



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

GIUGNO 2026

In evidenza questo mese:

- La lista di controllo:
il supporto alla
redazione del piano di
risanamento e l'analisi
della coerenza
- Trasferimento d'azienda
nella crisi e deroga alla
solidarietà



Sommario

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

La lista di controllo particolareggiata: il supporto alla redazione del piano di risanamento nella composizione negoziata e l'analisi della coerenza <i>a cura di Roberta Tegoletti</i>	03
Il piano di risanamento nei gruppi di imprese <i>a cura di Oriana Insera</i>	12
Il Commercialista e il concorso nel reato del cliente: quando scatta la responsabilità del Consulente <i>a cura di Riccardo Sartori</i>	19

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

La UNI/PDR 167:2025 sugli adeguati assetti: dall'organizzazione all'informazione, un percorso unitario <i>a cura di Alessandro Mattavelli</i>	25
--	----

Accordi stragiudiziali e procedure concorsuali

Il concordato con attribuzione ai soci <i>ex art. 120-quater</i> CCII <i>a cura di Fabrizio Garofoli e Rachele Pasotto</i>	40
Trasferimento d'azienda nella crisi e deroga alla solidarietà <i>a cura di Massimo Parravicini e Filippo Sirtori</i>	50



In collaborazione con:



CentroStudi
EntiLocali

Master 2026-27 Professione Commercialista

Ottobre 2026-Giugno 2027 | Web live e differita | Matura 49 crediti ODCEC e 28 crediti MEF



QUOTA AGEVOLATA PER GLI ISCRITTI AL TUO ORDINE

€ 270 + Iva (anziché € 490 + Iva)

[Clicca qui per programma e iscrizioni](#)

Utilizza il codice sconto **MASTER26** per gli acquisti online (con bonifico o carta di credito)

La lista di controllo particolareggiata: il supporto alla redazione del piano di risanamento nella composizione negoziata e l'analisi della coerenza



A cura di **Roberta Tegoletti**

L'evoluzione normativa del CCII e l'emanazione del nuovo decreto dirigenziale 21.03.23 (Sezione II lista di controllo particolareggiata - check-list) hanno introdotto e disciplinato, dopo la compilazione del test di autovalutazione, l'obbligo di redazione di un piano, o quantomeno di un progetto di piano secondo una lista di controllo particolareggiata.

La check list della composizione negoziata è un vero e proprio strumento di lavoro a disposizione delle imprese in difficoltà, che trasforma un percorso spesso percepito come burocratico in un processo strutturato e guidato operativo.

1. INTRODUZIONE

Introdotta dal Ministero della Giustizia e aggiornata nel marzo 2023, la **lista di controllo particolareggiata o check list**, il cui contenuto è scritto nella seconda parte del decreto dirigenziale 21.03.23, **accompagna l'imprenditore passo dopo passo nella costruzione del piano di risanamento** ed è il riferimento principale utilizzato dall'Esperto indipendente per valutarne la coerenza.

Il cuore dello strumento sta nella sua impostazione operativa.

Le domande poste ricalcano le migliori pratiche aziendali: chiedono di fotografare con precisione lo stato dell'impresa, individuare le vere cause della crisi e verificare se esistono le condizioni per ripartire.

Un passaggio tutt'altro che scontato, perché costringe l'imprenditore a confrontarsi con dati reali e non con aspettative.

Riferimento normativo: Art. 13 CCII

L'art. 13 CCII al comma 2 prevede *“Sulla piattaforma sono disponibili una lista di controllo particolareggiata, adeguata anche alle esigenze delle micro, piccole e medie imprese, che contiene indicazioni operative per la redazione del piano di risanamento, un test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento e un protocollo di conduzione della composizione negoziata accessibili da parte dell'imprenditore e dei professionisti dallo stesso incaricati. La struttura della piattaforma, il contenuto della lista di controllo particolareggiata, le modalità di esecuzione del test pratico e il contenuto del protocollo sono definiti con decreto dirigenziale del Ministero della giustizia.”*

2. IL PIANO DI RISANAMENTO: LA LISTA DI CONTROLLO PER LA REDAZIONE E L'ANALISI DELLA COERENZA

Una delle svolte più significative introdotte dal decreto del 21 marzo 2023 riguarda proprio il piano di risanamento. Chi intende accedere alla composizione negoziata non può più limitarsi a un'analisi preliminare: deve presentare sin dall'inizio almeno un "progetto di piano", accompagnato da un piano finanziario a sei mesi. Non si tratta ancora del piano definitivo, ma di una traccia chiara e strutturata del percorso che l'impresa intende intraprendere per uscire dalla crisi.

Il cambio di approccio è netto. La normativa precedente si limitava a suggerire l'utilità del piano; oggi, invece, lo richiede come condizione essenziale di accesso. L'obiettivo è evidente: evitare percorsi improvvisati e selezionare sin dall'inizio le imprese che dispongono di una strategia concreta.

Anche la piattaforma telematica dedicata alla composizione negoziata lo conferma, inserendo il progetto di piano tra i documenti obbligatori. Il contenuto richiesto è chiaro: il piano deve rappresentare l'organizzazione dell'impresa, la situazione economico-finanziaria attuale, le strategie di intervento, le proiezioni dei flussi di cassa e le modalità di risanamento del debito. In sostanza, una visione completa — anche se ancora in forma preliminare — del futuro aziendale.

La *check list* ministeriale, aggiornata con il decreto del 2023, svolge qui un ruolo centrale. Non si limita a indicare cosa inserire nel piano, ma guida l'imprenditore attraverso una sequenza di domande che impongono risposte puntuali, realistiche e verificabili. È un approccio che punta a trasformare il piano in uno strumento concreto, lontano da ipotesi generiche o ottimistiche.

Accanto alla check list, resta fondamentale il richiamo alle migliori pratiche professionali, in particolare ai principi di redazione dei piani di risanamento e alla più ampia letteratura sull'informativa finanziaria prospettica, soprattutto nei contesti di crisi e nei processi di turnaround.

Nel presente contributo riportiamo gli aspetti essenziali della check list di supporto alla redazione del piano di risanamento che risulteranno fondamentali all'imprenditore e al professionista che assisterà l'impresa oltre che, naturalmente, all'Esperto che verrà nominato ai sensi dell'articolo 13 del CCII.

3. LA STRUTTURA DELLA CHECK LIST

La lista di controllo per la redazione del piano di risanamento si compone di cinque sezioni che fungono da guida all'imprenditore:

1. per la **valutazione dei minimi requisiti organizzativi** presenti nella propria impresa,
2. per la **rilevazione della situazione patrimoniale ed economica aggiornata** che costituirà la cosiddetta

“spalla” del piano, nel cui ambito andrà rivolta particolare attenzione: al valore dei cespiti non superiore al maggiore tra valore recuperabile e quello di mercato; all'*ageing* dei crediti; alla rotazione del magazzino; alla riconciliazione dei debiti con le risultanze della Centrale Rischi Banca d'Italia, del certificato unico dei debiti tributari, del certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi e della certificazione dei carichi già iscritti a ruolo affidati all'Agenzia delle Entrate-Riscossione; alla stima di passività potenziali; all'andamento corrente dei ricavi, del portafoglio ordini, dei costi e dei flussi finanziari,

3. per l'**individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere lo squilibrio patrimoniale o economico** che rende probabile la crisi, lo stato di crisi già manifesta o di insolvenza attuale purché reversibile,
4. per la **stima delle proiezioni dei flussi finanziari**,
5. per la **valutazione dell'idoneità del piano a consentire**, in via prognostica, **il risanamento del debito**.

A queste sezioni se ne aggiunge una sesta, dedicata ai gruppi di imprese, relativamente ai quali il decreto dirigenziale specifica che occorrerà altresì tenere conto delle reciproche interdipendenze tra le imprese che ne fanno parte. In particolare, il piano dovrà dare evidenza dei rapporti economici, finanziari e patrimoniali infragruppo, se vi siano altre imprese del gruppo che presentano difficoltà economico-finanziarie o patrimoniali, così come se vi siano altre imprese del gruppo la cui continuità aziendale dipende da quella dell'impresa in crisi e se le operazioni infragruppo previste nel piano possano arrecare un pregiudizio per i creditori di un'altra impresa del gruppo.

3.1 Il requisito dell'organizzazione interna

Il primo passaggio riguarda l'organizzazione interna. L'impresa è chiamata a verificare se dispone dei requisiti minimi per affrontare il percorso: risorse adeguate, competenze e strumenti di controllo dell'andamento aziendale. Senza queste basi, ogni tentativo di rilancio rischia di poggiare su fondamenta fragili.

La risposta alle domande contenute in questa sezione riporta sempre l'indicazione – *a cura dell'imprenditore* – è abbastanza evidente che solo l'imprenditore ha la conoscenza necessaria per una diagnosi della struttura organizzativa, valutando se sia necessario integrarla sotto il profilo delle risorse (umane e materiali), rendendole coerenti con i nuovi e mutati obiettivi dell'impresa in crisi.

La check list non specifica la necessità di implementare sistemi di controllo di gestione probabilmente per non sbarrare l'accesso alla CNC; tuttavia, sottolinea l'importanza di attivare “*un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale*”. Competerà all'Esperto nel corso del proprio incarico controllare che detto monitoraggio venga svolto dall'imprenditore al fine di comprendere il reale andamento aziendale nonché il controllo del verificarsi delle assumptions alla base del piano.

Nella pratica:

- Creare un assetto organizzativo in grado di porre in essere continui confronti quantomeno con l'esercizio precedente di:
 - andamento dei ricavi
 - portafoglio ordini
 - costi
 - PFN
- Utilizzo delle KPI (*Key Performance Index* – indicatori chiave di gestione), che permettono di intercettare tempestivamente gli scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati, mettendo in atto i correttivi necessari.
- Necessità di avere un organigramma definito per ruoli e responsabilità, così da individuare le figure preposte al monitoraggio dell'andamento in riferimento agli obiettivi indicati nel Piano.

3.2 La rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente

La seconda fase entra nel cuore dei numeri.

Qui si costruisce la cosiddetta "spalla" del piano, cioè la fotografia aggiornata della situazione economica e patrimoniale. L'analisi è tutt'altro che superficiale, in quanto richiede l'analisi voce per voce delle poste di bilancio.

Nella pratica:

- La check list conduce:
 - alla valutazione dei cespiti — che non devono superare il valore recuperabile o di mercato
 - alla verifica dell'anzianità dei crediti anche al fine di appurarne l'effettiva recuperabilità e l'affidabilità di un terminato cliente con il quale l'azienda opera;
 - all'analisi della rotazione del magazzino e del valore;
 - alla riconciliazione dei debiti con le risultanze ufficiali, tra cui la Centrale Rischi della Banca d'Italia e le certificazioni fiscali e contributive.
- Infine devono essere stimate le passività potenziali e il monitoraggio dell'andamento corrente di ricavi, costi e flussi finanziari.

Per la verifica delle suddette poste contabili copre un ruolo determinante l'organo di controllo e il revisore legale, professionisti con i quali l'Esperto deve confrontarsi per comprendere eventuali criticità contabili che minano l'affidabilità del Piano, così da chiedere all'imprenditore di apportare le necessarie rettifiche al Piano.

L'Esperto dovrà altresì confrontarsi con il legale della società al fine di comprendere il rischio di eventuali cause.

3.3 L'individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi

Il terzo snodo è strategico: in primo luogo si tratta di capire la crisi, quindi le cause e di conseguenza le strategie di intervento atte a rimuoverle.

L'imprenditore deve individuare le azioni concrete per rimuovere gli squilibri che hanno generato la crisi, sia essa solo prospettica, già manifesta o addirittura sfociata in insolvenza, purché reversibile.

La terza sezione della check list si concentra proprio su questo passaggio cruciale, chiedendo all'imprenditore di analizzare ed esporre in modo chiaro le cause dello squilibrio per poi individuare le strategie più adatte a superarlo finalizzate a raggiungere l'obiettivo di riportare l'impresa in equilibrio.

Nella pratica:

La check list parte da una domanda semplice, ma decisiva: *come l'imprenditore ha percepito uno stato di crisi?*

L'imprenditore è dunque posto di fronte a questo interrogativo.

Egli deve individuare ed esporre con la massima trasparenza e chiarezza i fattori che hanno scatenato lo squilibrio — patrimoniale, economico o finanziario.

È il momento in cui la percezione della crisi si trasforma in analisi concreta, spesso coincidente con la decisione di avviare il percorso di composizione negoziata.

A questa prima riflessione si affianca quella dell'Esperto, chiamato a osservare la crisi dall'esterno, quindi la domanda cambia prospettiva: *quali sono i segnali visibili dello stato di difficoltà?*

Le risposte possono essere molteplici e ben riconoscibili nella pratica: perdita di clienti, ritardi nei pagamenti, difficoltà negli approvvigionamenti, uscita di risorse chiave, iniziative aggressive dei creditori o riduzione degli affidamenti bancari.

In questo passaggio vengono coinvolti anche il collegio sindacale e il revisore, i quali sono chiamati a esprimere un giudizio sulla completezza e sull'adeguatezza delle informazioni fornite dall'imprenditore. La domanda a loro rivolta a cura dell'Esperto è *"ritengono che il quadro fornito dall'imprenditore sia completo e adeguato?"*

Il loro ruolo evolve: non più solo verifica tecnica dei dati contabili, ma contributo alla costruzione di un quadro complessivo dell'impresa, utile all'Esperto per valutare la situazione reale.

Del resto, l'Esperto non può conoscere a fondo ogni specificità aziendale. Per questo si affida anche al supporto di professionisti che hanno seguito l'impresa nel tempo, così da comprendere meglio il modello di business, il contesto di mercato e, soprattutto, la sostenibilità delle strategie che l'imprenditore intende adottare.

Una volta individuate le linee di intervento, l'attenzione della lista di controllo, che conduce alla redazione del piano, torna a focalizzarsi sull'organizzazione interna.

Devono infatti essere verificate le risorse disponibili, ovvero se queste sono realmente adeguate agli obiettivi fissati e, soprattutto, una volta individuati gli interventi strategici, è necessario individuare con chiarezza le funzioni aziendali responsabili dell'attuazione delle iniziative previste.

La lista di controllo contempla anche il c.d. *worst case*; quindi, chiede di prevedere scenari alternativi nel caso in cui le strategie iniziali non producano i risultati attesi o emergano scostamenti rispetto agli obiettivi.

3.4 Le proiezioni dei flussi finanziari

Segue poi la dimensione prospettica: la stima dei flussi finanziari futuri. È qui che si misura la sostenibilità del percorso, perché il risanamento non può prescindere dalla capacità dell'impresa di generare liquidità nel tempo. Nella lista di controllo l'imprenditore è tenuto "mano per mano" nell'individuazione di tutte le poste che devono essere analizzate in quanto influenzano i flussi finanziari per la redazione del c.d. cash flow.

Si evidenzia che l'analisi dei flussi storici e la correlata quantificazione di flussi prospettici costituiscono esercizio di crescente e rilevante importanza, non solo per le normali verifiche periodiche dell'impresa in normale funzionamento ma anche per quella necessaria e tempestiva rilevazione dello stato di crisi che costituisce il primo presupposto per un accesso agli strumenti di prevenzione/soluzione disciplinati dal CCII.

Gli assetti sono adeguati, recita il legislatore all'art. 2086 c.c. quando l'imprenditore riesce a cogliere lo stato di crisi in fase precoce, quando ancora è in qualche modo reversibile.

Nella pratica:

La check list conduce a:

- stima dei ricavi
- stima dei costi variabili
- stima dei costi fissi
- stima degli investimenti
- stima degli effetti delle iniziative industriali
- verifica di coerenza dei dati economici prognostici
- stima dell'effetto delle operazioni straordinarie
- stima del pagamento delle imposte sul reddito
- declinazione finanziaria delle grandezze economiche e determinazione dei flussi al servizio del debito
- declinazione patrimoniale dalla situazione contabile di partenza

segue

- l'arco temporale delle proiezioni è nel periodo massimo di 5 anni a meno che vi siano giustificazioni ad un periodo superiore.
- la verifica della coerenza dei ricavi rispetto ai dati storici e correnti
- le variazioni dei ricavi prospettici
- la verifica della redditività prospettica
- la verifica degli investimenti e disinvestimenti
- la determinazione dei flussi prospettici che muove dai dati economici.

3.5 Il risanamento del debito

Il quinto passaggio chiude il cerchio con una valutazione complessiva in merito all'effettiva idoneità del piano al risanamento del debito

Si tratta di una verifica prognostica, che guarda avanti e mette alla prova la credibilità dell'intero impianto.

Nella pratica:

La check list alla sezione 5 analizza nel dettaglio il debito da rimborsare nei diversi anni del piano, distinguendolo in:

- debito scaduto;
- debito già oggetto di riscadenzamento o differimento;
- debito su cui sono state applicate moratorie *ex lege*;
- linee di credito bancarie utilizzate per le quali non si prevede il rinnovo;
- rate di mutui e finanziamenti in scadenza.

Si valuta quindi come l'imprenditore intenda far fronte al debito da coprire nei vari anni, attraverso possibili interventi quali:

- nuovi piani di rimborso o dilazioni su parte del debito residuo;
- stralci parziali del debito;
- conversione in equity o in strumenti finanziari partecipativi;
- attivazione di nuove linee di credito;
- aumenti di capitale a pagamento e nuovi finanziamenti, anche subordinati.

Il Decreto evidenzia l'importanza di predisporre adeguati stress test in relazione ai rischi derivanti dall'incertezza delle previsioni.

Lo stress test consiste nella simulazione di uno o più scenari di crisi che potrebbero mettere in difficoltà l'azienda. Tali scenari possono essere:

- **storici**, basati su crisi già verificatesi, come l'aumento rilevante dei costi delle materie prime o del denaro;
- **ipotetici**, costruiti per rappresentare situazioni estreme, ad esempio il crollo di un mercato specifico o la perdita di un cliente rilevante.

In particolare, gli stress test devono essere coerenti con i rischi emersi nel confronto con le principali funzioni aziendali.

Lo scenario alla base del piano di risanamento deve considerare anche l'eventualità che alcuni obiettivi non vengano raggiunti, evidenziandone gli effetti sui risultati economico-finanziari e le possibili azioni correttive da adottare.

3.6 Il caso di gruppi di imprese

Accanto a queste cinque sezioni, il legislatore ha previsto un focus specifico per i gruppi di imprese. In questi casi, l'analisi non può fermarsi alla singola società, ma deve considerare le interdipendenze interne: rapporti economici, finanziari e patrimoniali infragruppo, eventuali difficoltà di altre società collegate e il rischio che alcune operazioni possano danneggiare i creditori di altre entità del gruppo.

4. IL RUOLO DELL'ESPERTO

A seconda della specifica situazione del contesto da risanare, l'Esperto dovrà, quindi, reperire, dalle informazioni fornite dall'imprenditore, quanto necessario a stabilire:

- A. se l'impresa disponga o meno delle risorse essenziali e strategiche (umane e tecniche) per la conduzione dell'attività in continuità (o, se, invece, non vi siano alternative rispetto al trasferimento di azienda o di rami di essa, ovvero, ancora, se non residui altra possibilità se non la liquidazione atomistica, con conseguente uscita dalla CNC);
- B. se l'impresa mantenga un grado di immagine e reputazione verso l'ambiente che la circonda idoneo a consentire i dovuti interscambi di fattori produttivi (banche, fornitori) ma anche sui mercati di sbocco del prodotto o servizio erogato (clientela);
- C. se le azioni (strategiche o meno) indicate tra le linee guida del piano siano realisticamente attuabili in base alle competenze tecniche possedute o, in caso diverso, se l'impresa in crisi possa reperirle sui mercati di riferimento;
- D. se sia stato impostato un sistema di controllo di gestione (contabilità analitica per centro di costo, budget, reporting), ovvero un aggregato di scritture extracontabili idoneo a tener costantemente sotto stretto monitoraggio l'andamento aziendale;
- E. se l'impresa sia solita misurare, in aggiunta ai risultati economici e finanziari, anche specifici *Key Performance Indicator* (KPI), ovvero indicatori tesi a misurare indici strategici articolati per rendere evidente l'effettivo perseguimento della strategia risanatoria;
- F. se l'impresa disponga di un budget di cassa o di tesoreria distribuito su un arco temporale non inferiore ad una prospettiva di 6 mesi idoneo ai fini della sostenibilità delle operazioni gestionali in termini di entrate ed uscite.

La corretta redazione del piano (o del progetto di piano) consentirà all'Esperto una prima valutazione di fattibilità e quindi la sua possibilità di incidere come agevolatore delle trattative con i creditori.

Di particolare importanza, una volta definita la struttura dei debiti, è l'attenzione che l'Esperto deve dedicare all'analisi dei flussi finanziari derivanti dalla gestione aziendale posti a servizio del debito esistente. È, allo scopo, caldamente raccomandato all'Esperto di adeguare la prima verifica della fattibilità del piano a quanto riportato nelle linee guida sancite dai Principi di attestazione dei piani risanamento (ultima versione: maggio 2024). L'Esperto potrà, così, aiutare a diagnosticare con tempestività se l'accesso alla procedura della composizione negoziata sia stato attivato da parte di imprese per le quali non si rivelano più appropriati strumenti di risoluzione della crisi più invasivi.

5. CONCLUSIONI: LA CULTURA DEL CONTROLLO PER LE TEMPESTIVE INIZIATIVE DI RISOLUZIONE DELLA CRISI

Il decreto di marzo 2023 fa chiarezza su un punto centrale nelle procedure di gestione della crisi d'impresa: cosa si intende, concretamente, per "progetto di piano", mediante la lista di controllo particolareggiata a cui fa rimando. Perché si possa parlare di un vero progetto, non basta un'idea generica di risanamento. Per aversi un "progetto

di piano” devono essere rispettate, quanto meno, le indicazioni di cui ai paragrafi 1, 2.8 e 3 della sezione II del decreto dirigenziale marzo 23 dedicata alla check-list.

Il progetto di piano di cui l'imprenditore deve disporre fin dal momento in cui chiede di far ingresso nella composizione negoziata della crisi deve rispettare i seguenti contenuti minimi dei richiamati ai precedenti paragrafi ed in particolare quelli concernenti:

- i requisiti organizzativi dell'impresa
- le informazioni sull'andamento corrente dei ricavi, del portafoglio ordini, dei costi e dei flussi finanziari.
- le strategie di intervento individuate al fine di rimuovere le cause della crisi.

La check-list prevista dal decreto non è dunque un semplice adempimento formale, ma uno strumento operativo: serve a guidare l'impresa nella costruzione di un piano di risanamento credibile e sostenibile.

Il legislatore pone dunque piena fiducia nella figura imprenditoriale, responsabilizzandolo e indirizzandolo mediante una sensibilizzazione alla cultura del controllo alla prevenzione della crisi e all'intervento tempestivo per la salvaguardia del valore della continuità dell'impresa.

FAQ – Le domande più frequenti

È possibile proporre istanza di accesso alla composizione negoziata della crisi senza aver compilato il progetto di piano? Quali sono le conseguenze?

No, non è possibile.

Nel sito internet della piattaforma *on-line* per accedere alla composizione negoziata della crisi (<https://composizionenegoziata.camcom.it/ocriWeb/#/home>) vi è l'elenco dei documenti da allegare all'istanza, tra cui viene citato appunto il progetto di piano di risanamento, che viene definito come *“la rappresentazione del percorso di ristrutturazione che l'impresa intende intraprendere. Il piano deve essere redatto secondo le indicazioni contenute nella lista di controllo (check list) di cui all'art. 13, comma 2, del CCII (sezione II del decreto dirigenziale 28 settembre 2021 del Ministero della giustizia [sostituito ora da quello del 21 marzo 2023]). In particolare, il piano deve rappresentare: l'ambito organizzativo dell'impresa, la rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente, le strategie di intervento, le proiezioni dei flussi finanziari e il risanamento del debito”*. La mancata allegazione potrebbe comportare il diniego all'accesso alla composizione negoziata in quanto il progetto di piano è un elemento necessario all'apertura. Qualora venisse comunque nominato l'Esperto, quest'ultimo potrebbe rilasciare immediato parere negativo in quanto l'impresa manca di dare indicazione delle strategie di risanamento, in alternativa potrebbe chiedere l'integrazione della domanda.

Il progetto di Piano è articolato, pertanto si consiglia la redazione dello stesso con l'ausilio di Professionisti in tempo utile alla presentazione della domanda.

È possibile modificare nel corso della CNC le assumptions poste alla base del piano?

È certamente possibile.

Ciò può accadere in ipotesi di rilevati scostamenti fra le previsioni di piano e i dati forecast mediante gli strumenti di monitoraggio aziendale e/o nel caso in cui le dinamiche esterne all'impresa comportino la necessità di adattare il piano ai dati reali e prospettici probabili.

Ulteriormente, la concessione o meno delle misure protettive e cautelari potrebbe comportare la necessità di modificare le *assumptions*.

Se la società non ha l'obbligo dell'organo di controllo o della nomina del revisore, può accedere alla CNC?

È certamente possibile.

In questo caso al fine di assicurare l'Esperto e pertanto tutti i soggetti coinvolti nelle trattative, è possibile che l'imprenditore valuti la nomina di un Revisore o società di revisione al fine di certificare la veridicità dei dati aziendali.

Il piano di risanamento nei gruppi di imprese



A cura di **Oriana Inserra**

Il nuovo codice della crisi di impresa ha introdotto in maniera organica la crisi dei gruppi di impresa, rispondendo ad un'esigenza da tempo avvertita e avvicinandosi a un'impostazione tipica delle scienze aziendalistiche che considera l'azienda oltre i confini dei singoli soggetti giuridici secondo una visione unitaria della gestione e dell'organizzazione. In questo senso il "gruppo" visto come insieme di società autonome giuridicamente ma unica impresa sotto il profilo economico, rappresenta oramai la forma di organizzazione più evoluta ma anche la più complessa in quanto forma "intermedia" tra il singolo e il sistema unitario. L'articolo si propone per rappresentare le peculiarità della nuova disciplina.

1. PREMESSA E INQUADRAMENTO GENERALE

Tra le novità più rilevanti introdotte dal nuovo Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza (CCII) si annovera l'inserimento, nel sistema concorsuale, di una disciplina completa dei gruppi di imprese per i quali è stata prevista una modalità di risoluzione della crisi o dell'insolvenza in forma unitaria. Disciplina che ha consentito di colmare una vistosa e non più tollerabile lacuna del nostro ordinamento. Le norme dedicate al tema sono contenute nel Titolo VI Capo I, dedicato ad accogliere le norme relative agli strumenti per la regolazione della crisi (artt. da 284 a 292) e nel Capo II che riporta la disciplina della procedura unitaria per la liquidazione giudiziale (artt. da 287 a 288). Nella relazione illustrativa del CCII è stato evidenziato che quando si è in presenza di un gruppo di imprese è frequente che la **crisi** investa tutte o molte delle imprese facenti parte del gruppo ed è **indispensabile affrontarla in un'ottica unitaria** laddove la frammentazione delle relative procedure si rileva disfunzionale. Il legislatore sembrerebbe essere ispirato a due idee di fondo:

per un verso consentire e regolare il trattamento unitario delle diverse procedure aperte nei confronti delle componenti del gruppo. Si rammenta quanto disciplinato nell'art. 284 comma 1 e comma 2: " *Più imprese in stato di crisi o di insolvenza appartenenti al medesimo gruppo e aventi ciascuna il centro degli interessi principali nello Stato italiano possono proporre con un unico ricorso la domanda di accesso al concordato preventivo di cui all'articolo 40 con un piano unitario o con piani reciprocamente collegati e interferenti. Parimenti può essere proposta con un unico ricorso, da più imprese appartenenti al medesimo gruppo e aventi tutte il proprio centro degli interessi principali nello Stato italiano, la domanda di accesso alla procedura di omologazione di accordi di ristrutturazione dei debiti, ai sensi degli articoli 57, 60 e 61.* Lo scopo della domanda unica è quello di agevolare una valutazione coordinata in merito alla necessità/opportunità di ricorrere ad una soluzione della crisi e alla sussistenza del presupposto per l'esperimento di quest'ultima, ridurre i costi della procedura oltre che

ottenere un vantaggio per i creditori coinvolti;

- per altro verso mantenere nettamente distinte le masse attive e le masse passive delle singole imprese del gruppo, anche qualora si proceda alla gestione unitaria delle procedure di soluzione della crisi o dell'insolvenza, come chiaramente disciplinato nell'art. 284 comma 3: **resta ferma l'autonomia delle rispettive masse attive e passive.**

Sotto un profilo economico aziendale la ratio della disciplina si ancora alla ricerca di una maggiore efficienza della gestione unitaria della crisi del gruppo di imprese, consentendo di ottenere una migliore efficacia nell'implementazione delle azioni strategiche, industriali, operative, organizzative volte al ripristino delle condizioni di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario.

È bene precisare sin d'ora che, se il piano consolidato risulta avere una certa rilevanza, ancora più importante è la predisposizione dei piani individuali. Il Piano di gruppo deve consolidare la coerenza interna ed esterna delle singole società, deve tracciare in modo chiaro i rapporti economici, patrimoniali e finanziarie tra le imprese del gruppo e gli sviluppi degli stessi nell'arco temporale di Piano.

Il Piano unitario o i Piani reciprocamente collegati e interferenti devono essere idonei a consentire il risanamento di ciascuna impresa.

Dal tenore della norma, invece, sembrerebbe che il principale obiettivo risieda nel migliore soddisfacimento dei creditori delle diverse imprese del gruppo. Obiettivo richiesto nella liquidazione giudiziale (*ex art. 287, comma 1, CCII*) e anche per i vari strumenti di regolazione della crisi del gruppo e precisamente, il concordato preventivo e gli accordi di ristrutturazione, come esplicitamente previsto dall'art. 284, comma 4 e 5, CCII, nonché dall'art. 285, comma 2, CCII. Il menzionato tema assume particolare rilievo anche in quanto un professionista deve attestare, tra l'altro, le "ragioni di maggiore convenienza" nonché "la quantificazione del beneficio stimato per i creditori di ciascuna impresa del gruppo".

Invero, il presupposto della procedura unitaria è proteso al miglioramento per i creditori di ciascuna società, anche minimamente, delle relative aspettative di realizzo conseguibili rispetto a un'autonoma procedura in ottica *stand alone*. Il principio per cui, grazie al correttivo offerto ai vantaggi compensativi, il soggetto a capo dell'agglomerato, in situazione di crisi ed insolvenza, se sussistono "ragioni di maggiore convenienza" e nella prospettiva di assicurare al creditore delle singole imprese un "migliore soddisfacimento" abbia la possibilità di "danneggiare" un'impresa del gruppo [*rectius*, i creditori di tale impresa] a condizione che il danno sia *aliunde* compensato", è stato di recente confermato anche da autorevole dottrina (così prof. Maria Di Sarli, Università di Torino).

Poiché il Piano o i Piani collegati devono indicare la quantificazione del beneficio differenziale, se ne desume che questo debba essere generato da elementi le cui grandezze siano determinabili e monetariamente misurabili. La probabilità che tali elementi sussistano è dunque connessa al realizzo di economie di scale e/o di scopo grazie alla procedura unitaria, circostanza evidentemente meglio delineabile in uno scenario di continuità aziendale, piuttosto che in uno liquidatorio.

Anche eventuali vantaggi qualitativi potranno essere evidenziati nell'ambito del Piano e/o della domanda, in quanto ai sensi dell'art. 284 la domanda proposta deve contenere l'illustrazione delle ragioni di maggiore convenienza, in funzione del migliore soddisfacimento dei creditori delle singole imprese, della scelta di presentare un piano unitario ovvero piani collegati invece di un piano autonomo per ciascuna impresa.

Vantaggi puramente qualitativi potrebbero incrementare le aspettative di buon esito dell'operazione unitaria rispetto alle soluzioni di tipo individuale (i.e. la centralizzazione delle decisioni che potrebbe rafforzare la probabilità di successo del Piano unitario, la semplificazione dei procedimenti, il più efficace utilizzo a servizio del Piano unitario delle risorse presenti nelle singole società).

**BOX DI SINTESI**

- Il Piano di risanamento dei Gruppi di impresa è lo strumento strategico-finanziario utilizzato per ristrutturare l'esposizione debitoria e ripristinare l'equilibrio di un gruppo societario in crisi;
- Consente di gestire le difficoltà in modo unitario, valutando l'impatto e l'interesse sociale per ciascuna società coinvolta;
- Le norme dedicate al tema sono contenute nel Titolo VI Capo I, dedicato ad accogliere le norme relative agli strumenti per la regolazione della crisi (artt. da 284 a 292) e nel Capo II che riporta la disciplina della procedura unitaria per la liquidazione giudiziale (artt. da 287 a 288).

2. DEFINIZIONE DEL PERIMETRO DI GRUPPO AI FINI DEL PIANO

Un altro tema di rilievo concerne la definizione del "perimetro di gruppo". Il CCII si occupa dei gruppi di impresa già all'art. 2 dedicato alle definizioni, ove, alla lettera h), si rinvia agli articoli 2497 e 2545 *septies* c.c., e si precisa che per gruppo di imprese si intende l'insieme delle società, delle imprese e degli enti che sono sottoposti alla direzione e coordinamento di una società, di un ente o di una persona fisica sulla base di un vincolo partecipativo o di un contratto.

Il riferimento alla direzione e coordinamento è dunque il primo elemento che fa ricondurre una pluralità di imprese a un'unica unità. Ne deriva che viene applicata la tesi civilistica che afferma *"esistente un gruppo d'impresa quando esiste un'effettiva attività di direzione e coordinamento di società, a prescindere dalla fonte del potere in forza del quale tale attività viene esercitata (partecipazione sociale o contratto)"*.

I Principi di redazione per i Piani di risanamento identificano necessaria un'attività preliminare di definizione del perimetro delle imprese per le quali è utile l'elaborazione di un Piano in via individuale. È possibile, infatti, che alcune delle imprese del gruppo, di diritto domestico o di diritto estero, non debbano essere coinvolte nel Piano in quanto:

- non evidenziano situazioni di crisi o fondati indizi di crisi;
- il loro andamento non ha ripercussioni sulle prospettive di continuità di altre società del gruppo;
- non presentano rischi di continuità aziendale nel caso di mancato superamento della crisi da parte delle altre società del gruppo.

Tali imprese possono essere escluse dal perimetro del piano se l'esclusione non incide in modo rilevante sulla possibilità di rappresentare in modo chiaro il Piano delle imprese coinvolte.

I *Principi di redazione per i Piani di risanamento* suggeriscono inoltre, che nel caso in cui il perimetro delle imprese oggetto di Piano non coincida con il perimetro delle imprese oggetto di bilancio consolidato, sarebbe opportuno elaborare, a fini comparativi, un consolidato *pro-forma* a parità di perimetro almeno per un esercizio storico. Pertanto, di operazioni di riorganizzazione infragruppo, ai sensi dell'art. 285, secondo comma, CCII, si potrà parlare solo con riferimento ad imprese e società a tutti gli effetti ricomprese nella nozione di «gruppo di imprese» fornita dal CCII, all'epoca della presentazione della domanda di concordato di gruppo, e per di più ricomprese nel Piano unitario, o in Piani reciprocamente collegati o interferenti: il che può ricavarsi anche dalla specifica attenzione che viene rivolta al dovere di fornire «informazioni analitiche sulla struttura di gruppo», posto dall'art. 284, secondo comma, CCII, in occasione della presentazione di una domanda di procedura di regolazione della crisi

o dell'insolvenza, da parte di un'impresa di gruppo. Viceversa, tale disciplina non si applicherà, almeno in via esclusiva, nell'ipotesi in cui risultino coinvolte nell'operazione imprese non ricomprese nel piano di concordato, sia facenti parte anche esse del gruppo, ma in bonis, come vedremo più in dettaglio nel paragrafo successivo, sia che si tratti a tutti gli effetti di imprese ad esso estranee.

È questo il caso in cui la fusione tra più società del gruppo preveda la presentazione successiva di una domanda di concordato da parte della società risultante dalla fusione e dunque essa rappresenti la modalità attraverso cui, a monte, si realizzano le condizioni per il superamento della crisi mediante una riorganizzazione di gruppo. Ancora, la disciplina in questione non potrà applicarsi nell'ipotesi di operazioni infragruppo poste in essere al di fuori del concordato di gruppo, tra imprese facenti parte dello stesso gruppo, ma sottoposte ciascuna di esse ad un distinto concordato individuale.

3. PRESUPPOSTO OGGETTIVO PER LA REGOLAZIONE DELLA CRISI DEI GRUPPI DI IMPRESE

Ai sensi dell'art. 284 CCII il presupposto oggettivo per il ricorso a uno dei due strumenti di regolazione della crisi, è rappresentato dallo stato di crisi o di insolvenza che deve sussistere in capo a tutte le imprese che appartengono al medesimo Gruppo per le quali è chiesto l'accesso alla procedura unitaria. Tale situazione che dovrà essere accertata in capo a ciascuno dei soggetti coinvolti nel procedimento unitario di risanamento, si presenta coerente con la disciplina che riguarda i singoli istituti in questione con riferimento a una singola impresa.

Per accesso alla procedura risulta necessario dimostrare che la pluralità delle imprese in crisi e coinvolte nel procedimento di risanamento sia significativa per il gruppo, in quanto ne pone a rischio la complessiva continuità e che gli squilibri economici, patrimoniali e finanziari che connotano la crisi e l'insolvenza della pluralità di imprese, abbiano un impatto rilevante sull'economicità complessiva del gruppo stesso.

La ratio che ne emerge appare considerare una crisi diffusa nell'ambito del gruppo, tale da porre a rischio la continuità dello stesso e che, dunque, presenti significativi impatti sull'economicità del gruppo medesimo, unitariamente considerato.

È invero, in linea di principio, il gruppo, inteso unitariamente, a essere oggetto di tutela come è desumibile dall'art. 84 CCII che richiede che con la domanda per l'accesso al procedimento unitario siano fornite "informazioni" analitiche, complete e aggiornate sulla struttura del gruppo e sui vincoli partecipativi o contrattuali esistenti tra le imprese nonché il bilancio consolidato, nel caso questo sia stata redatto.

Richiesta funzionale non solo ad accertare l'appartenenza al gruppo delle entità che richiedono di accedere alla procedura unitaria di gestione della crisi, ma anche per rilevare lo stato di salute del gruppo. Ne consegue che anche se non fosse presente il bilancio consolidato, risulta necessario fornire informazioni circa l'economicità dell'insieme delle imprese riferibili appunto al gruppo medesimo.

A parere di chi scrive l'impresa *in bonis* potrebbe anche partecipare alla negoziazione e sottoscrivere l'accordo di ristrutturazione non con la finalità di ristrutturare il proprio indebitamento in quanto è *in bonis* ma per altri scopi: rilascio di garanzie nell'interesse del gruppo e a favore di terzi, anche per l'erogazione di finanziamenti. La partecipazione di imprese *in bonis* all'accordo potrebbe essere utile per consentire (e in qualche modo garantire) il compimento di operazioni straordinarie volte alla ristrutturazione del gruppo (ad es. l'approvazione di aumenti di capitale e la rinuncia a diritti di opzione, o ancora l'impegno al compimento di operazioni straordinarie quali fusioni o scissioni).

**BOX DI SINTESI**

- Quando la società capogruppo rileva la situazione di crisi, deve operare una scelta fondamentale tra liquidazione e continuazione dell'attività delle società del Gruppo che si trovino in una situazione di crisi, valutandone la gravità e l'eventuale irreversibilità;
- Vengono spesso esaminate le operazioni societarie straordinarie c.d. corporati-ve (fusioni e scissioni), in quanto consentono il venir meno delle società finanziariamente più deboli senza passare attraverso un'attività di liquidazione in senso formale, evitando a volte riflessi reputazionali negativi verso l'esterno;
- Non è ammissibile nessuna forma di inerzia, che non solo potrebbe accentuare la gravità della crisi ma potrebbe determinare anche la propagazione della crisi stessa all'interno del Gruppo;
- La giurisprudenza di merito ha affermato che tra le ipotesi di responsabilità del soggetto che esercita attività di direzione e coordinamento per violazione di principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale, vi è la mancata adozione degli opportuni provvedimenti con conseguente continuazione dell'attività da parte delle società soggette a direzione e coordinamento quando è integrata la causa di scioglimento di cui all'art. 2484, n.4, c.c.

4. MODALITÀ DI PREDISPOSIZIONE DEI PIANI DI GRUPPO

Elemento indispensabile per accedere al procedimento unitario di cui all'art. 284 CCII, è il Piano economico finanziario funzionale al risanamento delle imprese del gruppo coinvolte. Il legislatore a riguardo utilizza termini che non appaiono alternativi tra loro: il "Piano unitario" oppure "Piani reciprocamente collegati e interferenti".

Il Piano unitario riguarda situazioni in cui è il Gruppo di imprese ad essere considerato, pertanto la situazione economica, patrimoniale e finanziaria di partenza o di riferimento sarà il bilancio consolidato dalla quale vengono poi elaborate le previsioni di *business* di Gruppo. Ciò non comporta che si perda la visione delle singole imprese oggetto di consolidamento, infatti i *Principi per la redazione dei piani di risanamento*, stabiliscono al punto 12.9 che nella redazione di un Piano di un gruppo societario si dovrà tenere evidenza anche:

- degli sviluppi, nell'arco temporale di Piano, degli aspetti patrimoniali, economici e finanziari delle singole società, con particolare evidenza all'evoluzione dei rapporti infragruppo e del *corporate benefit* per ciascuna società, nonché dello sviluppo dei parametri finanziari, per singola società del gruppo, in quanto il risanamento dovrebbe manifestarsi per tutte le società, in modo bilanciato;
- del monitoraggio ed esecuzione del Piano, distinto per ciascuna società;
- della ricognizione dei rapporti contrattuali con riguardo, oltre alle garanzie e/coobbligazioni nei confronti di terzi, anche di quelle infragruppo.

Di converso, i Piani reciprocamente collegati e interferenti sono caratterizzati da un procedimento che coinvolge solo alcune imprese del gruppo. Essi sono definiti collegati e interferenti proprio per l'assenza di un documento programmatico unitario che consolidi i dati del sottoinsieme di imprese coinvolte nel processo di risanamento, risulta pertanto necessario elaborare i singoli piani che tengano conto che tutte o solo alcune attività svolte da tali imprese possano essere tra loro coordinate, nonché generare reciproci scambi di risorse.

Nel caso in cui il perimetro delle imprese oggetto di Piano non coincida con il perimetro delle imprese oggetto di

bilancio consolidato, sarebbe opportuno, ai fini comparativi, come ribadito dai *Principi per la redazione dei piani di risanamento*, elaborare un consolidato pro-forma a parità di perimetro almeno per un esercizio storico.

Invero, ai fini di una più chiara rappresentazione, i dati elaborati per ogni singola società su base individuale è opportuno che siano oggetto di una rappresentazione consolidata pro-forma per consentire:

- una visione sintetica degli effetti delle iniziative di risanamento;
- la definizione unitaria di alcuni parametri finanziari (*covenant*) a livello di gruppo;
- il monitoraggio del Piano, laddove dall'andamento del gruppo dipenda la fattibilità dei piani a livello individuale di alcune o tutte le realtà dello stesso.

Un Piano afferente ad una imprese appartenente ad un gruppo dovrebbe essere predisposto al fine di consentire di comprendere e valutare l'interesse sociale di ciascuna società del gruppo e dei suoi creditori.

Nel Piano è opportuno rispettare i principi contabili di consolidamento. Potrà essere applicato un criterio di rilevanza alle scritture di consolidamento, evitando di applicare quelle scritture la cui omissione non pregiudica in modo sostanziale la correttezza complessiva delle previsioni.

L'analisi della situazione di partenza è opportuno che preveda la ricognizione dei singoli rapporti commerciali e finanziari tra le imprese del gruppo, in particolare le analisi dovrebbero riferirsi:

- alle partecipazioni attuali e potenziali per effetto degli strumenti convertibili;
- a tutte le relazioni economiche anche se non contrattualizzate;
- ai crediti e debiti infragruppo, derivanti da rapporti commerciali ovvero da erogazioni di finanziamenti;
- all'effetto di operazioni straordinarie infragruppo realizzate in precedenti esercizi con persistenti effetti sulle poste contabili oggetto di Piano nonché di quelle previste in esecuzione di Piano (come avviamenti, partecipazioni, immobilizzazioni materiali, etc.)

Successivamente alle analisi della situazione di partenza occorre valutare l'assetto partecipativo del gruppo, tenendo conto dell'obbligo di dotare le imprese del gruppo di adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili. Potrebbero presentarsi, in relazione alle iniziative di risanamento previste nel Piano per ciascuna entità, opportunità di semplificazioni delle governance che andrebbero attentamente motivate.

Infine, giova rilevare che nell'ottica della tutela dell'interesse sociale e dei creditori di ciascuna entità e a meno di motivazioni giustificate sulla base dei vantaggi compensativi, i rapporti tra le imprese del gruppo contenuti nei dati previsionali dovrebbero essere allineati alla stima delle condizioni di mercato.



BOX DI SINTESI

- La costruzione di un Piano di un gruppo societario dovrà tenere evidenza degli sviluppi, nell'arco temporale di Piano, degli aspetti patrimoniali, economici e finanziari delle singole società, con particolare evidenza all'evoluzione dei rapporti infragruppo e del corporate benefit per ciascuna società, nonché dello sviluppo dei parametri finanziari, per singola società del gruppo, in quanto il risanamento dovrebbe manifestarsi per tutte le società, in modo bilanciato;
- Occorre effettuare il monitoraggio e l'esecuzione del Piano, distinto per ciascuna società ed analizzare accuratamente i rapporti contrattuali con riguardo, oltre alle garanzie e/coobbligazioni nei confronti di terzi, anche di quelle infragruppo.

5. CONCLUSIONI

Il nuovo Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza ha introdotto una profonda ridefinizione per la regolazione della crisi e dell'insolvenza del Gruppo, che, pur senza superare il principio delle autonomie giuridiche delle singole consociate, mira a consentire un coordinamento a livello procedurale, con effetti anche sostanziali sulla gestione della crisi o per la liquidazione coordinata delle società del Gruppo.

Il Commercialista e il concorso nel reato del cliente: quando scatta la responsabilità del Consulente



A cura di **Riccardo Sartori**

Il contributo analizza i confini della responsabilità del Commercialista nel concorso con il reato del cliente, evidenziando i criteri di imputazione penale e amministrativa e il ruolo decisivo dell'elemento soggettivo. Nel panorama della responsabilità professionale, il ruolo del Commercialista si è progressivamente ampliato fino a toccare ambiti particolarmente delicati, dove il confine tra consulenza lecita e coinvolgimento in condotte illecite può diventare sottile. Tra questi, uno dei terreni più insidiosi è rappresentato dal concorso nel reato del cliente, una figura giuridica che, pur essendo ben definita nei suoi presupposti, trova applicazioni complesse nella pratica quotidiana. Come si vedrà la chiave di lettura dell'intera materia risiede in un approccio improntato a massima cautela operativa e tracciabilità: il Commercialista deve mantenere sempre chiaro il perimetro tra attività tecnica e possibili profili di illiceità, formalizzare adeguatamente ogni incarico e ogni scelta professionale, e interrompere o segnalare ogni situazione in cui la consulenza rischi di trasformarsi, anche solo potenzialmente, in un contributo consapevole a condotte penalmente rilevanti.

1. IL CONCORSO NEL REATO: UNA NOZIONE AMPIA E FLESSIBILE

Nel diritto penale, il concorso di persone nel reato (art. 110 c.p.) si configura ogni volta che più soggetti contribuiscono, in modi diversi, alla realizzazione di un illecito. Non è necessario che tutti compiano direttamente l'azione vietata: è sufficiente anche un apporto indiretto, purché abbia avuto un ruolo causale nella commissione del fatto realizzato dall'autore. Questo contributo può essere materiale — ad esempio attraverso la predisposizione di documenti — oppure psicologico, come nel caso di chi rafforza o incoraggia il proposito criminoso altrui. Ciò che conta davvero è la consapevolezza: il soggetto deve sapere che il proprio comportamento si inserisce in un disegno illecito e deve voler contribuire alla sua realizzazione. Proprio questa elasticità rende il concorso una figura particolarmente rilevante per i professionisti, che spesso operano in posizione "di supporto" rispetto all'attività del cliente e sottovalutano la portata di un proprio suggerimento o consiglio rivolto al cliente, che può utilizzare tali indicazioni per commettere ipotesi di reato.

2. QUANDO IL COMMERCIALISTA ENTRA IN ZONA DI RISCHIO

Nella pratica, il Commercialista rischia una responsabilità penale quando il suo intervento non si limita alla mera consulenza tecnica, **ma si trasforma in un contributo consapevole e concreto alla violazione della norma penale**. In ambito tributario, i casi più frequenti riguardano operazioni come l'utilizzo di fatture per operazioni inesistenti, dichiarazioni fraudolente o compensazioni indebite di crediti. Qui il professionista può essere chiamato a rispondere quando, ad esempio, partecipa alla costruzione del meccanismo illecito, interviene in modo sistematico nella gestione di società non dotate di effettiva operatività, anche attraverso la contabilizzazione di operazioni fatturate che non trovano riscontro in attività economiche reali, con consapevolezza della relativa incongruenza o continua a operare nonostante evidenti segnali di irregolarità. Un elemento particolarmente significativo è la **ripetitività del comportamento**: la giurisprudenza tende a valorizzare non tanto il singolo episodio, quanto una condotta professionale stabile e consapevolmente orientata a favorire l'illecito. Anche nel diritto societario emergono profili critici. Il Commercialista può concorrere in reati come le false comunicazioni sociali o, nei casi più gravi, nella bancarotta fraudolenta. Quest'ultima ipotesi si configura quando il professionista, consapevole delle intenzioni dell'imprenditore, suggerisce o realizza operazioni finalizzate a sottrarre beni ai creditori o a mascherare distrazioni attraverso una contabilità artificiosa.



BOX DI SINTESI

RIFERIMENTI GIURISPRUDENZIALI

La giurisprudenza è concorde nel rilevare la necessità di un duplice presupposto, uno soggettivo, concernente la qualifica soggettiva dell'agente, e l'altro oggettivo, riguardante la tipologia della condotta contestata, nonché la necessità della serialità e ripetitività della stessa (cfr., per tutte, Sez. 3, n. 36212 del 03-04-2019, Martini, Rv. 277831-01 e Sez. 3, n. 1999 del 14-11-2017, dep. 2018, Addonizio, Rv. 272713-01).

3. IL FRONTE AMMINISTRATIVO: RESPONSABILITÀ ANCHE SENZA VANTAGGIO PERSONALE

Accanto alla responsabilità penale si colloca quella amministrativa tributaria, spesso sottovalutata ma altrettanto incisiva. L'art. 5 del decreto legislativo 18 dicembre 1997, n. 472, stabilisce che nelle violazioni tributarie ciascuno risponde per dolo o colpa delle proprie azioni od omissioni. La responsabilità richiede quindi un comportamento cosciente e volontario, anche se solo colposo. In tale contesto, il Commercialista può essere sanzionato per concorso nelle violazioni del cliente anche in assenza di un proprio vantaggio economico diretto. Un punto fermo della giurisprudenza recente è che il professionista, soprattutto quando cumula incarichi (tenuta della contabilità e invio telematico delle dichiarazioni), ha un obbligo di controllo sostanziale. Non basta trasmettere i dati: è necessario verificarne la coerenza con le scritture contabili e la conformità alla normativa. In questa prospettiva, anche l'omissione di controlli può integrare un contributo rilevante, aprendo la strada alla responsabilità per concorso.

4. IL CONFINE DECISIVO: ERRORE O PARTECIPAZIONE CONSAPEVOLE?

Il vero spartiacque tra attività lecite e responsabilità è rappresentato dall'elemento soggettivo. Da un lato troviamo l'**errore professionale**, anche grave, ma commesso in buona fede: un'errata interpretazione normativa, una valutazione tecnica sbagliata, oppure situazioni caratterizzate da obiettiva incertezza. In questi casi, il sistema tende a escludere la punibilità, soprattutto quando il problema presenta particolare complessità. Dall'altro lato si colloca la **partecipazione consapevole**: qui il professionista non si limita a sbagliare, ma sa di contribuire a un illecito e decide comunque di farlo. È proprio il passaggio dalla mera negligenza alla consapevole partecipazione all'illecito a trasformare una condotta professionale in un comportamento penalmente rilevante. Non è sufficiente, quindi, dimostrare che il Commercialista avrebbe dovuto accorgersi dell'irregolarità: **occorre provare che ne fosse effettivamente consapevole e che abbia volontariamente fornito il proprio contributo**.

5. LA GIURISPRUDENZA: UNA LINEA SEMPRE PIÙ RIGOROSA

Le decisioni più recenti della Corte di Cassazione mostrano un orientamento chiaro: il Commercialista risponde quando il suo apporto, anche solo agevolativo, si inserisce consapevolmente nel meccanismo illecito. Sul **piano penale**, viene richiesto un contributo concreto, non occasionale, spesso caratterizzato da continuità e sistematicità. Sul **piano amministrativo**, invece, si valorizza la posizione di garanzia del professionista, che implica doveri di controllo sempre più stringenti. Un principio emerge con forza: la qualifica professionale non attenua la responsabilità, ma anzi la rafforza, proprio in virtù delle competenze tecniche e del ruolo svolto.

6. DIFENDERSI È POSSIBILE: LA FORZA DELLA TRACCIABILITÀ

In questo contesto, la miglior tutela per il commercialista è rappresentata da un'organizzazione rigorosa del proprio operato. Tutto parte dalla lettera di incarico, che deve essere chiara, dettagliata e capace di delimitare con precisione le attività richieste. È fondamentale prevedere **obblighi informativi** a carico del cliente e riservarsi la possibilità di interrompere il rapporto in presenza di situazioni anomale. Durante lo svolgimento dell'incarico, assume un ruolo centrale la **documentazione**: controlli periodici, richieste scritte di chiarimenti, verbalizzazione delle decisioni. Ogni anomalia deve essere tracciata, ogni dubbio formalizzato. Ancora più importante è la **gestione del dissenso**. Quando emergono operazioni sospette o non condivisibili, il professionista deve prendere posizione **per iscritto**, suggerire le correzioni necessarie e, se del caso, recedere dall'incarico. Infine, non va dimenticato l'ambito **antiriciclaggio**. Il **decreto legislativo 21 novembre 2007, n. 231 disciplina le misure di prevenzione volte a impedire l'utilizzo del sistema finanziario per finalità di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo**. L'eventuale segnalazione di operazioni sospette non è solo un obbligo di legge, ma anche un elemento difensivo significativo. La disposizione sanziona l'omessa segnalazione di operazioni sospette con una pena amministrativa pecuniaria, graduata in funzione della gravità della violazione. Accanto alla fattispecie base, il legislatore prevede un significativo inasprimento sanzionatorio nei casi di condotte gravi, ripetute o sistematiche, valorizzando elementi quali la negligenza inescusabile e l'evidenza degli indici di anomalia. L'art. 55 della normativa in parola adotta criteri di quantificazione flessibili, fondati sull'intensità dell'elemento soggettivo, sulla collaborazione con l'autorità e sulla rilevanza del sospetto. Particolare rilievo assume il collegamento tra omissione e vantaggio economico, che può determinare un ulteriore aumento della sanzione fino a soglie molto elevate. Nel complesso, quindi, emerge una disciplina orientata a rafforzare l'effettività degli obblighi antiriciclaggio, attribuendo al professionista un ruolo attivo di presidio della legalità.

7. UNA PROFESSIONE SEMPRE PIÙ ESPOSTA

Il quadro delineato evidenzia una trasformazione profonda della figura del Commercialista, oggi chiamato a coniugare elevata competenza tecnica con una costante attenzione al rischio giuridico. La sua funzione non si esaurisce più nell'esecuzione di adempimenti, ma **implica un ruolo attivo di presidio della legalità, attraverso un controllo critico e consapevole delle operazioni del cliente**. In tale contesto, prudenza e professionalità diventano elementi inscindibili: non è sufficiente "fare bene", ma è necessario anche "saper valutare" il contesto in cui si opera. La linea di confine tra attività lecita e concorso nel reato si sposta così dal piano meramente operativo a quello della consapevolezza e della gestione del rischio. Assume quindi centralità **la capacità del professionista di intercettare tempestivamente i segnali di anomalia**, documentare le proprie valutazioni e adottare scelte coerenti con il quadro normativo. È proprio in questa dimensione preventiva e gestionale che si gioca oggi la tutela del professionista e, al contempo, la credibilità dell'intera categoria.



BOX DI SINTESI

Il concorso nel reato comprende ogni contributo consapevole, anche indiretto, alla realizzazione di un illecito (art. 110 c.p. secondo il quale *“Quando più persone concorrono nel medesimo reato, ciascuna di esse soggiace alla pena per questo stabilita.”*)

Il Commercialista rischia responsabilità quando la consulenza diventa partecipazione concreta ad illeciti penali, quali ad esempio, in via semplificativa, frodi fiscali o reati societari.

Rilevano soprattutto la sistematicità delle condotte e la consapevolezza delle irregolarità.

Anche sul piano amministrativo, l'omesso controllo può comportare sanzioni, pure senza vantaggi personali.

Una rigorosa organizzazione, tracciabilità e gestione del rischio sono essenziali per prevenire responsabilità.

8. LA LETTERA DI INCARICO PROFESSIONALE: LINEE GUIDA PER UNA ADEGUATA PREDISPOSIZIONE

La lettera di incarico disciplina in modo puntuale il rapporto tra cliente e professionista nell'ambito della consulenza fiscale e contabile, definendone oggetto, limiti, responsabilità e obblighi reciproci. Nel complesso, il modello deve evidenziare un'impostazione orientata alla **tutela del professionista, alla formalizzazione degli obblighi informativi del cliente** e alla **tracciabilità dell'attività svolta**, in linea con le esigenze di gestione del rischio professionale e di compliance normativa. L'oggetto dell'incarico deve comprendere le **principali attività tipiche dello studio** (tenuta contabile, adempimenti dichiarativi, consulenza fiscale, bilanci, assistenza in sede di controllo), con una chiara delimitazione delle esclusioni: in particolare, restano fuori la gestione finanziaria, le valutazioni di convenienza economica e la verifica sostanziale della veridicità della documentazione fornita dal cliente, salvo anomalie evidenti. Particolare rilievo è attribuito agli **obblighi del cliente**, che deve garantire completezza, veridicità e tempestività delle informazioni, nonché collaborazione attiva e trasparenza su operazioni rilevanti, contenziosi e situazioni di rischio. Viene inoltre esplicitato il divieto di richiedere prestazioni contrarie alla normativa o ai principi deontologici. Specularmente, il professionista è tenuto a operare con dili-

genza qualificata, verificare la coerenza formale dei dati ricevuti, segnalare anomalie e fornire consulenza conforme alla normativa, mantenendo la riservatezza nel rispetto anche degli obblighi antiriciclaggio. Ampio spazio occorre dedicare ai **limiti di responsabilità**, che escludono il coinvolgimento del professionista in caso di omissioni, inesattezze o comportamenti del cliente non comunicati o difformi dalle indicazioni ricevute, nonché per evoluzioni normative successive. La lettera deve disciplinare, inoltre, le **condizioni di recesso**, riconosciute in particolare in presenza di inadempimenti del cliente, perdita del rapporto fiduciario o richieste illecite, con tutela del compenso maturato. Completano il documento le **clausole su compensi** (con diverse modalità di determinazione), **durata dell'incarico**, **trattamento dei dati personali** (GDPR) e **gestione delle controversie**, privilegiando strumenti di risoluzione bonaria. Nella gestione dell'incarico professionale assume rilievo centrale una corretta e rigorosa attività documentale. È opportuno, in primo luogo, che il professionista conservi **copia firmata** della lettera di incarico per un periodo non inferiore a dieci anni, così da garantire tracciabilità e tutela in caso di eventuali contestazioni. Qualora intervengano **modifiche nel perimetro dell'incarico**, queste dovrebbero essere formalizzate mediante appositi atti integrativi (**addenda**), redatti in forma scritta e sottoscritti da entrambe le parti, al fine di evitare incertezze interpretative sul contenuto delle prestazioni richieste. Nel corso del rapporto, è inoltre fondamentale adottare un approccio improntato alla sistematica **formalizzazione delle comunicazioni**: richieste di chiarimenti, segnalazioni di anomalie e pareri professionali dovrebbero essere sempre documentati per iscritto, così da assicurare evidenza dell'attività svolta e delle valutazioni espresse. Infine, in presenza di elementi che possano configurare **profili di rischio**, il professionista è chiamato a valutare attentamente le iniziative più opportune, inclusa l'eventuale **attivazione degli obblighi di segnalazione in materia di antiriciclaggio** o, nei casi più critici, l'esercizio del recesso motivato dall'incarico.

9. IL COMMERCIALISTA TRA SEGRETO PROFESSIONALE E OBBLIGO DI SEGNALAZIONE ANTIRICICLAGGIO - SINTESE OPERATIVA

Il rapporto tra segreto professionale e obbligo di segnalazione antiriciclaggio nel lavoro del Commercialista si gioca su un equilibrio tra fiducia e legalità. Da un lato, il professionista è tenuto a **mantenere la riservatezza** sulle informazioni del cliente, perché il segreto professionale è essenziale per garantire un rapporto fiduciario pieno ed efficace. Dall'altro, la normativa antiriciclaggio impone al Commercialista di **segnalare operazioni sospette, anche in assenza di certezza di reato, quando emergano elementi anomali o incoerenti**. Questa segnalazione rappresenta una deroga legale al segreto professionale e, quindi, una giusta causa di rivelazione. Tuttavia, il legislatore ha previsto un limite importante: quando il Commercialista opera in **funzione difensiva**, cioè nell'ambito di un procedimento giudiziario o anche solo nella valutazione preventiva di un possibile contenzioso, l'obbligo di segnalazione viene meno e torna a prevalere il segreto, a tutela del diritto di difesa del cliente. In concreto, la distinzione si basa sul tipo di attività svolta. Nelle **attività ordinarie** — come contabilità, dichiarazioni fiscali o consulenza — il **Commercialista deve segnalare eventuali sospetti**. Nelle attività difensive, invece, può mantenere il segreto. Più complessa è la consulenza preventiva su operazioni delicate, dove il confine non è sempre chiaro e richiede una valutazione caso per caso. Il sistema è completato da due elementi: **il divieto di informare il cliente della segnalazione e la tutela del professionista che segnala in buona fede, che non risponde né civilmente né penalmente**. Considerato anche il regime sanzionatorio per l'omessa segnalazione, la regola prudenziale è chiara: nei casi dubbi, è preferibile segnalare.

10. CONCLUSIONI

La responsabilità del Commercialista si gioca sempre più sul terreno della consapevolezza e della capacità di presidio critico delle operazioni del cliente, oltre che sulla correttezza tecnica della prestazione. Il confine tra consulenza e concorso nel reato non è mai meramente formale, ma dipende dalla concreta partecipazione del professionista al contesto operativo e informativo in cui si inserisce l'attività. In tale prospettiva, diligenza qualificata, tracciabilità delle scelte e tempestiva gestione delle situazioni a rischio rappresentano gli strumenti essenziali per coniugare tutela del cliente e salvaguardia della responsabilità professionale. E della continuità della professione.



BOX DI SINTESI

La lettera di incarico è lo strumento centrale per definire con chiarezza attività, limiti e responsabilità, rafforzando la tutela del professionista e gli obblighi informativi del cliente.

Fondamentali sono la tracciabilità documentale, la formalizzazione delle comunicazioni e la possibilità di recesso in caso di criticità o richieste illecite.

Nel rapporto fiduciario, il Commercialista deve bilanciare segreto professionale e obblighi antiriciclaggio, segnalando operazioni sospette anche senza certezza di reato.

Il segreto prevale solo nelle attività difensive, mentre nelle attività ordinarie resta l'obbligo di segnalazione, con tutela per chi agisce in buona fede.

In conclusione, responsabilità e prevenzione si fondano su consapevolezza, controllo critico e gestione tempestiva dei rischi.

La UNI/PDR 167:2025 sugli adeguati assetti: dall'organizzazione all'informazione, un percorso unitario

La nuova prassi di riferimento come strumento per trasformare l'obbligo civilistico in un modello di governance concreta, misurabile e orientata alla continuità aziendale



A cura di **Alessandro Mattavelli**

La UNI/PdR 167:2025 contribuisce a trasformare l'adeguatezza degli assetti da principio giuridico a criterio osservabile di buona amministrazione. Ma cosa significa, in concreto, disporre di un assetto adeguato? E soprattutto: è sufficiente che l'organizzazione esista, o deve anche essere in grado di vedersi?

L'articolo attraversa le tre dimensioni dell'assetto: organizzativo, amministrativo e contabile e le collega al tema degli strumenti di rilevazione, proponendo una lettura unitaria nella quale l'adeguatezza non coincide con la formalizzazione delle procedure, ma con la capacità dell'impresa di produrre conoscenza strutturata, affidabile e tempestiva. L'obiettivo non è descrivere un nuovo documento tecnico, ma comprendere come esso contribuisca a spostare l'attenzione dalla reazione alla crisi alla sua prevenzione, ridefinendo il rapporto tra impresa, professionista e governo della complessità.

1. PERCHÉ UNA PRASSI SUGLI ASSETTI, E PERCHÉ ADESSO

Negli ultimi anni il tema degli adeguati assetti è progressivamente uscito dalla dimensione del dibattito dottrinale per entrare stabilmente nella gestione quotidiana delle imprese. L'art. 2086 del Codice civile ha fissato un obbligo chiaro nella sua formulazione ma volutamente aperto nella sua applicazione, lasciando agli interpreti e alla prassi il compito di trasformare un dovere giuridico in un modello organizzativo concretamente attuabile. Per diversi anni il tema è stato affrontato prevalentemente in chiave interpretativa. Ne è derivata una certa disomogeneità nei comportamenti: alcune realtà hanno intrapreso percorsi strutturati di revisione organizzativa,

altre hanno preferito limitarsi a interventi più formali, talvolta circoscritti alla produzione di documentazione destinata a dimostrare, almeno sul piano apparente, la conformità alla norma.

Le clausole generali, per loro natura, richiedono parametri interpretativi che consentano di distinguere tra assetti solo formalmente esistenti e assetti realmente funzionanti. La prassi risponde a questa esigenza offrendo criteri che rendono l'adeguatezza progressivamente più verificabile.

La UNI/PdR 167:2025 si colloca proprio in questo spazio, fungendo da ponte tra la dimensione giuridica e quella organizzativa. Non modifica il dettato normativo, ma offre una struttura interpretativa che consente di tradurre il principio di adeguatezza in elementi osservabili, verificabili e ripetibili nel tempo. Adotta un'impostazione **prestazionale**: ciò che rileva non è tanto la forma dell'organizzazione quanto la sua capacità di raggiungere determinati risultati: chiarezza nei ruoli, tracciabilità delle decisioni, affidabilità dei flussi informativi, presidio dei rischi, coerenza tra strategia e struttura operativa.

La risposta alla domanda "perché adesso" va ricercata nella trasformazione che sta interessando il modo stesso di concepire l'impresa. Governare un'azienda oggi significa operare in un contesto caratterizzato da volatilità dei mercati, crescente interdipendenza delle filiere, pressione competitiva e accesso al credito sempre più selettivo. In uno scenario di questo tipo, l'improvvisazione organizzativa non è più sostenibile. Le banche chiedono informazioni tempestive e prospettiche, gli investitori pretendono trasparenza, gli organi di controllo sono chiamati a valutare non solo i risultati ma anche i processi che li generano.

Elemento di particolare rilievo è inoltre l'introduzione dei requisiti per la **valutazione di conformità** da parte di organismi indipendenti, aprendo alla possibilità di certificare la qualità degli assetti aziendali come processo. Non è difficile immaginare che, nel prossimo futuro, la presenza o l'assenza di un assetto costruito secondo parametri tecnicamente riconosciuti possa assumere rilievo anche nelle valutazioni degli organi di controllo, dei revisori e, in ultima istanza, dell'autorità giudiziaria.

L'Assetto Aziendale Adeguato: Guida alla UNI/PdR 167:2025

Guida alla UNI/PdR 167:2025 per PMI, consulenti, e organi di controllo

Favorire un cambio culturale nelle PMI verso una gestione razionale basata su processi certificabili e monitoraggio costante per la conformità al Codice Civile (Art. 2086).




I Tre Pilastrini dell'Adeguatezza

Assetto Organizzativo




Definizione chiara di ruoli, responsabilità e deleghe tramite organigrammi e mansionari formalizzati.

Assetto Amministrativo




Sistemi di pianificazione e budgeting per guidare i processi decisionali e la gestione operativa.

Assetto Contabile




Procedure per la raccolta e analisi di dati contabili attendibili e tempestivi.


Strumenti per la Governance e Conformità



Approccio Prestazionale
Focalizzazione sui risultati attesi piuttosto che sulle specifiche modalità di esecuzione.



Monitoraggio tramite KPI
Utilizzo di indicatori chiave per rilevare tempestivamente segnali di crisi e garantire la continuità.



Certificazione di Terza Parte
La revisione 2025 introduce la possibilità di certificare la conformità dell'assetto tramite organismi indipendenti.

Sintesi Strumenti Operativi

Area di Analisi	Strumento Operativo
Organizzazione	Organigramma e Funzionigramma
Amministrazione	Piano Industriale e Budgeting
Contabilità	Sistema di KPI e Reporting integrato

In questo contesto, l'adeguatezza degli assetti non viene intesa come uno stato statico da raggiungere una tantum, ma come un processo alimentato da quattro driver fondamentali che costituiscono il leitmotiv dell'intera UNI/PdR 167:2025 e ne garantiscono l'efficacia operativa.

I 4 Driver dell'Adeguatezza

Un assetto non è adeguato solo perché esiste sulla carta. Per generare valore e proteggere l'impresa, l'architettura aziendale deve essere permeata da quattro principi operativi cardine:



Il primo driver è **l'unicità**, che prevede l'adozione di un unico approccio metodologico per monitorare e valutare i rischi delle scelte strategiche. Questo principio riconosce l'impresa come un'**entità giuridica e patrimoniale distinta e unitaria**, dove ogni funzione o responsabilità deve essere chiaramente identificata per assicurare accountability e flussi informativi senza sovrapposizioni

Segue **la flessibilità e adattabilità**, ovvero la capacità dell'assetto di modificare le proprie strutture e strategie in relazione ai mutamenti del contesto in cui opera. Un assetto adeguato deve essere in grado di gestire i processi di cambiamento, mitigando le resistenze interne e intervenendo tempestivamente laddove si evidenzino rigidità strutturali che potrebbero compromettere la continuità aziendale.

Il terzo pilastro è la dinamicità, che impone all'azienda una struttura capace di rispondere prontamente alle sfide e alle opportunità emergenti. Questo driver si traduce nell'obbligo di riesami periodici e audit volti a verificare costantemente l'adeguatezza dell'assetto rispetto all'evoluzione del rischio, assicurando che la governance abbia sempre a disposizione informazioni aggiornate per correggere la rotta.

Infine, il miglioramento continuo rappresenta la vera e propria "forma mentis" gestionale promossa dalla prassi.

Miglioramento Continuo: La Forma Mentis dell'Eccellenza

L'Appendice B della prassi applica il ciclo di Deming agli assetti.

L'adeguatezza non è uno stato definitivo, ma un processo iterativo supportato da metodologie come il Quality Management (QM) e il Six Sigma.



Act:
Formalizzare le procedure di successo e calibrare un nuovo piano d'azione.



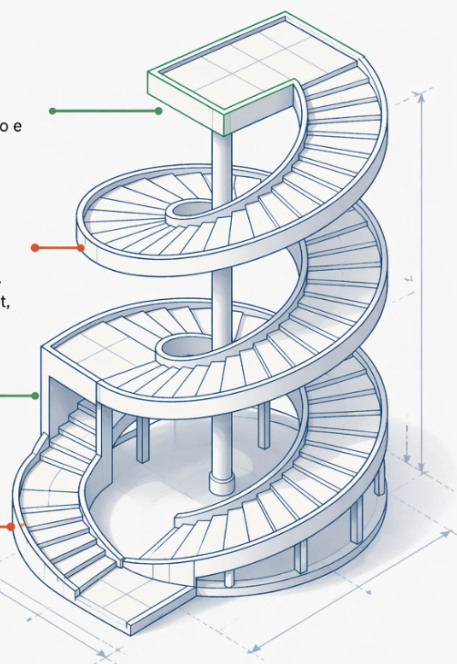
Check:
Analisi rigorosa degli scostamenti (es. scostamenti di budget, analisi cause).



Do:
Implementare l'assetto, raccogliere dati operativi e testare i flussi.



Plan:
Identificare gli obiettivi e scegliere i KPI corretti.



Attraverso l'uso di indicatori di performance (KPI) e l'adozione di metodologie come il Ciclo di Deming (PDCA), l'impresa punta all'eccellenza costante, trasformando la rilevazione degli scostamenti in opportunità di ottimizzazione dei processi e di crescita del valore aziendale.

Insieme, questi quattro driver assicurano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile non sia una sovrastruttura burocratica, ma un sistema vitale e integrato, capace di proteggere l'impresa e proiettarla con consapevolezza verso il mercato.



BOX DI SINTESI

Perché una prassi sugli assetti, e perché adesso

La UNI/PdR 167:2025 nasce per tradurre l'obbligo degli adeguati assetti in criteri organizzativi concreti e verificabili. La prassi supera una visione meramente formale della compliance e introduce un approccio orientato a risultati misurabili: chiarezza dei ruoli, affidabilità dei flussi informativi, presidio dei rischi e continuità aziendale. In un contesto caratterizzato da volatilità dei mercati, crescente selettività del credito e maggiore attenzione degli organi di controllo, l'adeguatezza degli assetti diventa un processo dinamico fondato su quattro driver: unicità, flessibilità, dinamicità e miglioramento continuo.

2. L'ASSETTO ORGANIZZATIVO: NON UN ORGANIGRAMMA, MA UN SISTEMA CHE FUNZIONA



Parlare di assetto organizzativo significa, prima ancora che descrivere una struttura, interrogarsi sul modo in cui l'impresa viene governata. L'organizzazione non coincide con l'organigramma appeso alla parete; rappresenta piuttosto l'insieme delle regole, delle responsabilità e dei flussi informativi che consentono all'azienda di funzionare in modo ordinato, coerente con gli obiettivi strategici e capace di reagire ai cambiamenti.

Per lungo tempo, soprattutto nelle realtà di minori dimensioni, l'organizzazione è stata considerata una conseguenza naturale della crescita. Finché l'impresa rimaneva contenuta, l'imprenditore riusciva a presidiare direttamente ogni processo decisionale; con l'espansione, si aggiungevano figure operative e livelli intermedi, spesso senza una vera progettazione. Questo modello ha mostrato nel tempo tutti i suoi limiti: sovrapposizione di ruoli, ambiguità nelle responsabilità, dipendenza eccessiva da poche persone chiave.

Un assetto organizzativo adeguato non si esaurisce nella rappresentazione formale delle funzioni aziendali. Coincide con la capacità dell'impresa di distribuire responsabilità, governare i flussi informativi e rendere i processi decisionali comprensibili, tracciabili e replicabili nel tempo.

Il primo requisito riguarda la **chiarezza nella definizione dei ruoli**. Ogni organizzazione efficace si fonda su una domanda apparentemente banale: chi decide cosa? Quando tale interrogativo rimane senza risposta, l'impresa oscilla tra accentramento decisionale e frammentazione delle responsabilità, estremi ugualmente problematici. La delega non è una mera attribuzione formale di poteri; è un atto di fiducia organizzativa che richiede competenze adeguate, sistemi di reporting e momenti di verifica.

Un equivoco piuttosto diffuso consiste nel ritenere che la formalizzazione dei processi sia sinonimo di burocr-

tizzazione. In realtà, un processo ben disegnato tende proprio a ridurre le inefficienze. La formalizzazione non deve essere intesa come un esercizio documentale, bensì come uno strumento di stabilizzazione organizzativa. Anche strutture relativamente semplici possono risultare pienamente idonee se progettate in funzione dei reali fabbisogni. Vi è poi il **fattore umano**. Ogni organizzazione vive attraverso le persone che la compongono. L'adeguatezza richiede anche un investimento nella formazione e nello sviluppo professionale, soprattutto nelle PMI dove la crescita dell'impresa non sempre è accompagnata da un parallelo rafforzamento delle competenze manageriali. In questa prospettiva l'assetto organizzativo non è una fotografia ma un film: cresce con l'impresa, si adatta ai cambiamenti del mercato, integra nuove competenze, rivede processi che non risultano più efficienti. Pretendere di cristallizzarne la struttura significherebbe ignorarne la natura dinamica.



BOX DI SINTESI

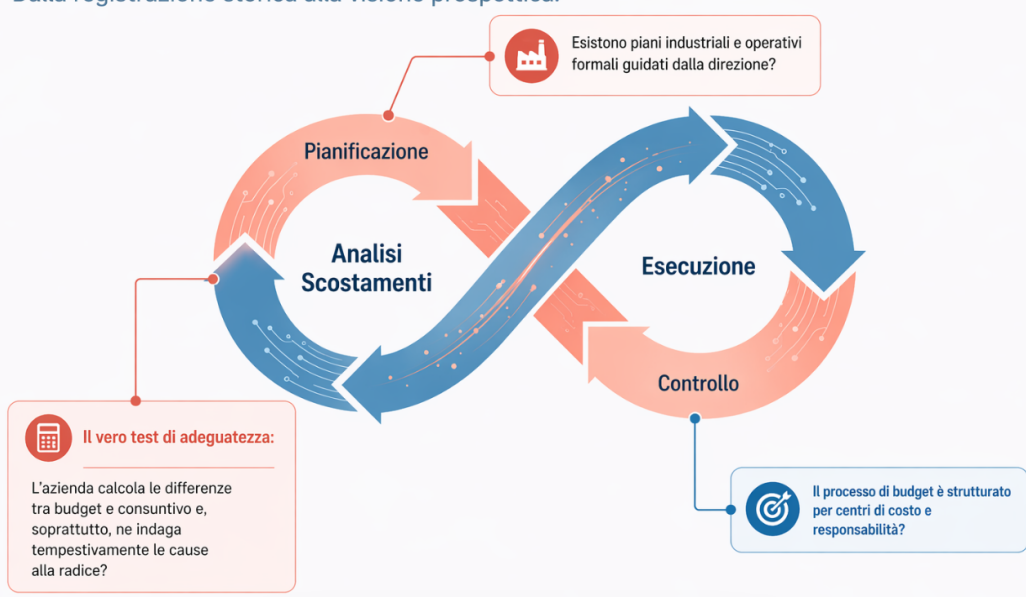
L'assetto organizzativo: non un organigramma, ma un sistema che funziona

L'assetto organizzativo non coincide con un semplice organigramma, ma rappresenta il sistema di regole, responsabilità e flussi informativi che consente all'impresa di operare in modo coerente ed efficiente. Un'organizzazione adeguata distribuisce chiaramente i poteri decisionali, rende tracciabili i processi e riduce la dipendenza da singole figure chiave. La formalizzazione non deve essere intesa come burocratizzazione, ma come strumento di stabilità e continuità. Centrale è anche il fattore umano: formazione, competenze e adattabilità diventano elementi essenziali per sostenere la crescita aziendale.

3. L'ASSETTO AMMINISTRATIVO: DOVE I FATTI DIVENTANO INFORMAZIONE

Pillar 2: L'Assetto Amministrativo

Dalla registrazione storica alla visione prospettica.



Se l'assetto organizzativo definisce chi fa cosa, **quello amministrativo determina come i fatti di gestione vengono tradotti in informazioni.** È nei processi amministrativi che un ordine diventa una fattura, che un pagamento si trasforma in un flusso di cassa registrato, che la complessità operativa viene convertita in conoscenza utilizzabile per il governo aziendale.

La UNI/PdR 167:2025 individua implicitamente un superamento della tradizionale coincidenza tra funzione amministrativa e contabilità generale. L'assetto amministrativo viene descritto come un insieme strutturato di procedure che presidiano l'intero ciclo informativo: dalla raccolta dei dati alla loro elaborazione, fino alla produzione di report destinati ai diversi livelli decisionali.

Comprendere l'assetto amministrativo significa andare oltre la contabilità. È nei processi che generano il dato che si misura la reale maturità gestionale dell'impresa. Dove l'informazione è affidabile e tempestiva, la gestione diventa consapevole; dove manca una struttura informativa solida, aumenta il rischio di una governance reattiva.

La struttura dell'assetto amministrativo poggia su tre pilastri.

Il primo sono i processi: ogni operazione aziendale dovrebbe essere inserita in un percorso definito, caratterizzato da passaggi riconoscibili e verificabili. La mappatura dei cicli attivo, passivo e finanziario contribuisce non solo alla correttezza contabile, ma alla capacità di monitorare fenomeni come l'evoluzione del capitale circolante o la dinamica dei crediti commerciali.

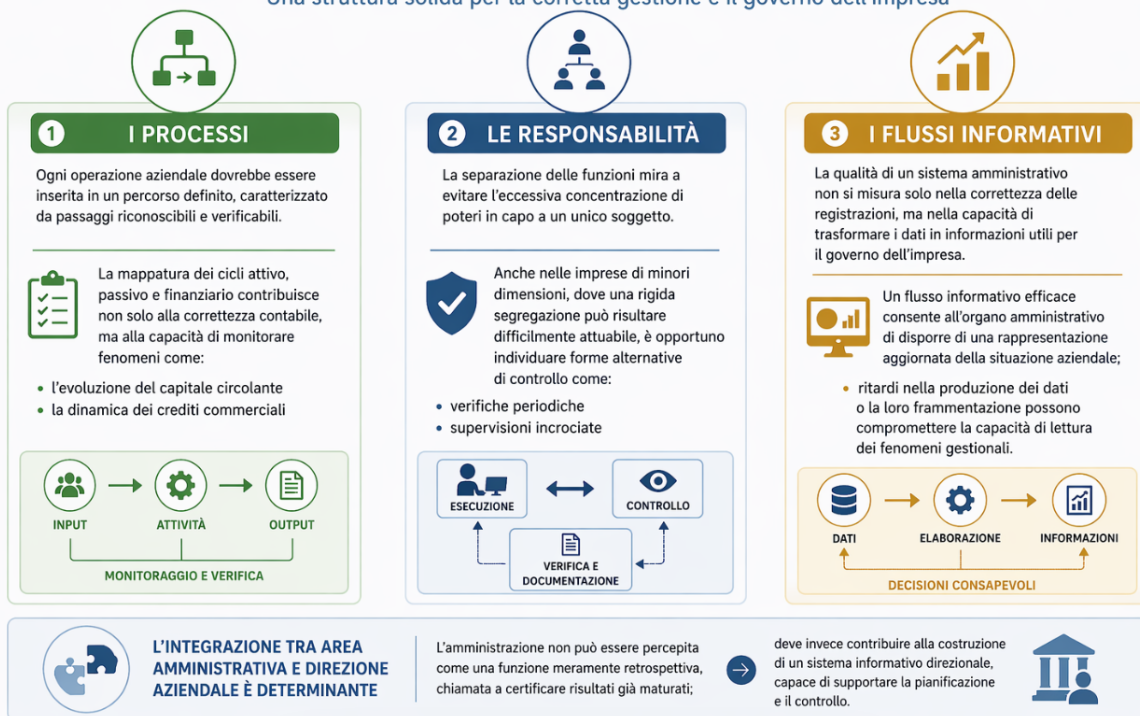
Il secondo pilastro sono le **responsabilità.** La separazione delle funzioni mira a evitare l'eccessiva concentrazione di poteri in capo a un unico soggetto. Anche nelle imprese di minori dimensioni, dove una rigida segregazione può risultare difficilmente attuabile, è opportuno individuare forme alternative di controllo come verifiche periodiche o supervisioni incrociate.

Il terzo pilastro sono i **flussi informativi.** La qualità di un sistema amministrativo non si misura solo nella correttezza delle registrazioni, ma nella capacità di trasformare i dati in informazioni utili per il governo dell'impresa. Un flusso informativo efficace consente all'organo amministrativo di disporre di una rappresentazione aggiornata della situazione aziendale; ritardi nella produzione dei dati o la loro frammentazione possono compromettere la capacità di lettura dei fenomeni gestionali.

L'integrazione tra area amministrativa e direzione aziendale diviene un fattore determinante. L'amministrazione non può essere percepita come una funzione meramente retrospettiva, chiamata a certificare risultati già maturati; **deve invece contribuire alla costruzione di un sistema informativo direzionale, capace di supportare la pianificazione e il controllo.**

I TRE PILASTRI DELL'ASSETTO AMMINISTRATIVO

Una struttura solida per la corretta gestione e il governo dell'impresa



BOX DI SINTESI

L'assetto amministrativo: dove i fatti diventano informazione

L'assetto amministrativo trasforma i fatti di gestione in informazioni utili per il governo dell'impresa. Non riguarda soltanto la contabilità generale, ma l'intero sistema di raccolta, elaborazione e diffusione dei dati aziendali. La sua efficacia si fonda su tre pilastri: processi definiti, responsabilità chiaramente attribuite e flussi informativi tempestivi. Un sistema amministrativo adeguato consente di monitorare gli equilibri aziendali e supporta la pianificazione strategica, superando una visione puramente retrospettiva dell'amministrazione.

4. L'ASSETTO CONTABILE: DA ARCHIVIO DEL PASSATO A INFRASTRUTTURA CONOSCITIVA

Per lungo tempo la contabilità è stata percepita come un adempimento necessario ma sostanzialmente accessorio rispetto al cuore dell'attività imprenditoriale. **Un sistema chiamato a registrare ciò che è già accaduto, raramente considerato una vera risorsa per il governo dell'impresa.** Questa impostazione appare oggi sempre meno sostenibile. Governare un'azienda in un contesto segnato da volatilità dei mercati e crescente selettività nell'accesso al credito richiede decisioni fondate su informazioni affidabili e tempestive. Non è più sufficiente sapere se l'impresa abbia prodotto utile nell'ultimo esercizio; diventa essenziale comprendere come tale risultato si sia formato, quale sia la sua qualità e, soprattutto, se gli equilibri che lo hanno reso possibile siano destinati a mantenersi nel tempo.

L'adeguatezza contabile non coincide più con la sola regolarità delle scritture, ma con la capacità del sistema informativo di sostenere decisioni consapevoli. La contabilità tende così a trasformarsi da strumento di rappresentazione del passato a infrastruttura conoscitiva attraverso cui l'impresa interpreta i propri equilibri.

La prima dimensione critica è l'**affidabilità**. Un dato può dirsi affidabile quando è rilevato secondo criteri uniformi, supportato da documentazione adeguata e inserito in un sistema che ne garantisca la tracciabilità. Errori di imputazione, disallineamenti tra sistemi, registrazioni tardive non producono soltanto effetti contabili, ma rischiano di alterare la percezione della reale situazione economica e finanziaria dell'impresa.

La seconda dimensione è la **tempestività**. Informazioni prodotte con eccessivo ritardo perdono gran parte della loro utilità, poiché impediscono all'organo amministrativo di intervenire quando gli squilibri sono ancora gestibili. La capacità di ridurre la distanza temporale tra il verificarsi di un evento e la sua rappresentazione contabile diventa un indicatore significativo della maturità amministrativa.

La terza dimensione, spesso meno indagata ma altrettanto decisiva, è la **leggibilità**. Un linguaggio eccessivamente tecnico, una struttura informativa poco chiara o una classificazione incoerente rischiano di trasformare la contabilità in un patrimonio conoscitivo accessibile solo agli specialisti.

Queste tre dimensioni non operano come qualità indipendenti; si rafforzano reciprocamente. Un dato affidabile ma tardivo perde gran parte della propria utilità; un'informazione tempestiva ma opaca rischia di non essere utilizzata. L'adeguatezza emerge dall'equilibrio.

Vi è poi un tema cruciale: l'**integrazione**. Per lungo tempo le imprese hanno convissuto con sistemi tra loro poco comunicanti, nei quali la dimensione economica, quella patrimoniale e quella finanziaria venivano osservate attraverso lenti separate. L'integrazione consente invece di cogliere le interdipendenze che caratterizzano la gestione: il risultato economico acquista un significato diverso se osservato alla luce delle dinamiche di cassa; la sostenibilità finanziaria diventa più comprensibile quando viene letta in relazione alla struttura patrimoniale.





BOX DI SINTESI

L'assetto contabile: da archivio del passato a infrastruttura conoscitiva

La contabilità non è più soltanto uno strumento di registrazione del passato, ma una vera infrastruttura conoscitiva per il governo aziendale. L'adeguatezza contabile si misura attraverso tre qualità fondamentali: affidabilità, tempestività e leggibilità delle informazioni. Dati corretti ma tardivi o incomprensibili perdono valore decisionale. Fondamentale è inoltre l'integrazione tra dimensione economica, patrimoniale e finanziaria, che consente di interpretare gli equilibri aziendali in modo unitario e prospettico.

5. GLI STRUMENTI DI RILEVAZIONE: QUANDO L'ORGANIZZAZIONE IMPARA A VEDERSI

Se le tre componenti dell'assetto definiscono l'architettura dell'impresa, gli strumenti di rilevazione ne rappresentano il sistema nervoso. Sono il punto di contatto tra operatività e governo, tra accadimento e interpretazione. È attraverso tali strumenti che i fatti aziendali cessano di essere episodi isolati e diventano segnali, ossia elementi dotati di significato ai fini delle scelte gestorie.

Un assetto può dirsi realmente adeguato solo quando rende l'impresa osservabile. Occorre però evitare un equivoco piuttosto diffuso: parlare di strumenti non significa evocare necessariamente soluzioni tecnologiche sofisticate. L'adeguatezza non risiede nella complessità degli apparati, ma nella loro coerenza rispetto alla natura e alle dimensioni dell'impresa.

Il punto centrale non è quanto l'impresa rilevi, ma come lo faccia. Informazioni prodotte in modo discontinuo, dati difficilmente riconciliabili o flussi informativi che faticano a raggiungere i livelli decisionali rischiano di compromettere la qualità stessa dell'assetto.

Il concetto di **segnale** merita una breve riflessione. Un dato isolato raramente possiede un significato autonomo; è la sua collocazione all'interno di una serie coerente che consente di coglierne la portata. Solo la continuità delle rilevazioni permette di distinguere ciò che rappresenta una fisiologica oscillazione da ciò che potrebbe costituire l'indizio di un mutamento più profondo. In assenza di tale continuità, l'organizzazione rischia di muoversi in un contesto informativo frammentato, nel quale anche eventi rilevanti finiscono per essere percepiti con ritardo. Strumenti realmente adeguati non si limitano a descrivere il passato, ma creano le condizioni per una **lettura prospettica** della gestione. Quando l'impresa dispone di serie storiche affidabili, di indicatori coerenti e di flussi informativi integrati, il passaggio dalla descrizione all'interpretazione avviene in modo quasi fisiologico. L'organizzazione non si limita più a registrare ciò che accade, ma sviluppa la capacità di interrogarsi su ciò che potrebbe accadere.



BOX DI SINTESI

Gli strumenti di rilevazione: quando l'organizzazione impara a vedersi

Gli strumenti di rilevazione rappresentano il sistema nervoso dell'impresa, poiché trasformano i fatti gestionali in segnali interpretabili. L'adeguatezza non dipende dalla sofisticazione tecnologica, ma dalla capacità di produrre informazioni coerenti, continue e utilizzabili. Solo dati rilevati in modo sistematico consentono di distinguere fenomeni fisiologici da segnali di squilibrio. Quando l'impresa dispone di indicatori affidabili e flussi informativi integrati, sviluppa una capacità di lettura prospettica indispensabile per prevenire criticità future.

6. IL RISCHIO DEGLI ASSETTI INVISIBILI

Tra le distorsioni più insidiose che possono interessare il governo dell'impresa ve n'è una che raramente emerge con immediatezza: la presenza di assetti solo apparentemente adeguati. Organizzazioni che, osservate dall'esterno, appaiono dotate di strutture definite, procedure formalizzate e responsabilità chiaramente attribuite, ma che, nella pratica operativa, faticano a restituire una rappresentazione unitaria della propria dinamica aziendale. È il fenomeno degli **"assetti invisibili"**. Invisibili non perché inesistenti, ma perché incapaci di rendere percepibili gli equilibri che dovrebbero presidiare. L'invisibilità organizzativa non coincide necessariamente con una carenza strutturale: spesso nasce da sistemi di rilevazione frammentati, da flussi informativi discontinui o da dati che, pur essendo disponibili, non riescono a convergere in una sintesi capace di supportare le decisioni.

Un'organizzazione può apparire formalmente strutturata e risultare tuttavia incapace di rendere percepibili i propri equilibri. L'invisibilità non nasce dall'assenza di dati, ma dalla loro frammentazione.

Il rischio che ne deriva è particolarmente sottile, proprio perché non si manifesta attraverso segnali immediatamente percepibili. **L'organizzazione continua a funzionare, le procedure vengono rispettate, la contabilità è formalmente in ordine. Eppure, sotto questa superficie ordinata, può svilupparsi una progressiva perdita di consapevolezza rispetto alle traiettorie evolutive della gestione.**

Quando i dati non dialogano tra loro, l'impresa tende a osservare le proprie dinamiche in modo parziale. Il risultato economico può apparire soddisfacente senza che emerga un crescente assorbimento di liquidità; la struttura finanziaria può sembrare equilibrata mentre il capitale circolante si irrigidisce. Non si tratta di anomalie contabili, ma di **difetti di visibilità**.

Un ulteriore fattore che alimenta l'invisibilità è la tardività delle informazioni: **sistemi che restituiscono i dati con un significativo ritardo** collocano l'organo amministrativo in una posizione inevitabilmente retrospettiva. Si decide su fenomeni che hanno già prodotto i loro effetti. La gestione assume i tratti di un esercizio interpretativo del passato più che di un governo del presente.

Gli assetti invisibili tendono inoltre a generare una dipendenza eccessiva dalle percezioni individuali. In assenza di un sistema informativo capace di restituire una rappresentazione condivisa, la conoscenza rimane concentrata in pochi soggetti. È un modello che può funzionare finché la complessità resta contenuta, ma che rivela tutta la propria fragilità quando l'impresa cresce.



BOX DI SINTESI

Il rischio degli assetti invisibili

Gli "assetti invisibili" sono strutture apparentemente adeguate ma incapaci di restituire una visione unitaria della gestione aziendale. Il problema non è l'assenza di dati, bensì la loro frammentazione, tardività o mancata integrazione. In questi contesti l'impresa continua formalmente a funzionare, ma perde progressivamente consapevolezza dei propri equilibri economici e finanziari. L'assenza di un sistema informativo condiviso genera inoltre una forte dipendenza dalle percezioni individuali, aumentando la fragilità organizzativa.

7. PREVENZIONE DELLA CRISI E NUOVA FRONTIERA DELLA CONSULENZA

La capacità di intercettare tempestivamente i segnali di squilibrio non dipende soltanto dalla sensibilità degli amministratori o dall'esperienza maturata nel tempo, ma **presuppone l'esistenza di un sistema informativo capace di raccontare i fatti gestionali con indicatori leggibili e trasformarli in azioni.**

La prevenzione della crisi, prima ancora che un obbligo normativo, è un esercizio di visione. Non è possibile attivarsi "senza indugio" se i fenomeni rilevanti emergono quando hanno già assunto una dimensione difficilmente reversibile. I segnali di deterioramento raramente si manifestano in modo improvviso; più spesso si sviluppano lungo traiettorie lente. Un progressivo allungamento dei tempi di incasso, una rotazione meno efficiente del ma-

gazzino, un ricorso sempre più frequente al debito a breve termine: ciascuno di questi fenomeni, isolatamente considerato, potrebbe apparire fisiologico. È la loro combinazione, tuttavia, a delineare un mutamento degli equilibri.

La continuità aziendale dipende anche dalla capacità dell'organizzazione di intercettare per tempo le traiettorie di squilibrio. Gli strumenti di rilevazione non evitano la crisi, ma riducono il rischio che essa giunga inattesa.

In questa prospettiva emerge anche una diversa lettura della **responsabilità gestoria**. La diligenza richiesta agli amministratori tende sempre più a essere valutata non soltanto alla luce delle decisioni assunte, ma anche in funzione degli strumenti predisposti per supportarle. Dotarsi di sistemi informativi idonei significa ridurre l'area dell'incertezza e dimostrare di aver adottato tutte le misure ragionevolmente esigibili per una gestione consapevole. Questo mutamento di prospettiva incide in modo significativo anche sul **ruolo del professionista**. Per lungo tempo la consulenza si è concentrata prevalentemente sulla verifica della correttezza dei dati e sulla loro rappresentazione. Oggi, pur rimanendo centrale tale funzione, si afferma l'esigenza di interrogarsi sulla qualità dei sistemi che quei dati rendono possibili. Il baricentro tende a spostarsi dalla lettura del risultato alla comprensione dei processi che lo generano.

La consulenza evolve dalla lettura dei risultati alla costruzione dei sistemi che li rendono possibili. Progettare l'architettura informativa significa contribuire direttamente alla governabilità dell'impresa.

Il commercialista non è più soltanto il garante dell'ordinata tenuta delle rilevazioni, ma diventa l'interlocutore chiamato ad accompagnare l'impresa nella progettazione di architetture informative coerenti con la propria complessità. Si tratta di un'evoluzione che amplia il perimetro della consulenza senza snaturarne l'identità: affiancare l'imprenditore nella costruzione di strumenti adeguati significa contribuire a rafforzare la capacità dell'organizzazione di conoscersi. Questo passaggio richiede anche una diversa sensibilità culturale. Non sempre le imprese percepiscono immediatamente il valore di un sistema informativo strutturato, soprattutto quando la gestione appare equilibrata. È spesso nei periodi di crescita che la necessità di tali presidi tende a essere sottovalutata. Eppure, è proprio nelle fasi espansive che si costruiscono le condizioni della stabilità futura.



BOX DI SINTESI

Prevenzione della crisi e nuova frontiera della consulenza

La prevenzione della crisi dipende dalla capacità dell'impresa di intercettare tempestivamente i segnali di squilibrio attraverso sistemi informativi adeguati. Indicatori come ritardi negli incassi, aumento del debito a breve o inefficienze del magazzino assumono valore solo se letti in modo integrato. In questo scenario cambia anche il ruolo del professionista: il commercialista non è più soltanto verificatore dei dati, ma progettista di architetture informative e supporto strategico alla governance. La consulenza evolve così dalla lettura dei risultati alla costruzione dei sistemi che li rendono possibili.

8. DALL'ADEMPIMENTO ALLA LEVA DI GOVERNO: UNA LETTURA UNITARIA

Il percorso fin qui sviluppato consente di cogliere con chiarezza come le tre componenti dell'assetto (organizzativo, amministrativo e contabile) non possano essere interpretate come compartimenti stagni. **L'efficacia del sistema aziendale dipende dalla loro capacità di operare in modo integrato.** L'assetto organizzativo definisce ruoli, responsabilità e linee di riporto; l'assetto contabile assicura la corretta rappresentazione dei fatti di gestione; l'assetto amministrativo si colloca al crocevia di queste due dimensioni, trasformando l'operatività in informazione strutturata.

Quando tale integrazione funziona, l'impresa è in grado di sviluppare una visione coerente dei propri equilibri. Quando i tre livelli procedono in modo disallineato, il rischio è quello di generare zone d'ombra informative che possono ritardare l'emersione delle criticità. È proprio in queste situazioni che la crisi, anziché manifestarsi gradualmente, rischia di emergere in modo improvviso, riducendo gli spazi di intervento.

L'adeguatezza si manifesta dunque nella capacità dell'organizzazione di **tradurre la complessità in rappresentazioni accessibili.** Non si tratta di semplificare la realtà, ma di renderla osservabile senza distorsioni. È un esercizio di equilibrio che richiede coerenza progettuale: individuare quali informazioni siano realmente necessarie, con quale frequenza debbano essere prodotte e attraverso quali modalità possano supportare le scelte gestorie.

Per l'organo amministrativo, tutto ciò si traduce nella necessità di sviluppare una visione che superi la tradizionale contrapposizione tra organizzazione e gestione. L'assetto non costituisce un vincolo alla libertà imprenditoriale, ma uno strumento che ne accresce la qualità. Governare l'impresa significa, oggi più che in passato, governare le informazioni che la descrivono.

Un'organizzazione matura non si limita a registrare ciò che accade, ma sviluppa gli strumenti per interpretarne le direzioni evolutive. È nella possibilità di vedere prima di dover reagire che si coglie una delle espressioni più concrete dell'adeguato assetto.

La vera sfida non consiste nell'adempiere formalmente a un obbligo, ma nel coglierne la portata strategica. Laddove l'assetto venga progettato e vissuto come parte integrante della governance, esso smette di essere percepito come un costo organizzativo e diventa un investimento in stabilità e capacità prospettica.

Si delinea così una traiettoria evolutiva piuttosto chiara: dagli strumenti come supporto alla contabilità agli strumenti come infrastruttura della continuità aziendale; dalla consulenza come verifica alla consulenza come progettazione. In questo spazio si gioca una parte significativa della trasformazione che sta interessando il rapporto tra impresa e professionista.

Vale forse la pena ricordare che le imprese che hanno attraversato le crisi più gravi non erano, di solito, quelle prive di risorse. Erano quelle che non riuscivano a leggere i propri segnali. Un assetto adeguato non restituisce certezze, ma toglie alibi: quando i dati ci sono, quando i flussi funzionano e le responsabilità sono chiare, le scelte rimangono difficili ma diventano consapevoli. È già molto.



BOX DI SINTESI

Dall'adempimento alla leva di governo: una lettura unitaria

Gli assetti organizzativo, amministrativo e contabile costituiscono un sistema integrato finalizzato alla governabilità dell'impresa. La loro efficacia dipende dalla capacità di trasformare la complessità aziendale in informazioni accessibili e utilizzabili per le decisioni. L'adeguato assetto non rappresenta un semplice adempimento normativo, ma una leva strategica di continuità e stabilità. Le imprese più fragili non sono necessariamente quelle prive di risorse, ma quelle incapaci di leggere per tempo i propri segnali di squilibrio.

Il concordato con attribuzione ai soci *ex art. 120-quater* CCII



A cura di **Fabrizio Garofoli** e **Rachele Pasotto**

Il contributo analizza la disciplina del concordato in continuità aziendale con attribuzione di valore ai soci anteriori alla presentazione della domanda, ai sensi dell'art. 120-quater CCII. Lo studio si articola lungo quattro direttrici: fondamento sistematico della norma, rapporto con il giudizio di omologazione, struttura della prova di resistenza e criteri di determinazione del valore riservato ai soci. L'analisi è completata da due casi applicativi, dai quali emerge una disciplina che consente la permanenza di valore in capo ai soci solo entro limiti rigorosi, fondati su un controllo integrato di natura distributiva e valutativa.

1. PREMESSA

In passato, nel vigore della legge fallimentare, la dottrina ha discusso a lungo sulla legittimità di una soluzione concordataria che consenta all'imprenditore di mantenere la proprietà dell'azienda risanata, mediante una soddisfazione non integrale dei creditori concorsuali. Ciò in quanto, ai sensi dell'art. 2740 c.c., il debitore risponde delle proprie obbligazioni con tutto il suo patrimonio *"presente e futuro"* e tale disposizione parrebbe in contrasto con il valore che auspicabilmente continua a creare un'impresa risanata.

Nel concordato in continuità aziendale, difatti, la possibilità che i soci anteriori conservino un valore economico nella partecipazione, pur a fronte di un soddisfacimento non integrale dei creditori, rappresenta uno dei nodi più delicati del sistema. La continuità, di fatto, consente la generazione di valore prospettico, con la conseguenza che il patrimonio netto può ricostituirsi e attribuire nuovamente rilevanza economica alla posizione dei soci. Tale fenomeno impone un bilanciamento tra il principio della responsabilità patrimoniale e la funzione conservativa del concordato. L'art. 120-quater CCII si inserisce in questo contesto, disciplinando espressamente i presupposti entro i quali tale valore può essere legittimamente riconosciuto.

Nella realtà italiana, i soci hanno interesse concreto nella ristrutturazione, in quanto sono spesso portatori di interessi analoghi o coincidenti con quelli degli amministratori (che potrebbero essere la causa del dissesto). Pertanto, il rischio insito nella conservazione di un valore economico attraverso la partecipazione dell'azienda in risanamento è di far gravare il peso della ristrutturazione unicamente sui creditori, limitando il sacrificio dei soci all'indisponibilità dei flussi della continuità destinati all'adempimento della proposta.

Tuttavia, qualora i soci contribuiscano al processo di ristrutturazione mediante apporti di nuova finanza, possono determinarsi effetti positivi anche in favore dei creditori; ne consegue che è ammissibile, e anzi giustificato sul piano sistematico, che una quota del valore incrementale generato dall'operazione di risanamento sia attribuita anche ai soci che abbiano concorso alla sua realizzazione.

Tale vantaggio deve, tuttavia, essere rigorosamente proporzionato e commisurato all'apporto effettivamente fornito, posto che il sacrificio richiesto dal risanamento non può gravare esclusivamente sui creditori, ma deve realizzarsi attraverso un equilibrato contemperamento di tutti gli interessi coinvolti.¹

2. FONDAMENTO E FUNZIONE DELLA DISCIPLINA

La disposizione introduce una regolazione specifica per l'ipotesi in cui il piano concordatario riservi una quota del valore risultante dalla ristrutturazione ai soci anteriori.

Essa svolge una funzione duplice: da un lato (al primo comma), disciplina le condizioni di omologazione in presenza di dissenso di una o più classi; dall'altro (al secondo comma), definisce il criterio di determinazione del valore attribuito ai soci.

Ne deriva una norma a struttura complessa, che integra una regola distributiva – volta a garantire l'equità tra creditori e soci – con una regola valutativa, che impone la determinazione del valore secondo specifici criteri economico-aziendali.

La dottrina ha evidenziato come il valore della partecipazione debba essere considerato una grandezza giuridicamente rilevante e non una mera conseguenza indiretta della continuità².

3. LA *RATIO* DELLA NORMA

La ratio dell'art. 120-*quater* CCII risiede nell'esigenza di evitare che il beneficio derivante dal risanamento si concentri in modo eccessivo sui soci, a scapito del ceto creditorio.

La continuità aziendale, in realtà, può generare un valore che, se non regolato, finirebbe per attribuire ai soci un vantaggio economico non giustificato dal sacrificio sostenuto dai creditori.

La norma si pone, dunque, come strumento di riequilibrio: essa ammette l'attribuzione di valore ai soci, ma solo a condizione che siano rispettati rigorosi criteri di equità distributiva.



BOX DI SINTESI

1. Il piano concordatario in continuità diretta può prevedere la creazione di valore che, qualora non integralmente distribuito ai creditori concorsuali, potrebbe incrementare il valore economico della partecipazione dei soci anteriori alla presentazione della domanda;
2. È legittimo riservare loro tale vantaggio economico, soprattutto se gli stessi hanno contribuito al risanamento, tuttavia il legislatore – con l'art. 120 *quater* CCII, ha ritenuto indispensabile prevedere un meccanismo di tutela degli interessi dei creditori;
3. La norma in commento si pone l'obiettivo di evitare uno squilibrio tra il vantaggio che verrebbe acquisito dai soci e il sacrificio richiesto ai creditori nell'ambito della proposta.

1 L. De Simone, *Il valore della partecipazione sociale prima e dopo la ristrutturazione*, intervento alla Scuola Superiore della magistratura del 18 settembre 2025.

2 L. De Simone, *op. cit.*

4. IL RAPPORTO CON L'ART. 112 CCII E IL GIUDIZIO DI OMOLOGAZIONE

La disciplina dell'art. 120-*quater* CCII trova il proprio naturale ambito di operatività all'interno del procedimento di omologazione del concordato in continuità aziendale, disciplinato dall'art. 112 CCII, rispetto al quale si pone in rapporto di integrazione e specializzazione.

L'art. 112 costituisce, in concreto, la norma cardine che regola il giudizio di omologazione, distinguendo tra l'ipotesi di approvazione unanime delle classi e quella, ben più complessa, caratterizzata dal dissenso di una o più classi.

4.1. L'omologazione in presenza di consenso unanime

Nel caso in cui tutte le classi abbiano espresso voto favorevole, il tribunale procede all'omologazione previa verifica della sussistenza dei requisiti di legge, tra cui la fattibilità del piano, la correttezza della formazione delle classi e la regolarità della procedura.

In tale contesto, la distribuzione del valore, inclusa l'eventuale attribuzione ai soci, non assume alcun rilievo, in quanto il consenso dei creditori esprime una valutazione positiva e complessiva della proposta concordataria e supera anche eventuali criticità nella "prova di resistenza" di cui all'art. 120-*quater* CCII.

L'intervento giudiziale si mantiene, dunque, entro un perimetro di controllo limitato, non essendo richiesto un sindacato penetrante sulla struttura distributiva del piano.

4.2. L'omologazione in presenza di dissenso: la ristrutturazione trasversale

Il quadro muta radicalmente nel caso in cui una o più classi risultino dissenzienti.

In tale ipotesi, l'omologazione può intervenire solo attraverso il meccanismo della c.d. ristrutturazione trasversale, che consente di superare il dissenso di una o più classi a determinate condizioni.

Il tribunale è chiamato a verificare, in particolare:

- che il piano sia più conveniente rispetto all'alternativa liquidatoria per ciascun creditore dissenziente;
- che sia rispettata la gerarchia delle cause legittime di prelazione;
- che la distribuzione del valore tra le classi sia conforme ai criteri di equità previsti dalla legge.

In questo contesto, il giudizio di omologazione assume una natura sostanzialmente comparativa e valutativa, richiedendo una verifica concreta della posizione delle diverse classi, integrata anche della verifica di superamento positivo della "prova di resistenza" imposta dall'art. 120-*quater* CCII.

4.3. L'integrazione operata dall'art. 120-*quater* CCII

È proprio nell'ambito della ristrutturazione trasversale che interviene l'art. 120-*quater* CCII.

La norma introduce, infatti, un ulteriore livello di controllo nei casi in cui il piano preveda l'attribuzione di valore ai soci anteriori, imponendo al tribunale di verificare:

la corretta determinazione del valore riservato ai soci;

il rispetto delle condizioni poste dalla prova di resistenza.

L'art. 120-*quater* non si limita, dunque, a consentire tale attribuzione, ma condiziona espressamente l'omologazione alla dimostrazione della sua compatibilità con la posizione dei creditori dissenzienti.

Ne deriva che il giudizio di omologazione si arricchisce di una ulteriore dimensione, nella quale il tema della distribuzione del valore assume carattere centrale.

4.4. Il dissenso come presupposto del controllo rafforzato

Il dissenso di una sola classe è sufficiente ad attivare il meccanismo di controllo rafforzato.

In presenza di dissenso, il tribunale deve verificare se il valore eventualmente riservato ai soci comporti un'alterazione indebita dell'equilibrio distributivo. Ciò in quanto i soci sono tradizionalmente considerati, per la legislazione italiana, i "creditori di ultima istanza" ai quali viene richiesto il maggior sacrificio in termini di soddisfazione. La norma, sotto questo profilo, si configura come una disposizione di salvaguardia, volta a impedire che il meccanismo del *cross class cram down* si traduca in un trasferimento ingiustificato di valore dai creditori ai soci.

4.5. La centralità della dimensione valutativa nel giudizio ex art. 112 CCII

L'integrazione tra art. 112 e art. 120-*quater* CCII determina un significativo rafforzamento della dimensione valutativa del giudizio di omologazione.

Il tribunale non è più chiamato soltanto a verificare la legittimità formale e la convenienza del piano, ma anche:

- la correttezza delle stime economiche sottostanti;
- la coerenza dei criteri utilizzati per la determinazione del valore;
- l'impatto della distribuzione del valore sulle diverse classi.

La valutazione economico-finanziaria diventa, quindi, elemento strutturale del giudizio giuridico, determinando una crescente integrazione tra profili giuridici e aziendalistici.



BOX DI SINTESI

1. l'art. 112 CCII disciplina il quadro generale dell'omologazione, introducendo il meccanismo della ristrutturazione trasversale;
2. l'art. 120-*quater* CCII costituisce una norma speciale, applicabile quando il piano prevede un valore riservato ai soci;
3. il giudizio di omologazione, in presenza di dissenso, diventa un giudizio integrato, nel quale la verifica distributiva e quella valutativa risultano inscindibili.

5. AMBITO APPLICATIVO

L'ambito tipico di applicazione della norma è rappresentato dal concordato in continuità diretta.

In tale scenario, la prosecuzione dell'attività consente la generazione di flussi futuri e la ricostituzione del patrimonio netto, rendendo possibile la permanenza di un valore economico in capo ai soci.

La fattispecie presuppone, pertanto, che all'esito della ristrutturazione il patrimonio netto sia positivo e che la partecipazione sociale sia suscettibile di valutazione economica.

6. INFORMATIVA AI CREDITORI

La presenza di un valore riservato ai soci impone un rafforzamento dell'informativa.

Il debitore deve indicare chiaramente l'esistenza di tale valore e i criteri adottati per la sua determinazione, affinché i creditori possano esprimere un voto consapevole.

Assume rilievo anche il ruolo dell'attestatore e del commissario giudiziale, chiamati a fornire ai creditori elementi utili alla valutazione complessiva della proposta concordataria.

7. LA PROVA DI RESISTENZA

La prova di resistenza costituisce il fulcro della disciplina.

Essa verifica se l'attribuzione di valore ai soci sia compatibile con la posizione delle classi dissenzienti e la struttura del test varia a seconda della collocazione della classe dissenziente.

Nel caso di classe intermedia, la verifica si sostanzia nella comparazione delle percentuali di soddisfazione:

- offerta alla classe dissenziente nell'ambito della proposta concordataria;
- e quella ipoteticamente attribuibile alle classi di grado pari o inferiore rispetto alla classe dissenziente, risultante dalla simulazione distributiva del valore riservato ai soci (in aggiunta alle somme loro offerte dalla proposta concordataria).

La norma, a tal riguardo, non disciplina i criteri e le modalità di simulazione della distribuzione riservato ai soci, pertanto, la dottrina ha evidenziato la necessità di adottare criteri coerenti con i principi di equa ripartizione³ e con la Regola della Priorità Relativa (RPR).

Nel caso di ultima classe, la verifica si riduce a un confronto diretto tra:

- il valore riservato ai soci;
- la soddisfazione offerta in valore assoluto alla classe dissenziente.

8. IL VALORE RISERVATO AI SOCI

Il valore riservato ai soci è determinato come valore effettivo delle partecipazioni alla data dell'omologazione, all'esito della ristrutturazione e al netto degli apporti effettuati.

La determinazione richiede l'applicazione di metodologie valutative fondate sull'attualizzazione dei flussi di cassa prospettici. In particolare, il metodo suggerito dalla norma è quello che prevede i due elementi di seguito esplicitati:

- l'attualizzazione dei flussi di cassa generati dalla continuità al netto delle distribuzioni concordatarie, con il metodo del *Discounted Cash Flow*;
- a cui si aggiunge un *Terminal Value* calcolato a partire dal flusso lordo dell'ultimo anno di piano o come media dei flussi di cassa lordi previsti nel piano di risanamento.

Il risultato così ottenuto deve tenere conto degli apporti effettuati dai soci ai fini della ristrutturazione, ovvero tutti quegli apporti (conferimenti o versamenti a fondo perduto) effettuati nel corso della procedura o previsti nel piano di risanamento.

Per le imprese minori, ai sensi dell'art. 85, co.3, CCII, l'apporto può avvenire anche in forme diverse, quali ad esempio apporto di opere, di servizi o di attività lavorativa gratuita.

La letteratura ha evidenziato le criticità nella scelta dei criteri valutativi, oscillanti tra modelli finanziari e criteri di valutazione suggeriti dai principi contabili⁴⁻⁵.

Particolare rilievo assume la determinazione dei flussi residui disponibili per i soci e del valore terminale, che devono essere stimati secondo ipotesi che assegnano il giusto peso ai rischi derivanti dalla considerazione di

3 G. Peracin - M. Bini, *La distribuzione del valore nel concordato in continuità*, 2025 in *Dirittodellacrisi.it*, 7 novembre 2025.

4 A. Guiotto, *Il valore riservato ai soci nel concordato in continuità aziendale*, in *Dirittodellacrisi.it*, 13 aprile 2023.

5 A. Turchi, *Il valore di liquidazione nel CCII*, in *Dirittodellacrisi.it*, 18 agosto 2025.

valori meramente potenziali, nonché alla necessità di tutela della posizione dei creditori⁶.



BOX DI SINTESI

1. in presenza di un valore riservato ai soci anteriori risulta fondamentale ampliare il livello di informativa ai creditori, al fine di permettere loro l'espressione di un voto consapevole;
2. la prova di resistenza costituisce il meccanismo attraverso cui il legislatore bilancia gli interessi contrapposti tra creditori e soci anteriori;
3. il valore riservato ai soci viene stimato secondo precise metodologie valutative fondate sull'attualizzazione dei flussi di cassa prospettici e viene decurtato degli apporti effettuati dai soci ai fini della ristrutturazione.

9. I CASI PRATICI

Si ipotizzi un caso di risanamento, attuato mediante la formulazione di una proposta concordataria, come di seguito sintetizzata:

Tabella 1 – Sintesi della proposta concordataria

Attivo concordatario	1.600.573,87		
di cui Finanza esterna	250.000,00		
Descrizione	Debito	Soddisfazione	Sodd. Proposta
Fondo rischi prededucibile	200.000,00	100,0%	200.000,00
Banca Intesa - Pegno	264.013,00	100,0%	264.013,00
Art. 2751 bis n. 1, c.c. - Dipendenti	293.003,64	100,0%	293.003,64
Art. 2751 bis n. 2, c.c. - Professionisti	270.320,68	80,0%	216.256,54
Art. 2751 bis n. 2, c.c. - Agenti	56.400,34	80,0%	45.120,27
Artt. 1 e 9 D.lgs 123/1998 - MCC	2.102.071,73	10,0%	210.207,17
Art. 2753 c.c. - Enti Previdenziali	826.495,37	9,0%	74.384,58
Artt. 2753 e 2754 c.c. - Contributi 50% Sanz e Int.	138.754,51	6,5%	9.019,04
Art. 2752 c.c. - Agenzia delle Entrate (diretti)	1.936.697,72	6,0%	116.201,86
Art. 2752 c.c. - Agenzia delle Entrate (indiretti)	1.421.024,73	6,0%	85.261,48
Art. 2752 c.c. - Enti Locali	10.576,10	5,5%	581,69
Banche non garantite	1.111.960,77	5,0%	55.598,04
Fornitori	322.028,65	5,0%	16.101,43
Fornitori ex art. 85, c. 3, CCII	74.305,67	5,0%	3.715,28
Altri creditori chirografari (soci)	52.038,00	0,0%	-
Enti Pubblici Chiro ab origine	141.372,41	5,0%	7.068,62
Fornitori garantiti	80.824,13	5,0%	4.041,21
Debiti verso soci	266.807,63	0,0%	-
Totale	9.568.695,09		1.600.573,87

⁶ F. Agostini, *Il valore di ristrutturazione riservato ai soci ex art. 120-quater CCII, intervento del 9 ottobre 2025 al Corso di aggiornamento professionale per il mantenimento dell'iscrizione nell'elenco di cui all'art. 356 CCII organizzato dall'ODCEC di Pistoia.*

Il piano industriale elaborato alla base della proposta concordataria sintetizza i flussi finanziari come di seguito esposto:

Tabella 2 – Sintesi dei flussi finanziari generati in arco piano

Budget di Tesoreria	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028	31/12/2029	31/12/2030	31/12/2031
Cassa Iniziale	47.680,11	80.321,79	84.638,76	105.249,24	211.165,21	331.082,47
Entrata Canone d'affitto fisso	-	292.800,00	292.800,00	292.800,00	292.800,00	292.800,00
Entrata Canone d'affitto Variabile	-	18.987,37	87.620,01	98.950,16	110.505,70	122.291,11
Entrate 1	234.240,00	-	-	-	-	-
Entrate 2	29.280,00	9.760,00	-	-	-	-
Entrate 3	87.840,00	-	-	-	-	-
Altre Entrate	42.878,41	150.000,00	150.000,00	250.000,00	200.000,00	50.000,00
Entrate finanziamento Controllata	-	-	35.000,00	33.000,00	10.000,00	-
Cash In	394.238,41	471.547,37	565.420,01	674.750,16	613.305,70	465.091,11
Uscite Materie Prime	(1.626,67)	-	-	-	-	-
Uscite Servizi Variabili	(81.105,60)	(1.659,20)	-	-	-	-
Uscite Servizi Professionali	(28.873,33)	-	-	-	-	-
Uscite Servizi Generali	(34.603,33)	(25.931,81)	(27.260,31)	(30.586,07)	(34.317,57)	(38.504,31)
Uscite Godimento Beni di Terzi	(12.200,00)	-	-	-	-	-
Uscite Dipendenti	(108.108,67)	(107.814,86)	(100.647,52)	(109.010,82)	(111.999,72)	(154.889,20)
Uscite Oneri Diversi di Gestione	(4.066,67)	(4.066,67)	-	-	-	-
Uscite Li.Pe	(27.209,51)	(21.228,83)	(58.691,88)	(59.481,28)	(66.538,84)	(67.909,09)
Uscite IRES e IRAP	-	-	(1.190,15)	(8.673,24)	(10.976,70)	(11.531,79)
Cash Out	(297.793,78)	(160.701,36)	(187.789,85)	(207.751,41)	(223.832,83)	(272.834,39)
Uscite Capex di mantenimento	-	-	-	-	-	-
Flusso di Periodo Pre Rimborso	96.444,63	310.846,01	377.630,16	466.998,75	389.472,87	192.256,72
Pagamento CG e Prof. Procedura	(63.802,95)	(181.913,18)	(33.445,28)	-	-	(31.313,33)
Pagamento Debito Concordatario	-	(116.802,42)	(311.376,82)	(343.610,80)	(252.045,03)	(128.191,25)
Pagamento Interessi Concordatari	-	(7.813,43)	(12.197,58)	(17.471,98)	(17.510,57)	-
Flusso di Periodo Post Rimborso	32.641,68	4.316,97	20.610,48	105.915,97	119.917,27	32.752,14
Cassa Finale	80.321,79	84.638,76	105.249,24	211.165,21	331.082,47	363.834,62

Come sopra evidenziato, il valore riservato ai soci è dato da:

$$\text{VRS} = \text{Valore attuale dei flussi netti} + \text{Terminal Value} - \text{Apporti dei soci}$$

Pertanto, si procede in primo luogo con la determinazione del **valore attuale dei flussi netti** previsti dal piano industriale, utilizzando un tasso pari al 15%:

1 Calcolo del VA flussi periodo di Piano

179.537,57

	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028	31/12/2029	31/12/2030	31/12/2031
Flusso di Periodo Post Rimborso	32.641,68	4.316,97	20.610,48	105.915,97	119.917,27	32.752,14

Tasso di
attualizzazione
15%

Successivamente, a tale valore attuale si aggiunge un **Terminal Value**, che nel caso di specie è calcolato a partire dalla media semplice dei flussi lordi previsti nell'arco piano, applicando un tasso di sconto del 25%:

2 Calcolo del VA dei flussi futuri

189.195,70

	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028	31/12/2029	31/12/2030	31/12/2031
Flusso di Periodo Pre Rimborso	96.444,63	310.846,01	377.630,16	466.998,75	389.472,87	192.256,72

Media semplice

305.608,19

Tasso di
attualizzazione

25%

Infine, tale valore viene scontato degli apporti a titolo di **finanza esterna** effettuati dai soci anteriori, pari ad Euro 250.000:

3 Finanza Esterna

(250.000,00)

Il valore riservato ai soci risultante è dunque pari ad Euro 118.733,27:

1 Calcolo del VA flussi periodo di Piano

179.537,57

2 Calcolo del VA dei flussi futuri

189.195,70

3 Finanza Esterna

(250.000,00)

Totale	118.733,27
---------------	-------------------

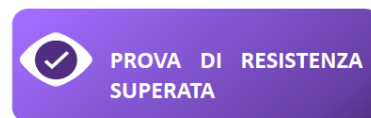
9.1. Dissenso di una classe intermedia

Nel primo caso, il dissenso proviene da una classe intermedia, con soddisfazione prevista pari al 9%. Si procede quindi alla simulazione della distribuzione del VRS alle classi inferiori.

Tabella 3 – Simulazione distributiva del VRS

Descrizione	Sodd. Proposta	Distribuzione VRS	Totale
Fondo rischi preveducibile			
Banca Intesa - Pegno			
Art. 2751 bis n. 1, c.c. - Dipendenti			
Art. 2751 bis n. 2, c.c. - Professionisti			
Art. 2751 bis n. 2, c.c. - Agenti			
Artt. 1 e 9 D.lgs 123/1998 - MCC			
Art. 2753 c.c. - Enti Previdenziali			
Artt. 2753 e 2754 c.c. - Contributi 50% Sanz e Int.	9.019,04	3.145,52	12.164,56
Art. 2752 c.c. - Agenzia delle Entrate (diretti)	116.201,86	43.904,25	160.106,11
Art. 2752 c.c. - Agenzia delle Entrate (indiretti)	85.261,48	32.214,12	117.475,61
Art. 2752 c.c. - Enti Locali	581,69	239,76	821,44
Banche non garantite	55.598,04	25.207,75	80.805,79
Fornitori	16.101,43	7.300,27	23.401,71
Fornitori ex art. 85, c. 3, CCII	3.715,28	1.684,48	5.399,77
Altri creditori chirografari (soci)	-	-	-
Enti Pubblici Chiro ab origine	7.068,62	3.204,86	10.273,48
Fornitori garantiti	4.041,21	1.832,25	5.873,46
Debiti verso soci	-	-	-
Totale	297.588,66	118.733,27	416.321,93

Descrizione	Debito	Soddisfazione	Soddisfazione simulata
Fondo rischi preveducibile	(200.000,00)	100,0%	
Banca Intesa - Pegno	(264.013,00)	100,0%	
Art. 2751 bis n. 1, c.c. - Dipendenti	(293.003,64)	100,0%	
Art. 2751 bis n. 2, c.c. - Professionisti	(270.320,68)	80,0%	
Art. 2751 bis n. 2, c.c. - Agenti	(56.400,34)	80,0%	
Artt. 1 e 9 D.lgs 123/1998 - MCC	(2.102.071,73)	10,0%	
Art. 2753 c.c. - Enti Previdenziali	(826.495,37)	9,0%	CLASSE DISSENZIENTE
Artt. 2753 e 2754 c.c. - Contributi 50% Sanz e Int.	(138.754,51)	6,5%	8,8%
Art. 2752 c.c. - Agenzia delle Entrate (diretti)	(1.936.697,72)	6,0%	8,3%
Art. 2752 c.c. - Agenzia delle Entrate (indiretti)	(1.421.024,73)	6,0%	8,3%
Art. 2752 c.c. - Enti Locali	(10.576,10)	5,5%	7,8%
Banche non garantite	(1.111.960,77)	5,0%	7,3%
Fornitori	(322.028,65)	5,0%	7,3%
Fornitori ex art. 85, c. 3, CCII	(74.305,67)	5,0%	7,3%
Altri creditori chirografari (soci)	(52.038,00)	0,0%	0,0%
Enti Pubblici Chiro ab origine	(141.372,41)	5,0%	7,3%
Fornitori garantiti	(80.824,13)	5,0%	7,3%
Debiti verso soci	(266.807,63)	0,0%	0,0%
Totale	(9.568.695,09)		



Il confronto evidenzia che la classe dissenziente mantiene una posizione migliore rispetto alle classi inferiori, a cui viene “fittiziamente” distribuito pro-quota anche il Valore riservato ai soci. La prova di resistenza risulta, pertanto, superata.

9.2. Dissenso dell'ultima classe

Nel secondo caso, il dissenso proviene dall'ultima classe.

Tabella 4 – Confronto diretto

Descrizione	Debito	Soddisfazione	Sodd. Proposta	Valore Riservato ai soci
Fondo rischi preveducibile	(200.000,00)	100,0%		
Banca Intesa - Pegno	(264.013,00)	100,0%		
Art. 2751 bis n. 1, c.c. - Dipendenti	(293.003,64)	100,0%		
Art. 2751 bis n. 2, c.c. - Professionisti	(270.320,68)	80,0%		
Art. 2751 bis n. 2, c.c. - Agenti	(56.400,34)	80,0%		
Artt. 1 e 9 D.lgs 123/1998 - MCC	(2.102.071,73)	10,0%		
Art. 2753 c.c. - Enti Previdenziali	(826.495,37)	9,0%		
Artt. 2753 e 2754 c.c. - Contributi 50% Sanz e Int.	(138.754,51)	6,5%		
Art. 2752 c.c. - Agenzia delle Entrate (diretti)	(1.936.697,72)	6,0%		
Art. 2752 c.c. - Agenzia delle Entrate (indiretti)	(1.421.024,73)	6,0%		
Art. 2752 c.c. - Enti Locali	(10.576,10)	5,5%		
Banche non garantite (chiro)	(1.730.491,63)	5,0%	CLASSE DISSENZIENTE	86.524,58
Soci (postergati)	(318.845,63)	0,0%		
Totale	(9.568.695,09)			86.524,58 118.733,27



Poiché il valore attribuito ai soci è superiore alla soddisfazione proposta alla classe dissenziente, la prova di resistenza non è superata.

Il concordato non risulta omologabile.

10. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'art. 120-*quater* CCII introduce un modello avanzato e articolato di regolazione del conflitto tra soci e creditori. La norma consente la permanenza di valore in capo ai soci, ma solo entro limiti rigorosi fissati dalla prova di resistenza.

I casi applicativi dimostrano che l'esito, non può essere oggetto di previsione aprioristica, poiché esso dipende sia dalla collocazione della classe dissenziente sia dall'ammontare del valore riservato ai soci, il quale viene determinato al netto delle somme apportate dai soci per la ristrutturazione.

Proprio tale ultimo elemento suggerisce, una via per ovviare ad eventuali rischi di criticità sulla prova di resistenza. Infatti, è sufficiente fare in modo che i soci apportino, ai fini della ristrutturazione, una somma pari al valore ipotetico delle loro quote una volta completato il risanamento. In altre parole, tale risanamento viene reso possibile anche grazie all'indiretto "riacquisto", da parte dei soci, dell'azienda risanata.

Ne emerge una disciplina che si colloca al punto di equilibrio tra continuità aziendale ed equità concorsuale, la cui struttura, tuttavia, è risultata particolarmente strutturata e intricata e in quanto tale appare tutt'ora di non immediata comprensione e suscettibile di critiche e differenti interpretazioni.

Trasferimento d'azienda nella crisi e deroga alla solidarietà

Il nuovo equilibrio tra continuità occupazionale, debiti pregressi e Fondo di garanzia nell'art. 47, comma 5-*bis*, L. 428/1990



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

L'articolo analizza la disciplina della deroga alla responsabilità solidale nei trasferimenti d'azienda effettuati nell'ambito delle procedure di crisi e insolvenza, con particolare riferimento all'art. 47, comma 5-*bis*, L. n. 428/1990. Muovendo dalla regola ordinaria dell'art. 2112 c.c., che prevede la prosecuzione del rapporto di lavoro con il cessionario e la responsabilità solidale di cedente e cessionario per i crediti anteriori al trasferimento, il contributo esamina il diverso equilibrio introdotto dal Codice della crisi per le procedure liquidatorie.

La norma, applicabile nei casi di liquidazione giudiziale, concordato preventivo liquidatorio e liquidazione coatta amministrativa, consente di separare la continuità del rapporto dalla responsabilità patrimoniale per il pregresso: i rapporti di lavoro possono proseguire senza soluzione di continuità con il cessionario, ma quest'ultimo non risponde solidalmente dei crediti maturati presso il cedente. In tale contesto, il TFR diventa immediatamente esigibile nei confronti della procedura e il Fondo di garanzia può intervenire anche in assenza di una cessazione effettiva del rapporto, assumendo la data del trasferimento come data rilevante ai fini della tutela.

Il contributo approfondisce inoltre i limiti applicativi della disciplina, distinguendo le procedure liquidatorie dagli strumenti non liquidatori, dalla composizione negoziata e dall'amministrazione straordinaria, oggi rimessa alla disciplina speciale di riferimento. Specifica attenzione è dedicata ai profili operativi della procedura sindacale *ex art. 47*, L. n. 428/1990, alla gestione di affitto-ponte e successiva cessione, ai crediti diversi dal TFR e al nodo interpretativo del Fondo Tesoreria, rispetto al quale non appare automatica l'estensione della *fictio* di cessazione prevista per il Fondo di garanzia.

L'articolo evidenzia, in conclusione, come il comma 5-*bis* non elimini la tutela del lavoratore, ma ne modifichi il baricentro: il rischio del debito lavoristico pregresso viene sottratto al cessionario e ricondotto alla procedura, con possibile intervento del Fondo di garanzia nei limiti previsti dalla legge.

1. PREMESSA: IL PROBLEMA DELLA SOLIDARIETÀ NEI TRASFERIMENTI D'AZIENDA IN CRISI

Uno dei temi che maggiormente condiziona la circolazione delle aziende in crisi riguarda la sorte dei debiti di lavoro maturati prima del trasferimento.

Nelle operazioni ordinarie, l'acquirente o l'affittuario di un'azienda subentra nei rapporti di lavoro in essere e risponde solidalmente, insieme al cedente, dei crediti già maturati dai lavoratori alla data del trasferimento. Tale regola, prevista dall'art. 2112 c.c., ha una funzione chiaramente protettiva: impedire che la vicenda circolatoria dell'azienda possa pregiudicare il lavoratore, costringendolo a inseguire un datore di lavoro ormai svuotato, insolvente o comunque privo di adeguata consistenza patrimoniale.

La medesima regola, tuttavia, può diventare un fattore di forte rigidità quando il trasferimento avviene nell'ambito di una procedura di crisi o di insolvenza. In tali casi, l'azienda cedente è spesso gravata da debiti retributivi, TFR maturato, ratei differiti, ferie non godute, mensilità aggiuntive, contribuzione e altri oneri connessi ai rapporti di lavoro. Se l'acquirente fosse sempre chiamato a rispondere in solido di tutto il pregresso, l'operazione potrebbe diventare economicamente non sostenibile, con il rischio di compromettere proprio quella continuità aziendale e occupazionale che il trasferimento mira a preservare.

È in questo punto di tensione che si colloca l'art. 47, comma 5-*bis*, L. n. 428/1990.

La norma non si limita a introdurre un'esenzione di responsabilità in favore del cessionario. Più correttamente, essa costruisce un nuovo equilibrio tra tre esigenze: rendere appetibile la circolazione dell'azienda insolvente, consentire la prosecuzione dei rapporti di lavoro e assicurare comunque una forma di tutela ai lavoratori per i crediti maturati prima del trasferimento.

La domanda da cui muovere è quindi la seguente: se il rapporto prosegue con il cessionario, ma il cessionario non risponde dei crediti anteriori, chi tutela il lavoratore e con quali strumenti?

La risposta del legislatore è articolata: i crediti anteriori restano in capo al cedente/procedura; il TFR diventa immediatamente esigibile nei confronti del cedente; il Fondo di garanzia può intervenire anche se il rapporto non si è realmente cessato; e la data del trasferimento viene equiparata, ai soli fini considerati dalla norma, alla data di cessazione del rapporto di lavoro. La circolare INPS n. 70/2023 conferma espressamente che, dopo il CCII, nei trasferimenti da procedure concorsuali liquidatorie il legislatore ha previsto una deroga *ex lege* alla responsabilità del cessionario per i crediti maturati presso il cedente.



BOX DI SINTESI

La questione di fondo

Nei trasferimenti ordinari, continuità del rapporto e solidarietà del cessionario procedono insieme. Nel comma 5-*bis*, invece, il legislatore separa i due piani:

- il rapporto può continuare senza soluzione di continuità con il cessionario;
- il cessionario non risponde solidalmente dei crediti anteriori;
- il TFR maturato sino al trasferimento diventa esigibile verso il cedente;
- il Fondo di garanzia può intervenire anche se il rapporto non è cessato realmente.

La tutela del lavoratore non viene eliminata, ma cambia il soggetto su cui viene scaricato il rischio del pregresso.

2. LA REGOLA ORDINARIA DELL'ART. 2112 C.C.

Per comprendere la portata del comma 5-*bis* occorre partire dalla regola ordinaria.

L'art. 2112 c.c. prevede, anzitutto, che in caso di trasferimento d'azienda il rapporto di lavoro continui con il cessionario e che il lavoratore conservi tutti i diritti che ne derivano. Il cedente e il cessionario sono inoltre obbligati in solido per tutti i crediti che il lavoratore aveva al tempo del trasferimento; solo attraverso le procedure di conciliazione di cui agli artt. 410 e 411 c.p.c. il lavoratore può consentire la liberazione del cedente dalle obbligazioni derivanti dal rapporto di lavoro.

La norma ordinaria produce quindi tre effetti essenziali.

Il primo è la continuità soggettiva del rapporto, intesa come prosecuzione automatica del rapporto di lavoro con il cessionario. Il trasferimento dell'azienda non costituisce, di per sé, una cessazione del rapporto, né richiede una nuova assunzione.

Il secondo è la conservazione dei diritti maturati, che opera sia sul piano individuale sia sul piano collettivo. Il lavoratore mantiene anzianità, inquadramento, trattamento economico, diritti maturati e, nei limiti previsti dalla norma, i trattamenti collettivi applicabili.

Il terzo è la solidarietà per i crediti anteriori, che rappresenta il presidio patrimoniale più incisivo. Il lavoratore non deve dimostrare che il cessionario conoscesse i debiti, né deve preventivamente escutere il cedente. Può rivolgersi indifferentemente all'uno o all'altro, secondo la logica propria delle obbligazioni solidali.

Nel precedente contributo dedicato alla solidarietà nei trasferimenti aziendali, questa impostazione era stata valorizzata come uno dei principali strumenti di tutela del lavoratore-creditore, ma anche come uno dei principali fattori di rischio per il soggetto acquirente, chiamato a "ricevere in eredità" debiti maturati prima del proprio subentro.

Proprio su questo impianto interviene il comma 5-*bis*: non nega la continuità del rapporto, ma deroga alla solidarietà del cessionario prevista dall'art. 2112, comma 2, c.c.

3. LA PROCEDURA SINDACALE DELL'ART. 47, L. N. 428/1990

L'art. 47, L. n. 428/1990 disciplina la procedura di informazione e consultazione sindacale nei trasferimenti d'azienda che coinvolgano complessivamente più di quindici lavoratori.

La comunicazione deve essere effettuata per iscritto dal cedente e dal cessionario almeno venticinque giorni prima del perfezionamento dell'atto da cui deriva il trasferimento o del raggiungimento di un'intesa vincolante, se precedente. Deve essere indirizzata alle RSU o RSA costituite nelle unità produttive interessate e ai sindacati di categoria che hanno stipulato il contratto collettivo applicato nelle imprese interessate; in mancanza di rappresentanze aziendali, resta fermo l'obbligo nei confronti dei sindacati comparativamente più rappresentativi.

L'informativa deve indicare almeno:

- la data o la data proposta del trasferimento;
- i motivi del trasferimento;
- le conseguenze giuridiche, economiche e sociali per i lavoratori;
- le eventuali misure previste nei confronti dei lavoratori.

Su richiesta scritta dei soggetti sindacali, comunicata entro sette giorni dal ricevimento dell'informativa, cedente e cessionario sono tenuti ad avviare l'esame congiunto entro i successivi sette giorni. La consultazione si intende esaurita se, decorsi dieci giorni dal suo inizio, non viene raggiunto un accordo. Il mancato rispetto degli obblighi di informazione ed esame congiunto costituisce condotta antisindacale ex art. 28 Statuto dei lavoratori.

Il Codice della crisi ha introdotto anche il comma 1-*bis*, di particolare rilevanza nelle procedure concorsuali. Nei trasferimenti di aziende nell'ambito degli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza e delle procedure di insolvenza disciplinati dal CCII, la comunicazione può essere effettuata anche da chi intenda proporre un'offerta di acquisto dell'azienda o una proposta di concordato preventivo concorrente; l'efficacia degli accordi di cui ai commi 4-*bis* e 5 può essere subordinata alla successiva attribuzione dell'azienda ai terzi offerenti o proponenti. Questo dato è molto importante nella pratica, perché nelle procedure competitive può accadere che il potenziale acquirente sia individuato prima dell'aggiudicazione definitiva, oppure che la procedura debba avviare la consultazione in tempi compressi per non disperdere il valore dell'azienda.

La prassi operativa è già orientata in questo senso: la comunicazione di apertura richiama i soggetti coinvolti, il titolo dell'operazione, la procedura concorsuale, il perimetro aziendale, il personale interessato, le motivazioni dell'operazione, le conseguenze per i lavoratori e la disciplina speciale applicabile.



BOX DI SINTESI

LA PROCEDURA ART. 47

La procedura sindacale non è una formalità accessoria.

Sul piano giuridico, essa assolve anzitutto le funzioni tipiche previste dalla legge:

- garantire l'informazione preventiva alle rappresentanze e alle organizzazioni sindacali;
- consentire, ove richiesto, l'esame congiunto nei termini di legge;
- permettere, nei casi previsti dai commi 4-*bis* e 5, la stipula degli accordi collettivi rilevanti ai fini della disciplina applicabile ai rapporti trasferiti;
- sanzionare l'omissione o l'irregolarità della procedura mediante il rimedio della condotta anti-sindacale ex art. 28 St. lav.

Sul piano pratico, una procedura ben impostata consente anche di ridurre l'incertezza su perimetro del trasferimento, trattamento dei crediti pregressi, TFR, Fondo di garanzia e responsabilità del cessionario; tale utilità pratica, tuttavia, non va confusa con la funzione legale primaria dell'istituto, che resta quella informativa e consultiva.

4. IL SISTEMA DELL'ART. 47 DOPO IL CODICE DELLA CRISI

Il comma 4-*bis* riguarda, nel testo oggi vigente, alcuni strumenti e procedure non liquidatorie. In particolare, esso considera il concordato preventivo in regime di continuità indiretta e gli accordi di ristrutturazione dei debiti che non abbiano carattere liquidatorio. In queste ipotesi, se viene raggiunto un accordo nel corso delle consultazioni sindacali, l'art. 2112 c.c. trova applicazione, per quanto attiene alle condizioni di lavoro, nei termini e con le limitazioni previste dall'accordo medesimo. Rimane però fermo il trasferimento dei rapporti al cessionario. Va precisato che la lettera c), che in precedenza richiama l'amministrazione straordinaria in caso di continuazione o mancata cessazione dell'attività, è stata soppressa dal D.Lgs. 13 settembre 2024, n. 136.

Il comma 5 riguarda invece le ipotesi più propriamente liquidatorie: liquidazione giudiziale, concordato preventivo liquidatorio e liquidazione coatta amministrativa, purché la continuazione dell'attività non sia stata disposta

o sia cessata. In tali casi, la regola di partenza resta la prosecuzione dei rapporti di lavoro con il cessionario; tuttavia, nel corso delle consultazioni, possono essere stipulati contratti collettivi, con finalità di salvaguardia dell'occupazione, in deroga all'art. 2112, commi 1, 3 e 4, c.c. Questa deroga non opera automaticamente: richiede una sede collettiva, una finalità occupazionale e un accordo nei termini previsti dalla norma.

Il comma 5-*bis* ha natura diversa. Qui la deroga al comma 2 dell'art. 2112 c.c. opera *ex lege* nelle ipotesi del comma 5: non si applica la responsabilità solidale del cessionario per i crediti anteriori; il TFR è immediatamente esigibile nei confronti del cedente; il Fondo di garanzia interviene anche a favore dei lavoratori che passano senza soluzione di continuità alle dipendenze dell'acquirente; la data del trasferimento tiene luogo della cessazione del rapporto ai soli fini indicati dalla norma.

Il comma 5-*ter*, come modificato dal D.Lgs. 136/2024, non contiene più una disciplina sostanziale diretta del trasferimento in amministrazione straordinaria, ma stabilisce che, se il trasferimento riguarda imprese ammesse all'amministrazione straordinaria, trova applicazione la disciplina speciale di riferimento.

Ne deriva una distinzione essenziale: le deroghe ai commi 1, 3 e 4 dell'art. 2112 c.c. appartengono al piano patrizio-collettivo del comma 5; la disapplicazione del comma 2 dell'art. 2112 c.c. appartiene invece al piano legale del comma 5-*bis*. Confondere i due livelli porterebbe a ritenere automatica una deroga che, per i commi 1, 3 e 4, richiede invece un accordo collettivo.

La circolare INPS n. 70/2023 resta un riferimento fondamentale per la ricostruzione dei rapporti tra trasferimento d'azienda, TFR e Fondo di garanzia, ma deve essere letta tenendo conto delle modifiche successive. In particolare, il riferimento all'amministrazione straordinaria nel quadro del comma 4-*bis* riflette il testo normativo allora vigente; dopo il D.Lgs. 136/2024, la lettera c) del comma 4-*bis* è stata soppressa e il comma 5-*ter* rinvia alla sola disciplina speciale dell'amministrazione straordinaria.

Pertanto, nel dato legislativo oggi vigente, l'amministrazione straordinaria non va più collocata, neppure indirettamente, nel medesimo schema dei commi 4-*bis* e 5-*bis*, ma deve essere trattata come un regime autonomo, governato dalle norme speciali di settore.

5. L'AMBITO DI APPLICAZIONE DEL COMMA 5-BIS

Il comma 5-*bis* non è una norma generale sui trasferimenti d'azienda in crisi. Opera solo nelle ipotesi previste dal comma 5.

Occorre quindi che il trasferimento riguardi imprese nei confronti delle quali vi sia stata:

- apertura della liquidazione giudiziale;
- apertura di concordato preventivo liquidatorio;
- emanazione del provvedimento di liquidazione coatta amministrativa.

È inoltre necessario che la continuazione dell'attività non sia stata disposta o sia cessata.

Questa delimitazione è essenziale. Non ogni trasferimento d'azienda in crisi consente di escludere la solidarietà del cessionario. Non basta che l'impresa cedente sia in difficoltà, né basta che l'operazione sia funzionale a una ristrutturazione. Serve il preciso inquadramento nella fattispecie del comma 5.

Ne restano fuori, quantomeno secondo il dato legislativo ordinario, il concordato in continuità indiretta e gli accordi di ristrutturazione non liquidatori. In tali ipotesi opera il comma 4-*bis*: il trasferimento dei rapporti resta fermo, e l'accordo sindacale può incidere sulle condizioni di lavoro, ma non contiene la deroga legale alla responsabilità solidale prevista dal comma 5-*bis*.

Un discorso ancora diverso va fatto per la composizione negoziata. Secondo il quadro normativo richiamato

dalla circolare INPS n. 70/2023, gli accordi conclusivi della composizione negoziata non danno titolo all'intervento del Fondo di garanzia, poiché non possono incidere sui diritti di credito dei lavoratori; nella medesima lettura, in caso di trasferimento d'azienda, resta applicabile l'art. 2112 c.c. e non si apre il varco applicativo del comma 5-*bis*.

Restano più delicate alcune fattispecie di confine: concordato semplificato, affitto ponte, successiva cessione dello stesso ramo, retrocessione d'azienda, cessioni antecedenti l'apertura formale della procedura. Qui è opportuno evitare conclusioni automatiche. La domanda da porsi non è semplicemente se l'operazione avvenga "in una crisi", ma se essa sia riconducibile alla specifica fattispecie liquidatoria che consente la deroga.



BOX DI SINTESI

QUANDO OPERA DAVVERO IL COMMA 5-BIS

Il comma 5-*bis* opera nelle procedure liquidatorie tipizzate dal comma 5.

Non è, invece, una deroga generalizzata applicabile a tutti gli strumenti di regolazione della crisi.

In particolare:

- sì, liquidazione giudiziale;
- sì, concordato preventivo liquidatorio;
- sì, liquidazione coatta amministrativa;
- purché la continuazione dell'attività non sia stata disposta o sia cessata;
- no, di regola, concordato in continuità indiretta;
- no, di regola, accordi di ristrutturazione non liquidatori;
- secondo la lettura INPS, no, composizione negoziata quale titolo di accesso alla disciplina del comma 5-*bis*;
- amministrazione straordinaria: regime speciale autonomo, oggi esterno all'architettura dei commi 4-*bis* e 5-*bis*.

6. GLI EFFETTI DELLA DEROGA: CONTINUITÀ DEL RAPPORTO, ESCLUSIONE DELLA SOLIDARIETÀ E TFR

Il comma 5-*bis* produce tre effetti principali.

Prima di esaminare tali effetti, occorre ribadire la distinzione tecnica tra il comma 5 e il comma 5-*bis*. Nel comma 5, la possibile deroga ai commi 1, 3 e 4 dell'art. 2112 c.c. passa attraverso contratti collettivi conclusi nel corso della consultazione sindacale; nel comma 5-*bis*, invece, la non applicazione dell'art. 2112, comma 2, c.c. è disposta direttamente dalla legge. La solidarietà del cessionario per i crediti anteriori viene quindi esclusa *ex lege*, mentre le eventuali modifiche al regime di continuità, ai trattamenti collettivi o alle altre condizioni indicate dal comma 5 richiedono l'accordo collettivo previsto dalla norma.

Il primo è l'esclusione della responsabilità solidale del cessionario. Nelle ipotesi del comma 5, non si applica l'art. 2112, comma 2, c.c. Ciò significa che il cessionario non è obbligato in solido con il cedente per i crediti di lavoro maturati prima del trasferimento.

Il secondo effetto è l'immediata esigibilità del TFR nei confronti del cedente. Il TFR maturato sino alla data del

trasferimento diventa esigibile anche se il rapporto prosegue senza soluzione di continuità con il cessionario. Il terzo effetto è l'intervento del Fondo di garanzia anche a favore dei lavoratori trasferiti. La norma supera così il problema che, nella disciplina ordinaria, si poneva in ragione della mancata cessazione effettiva del rapporto. La circolare INPS n. 70/2023 spiega chiaramente il salto di sistema: il diritto al TFR è normalmente esigibile solo al termine del rapporto; nei trasferimenti da cedente in bonis, se il cedente diviene insolvente ma il rapporto prosegue con il cessionario, il Fondo di garanzia non interviene perché il TFR dovrà essere corrisposto dall'attuale datore di lavoro al momento della cessazione effettiva. Diversamente, nelle procedure liquidatorie contemplate dal comma 5-*bis*, il legislatore ha reso il TFR immediatamente esigibile verso il cedente e ha consentito l'intervento del Fondo anche in assenza di cessazione reale.

Si determina così una separazione concettuale molto importante: la continuità del rapporto non coincide più con la continuità della responsabilità patrimoniale per il pregresso.

Il rapporto continua, ma il debito anteriore non si trasferisce in via solidale al cessionario. Il lavoratore conserva la continuità occupazionale, ma il suo credito maturato prima del trasferimento segue la sorte concorsuale del cedente, con possibile accesso al Fondo di garanzia nei limiti previsti.

7. FONDO DI GARANZIA: DALLA CESSAZIONE EFFETTIVA ALLA CESSAZIONE "LEGALE"

Il profilo più innovativo della disciplina è probabilmente quello relativo al Fondo di garanzia.

Nella struttura ordinaria, l'intervento del Fondo presuppone, tra l'altro, l'esistenza di un credito per TFR o retribuzioni rimasto insoluto, l'apertura di una procedura concorsuale e, per il TFR, la cessazione del rapporto di lavoro. La stessa circolare INPS n. 70/2023 ribadisce che, in via generale, il diritto al TFR matura anno per anno, ma diventa esigibile solo al termine del rapporto.

Nei trasferimenti ordinari questo dato crea un problema evidente. Se il rapporto continua con il cessionario, il TFR non è ancora esigibile; se il cedente diviene insolvente, il lavoratore non può ottenere dal Fondo il TFR maturato presso il cedente, perché il rapporto non è cessato e il datore di lavoro tenuto al pagamento, al momento della cessazione, sarà il cessionario.

Il Messaggio INPS n. 2272/2019 aveva già evidenziato tale problematica e, con riferimento alla disciplina previgente, aveva ricostruito una soluzione interpretativa finalizzata a evitare che i lavoratori rimanessero privi di tutela. Il messaggio richiamava l'antinomia tra le norme che consentivano la deroga alla responsabilità solidale e l'art. 2120 c.c., che collega l'esigibilità del TFR alla cessazione del rapporto.

Il comma 5-*bis* risolve espressamente il problema. Esso stabilisce che, nelle ipotesi del comma 5, il Fondo di garanzia interviene anche a favore dei lavoratori che passano senza soluzione di continuità alle dipendenze dell'acquirente. Nei casi predetti, la data del trasferimento tiene luogo della data di cessazione del rapporto.

Non si tratta quindi di una cessazione reale, né di una cessazione del rapporto in senso pieno e generale, ma di una equiparazione legale, funzionale e limitata ai soli fini previsti dal comma 5-*bis*.

Questo è il vero salto rispetto al passato: il lavoratore non deve cessare effettivamente il rapporto per vedere considerato esigibile il TFR maturato verso il cedente, ma la data del trasferimento sostituisce la data di cessazione esclusivamente per l'attivazione delle tutele richiamate dalla norma.

Ciò consente di liquidare, tramite Fondo di garanzia, importi che nel sistema ordinario sarebbero rimasti difficilmente azionabili in assenza di cessazione effettiva. Naturalmente, l'intervento del Fondo resta subordinato alla presenza delle condizioni previste dall'art. 2 L. 297/1982, all'accertamento del credito e alla corretta documentazione della domanda.

In termini pratici, ciò significa che il lavoratore trasferito potrà insinuare il proprio credito per TFR maturato fino alla data del trasferimento nello stato passivo della procedura e, ricorrendone i presupposti, presentare domanda al Fondo di garanzia. L'INPS, tuttavia, mantiene un proprio potere di verifica dei presupposti dell'intervento, non essendo automaticamente vincolato da ogni ricostruzione operata dalle parti.



BOX DI SINTESI

LA CESSAZIONE FITTIZIA

La prosecuzione del rapporto con il cessionario non impedisce più, nelle ipotesi del comma 5-*bis*, l'intervento del Fondo di garanzia, ma solo entro il perimetro espressamente previsto dalla norma.

La data del trasferimento:

- non interrompe realmente il rapporto;
- non determina una nuova assunzione;
- non spezza l'anzianità;
- ma vale come data di cessazione ai fini del Fondo di garanzia e dei crediti coperti dal D.Lgs. 80/1992, senza trasformarsi in una cessazione generale del rapporto.

8. I CREDITI DIVERSI DAL TFR E LE ULTIME TRE MENSILITÀ

Il comma 5-*bis* non si limita al TFR. La norma prevede che la data del trasferimento tenga luogo della cessazione anche ai fini dell'individuazione dei crediti di lavoro diversi dal TFR, da corrispondere ai sensi dell'art. 2, comma 1, D.Lgs. 80/1992.

Si tratta, in particolare, delle ultime retribuzioni garantite dal Fondo, secondo i limiti e i presupposti della disciplina speciale.

La circolare INPS n. 70/2023 ricorda che i crediti protetti dal Fondo sono il TFR e le retribuzioni relative agli ultimi tre mesi del rapporto.

La *fictio* del comma 5-*bis* serve proprio a individuare il momento rispetto al quale collocare il periodo rilevante. Se la data del trasferimento tiene luogo della cessazione, è a quella data che occorre guardare per individuare le ultime mensilità garantibili.

Attenzione, però: non tutti i crediti di lavoro anteriori sono coperti dal Fondo.

Il Fondo di garanzia non diventa un meccanismo generale di pagamento di tutto il passivo lavoristico. Restano fuori dal perimetro automatico della garanzia, salvo specifiche ricostruzioni, molte voci differite o accessorie che non rientrino nel D.Lgs. 80/1992. Questi crediti rimangono debiti della procedura e devono essere trattati secondo le regole concorsuali.

La *fictio* della cessazione alla data del trasferimento non amplia di per sé il catalogo dei crediti garantiti, ma consente di applicare, anche in assenza di cessazione effettiva, il perimetro di tutela già proprio del Fondo. Il richiamo al D.Lgs. 80/1992 va quindi letto come criterio di individuazione dei crediti protetti, non come apertura indiscriminata a tutte le poste del pregresso lavoristico.

La norma non dice: "tutti i crediti anteriori sono pagati dal Fondo". Dice qualcosa di più preciso: il cessionario non

risponde in solido; il TFR è immediatamente esigibile verso il cedente; il Fondo può intervenire per TFR e crediti diversi nei limiti della disciplina propria del Fondo.

9. FONDO TESORERIA: IL PRINCIPALE NODO INTERPRETATIVO ANCORA APERTO

Il tema più delicato riguarda il Fondo Tesoreria.

Il comma 5-*bis* menziona espressamente il Fondo di garanzia, ma non il Fondo Tesoreria. Questo silenzio non è neutro.

Il Fondo di Tesoreria opera secondo una logica diversa. A partire dal 1° gennaio 2007, i datori di lavoro privati con almeno cinquanta addetti sono tenuti a versare al Fondo le quote di TFR che i lavoratori abbiano scelto di mantenere secondo il regime civilistico. La circolare INPS n. 70/2023 ricorda che la liquidazione della quota versata al Fondo Tesoreria viene ordinariamente effettuata dal datore di lavoro, con successivo recupero mediante conguaglio; solo in caso di incapienza, tipico delle crisi di impresa e dello stato di insolvenza, il Fondo provvede all'erogazione diretta della quota di propria competenza.

Il problema, allora, è il seguente: la cessazione "fittizia" prevista dal comma 5-*bis* per il Fondo di garanzia può essere estesa automaticamente anche al Fondo Tesoreria?

A nostro avviso, la risposta deve essere prudente.

Da un lato, è vero che il TFR maturato fino alla data del trasferimento diventa immediatamente esigibile nei confronti del cedente. Dall'altro, però, il meccanismo testuale del comma 5-*bis* è costruito sul Fondo di garanzia e sui crediti di cui al D.Lgs. 80/1992, non sul Fondo Tesoreria.

Inoltre, nei trasferimenti senza soluzione di continuità, il rapporto prosegue e i conti previdenziali individuali presso il Fondo Tesoreria possono rimanere attivi. Nella gestione UniEmens, l'operazione può essere trattata in continuità, con aggancio della posizione previdenziale e prosecuzione dei versamenti da parte del cessionario o affittuario, ove ricorrano le condizioni amministrative e i relativi codici autorizzativi. Proprio questa continuità gestionale suggerisce prudenza nell'estendere automaticamente al Fondo Tesoreria la *fictione* prevista per il Fondo di garanzia.

Da ciò deriva una possibile ricostruzione: per le quote di TFR effettivamente presenti presso il Fondo Tesoreria, la liquidazione potrebbe restare collegata alla cessazione effettiva del rapporto con il cessionario, salvo le ipotesi specifiche di anticipazione, incapienza o pagamento diretto. Diversamente, per le quote non versate o irregolarmente conguagliate dal cedente, il credito conserva rilievo verso la procedura e può interagire con il Fondo di garanzia secondo le istruzioni INPS.

Allo stato, il dato testuale non consente di affermare con sufficiente certezza che la cessazione legale prevista dal comma 5-*bis* si proietti automaticamente anche sul meccanismo di liquidazione delle quote conferite al Fondo Tesoreria. È quindi più prudente distinguere tra: quote effettivamente presenti presso il Fondo Tesoreria, potenzialmente liquidabili secondo le regole ordinarie del Fondo; quote non versate, irregolarmente esposte o non correttamente conguagliate dal cedente; TFR residuo rimasto in capo al datore insolvente e azionabile nei confronti della procedura, con eventuale interazione con il Fondo di garanzia nei limiti delle istruzioni INPS.



BOX DI SINTESI

FONDO GARANZIA E FONDO TESORERIA

Il Fondo di garanzia tutela il lavoratore contro l'insolvenza del datore e, nel comma 5-*bis*, riceve una disciplina espressa.

Il Fondo Tesoreria gestisce quote di TFR conferite all'INPS e segue regole diverse di liquidazione, con pagamento ordinariamente tramite datore e intervento diretto in caso di incapienza.

La cessazione fittizia del comma 5-*bis* è espressamente prevista per il Fondo di garanzia. La sua estensione automatica al Fondo Tesoreria non è risolta dal testo normativo e va trattata come questione interpretativa aperta.

10. AFFITTO PONTE, SUCCESSIVA CESSIONE E PROFILI CIRCOLATORI

Nella pratica delle liquidazioni giudiziali, il trasferimento dell'azienda non avviene sempre con una cessione immediata. Talvolta si ricorre a un affitto-ponte, finalizzato a preservare il valore aziendale, evitare la dispersione dell'avviamento, mantenere i livelli occupazionali e consentire lo svolgimento della successiva procedura competitiva.

In questi casi, la prospettiva tipica è quella di assicurare la prosecuzione dell'attività, conservare il valore del complesso aziendale e predisporre le condizioni per una successiva vendita. Il fatto che l'affitto abbia funzione conservativa e temporanea non elimina, però, la necessità di qualificarlo correttamente come trasferimento d'azienda o di ramo, ove ne ricorrano i presupposti.

Questo schema crea due piani distinti.

Il primo riguarda l'affitto, che costituisce già un trasferimento d'azienda ai sensi dell'art. 2112 c.c. e, quindi, richiede normalmente la procedura *ex art. 47* se ricorrono i requisiti dimensionali.

Il secondo riguarda la successiva cessione definitiva, che può avvenire all'esito della procedura competitiva e può coinvolgere lo stesso affittuario oppure un soggetto diverso.

Occorre evitare l'errore di considerare l'affitto-ponte e la successiva vendita come un'unica operazione automaticamente coperta da una sola consultazione sindacale. In astratto, si tratta di due operazioni giuridiche distinte, potenzialmente caratterizzate da diverso perimetro, diversa data di efficacia e persino diverso soggetto acquirente. L'affitto-ponte è quindi un terreno applicativo importante del comma 5-*bis*, ma non consente automatismi. Per ciascun passaggio circolatorio occorre verificare titolo dell'operazione, procedura di riferimento, data di efficacia, perimetro dei lavoratori trasferiti, sorte dei crediti maturati prima dell'affitto, crediti maturati durante l'affitto e presupposti dell'eventuale intervento del Fondo di garanzia.

Questa cautela è particolarmente importante nel contesto del comma 5-*bis*. Se a ogni trasferimento corrisponde una data rilevante, occorre comprendere quale sia la data che tiene luogo della cessazione ai fini del Fondo di garanzia, quale sia il perimetro dei lavoratori trasferiti, quali crediti siano maturati prima di quella data e quali siano maturati durante la fase di affitto.

Inoltre, in caso di successiva insolvenza del cessionario o di retrocessione dell'azienda, possono sorgere ulteriori problemi di ripartizione del TFR per periodi di competenza. La circolare INPS n. 70/2023 distingue, ad esempio, l'ipotesi in cui sia il cedente sia il cessionario siano assoggettati a procedura concorsuale: in tal caso, il Fondo può intervenire pro quota, con necessità di verificare l'ammissione del credito nei rispettivi stati passivi e di gestire la posizione mediante matricola collegata.

11. IL REGIME SPECIALE DELL'AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA

L'amministrazione straordinaria merita un cenno autonomo, ma deve essere tenuta fuori dal perimetro applicativo diretto del comma 5-*bis*.

Il testo vigente dell'art. 47, comma 5-*ter*, L. n. 428/1990, dopo le modifiche del D.Lgs. 136/2024, si limita a stabilire che, se il trasferimento riguarda imprese ammesse all'amministrazione straordinaria, trova applicazione la disciplina speciale di riferimento. Non contiene più una disciplina sostanziale del trasferimento in amministrazione straordinaria e non consente di ricondurre tale procedura al medesimo schema dei commi 4-*bis* e 5-*bis*.

Anche la soppressione della lettera c) del comma 4-*bis* va letta in questa direzione: l'amministrazione straordinaria non è più contemplata, nel testo vigente, tra le fattispecie non liquidatorie disciplinate da tale comma. Il rinvio è oggi interamente alla normativa speciale dell'amministrazione straordinaria.

In questo quadro assumono rilievo le disposizioni del D.Lgs. 270/1999. In particolare, l'art. 63, comma 5, prevede che, salva diversa convenzione, sia esclusa la responsabilità dell'acquirente per i debiti relativi all'esercizio delle aziende cedute, anteriori al trasferimento. Si tratta di una norma logicamente affine al tema della sterilizzazione del debito pregresso, ma diversa per fonte, presupposti e ampiezza: non riguarda soltanto i crediti di lavoro, bensì i debiti relativi all'esercizio dell'azienda ceduta.

A ciò si aggiunge l'art. 56, comma 3-*bis*, D.Lgs. 270/1999, che, in determinate operazioni attuative dei programmi di amministrazione straordinaria, esclude la configurabilità del trasferimento d'azienda agli effetti dell'art. 2112 c.c. Anche in questo caso la tecnica normativa è diversa da quella del comma 5-*bis*: non si tratta della sola disapplicazione della solidarietà *ex art.* 2112, comma 2, c.c., ma di una disciplina speciale che può incidere a monte sulla stessa qualificazione dell'operazione ai fini dell'art. 2112.

I chiarimenti INPS anteriori o comunque maturati nel precedente quadro normativo restano utili per comprendere la logica di tutela del Fondo nei trasferimenti attuati in amministrazione straordinaria, ma devono essere coordinati con il testo vigente dell'art. 47. Dopo il correttivo del 2024, il dato legislativo da valorizzare è il rinvio del comma 5-*ter* alla disciplina speciale, non l'inserimento dell'amministrazione straordinaria nell'architettura dei commi 4-*bis* e 5-*bis*. L'amministrazione straordinaria conferma, dunque, che l'ordinamento conosce più tecniche di neutralizzazione o limitazione del debito pregresso nei trasferimenti d'azienda in crisi; ciascuna, però, opera secondo presupposti propri e non può essere sovrapposta automaticamente alla disciplina del comma 5-*bis*.

12. PROFILI OPERATIVI: COMUNICAZIONE, ESAME CONGIUNTO E VERBALE SINDACALE

Dal punto di vista operativo, il comma 5-*bis* richiede una gestione documentale molto accurata.

La comunicazione di apertura *ex art.* 47 dovrebbe contenere almeno:

- identificazione del cedente/procedura;
- identificazione del cessionario o affittuario;
- estremi della procedura concorsuale;
- natura dell'operazione: affitto, cessione, ramo, intero compendio;
- eventuale autorizzazione del giudice delegato;
- eventuale procedura competitiva;
- data prevista del trasferimento;
- motivazioni industriali e concorsuali;
- perimetro aziendale;

- numero e categorie dei lavoratori interessati;
- sedi di lavoro;
- CCNL applicato;
- eventuali situazioni protette: maternità, malattia, congedi, disabilità;
- conseguenze giuridiche, economiche e sociali;
- disciplina dei crediti anteriori;
- richiamo al comma 5-*bis* ove applicabile;
- indicazione della possibile attivazione del Fondo di garanzia.

Il verbale sindacale, invece, dovrebbe essere ancora più preciso. È opportuno che non si limiti a registrare l'avvenuto esperimento della procedura, ma che dia atto della disciplina sostanziale applicabile.

Una clausola di sintesi relativamente all'applicazione del comma 5-*bis* potrebbe essere impostata così:

Le Parti prendono atto che il trasferimento avviene nell'ambito della liquidazione giudiziale della società cedente e ricade nel perimetro dell'art. 47, comma 5-bis, L. 428/1990. I rapporti di lavoro indicati nell'elenco allegato proseguiranno senza soluzione di continuità alle dipendenze del cessionario, con mantenimento di anzianità, livello, trattamento economico, CCNL e sede di lavoro. Ai sensi della disciplina speciale richiamata, non trova applicazione l'art. 2112, comma 2, c.c.; pertanto, i crediti di lavoro maturati sino alla data di efficacia del trasferimento, incluso il TFR, rimangono in capo alla Procedura, ferma la possibilità per i lavoratori, ricorrendone i presupposti, di accedere al Fondo di garanzia INPS per il TFR e per i crediti garantiti dal D.Lgs. 80/1992.

13. VANTAGGI, RISCHI E CAUTELE APPLICATIVE

La disciplina del comma 5-*bis* presenta indubbi vantaggi.

Per la procedura, consente di valorizzare meglio l'azienda o il ramo, perché il potenziale acquirente può formulare l'offerta senza dover incorporare nel prezzo il rischio integrale del debito lavoristico pregresso.

Per il cessionario, riduce l'incertezza economica dell'operazione. Il trasferimento dei rapporti non comporta automaticamente il subentro nei debiti maturati prima del trasferimento.

Per i lavoratori, la norma consente la prosecuzione del rapporto e, al contempo, apre l'accesso al Fondo di garanzia anche in assenza di cessazione effettiva.

Vi sono però anche rischi.

Il primo riguarda la qualificazione della procedura. Se l'operazione viene erroneamente ricondotta al comma 5-*bis*, pur essendo in realtà riferibile al comma 4-*bis* o a uno strumento non liquidatorio, la deroga alla solidarietà potrebbe essere contestata.

Il secondo riguarda la delimitazione dei crediti. È necessario distinguere tra:

- TFR maturato sino al trasferimento;
- ultime tre retribuzioni garantibili;
- ratei e differiti eventualmente rientranti nel D.Lgs. 80/1992;
- altri crediti anteriori non coperti dal Fondo;
- quote Fondo Tesoreria;
- crediti maturati dopo il trasferimento.

Il terzo riguarda i tempi. L'intervento del Fondo di garanzia non è immediato: richiede l'accertamento del credito, la documentazione, la domanda amministrativa e le verifiche INPS.

Il quarto riguarda il Fondo Tesoreria, rispetto al quale non vi è una piena sovrapposibilità con il Fondo di garanzia.

Il quinto riguarda l'eventuale affitto-ponte. Laddove l'operazione si sviluppi in due fasi — affitto e successiva cessione — occorre valutare caso per caso se sia necessaria una nuova consultazione sindacale o, quantomeno, una comunicazione confermativa, tenendo conto dell'identità del soggetto subentrante, del perimetro aziendale, del personale trasferito e della data di efficacia della nuova operazione.



BOX DI SINTESI

PRO E CONTRO

Pro

- Agevola la circolazione dell'azienda insolvente.
- Rende più appetibile l'acquisto o l'affitto.
- Preserva l'occupazione.
- Evita il blocco delle operazioni per il peso dei debiti pregressi.
- Consente l'accesso al Fondo di garanzia anche senza cessazione effettiva.

Contro

- Richiede corretta qualificazione della procedura.
- Non copre tutti i crediti anteriori.
- Lascia aperti dubbi sul Fondo Tesoreria.
- Può generare aspettative eccessive nei lavoratori.
- Richiede forte coordinamento tra procedura, consulenti, cessionario, OO.SS. e INPS.

14. CONCLUSIONI

L'art. 47, comma 5-*bis*, L. 428/1990 è una norma di equilibrio.

Non elimina la tutela del lavoratore, ma ne modifica il baricentro. Il lavoratore conserva la continuità occupazionale, ma perde, nel perimetro tipico del comma 5-*bis*, il presidio della solidarietà patrimoniale del cessionario per i crediti anteriori. In compenso, il legislatore rende immediatamente esigibile il TFR verso il cedente e consente l'intervento del Fondo di garanzia anche in assenza di cessazione reale del rapporto, nei limiti delle condizioni previste dall'art. 2 L. 297/1982 e dal D.Lgs. 80/1992.

La funzione della norma è chiara: rendere trasferibile l'azienda insolvente senza imporre al cessionario un carico debitorio tale da scoraggiare l'operazione.

Il punto delicato è che questa disciplina funziona solo se viene applicata nel suo corretto perimetro: procedure liquidatorie tipizzate, corretta gestione della consultazione sindacale, precisa verbalizzazione degli effetti, distinzione tra deroghe pattizie e deroghe legali, separazione tra crediti coperti dal Fondo e crediti concorsuali, attenzione al Fondo Tesoreria e cautela nelle operazioni articolate in più fasi.

In definitiva, il comma 5-*bis* realizza una riallocazione del rischio del pregresso: dal cessionario alla procedura o al cedente, quanto al debito anteriore; e, nei soli limiti previsti dalla legge, anche verso il Fondo di garanzia per TFR e crediti protetti. Non vi è, quindi, una socializzazione integrale del passivo lavoristico, ma una disciplina selettiva che mira a rendere possibile la circolazione dell'azienda insolvente senza privare il lavoratore delle tutele essenziali espressamente previste dall'ordinamento.

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

Laura Gaburro, Fabrizio Garofoli, Oriana Inserra, Alessandro Mattavelli, Massimo Parravicini, Rachele Pasotto, Roberta Tegoletti, Riccardo Sartori, Filippo Sirtori

Chiuso in redazione il 3 giugno 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