unit di Trezzano sul Naviglio (MI) - Via Politi 10, Milano, 20090 Trezzano sul Naviglio