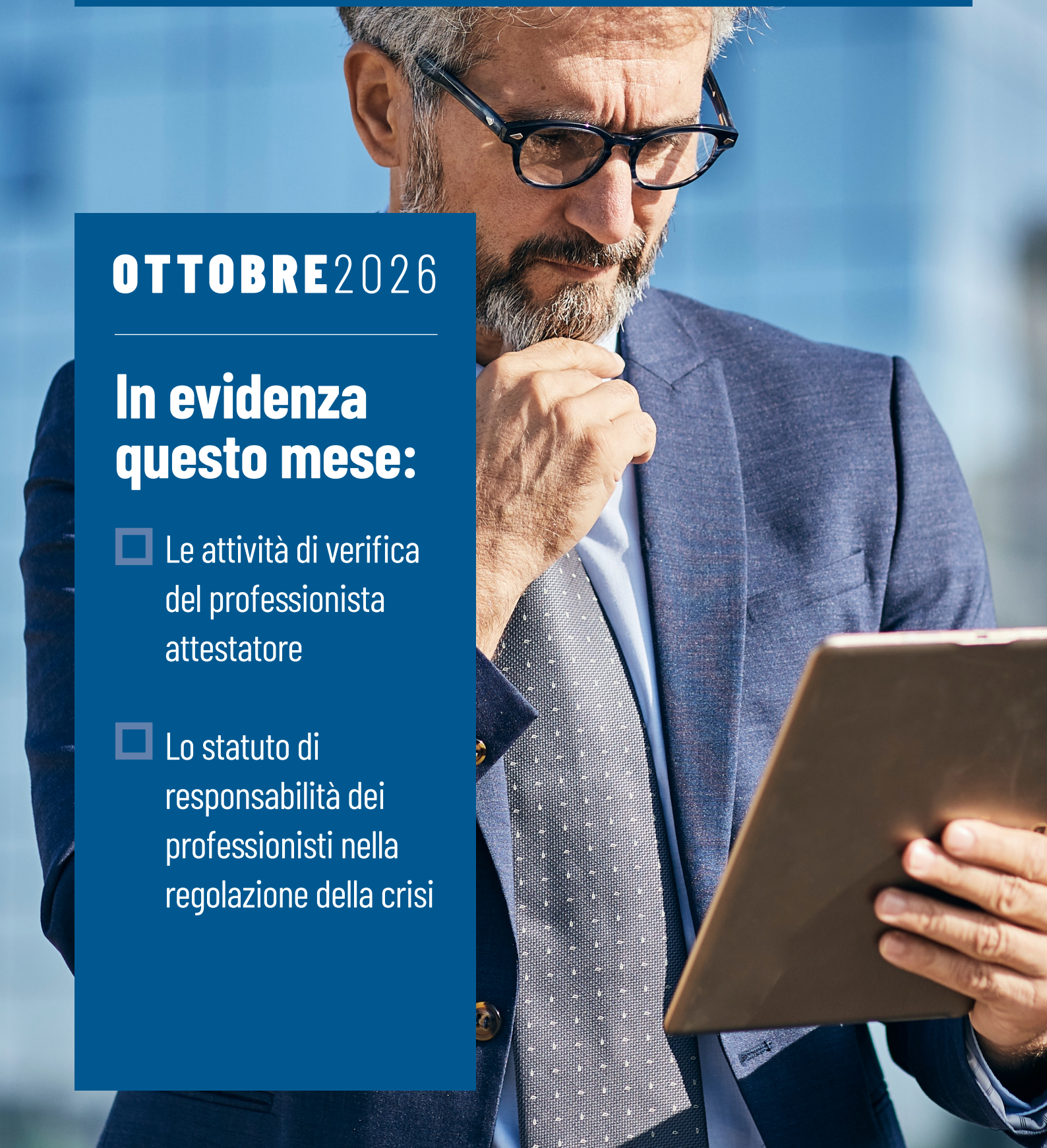
Anno 7 | Numero 9 | Ottobre 2026

# 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



## OTTOBRE 2026

## In evidenza questo mese:

- Le attività di verifica del professionista attestatore
- Lo statuto di responsabilità dei professionisti nella regolazione della crisi

# Sommario

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


Le attività di verifica del professionista attestatore: il giudizio di veridicità dei dati aziendali ____ 03
*a cura di Oriana Inserra*

Le attività di verifica del professionista attestatore: il giudizio di fattibilità del piano ____ 14
*a cura di Oriana Inserra*

I rapporti di lavoro nella composizione negoziata dopo il Decreto dirigenziale 23 aprile 2026 ____ 22
*a cura di Massimo Parravicini e Filippo Sirtori*

Lo svolgimento della composizione negoziata: gestione delle trattative, procedure e precauzioni ____ 34
*a cura di Franco Baiguera*


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


Il budget di tesoreria come punto di arrivo degli adeguati assetti ____ 42
*a cura di Cesare Spezia*


## Accordi stragiudiziali e procedure concorsuali


Lo statuto di responsabilità dei professionisti nella regolazione della crisi: standard di perizia, nesso di causalità e funzionalità concorsuale dell'opera prestata ____ 56
*a cura di Erika Marcianesi e Antonio Morello*

# Le attività di verifica del professionista attestatore: il giudizio di veridicità dei dati aziendali

A cura di **Oriana Inserra**

**La funzione cardine dell'attestatore si articola su due direttrici fondamentali tra loro interconnesse ma concettualmente distinte: il giudizio di veridicità dei dati aziendali e il giudizio di fattibilità del piano. Sebbene l'attenzione mediatica e giurisprudenziale si concentri spesso sulla fattibilità prognostica dell'operazione di risanamento, è principio consolidato che nessun giudizio prospettico possa ritenersi fondato se non poggia su una base informativa iniziale solida, trasparente e accuratamente verificata.**
**Il giudizio di veridicità della base dati contabile costituisce, pertanto, l'antecedente logico e giuridico imprescindibile di qualsiasi relazione di attestazione. I Principi di attestazione dei piani di risanamento codificano le migliori prassi applicative, delineando un percorso metodologico rigoroso che il professionista deve seguire per esprimere il proprio convincimento circa l'attendibilità dei dati aziendali.**

## 1. IL CONCETTO DI VERIDICITÀ DELLA BASE DATI CONTABILE

Per comprendere la portata delle attività di verifica, è necessario declinare il concetto di veridicità nell'ambito della crisi d'impresa. La veridicità richiesta all'attestatore non coincide con la ricerca di una verità assoluta o oggettiva di ogni singola appostazione contabile, obiettivo tecnicamente impossibile da conseguire in contesti aziendali complessi e deteriorati. Si tratta, invece, di un giudizio di "ragionevole attendibilità" e di conformità della base dati ai criteri di corretta redazione del bilancio e delle scritture contabili obbligatorie.
Al professionista attestatore spetta il compito di accertare l'adeguatezza del sistema amministrativo-contabile deputato alla produzione dell'informazione economico-finanziaria, valutandone l'idoneità a mitigare il rischio di errori significativi, e di verificare la correttezza del processo estimativo al fine di garantirne l'attendibilità.
La base dati contabile oggetto di verifica comprende:

- i bilanci degli ultimi tre esercizi;
- le situazioni patrimoniali, economiche e finanziarie aggiornate alla data di riferimento del piano (la cosiddetta "situazione contabile di partenza", "base dati contabile" o "spalla del Piano");
- il dettaglio analitico delle voci di bilancio (mastrini, registri IVA, libro giornale, libro inventari, etc.);

- la documentazione di supporto extra-contabile alla data di riferimento (scadenziari clienti e fornitori, report di magazzino, estratti conto previdenziali e fiscali, etc.).

Il giudizio di veridicità implica che l'attestatore accerti che i dati rappresentino in modo veritiero e corretto la reale situazione economico-patrimoniale dell'impresa, identificando eventuali sopravvalutazioni dell'attivo o sottovalutazioni del passivo poste in essere, talvolta, nel tentativo di occultare lo stato di crisi.

In conformità ai Principi di attestazione, il professionista deve pianificare il proprio lavoro adottando un approccio strutturato basato sul rischio *(risk-based approach).* La pianificazione consente di ottimizzare le risorse e di concentrare gli sforzi investigativi sulle aree di bilancio che presentano il maggior rischio di errori significativi o di manipolazioni.

La fase di pianificazione si articola nei seguenti passaggi:

1. comprensione del modello di business e del contesto macroeconomico in cui opera l'impresa;
2. analisi del sistema di controllo interno e delle procedure amministrative. Nelle imprese in crisi, il sistema di controllo interno è spesso degradato o inesistente; di conseguenza, il rischio intrinseco e il rischio di controllo si attestano su livelli massimi, imponendo un ampliamento delle procedure di validazione diretta;
3. determinazione della soglia di significatività *(materiality)*, ovvero del livello di errore o omissione oltre il quale l'informazione contabile può influenzare le decisioni dei destinatari della relazione;
4. definizione del programma di lavoro analitico, con la specificazione dei test di sostanza, dei campionamenti e delle richieste di conferma esterna da effettuare.

L'attestatore deve documentare accuratamente la fase di pianificazione all'interno delle proprie carte di lavoro, evidenziando le motivazioni che lo hanno indotto a ritenere talune aree più critiche di altre.

La veridicità della base dati contabile non si esaurisce nelle sole rilevazioni della contabilità generale. Ai fini della successiva valutazione di fattibilità del piano di risanamento, assume un rilievo determinante la contabilità analitica o industriale, laddove essa sia presente. L'attestatore deve verificare se l'impresa dispone di un sistema affidabile di rilevazione dei costi e dei margini per linea di prodotto, per commessa o per canale di vendita. Se la base dati industriale è carente o errata, i calcoli sui flussi di cassa previsionali risulteranno inevitabilmente distorti, alterando parametri chiave come i margini di contribuzione o il break-even point. Pertanto, il professionista deve testare la tenuta degli algoritmi di allocazione dei costi indiretti e la coerenza dei dati di consuntivazione industriale con i saldi della contabilità generale. Allo stesso modo, i dati extra-contabili come il portafoglio ordini, i contratti di fornitura pluriennali e gli accordi di partnership devono essere oggetto di specifica verifica documentale. L'attestatore deve visionare i contratti originali per accertarsi che le assunzioni del piano relative ai volumi di vendita futuri trovino un riscontro oggettivo nella realtà contrattuale in essere.

**BOX DI SINTESI**

- L'espressione "veridicità" può essere intesa come ragionevole attendibilità e conformità tecnica, non come verità assoluta;
- L'implementazione del risk-based approach e la determinazione analitica della soglia di significatività (materiality) sono strumenti utili per tarare capillarmente l'estensione dei campionamenti;
- L'attestatore deve effettuare un controllo stringente sulla presenza di un sistema contabile strutturato, idoneo per legge a mitigare ex ante i rischi di errori pervasivi e a consentire la tempestiva rilevazione dei segnali della crisi;
- L'attestatore definisce una sogna di significatività (materality), ovvero determina un parametro quantitativo limite oltre il quale l'errore contabile inficia la tenuta dell'intero piano finanziario.

## 2. LE TAPPE METODOLOGICHE DELLE ATTIVITÀ DI VERIFICA

Il percorso di verifica della base dati contabile si sviluppa attraverso tappe metodologiche rigorose. Questo schema di controllo si muove dall'analisi macroscopica dei dati aggregati fino all'ispezione microscopica dei singoli documenti giustificativi.

***L'analisi comparativa dei dati storici rappresenta il primo passo operativo*** che consiste nell'eseguire analisi comparative *(trend analysis e ratio analysis)* sui dati economici e patrimoniali degli ultimi esercizi. Lo scopo di queste elaborazioni è identificare anomalie, fluttuazioni insolite o scostamenti ingiustificati rispetto alle medie di settore o all'andamento storico dell'azienda. Un incremento improvviso dei crediti commerciali a fronte di un fatturato stagnante o in calo, ad esempio, rappresenta un chiaro indicatore di rischio che richiede un'indagine immediata sulla reale esigibilità delle poste iscritte.

Successivamente occorre effettuare una riconciliazione tra contabilità generale e situazioni gestionali. I piani di risanamento vengono spesso elaborati partendo da dati gestionali o da sistemi di business intelligence che non risultano perfettamente allineati con la contabilità generale. In questi casi, l'attestatore ha il compito di verificare la perfetta riconciliazione tra i saldi contabili ufficiali e le basi dati utilizzate dagli advisor finanziari per la costruzione delle proiezioni del piano. Qualsiasi disallineamento che non sia supportato da una valida giustificazione tecnica finisce per inficiare la validità della base dati di partenza.

***Altro tassello fondamentale per una analisi accurata dei dati aziendali è rappresentato dalle procedure di circolarizzazione (conferme esterne).*** Uno degli strumenti più efficaci a disposizione dell'attestatore è la richiesta di conferma diretta a soggetti terzi, definita procedura di circolarizzazione. Il professionista deve procedere a inviare le richieste mantenendo il controllo diretto delle spedizioni e delle risposte, d'intesa con l'impresa. Questa attività mira a interpellare direttamente gli istituti di credito per confermare i saldi dei conti correnti, l'ammontare dei fidi, le garanzie prestate e le passività potenziali, nonché i principali clienti per validare i crediti commerciali e i fornitori per verificare la completezza del passivo.

All'interno del perimetro delle verifiche sulla base dati contabile, le procedure di circolarizzazione non rappresentano un mero adempimento formale di campionamento. Esse costituiscono lo strumento investigativo più potente a disposizione dell'attestatore per scardinare l'asimmetria informativa.

Mentre l'analisi dei registri interni mostra esclusivamente ciò che l'impresa ha deciso di rappresentare, la cir-

colarizzazione interroga direttamente la controparte terza, facendo emergere omissioni, accordi collaterali o passività latenti che possono rivelarsi distruttive per i flussi del piano. L'area in assoluto più critica e insidiosa in sede di circolarizzazione, oltre a quella dei clienti, fornitori, parti intercompany, consulenti (legai, fiscalista, consulente del lavoro) è sicuramente quella bancaria: in particolare l'area legata ai contratti derivati di copertura o speculativi, come Interest Rate Swap, Currency Swap o Cap.

Nelle imprese in crisi non è raro riscontrare contratti derivati stipulati anni prima per coprire mutui o finanziamenti a tasso variabile. A seguito dell'evoluzione dei mercati finanziari, tali contratti si trasformano spesso in strumenti fortemente in perdita (out-of-the-money).

Il management, che nel tentativo di evitare il deterioramento degli indici patrimoniali e il blocco delle linee di credito, omette di rilevare in contabilità il Fair Value negativo del derivato o i relativi flussi di cassa differenziali negativi, viola direttamente l'art. 2426, comma 1, numero 11-*bis* del Codice Civile. Questa norma stabilisce espressamente l'obbligo di iscrivere in bilancio gli strumenti finanziari derivati, anche se incorporati in altri strumenti finanziari, al loro fair value.

Più in generale, l'omissione lede i principi cardine della redazione del bilancio sanciti dall'articolo 2423 del Codice Civile: principio della chiarezza, principio della rappresentazione veritiera e corretta *(True and fair view).* La norma civilistica delega poi agli schemi dell'OIC 32 le modalità tecniche di rilevazione, ma l'obbligo primario discende direttamente dal Legislatore. Di conseguenza, un bilancio così redatto è nullo ai sensi del diritto societario. Tale condotta integra pienamente il reato di falso in bilancio (tecnicamente denominato "False comunicazioni sociali"). Il reato è disciplinato da due articoli del Codice Penale, a seconda della natura della società: Art. 2621 c.p. per le società non quotate e Art. 2622 c.p. per le società quotate (emittenti strumenti finanziari ammessi alla negoziazione). Perché si configura il reato? La legge punisce i componenti del management (amministratori, direttori generali, dirigenti preposti alla redazione dei documenti contabili) che, con l'intenzione di ingannare i soci o il pubblico e per conseguire per sé o per altri un ingiusto profitto: (i) omettono fatti materiali rilevanti la cui comunicazione è imposta dalla legge sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società; (ii) inseriscono nei bilanci fatti materiali non rispondenti al vero.

Nel caso specifico, occultare un Fair Value negativo o perdite su derivati per evitare il blocco dei fidi bancari rispecchia perfettamente gli elementi costitutivi del reato:

- Elemento oggettivo: si alterano gli indici patrimoniali e il risultato d'esercizio nascondendo passività o perdite (omissione di fatti materiali rilevanti);
- Elemento soggettivo (Dolo): c'è la chiara volontà di ingannare i terzi (le banche e i creditori) per ottenere un profitto ingiusto (il mantenimento abusivo delle linee di credito che altrimenti sarebbero state revocate).

Se l'attestatore si limitasse a verificare l'estratto conto ordinario o il saldo della linea capitale del mutuo, non intercetterebbe questa passività. La richiesta di circolarizzazione inviata agli istituti di credito deve pertanto indicare la rappresentazione di tutti i contratti derivati alla data di riferimento.

Il modulo ABI rilasciato dalle banche impone di dichiarare esplicitamente, tra le altre, l'esistenza di contratti derivati in essere alla data di riferimento, il loro Fair Value corrente e l'esistenza di clausole di estinzione anticipata (cross-default o material adverse change) che potrebbero scattare a seguito dell'accesso a una procedura di regolazione della crisi.

**Scenario operativo: IRS occultato in una controllata immobiliare.** Una holding con un importante patrimonio immobiliare presentava un piano di ristrutturazione basato su una situazione contabile di partenza che evidenziava debiti bancari a lungo termine per € 25.000.000, assistiti da ipoteche di primo grado. La contabilità non mostrava alcuna traccia di strumenti finanziari complessi.

Ricevendo le risposte alla circolarizzazione bancaria, l'attestatore ha rilevato che uno dei principali istituti di credito aveva allegato una scheda tecnica relativa a un contratto di Interest Rate Swap (IRS) con scadenza a 10 anni, agganciato al mutuo principale di € 12.000.000. Il Fair Value al momento della verifica era negativo per € 1.850.000. L'attestatore ha analizzato il contratto originario del derivato scoperto. Dalle analisi e gli approfondimenti effettuati è emerso che non solo il Fair Value negativo era stato totalmente omesso in bilancio, ma il contratto prevedeva una clausola di risoluzione immediata in caso di presentazione di una domanda di concordato preventivo o di accordo di ristrutturazione, con l'obbligo di liquidare immediatamente il saldo negativo alla banca.
L'emersione di questo derivato latente ha costretto l'advisor a riconoscere un'ulteriore passività chirografaria di € 1.850.000 all'interno della massa passiva di partenza e a modificare i flussi di cassa previsionali del primo anno, che inizialmente non prevedevano l'esborso finanziario legato alla liquidazione coatta del derivato. Senza questa scoperta, il piano avrebbe subito un deficit di liquidità immediato nei primi mesi di esecuzione.
Mentre la circolarizzazione bancaria è fondamentale per mappare il debito finanziario, le garanzie prestate e ricevute, i derivati occulti, le richieste di conferma inviate ai consulenti legali e ai consulenti fiscali sono lo strumento principale per testare la completezza del passivo per rischi e l'effettivo valore di realizzo dell'attivo commerciale.
Nelle imprese che si avviano verso la crisi, la gestione del contenzioso è spesso frammentata e parzialmente opaca. Il management tende fisiologicamente a sottostimare il rischio di soccombenza nelle cause passive e a sovrastimare le probabilità di successo nelle azioni di recupero crediti, violando il principio di prudenza e i criteri sanciti dal principio contabile OIC 31.
L'attestatore deve inviare una richiesta di conferma a tutti i legali che hanno ricevuto mandati dall'azienda negli ultimi cinque anni. La lettera d'indagine impone al professionista esterno di fornire un elenco dettagliato delle cause civili, penali, amministrative o di lavoro in corso, il valore della controversia, una valutazione prognostica professionale sul grado di rischio (probabile, possibile o remoto) e una stima quantitativa degli oneri futuri.
Questa procedura consente di intercettare passività non stanziate nei fondi rischi. Sul fronte dell'attivo, la circolarizzazione dei legali incaricati del recupero crediti permette di verificare la reale esigibilità dei saldi incagliati. Se l'avvocato dichiara che un decreto ingiuntivo ha esito negativo per mancanza di beni da pignorare in capo al debitore, l'attestatore disporrà dell'evidenza oggettiva per imporre lo stralcio immediato di quel credito dalla situazione contabile di partenza.
Il consulente fiscale, invece, detiene la mappa aggiornata dei rapporti tra l'impresa e l'Amministrazione Finanziaria. La circolarizzazione del fiscalista mira a far emergere gli avvisi di accertamento notificati e non ancora definiti o impugnati davanti alle Corti di Giustizia Tributaria, i Verbali di Constatazione (PVC) della Guardia di Finanza pendenti e l'esistenza di contenziosi tributari per i quali l'impresa non ha stanziato un idoneo fondo rischi o non ha calcolato le somme da versare in pendenza di giudizio.

**Scenario operativo: la maxisanzione antitrust e il contenzioso tributario omesso.** Una società di logistica presentava una situazione patrimoniale di partenza con un Fondo Rischi per complessivi € 150.000. Il portafoglio crediti includeva € 1.200.000 di posizioni classificate come "in corso di recupero legale" svalutate solo per il 10%. Incrociando le risposte dei legali e del fiscalista, l'attestatore ha riscontrato tre elementi precisi che erano stati taciuti nella contabilità aziendale: un procedimento sanzionatorio pendente dinanzi all'Antitrust con un rischio di soccombenza probabile e una sanzione stimata in almeno € 900.000; una causa collettiva promossa da ex trasportatori con un rischio economico stimato di € 500.000; un avviso di accertamento IRES/IVA notificato e pari a € 600.000, privo di accantonamento contabile. Infine, l'avvocato del recupero crediti ha ammesso l'irrecuperabilità di ben € 800.000 di crediti in portafoglio a causa del fallimento dei debitori. L'attestatore ha

imposto la svalutazione immediata di € 800.000 di crediti e l'iscrizione di passività e fondi rischi per ulteriori € 2.000.000. Il deficit patrimoniale complessivo emerso (€ 2.800.000) ha determinato l'impossibilità di procedere con un semplice accordo di ristrutturazione ordinario, costringendo l'impresa a virare verso un concordato preventivo con apporto di finanza esterna da parte dei soci.

Quanto rappresentato sottolinea come l'attestatore sia tenuto a porre in essere specifiche procedure di revisione volte ad accertare la veridicità dei dati di partenza, combinando l'analisi dei processi di controllo interno con verifiche dirette e campionarie sulle singole poste. L'indagine deve estendersi alla consistenza delle poste patrimoniali attive e alla reale estensione delle passività, applicando protocolli rigorosi per ciascuna macro-area di bilancio:

- ***Disponibilità liquide e debiti finanziari:*** Il professionista procede alla riconciliazione sistematica dei saldi contabili bancari mediante l'acquisizione diretta degli estratti conto e dei moduli di "circolarizzazione" (richieste di conferma esterna) inviati agli istituti di credito. Tale attività permette di verificare l'esatta consistenza della cassa, l'assenza di vincoli o pegni non dichiarati e l'allineamento delle posizioni debitorie a breve e lungo termine. A titolo di esempio durante la riconciliazione dell'estratto conto di un conto corrente affidato, l'attestatore potrebbe riscontrare che il saldo contabile differisce da quello della banca per la presenza di "assegni in transito" emessi a favore di fornitori strategici ma non ancora incassati. Oppure sul fronte del debito finanziario, la risposta di circolarizzazione di un istituto potrebbe rivelare l'esistenza di un pegno sui macchinari aziendali a garanzia di un mutuo, vincolo che non era stato esplicitato nella nota integrativa e che incide sulla libera disponibilità degli asset previsti per le dismissioni del piano.
- ***Crediti verso clienti:*** L'analisi si concentra sulla reale recuperabilità dei crediti iscritti in bilancio. L'attestatore effettua procedure di circolarizzazione su un campione significativo di debitori e valuta la congruità del fondo svalutazione crediti. Vengono analizzati gli indici di rotazione, l'anzianità delle partite (aging list) e lo stato delle procedure esecutive o dei contenziosi in corso, espungendo i crediti considerati inesigibili. Sul piano operativo potrebbe verificarsi che analizzando la aging list, l'attestatore rileva un credito di rilevante importo scaduto da oltre 360 giorni verso un cliente strategico. Dall'ispezione della corrispondenza commerciale e delle visure camerali emerge che il debitore è stato ammesso a una procedura concorsuale. Se il management ha mantenuto il credito al valore nominale senza adeguare il fondo svalutazione crediti, l'attestatore deve imporre una rettifica immediata della spalla di piano, riducendo l'attivo e incrementando le perdite storiche per evitare una sopravvalutazione dei flussi di incasso futuri;
- ***Rimanenze di magazzino:*** Viene verificata l'esistenza fisica del magazzino e la correttezza dei criteri di valutazione adottati (costo storico, LIFO, FIFO o valore di realizzo). Il professionista esamina i registri inventariali e analizza il rischio di obsolescenza tecnica o commerciale delle merci, accertando che il valore di iscrizione non sia superiore a quello di presumibile realizzo sul mercato. Dal punto di vista operativo l'attestatore partecipa alla conta fisica inventariale di fine periodo presso lo stabilimento produttivo. Ispezionando i lotti fisici di materie prime, potrebbe individuare scorte di semilavorati destinati a una linea di produzione che l'azienda ha dismesso l'anno precedente. Poiché tali beni non hanno più mercato e sono tecnicamente obsoleti, il loro valore d'inventario dovrebbe essere integralmente azzerato tramite una svalutazione, in quanto non genereranno alcun flusso finanziario o economico a supporto della continuità aziendale.

**Scenario operativo: il magazzino "fantasma" e l'obsolescenza tecnologica.** Una società di distribuzione di componentistica elettronica dichiarava rimanenze finali per € 4.500.000, pari a circa il 50% dell'attivo patrimoniale. Dall'analisi dell'indice di rotazione del magazzino emergeva un tempo medio di giacenza superiore ai 700

giorni, un valore del tutto incompatibile con il settore tecnologico, caratterizzato da un rapido ciclo di vita dei prodotti. L'attestatore ha effettuato una verifica fisica a campione presso i depositi aziendali. Durante il conteggio, è emerso che circa € 1.500.000 di merci consistevano in microchip e componenti fuori produzione da oltre un triennio, privi di mercato. Inoltre, scatoloni per un valore contabile di € 500.000 erano vuoti o contenevano merce difettosa già scartata dal controllo qualità. Il valore del magazzino è stato rettificato al ribasso per complessivi € 2.000.000. La correzione ha drasticamente ridotto i flussi di cassa derivanti dalla presunta "liquidazione ordinaria delle scorte" prevista dall'*advisor* nel piano finanziario, costringendo a una ristrutturazione del debito più aggressiva con il ceto bancario.

- **Passività complessive e impegni fuori bilancio:** Particolare attenzione viene riservata all'accertamento dell'integralità del passivo, con focus sui debiti tributari, previdenziali e verso i fornitori. L'attestatore esamina le risposte dei legali della società per mappare il contenzioso passivo latente e valuta criticamente i fondi rischi, gli impegni fuori bilancio, le fideiussioni rilasciate e i contratti derivati, i quali potrebbero alterare l'esatta quantificazione del fabbisogno finanziario iniziale o manifestarsi improvvisamente durante l'esecuzione del piano. Operativamente potrebbe verificarsi che dall'analisi delle fatture da ricevere e dall'esame del "cassetto fiscale" dell'Agenzia delle Entrate, l'attestatore scopra un PVC (Processo Verbale di Constatazione) notificato dalla Guardia di Finanza pochi mesi prima, relativo a contestazioni su IVA non versata per passate operazioni straordinarie. Anche se non è ancora stato emesso un avviso di accertamento formale, il rischio di soccombenza è qualificato come "probabile" dai consulenti fiscali. L'attestatore è chiamato a richiedere quindi lo stanziamento di un apposito fondo rischi per passività potenziali, poiché l'esborso futuro per la definizione della lite altererebbe sensibilmente il fabbisogno di cassa iniziale stimato dagli amministratori. Mentre per l'attivo il rischio principale è la sopravvalutazione, per il passivo il rischio critico è l'omissione o la sottovalutazione delle passività commerciali e istituzionali.

**Scenario operativo: L'occultamento delle fatture da ricevere e il debito erariale latente**. Una catena di grande distribuzione presentava un passivo verso fornitori stazionario a € 8.000.000 e un debito tributario iscritto di € 1.200.000.
Nei mesi antecedenti la presentazione del piano, il flusso delle fatture passive registrate si era bruscamente interrotto, a fronte di volumi di acquisto stabili. L'attestatore ha eseguito due verifiche fondamentali: ha analizzato il registro del "protocollo arrivo corrispondenza" e il cassetto fiscale (SDI), intercettando € 1.800.000 di fatture consegnate ma non ancora contabilizzate. Ha poi richiesto il Certificato Unico dei Debiti Tributari all'Agenzia delle Entrate, rilevando che il debito effettivo per cartelle esecutive, sanzioni e interessi di mora ammontava a € 2.700.000 (rispetto a € 1.200.000 contabili). Il passivo totale della base dati è stato incrementato di € 3.300.000. Il piano finanziario originario, che prevedeva un soddisfacimento dei fornitori al 40%, è stato integralmente riscritto poiché la cassa generata non era più sufficiente a coprire la reale massa passiva emersa dalle verifiche; In definitiva, l'attività di istruttoria e validazione fin qui descritta dimostra come la corretta determinazione della "spalla di piano" rappresenti una condizione imprescindibile per la tenuta dell'intera architettura della manovra: solo una base dati depurata da elementi distorsivi e aderente al reale assetto patrimoniale consente all'attestatore di formulare un giudizio prognostico affidabile e di proteggere l'operazione da contestazioni future in sede di omologazione o di eventuale liquidazione.

**BOX DI SINTESI**

- Il riscontro della veridicità delle poste attive e passive non può basarsi sulle sole scritture interne, ma impiega obbligatoriamente procedure di verifica incrociata con soggetti terzi — quali istituti di credito, clienti, fornitori, intercompany, fiscalisti, consulente del lavoro e legali della società — al fine di far emergere passività latenti, vincoli reali sugli asset o contenziosi in corso non mappati dagli amministratori.
- L'analisi dell'anzianità dei crediti e l'ispezione fisica delle rimanenze di magazzino impongono all'attestatore un atteggiamento di scetticismo professionale, mirato a espungere tempestivamente le partite deteriorate o obsolete che, se mantenute al valore nominale, sovrastimerebbero i flussi di cassa iniziali a supporto della continuità.
- La verifica dei crediti non si limita all'accertamento della loro esistenza storica, ma deve estendersi al giudizio sul loro presumibile valore di realizzo. L'attestatore deve analizzare l'anzianità dei crediti (aging list), lo stato delle procedure esecutive o concorsuali avviate nei confronti dei debitori morosi e l'adeguatezza del fondo svalutazione crediti.
- il magazzino rappresenta un'area ad altissimo rischio di sopravvalutazione per evitare di far emergere perdite economiche che aggraverebbero la crisi. L'attestatore deve testare la tenuta dei criteri di valutazione (OIC 13) e verificare che il valore contabile non ecceda il valore di realizzo desumibile dall'andamento del mercato.

## 3. PROCEDURE DI VERIFICA SULLE OPERAZIONI CON PARTI CORRELATE E SOCIETÀ DEL GRUPPO

La presenza di strutture societarie di gruppo rappresenta una delle determinanti principali di complessità organizzativa e di rischio di inquinamento della base dati contabile nelle situazioni di crisi d'impresa. Le operazioni *intercompany* e i rapporti con parti correlate vengono frequentemente utilizzati nelle fasi di pre-crisi come vasi comunicanti per drenare liquidità da una consociata in bonis a una in difficoltà. Tali dinamiche possono essere sfruttate anche per delocalizzare perdite o per sovra-fatturare prestazioni prive di reale sostanza economica, integrando vere e proprie manovre di svuotamento patrimoniale. L'attestatore che si trova a operare in un contesto di gruppo non può limitarsi all'analisi isolata della società richiedente. Egli ha il dovere di estendere le proprie procedure di verifica all'intero perimetro dei rapporti infragruppo.

I Principi di attestazione impongono l'attivazione di specifiche procedure obbligatorie:

- mappatura integrale delle parti correlate: acquisizione del libro dei soci, delle visure storiche e dei registri delle delibere del CdA per mappare ogni entità controllata, controllante o sottoposta a comune controllo ai sensi del principio contabile OIC 30;
- riconciliazione incrociata dei saldi (Intercompany Matching): richiesta dei bilanci e dei mastrini aggiornati di tutte le società del gruppo per verificare che il credito iscritto dalla società in crisi corrisponda esattamente al debito iscritto dalla società controparte. Ogni disallineamento è indice di mancate registrazioni o controversie latenti;
- analisi delle condizioni di mercato *(Transfer Pricing interno):* verifica che le transazioni commerciali siano state regolate a normali condizioni di mercato. Prezzi artificialmente modificati configurano potenziali passività per future azioni di responsabilità sociale o revocatorie fallimentari;

- scrutinio dei contratti di Cash Pooling: Analisi degli accordi di tesoreria accentrata. L'attestatore deve verificare se i saldi attivi verso la pooler siano effettivamente esigibili o se si siano trasformati in finanziamenti a fondo perduto verso società del gruppo insolventi.

**Scenario operativo: Il fittizio "Margine Intercompany" e i crediti da Cash Pooling irrintracciabili.** Una società industriale operante all'interno di un gruppo familiare presentava una situazione contabile con crediti verso la controllante (società pooler del cash pooling) per € 4.000.000 e ricavi per € 2.500.000 derivanti da "servizi di marketing" fatturati alle altre consociate.
Dall'incrocio dei mastrini intercompany, l'attestatore ha rilevato che le società figlie non avevano registrato i costi per servizi di marketing o li avevano contestati per iscritto. Inoltre, il saldo attivo del cash pooling aumentava mensilmente senza che vi fosse alcun rientro reale di liquidità. L'attestatore nella sua attività di verifica ha richiesto i bilanci verificati della società controllante e delle consociate. Dall'esame è emerso che l'intero gruppo versava in uno stato di insolvenza irreversibile e che la controllante aveva utilizzato la liquidità del cash pooling per ripianare debiti personali dei soci. I servizi di marketing fatturati erano privi di qualsiasi relazione di attività o riscontro documentale. L'attestatore ha imposto lo stralcio totale dei ricavi da marketing fittizi (€ 2.500.000) e la svalutazione al 100% del credito da cash pooling (€ 4.000.000), in quanto la controllante era priva di attivi liquidi. La base dati è stata rettificata per complessivi € 6.500.000, azzerando il patrimonio netto e costringendo il management a interrompere la procedura negoziale per depositare istanza di liquidazione giudiziale di gruppo.

## 4. LA FORMULAZIONE DEL GIUDIZIO DI VERIDICITÀ: PRESUPPOSTI DEL RILASCIO E CONFINI DEL DINIEGO

Nella delicata architettura dei piani di risanamento e di regolazione della crisi, la formulazione del giudizio di veridicità dei dati aziendali rappresenta il cardine su cui poggia l'intera attendibilità della manovra economico-finanziaria. I principi di attestazione impongono al professionista indipendente un rigido dovere di verifica, il cui esito si riflette inevitabilmente sulla tipologia di giudizio espresso.
L'attestatore può rilasciare un giudizio positivo (senza modifiche o con rilievi non inficianti) esclusivamente quando, a seguito dell'applicazione di adeguate procedure di campionamento e verifica analitica, acquisisce la ragionevole certezza che i dati contabili e patrimoniali di partenza siano rappresentati in modo veritiero e corretto, secondo i canoni civilistici sanciti dall'art. 2423 c.c.
Come evidenziato dal Tribunale di Benevento (confermato storicamente anche dal Tribunale di Monza), la veridicità dei dati aziendali si concretizza in una "corrispondenza al vero" che obbliga l'attestatore ad analizzare *funditus* tutti i dati, accertando la consistenza effettiva del patrimonio. Le condizioni essenziali per l'assenso includono:

- la corrispondenza biunivoca tra le risultanze delle scritture contabili e la consistenza reale degli asset e delle passività;
- la corretta quantificazione dei crediti, al netto di svalutazioni basate sull'effettivo rischio di insolvenza;
- la completa ed esaustiva emersione del debito, con particolare attenzione al perimetro dei debiti latenti (es. contenziosi in corso, fondi rischi).

Al contrario, vi sono situazioni in cui l'asimmetria informativa, l'opacità dei dati o la palese inattendibilità delle scritture contabili impediscono categoricamente il rilascio di un'attestazione favorevole. La giurisprudenza ha progressivamente tracciato una linea invalicabile, chiarendo che il professionista non può esprimere un giudizio positivo nelle seguenti fattispecie:

- **inattendibilità complessiva della contabilità e recezione passiva:** se la contabilità è gravemente lacunosa

o manipolata, viene meno la base stessa su cui fondare la prognosi di risanamento. La Corte di Cassazione, Sezioni Unite (sentenza n. 1521/2013), ha chiarito la natura della funzione dell'attestatore, definendolo un soggetto indipendente le cui funzioni sono assimilabili a quelle di un ausiliario del giudice. Da ciò deriva l'illegittimità di una mera presa d'atto delle dichiarazioni dell'imprenditore: sul professionista grava l'obbligo di un'autonoma e critica ostensione dei dati. La carenza di verifiche adeguate mina la causa stessa del contratto d'opera, privando il professionista del diritto al compenso (Tribunale di Milano, n. 3404/2023 e orientamento consolidato);

- **mancanza di disclosure su eventi critici o passività potenziali:** l'omissione di passività certe o altamente probabili possono minare la fattibilità stessa del piano. Sul piano penalistico, la Corte di Cassazione (Sez. V Penale, sentenza n. 13016/2024) ha ribadito la punibilità del professionista che espone informazioni false o omette informazioni rilevanti nella validazione della base dati (confermando la continuità tra il vecchio art. 236-*bis* L.F. e l'art. 342 del Codice della Crisi - CCII). Inoltre, sotto il profilo procedurale, la Corte di Cassazione (sentenza n. 7975/2017) ha sancito che la mancanza del requisito di veridicità dei dati aziendali al momento del deposito del ricorso legittima la revoca o l'inammissibilità della procedura concorsuale;
- **limitazioni significative alle procedure di verifica:** qualora gli amministratori della società non forniscano la documentazione di supporto richiesta, l'attestatore si trova di fronte a una limitazione al perimetro del proprio mandato. Non potendo validare la base contabile, il professionista è tenuto a esprimere un giudizio con rilievi invalicabili, l'impossibilità di esprimere un giudizio (dichiarazione di astensione) o, nei casi più gravi, un giudizio negativo.

In conclusione, il giudizio di veridicità non si configura come una formale "fotografia" dello stato patrimoniale fornito dal debitore, bensì come un processo dinamico di validazione. Laddove emergano profili di incertezza non quantificabili o alterazioni documentali tali da inficiare la reale consistenza aziendale, il diniego del giudizio positivo diviene per l'attestatore un preciso obbligo deontologico e legale, a tutela della fede pubblica e del ceto creditorio.

## BOX DI SINTESI

- Il presupposto del giudizio positivo: Secondo la giurisprudenza di merito (es. *Trib. Benevento*), l'attestatore può validare i dati solo dopo una verifica analitica *(funditus)* che garantisca la rappresentazione veritiera e corretta *ex* art. 2423 c.c., escludendo ogni mera presunzione di conformità;
- I limiti insuperabili e il blocco giurisprudenziale: la giurisprudenza di legittimità *(Cass. SS.UU. 1521/2013; Cass. 7975/2017)* nega l'assenso in presenza di contabilità inattendibile o ricezione passiva dei dati aziendali. L'assenza di veridicità iniziale blocca la procedura concorsuale e fa perdere all'attestatore il diritto al compenso *(Trib. Milano 3404/2023);*
- Il dovere di astensione o diniego (e i riflessi penali): qualora subisca limitazioni nell'accesso alla documentazione o rilevi falsità documentali o omissioni di passività rilevanti, l'attestatore ha l'obbligo di negare il giudizio positivo. In caso contrario, rischia la responsabilità penale per falso in attestazione *ex* art. 342 CCII *(Cass. Pen. 13016/2024).*

## 5. CONCLUSIONI E PROFILI DI RESPONSABILITÀ PENALE DELL'ATTESTATORE

Il giudizio di veridicità sulla base dati contabile costituisce la pietra angolare su cui si regge l'intera architettura del piano di risanamento. Senza una radiografia esatta, nitida e priva di infingimenti della reale situazione aziendale di partenza, qualsiasi proiezione finanziaria o economica di tipo prognostico si riduce a un mero esercizio accademico o, peggio, a una rappresentazione ingannevole a danno del ceto creditorio.

Proprio in virtù della delicata funzione di garanzia pubblicistica delegata al professionista indipendente, l'ordinamento sanziona con estremo rigore le condotte negligenti, imperite o collusive dell'attestatore. I profili di responsabilità penale sono compiutamente disciplinati dall'articolo 342 del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (Falsità nelle attestazioni).

La norma punisce con la reclusione da due a cinque anni e con la multa da 50.000 a 100.000 euro il professionista che, nelle relazioni o attestazioni previste dal codice, attesta falsamente la veridicità dei dati aziendali o l'attuabilità del piano, ovvero omette di riferire informazioni rilevanti in ordine alla veridicità dei dati o all'attuabilità del piano stesso. La pena è aggravata (reclusione fino a sei anni) se il fatto è commesso al fine di conseguire un ingiusto profitto per sé o per altri, o se dal fatto deriva un danno grave per i creditori.

La giurisprudenza di legittimità ha chiarito che l'omesso o il carente controllo su poste macroscopiche del bilancio (come la mancata rilevazione dei derivati occulti descritta nello scenario operativo sull'IRS, l'omessa svalutazione di crediti infragruppo inesistenti, o il recepimento acritico dei dati aziendali senza l'attivazione delle procedure di circolarizzazione) non integrano una semplice colpa civile, ma sono indici di una *"consapevole accettazione del rischio della falsità della rappresentazione".*

In altri termini, l'accettazione acritica delle dichiarazioni del management senza lo svolgimento dei controlli minimi previsti dai Principi di attestazione equivale penalmente all'attestazione del falso per omissione deliberata dei doveri di ufficio. In conclusione, la verifica della base dati contabile secondo le migliori prassi metodologiche non rappresenta un mero orpello burocratico o una check-list formale, bensì l'unico ed efficace scudo giuridico che il professionista possiede per dimostrare la propria assoluta buona fede, la perizia tecnica e lo scetticismo professionale richiesti dalla legge, salvaguardando la propria libertà personale e la reputazione del mercato eroso dalla crisi.

# Le attività di verifica del professionista attestatore: il giudizio di fattibilità del piano

A cura di **Oriana Inserra**

**Il giudizio di fattibilità del piano di risanamento rappresenta il fulcro dell'attività del professionista attestatore all'interno della normativa italiana sulla crisi d'impresa e dell'insolvenza. Non si tratta di una mera verifica formale o aritmetica, bensì di un esame critico e prognostico sulla concreta realizzabilità delle strategie aziendali proposte dal debitore.**
**L'attestatore è chiamato a formulare un giudizio indipendente che rassicuri i terzi (in primis i creditori e l'autorità giudiziaria) circa la solidità delle assunzioni poste alla base del piano e l'effettiva capacità dell'impresa di superare la situazione di crisi, ripristinando l'equilibrio economico e finanziario.**

## 1. PREMESSE

Il giudizio di fattibilità espresso dal professionista attestatore rappresenta il fulcro dei processi di regolazione della crisi d'impresa e dell'insolvenza. Questo giudizio non è una mera opinione, ma il risultato di un rigoroso percorso valutativo che deve muoversi sinergicamente tra due pilastri dottrinali:

- ***i Principi di redazione dei piani di risanamento:*** impongono al debitore requisiti di analiticità, coerenza interna, trasparenza e oggettività nella formulazione delle proiezioni future;
- ***i Principi di attestazione:*** norme comportamentali e metodologiche che obbligano l'attestatore all'adozione del principio dello scetticismo professionale, sottoponendo a vaglio critico ogni singola assunzione del management.

L'attestatore deve verificare la fattibilità giuridica intesa come conformità normativa delle azioni straordinarie e la fattibilità economica, ovvero la ragionevole probabilità che il piano generi flussi finanziari sufficienti a soddisfare i creditori nei tempi e nelle percentuali promesse, preservando la continuità aziendale ove prevista.
La verifica della fattibilità economica richiede il controllo granulare della sostenibilità e della coerenza dei flussi economici futuri. Tradurre questa esigenza di granularità in un giudizio di affidabilità oggettivo spetta all'attestatore, il cui compito principale consiste nel sottoporre a un severo vaglio critico le assumption poste alla base del Piano. Tale attività si articola in una serie di verifiche mirate, volte a verificare la tenuta dei dati e la realizzabilità degli scenari futuri.
La sostenibilità dei flussi non può prescindere dalla solidità dei pilastri che li sorreggono. Diventa quindi fondamentale, come vedremo nei successivi paragrafi, l'opera di scrutinio dell'attestatore che, attraverso specifiche

procedure di stress-test e analisi di coerenza interna ed esterna, ha il compito di validare le ipotesi gestionali, commerciali e finanziarie definite dal management.

## 2. LA VALIDAZIONE ANALITICA DELLE *ASSUMPTION* REDDITUALI (RICAVI/COSTI)

Mentre la verifica sulla veridicità dei dati aziendali ha come oggetto dati consuntivi, la verifica dei dati di Piano richiede all'attestatore un'indagine su dati previsionali che, per loro natura, presentano vari gradi di incertezza sul loro concreto avverarsi. Le indagini svolte dall'attestatore sono sostanzialmente dirette ad accertare la ragionevolezza delle ipotesi formulate nella predisposizione dei dati previsionali e il realismo delle previsioni. Per eventi futuri la cui realizzazione è per natura incerta, l'ISAE 3400 richiede il raggiungimento di elevato livello di convincimento in merito alla probabilità che tali eventi accadano per esprimere un parere sulla realizzabilità delle previsioni. L'attività di controllo potrà essere meno intensa con riguardo alle previsioni per le quali la probabilità che l'evento futuro dedotto nel Piano si realizzi sarà elevato. Si pensi al caso di una cessione di un cespite non strategico, già regolata da un contratto preliminare oppure da previsioni fondate sulle serie storiche aziendali senza introduzione di elementi di discontinuità, oppure si pensi alle previsioni di incasso di crediti verso clienti con i quali sussistano relazioni stabili.
Di converso vi sono altre previsioni (assunzioni ipotetiche) che per il grado di incertezza devono essere disaggregate e verificate attraverso procedure mirate. Nei piani di risanamento tali previsioni sono molto frequenti in ragione della discontinuità operativa e strategica che spesso caratterizza i risanamenti aziendali.
Per tradurre i principi di ragionevolezza e realismo in un giudizio di fattibilità concreto, l'attestatore deve abbandonare una logica di controllo puramente macroeconomica e procedere a una validazione analitica delle singole assunzioni gestionali. Questo approccio si articola in due fasi sequenziali e strettamente interconnesse: la verifica della sostenibilità commerciale (Validazione dei Ricavi) e la successiva analisi della coerenza operativa e strutturale (Validazione dei Costi). Di seguito si dettagliano le procedure mirate che l'attestatore è tenuto a porre in essere per ciascuna macro-area.

### Validazione dei Ricavi (Top-Line)

L'attestatore non può accettare tassi di crescita stimati su base puramente congetturale. Le procedure di verifica includono:

- analisi del portafoglio ordini e contratti: incrocio dei ricavi del primo e secondo anno di piano con i contratti in essere, gli ordini già confermati e le lettere d'intenti (LoI) commerciali. L'attestatore mappa la percentuale di "fatturato coperto" rispetto al "fatturato da cercare sul mercato" (c.d. backlog coverage ratio). Se ad esempio un'azienda industriale prevede nel primo anno di Piano ricavi per 10 milioni, l'attestatore dovrà verificare che almeno il 60%-70% sia coperto da ordini già registrati a sistema o da contratti di fornitura pluriennali attivi. Il restante 30% dovrà essere supportato da una pipeline commerciale tracciabile (es. offerte in fase avanzata di negoziazione);
- verifica della capacità produttiva e logistica: audit tecnico volto ad accertare che gli impianti, i turni di lavoro del personale e la catena logistica siano matematicamente in grado di generare i volumi incrementali previsti senza richiedere investimenti occulti. Se il piano prevede un incremento dei volumi di produzione del 25%, l'attestatore calcola il tasso di utilizzo degli impianti. Se gli impianti lavorano già al 90% della capacità su due turni, il piano è irrealistico a meno che non preveda l'introduzione del terzo turno (con relativi costi del lavoro incrementali) o nuovi investimenti in macchinari;

- benchmark di mercato e KPI di settore: confronto dei tassi di crescita ipotizzati (CAGR) con i report indipendenti di settore, verificando che la quota di mercato target del debitore sia realistica e non cannibalizzata dai concorrenti. La giurisprudenza concorsuale ha più volte evidenziato che i piani basati su tassi di crescita nettamente superiori alla media del settore di riferimento, in assenza di radicali e comprovati fattori di discontinuità aziendale, inficiano il giudizio di fattibilità economica dell'attestatore.

### Validazione dei Costi operativi

L'attestatore deve assicurarsi che la struttura dei costi sia coerente con l'evoluzione dei volumi e che rispetti il principio di prudenza. Occorre valutare la coerenza del margine di contribuzione mediante la verifica dell'incidenza delle materie prime e dei servizi industriali sul fatturato. Se il piano ipotizza una riduzione dell'incidenza dei costi di acquisto grazie a economie di scala o sinergie, l'attestatore deve richiederne la prova documentale. Se il piano di risanamento prevede un calo del Food Cost o del Raw Material Cost dal 45% al 38% sul fatturato non può essere validato solo su base percentuale.

L'attestatore deve acquisire i contratti di procurement a prezzo bloccato o accordi quadro vincolanti con i principali fornitori che giustifichino lo sconto volumetrico. Si rammenta che una riduzione percentuale non supportata da fatti gestionali concreti inficia l'attendibilità dell'intero Piano.

Di seguito si rappresenta una possibile checklist delle verifiche dell'attestatore:

- analisi storica vs prospettica: confrontare l'incidenza dei costi di acquisto degli ultimi 3/5 anni con quella prevista nel Piano;
- ispezione degli Accordi Quadro: richiesta e analisi di contratti di procurement a prezzo fisso o contratti con scaglioni di sconto legati ai volumi (bracket pricing);
- verifica della capacità di stoccaggio: se lo sconto volumetrico richiede acquisti massicci, verificare se l'azienda ha la capacità logistica e finanziaria per gestire le scorte.

Per comprendere come si traducano nella pratica queste linee guida e quali siano le contromisure operative da adottare in assenza di contratti definitivi, si analizza di seguito il caso reale di una catena di ristorazione.

### *Caso Applicativo: La ristrutturazione di una catena di Ristorazione (Food Cost)*

Una catena di ristorazione in crisi finanziaria presenta un piano di risanamento in cui si ipotizza una riduzione del Food Cost dal 45% al 38% sul fatturato in tre anni, grazie alla centralizzazione degli acquisti. L'errore da evitare è quello di validare il decremento solo perché "teoricamente possibile" su grandi volumi.

L'attestatore nel caso di specie ha richiesto la documentazione del Buying Group costituito ad hoc. Poiché i contratti definitivi non erano ancora siglati, ha preteso: le Lettere d'intenti (Lol) vincolanti firmate dai primi 5 fornitori (coprenti l'80% della spesa merci); una matrice dei prezzi che collegasse lo sconto del 7% al raggiungimento di specifici volumi di acquisto minimi.

L'attestatore infine ha effettuato una stress test Analysis (analisi di sensibilità) per verificare in presenza di volumi di vendita stabili e in assenza di sconto quale sarebbe stato l'impatto sui flussi di cassa. Il piano regge? Solo dopo aver verificato che la liquidità minima era garantita anche senza lo sconto massimo, ha validato la voce.

Altra manovra critica di un piano di risanamento è rappresentata dalla riduzione del costo del personale. L'attestatore verifica la fattibilità delle riduzioni di costo analizzando gli accordi sindacali preliminari, i decreti di cassa integrazione o i costi stimati per gli incentivi all'esodo. È fondamentale verificare che gli oneri di ristrutturazione (es. TFR da liquidare anticipatamente, incentivi all'esodo, penali per recesso contratti) siano interamente stanziati per cassa nei primi mesi del piano, per evitare crisi di liquidità immediate.

Di seguito si rappresenta una possibile checklist delle verifiche dell'attestatore:

- esame dei verbali di accordo di ristrutturazioni o accordi aziendali per uscite incentivate;
- verifica dell'effettiva approvazione o della ragionevolezza certezza di ottenimento della Cassa Integrazione (CIGS/FIS);
- analizzare il cronoprogramma dei flussi di cassa (cash out) e verificare che l'esborso per TFR, indennità di mancato preavviso e incentivi all'esodo sia stanziato nei mesi esatti in cui avverrà il pagamento.

L'errore da evitare è considerare solamente il risparmio economico ignorando il fabbisogno finanziario inziale
I piani di risanamento raramente si limitano a tagli indiscriminati; spesso prevedono una profonda ristrutturazione operativa (turnaround industriale) che richiede interventi di Change Management. Parliamo di costi legati all'introduzione di nuovi sistemi gestionali (ERP), alla riorganizzazione dei flussi logistici, alla consulenza strategica o al reskilling del personale.
L'attestatore deve applicare il principio di prudenza vigilando su un doppio binario:

- I costi di transizione (fase di setup): devono essere interamente stimati e mappati nel budget di cassa nei primi mesi del piano. Il rischio tipico è la sottostima delle consulenze, delle penali di recesso da vecchi contratti e dei costi di dual running (mantenere temporaneamente attivo il vecchio sistema mentre si implementa il nuovo);
- I benefici attesi (fase a regime): I risparmi derivanti dalla riorganizzazione non sono immediati e non possono essere validati se non supportati da un cronoprogramma vincolante e da contratti con i partner tecnologici o strategici.

Di seguito si rappresenta una possibile checklist delle verifiche dell'attestatore:

- verifica delle lettere di incarico dei consulenti di turnaround e dei contratti di licenza/implementazione software (con relative scadenze di pagamento).
- mappatura dei costi di "Dual Running": controllo che nel periodo di transizione siano stanziati i costi di entrambi i processi (es. doppio canone software o doppia gestione logistica).
- verifica delle penali e costi di recesso: Esame dei vecchi contratti (es. legacy IT o vecchi contratti di outsourcing) per verificare l'impatto finanziario delle disdette anticipate.

Il *Change Management* rappresenta spesso il vero motore del risanamento, ma la sua implementazione genera un paradosso finanziario: per produrre risparmi futuri, richiede investimenti e costi immediati. Per comprendere l'impatto di questa dinamica sulla liquidità di breve periodo e capire come l'attestatore debba declinare i propri doveri di vigilanza, risulta utile analizzare un caso concreto di riconversione operativa.

### *Caso Applicativo: Transizione Digitale e Riorganizzazione della Supply Chain*

Una società di distribuzione commerciale in crisi pianifica un risanamento basato sulla chiusura di 3 magazzini fisici inefficienti e la centralizzazione dei flussi tramite una nuova piattaforma e-commerce e un software WMS (Warehouse Management System) evoluto. Il piano prevede a regime (dal secondo anno) un risparmio di 1,5 milioni di euro all'anno in costi di gestione. L'errore da evitare è quello di validare il piano considerando l'efficientamento economico immediato ed ignorando l'impatto finanziario e organizzativo della fase di transizione (il "passaggio dal vecchio al nuovo").
L'attestatore, analizzando il piano di Change Management, ha rilevato che la transizione richiedeva 9 mesi. Ha quindi preteso l'inserimento e la verifica documentale dei seguenti elementi nel budget di cassa dei primi mesi:
Costi di setup e dual running: per 6 mesi l'azienda ha dovuto pagare sia i canoni di locazione dei vecchi magazzini (in disdetta), sia i costi di implementazione del nuovo software, per un totale di 400.000 € di extra-costi non inizialmente previsti nel budget di cassa. L'analisi dei contratti di logistica preesistenti ha fatto emergere penali

per recesso anticipato pari a 150.000 €, che l'attestatore ha imposto di imputare correttamente Il piano prevedeva che il personale interno gestisse il nuovo e-commerce senza costi aggiuntivi. L'attestatore ha richiesto il piano di formazione e il relativo contratto con la società di Change Management (valore 80.000 €) necessario per formare i dipendenti, pena l'irrealizzabilità dell'intero progetto.
Solo dopo aver inserito circa 630.000 € di costi di Change Management interamente nei primi 6 mesi del piano, l'attestatore ha potuto verificare la reale tenuta della liquidità aziendale e validare la manovra

**BOX DI SINTESI**

- Evitare l'inserimento nel piano di crescite ingiustificate o di ottimistiche riduzioni di costo non supportate da azioni concrete, tutelando la par condicio creditorum e la tenuta della manovra;
- L'attestatore deve analizzare analiticamente la struttura dei ricavi futuri inseriti nel piano, depurando il modello da asimmetrie informative o da un ingiustificato ottimismo da parte del management. L'evoluzione del fatturato deve essere ancorata a parametri macroeconomici e di settore reali. Le attività di verifica si articolano su due livelli: la validazione del portafoglio ordini esistente (backlog) e lo scrutinio delle ipotesi di crescita su nuovi mercati o clienti.
- Il professionista deve accertare la coerenza intrinseca del piano finanziario, verificando che la riduzione dei costi sia compatibile con il mantenimento dei livelli qualitativi e quantitativi della produzione. Un taglio indiscriminato dei costi di manutenzione o di ricerca, ad esempio, potrebbe compromettere la generazione dei ricavi nel medio periodo, inficiando la tenuta complessiva della manovra di risanamento.

## 3. LA VALIDAZIONE ANALITICA DELLE *ASSUMPTION* PATRIMONIALI

L'attestatore deve verificare l'impatto del modello di business sullo stato patrimoniale. La cassa del piano dipende direttamente dalla dinamica del capitale circolante e dalla pianificazione degli investimenti.
In conformità con i Principi di attestazione dei piani di risanamento, il professionista deve adottare un approccio improntato allo scetticismo professionale, validando le assunzioni del management attraverso l'analisi dei dati storici e prospettici (Principio di coerenza e attendibilità).
Il circolante è l'area in cui si annidano i maggiori rischi di sovrastima della liquidità. L'attestatore deve verificare:

- **i tempi di incasso dei crediti (DSO):** verifica che i giorni di dilazione concessi ai clienti nel piano siano coerenti con il comportamento storico dell'azienda e con le prassi di settore. Se il piano prevede un'accelerazione degli incassi, l'attestatore ne valuta la fattibilità operativa (es. introduzione di factoring o procedure di credit-collection più aggressive). I Principi richiedono di analizzare l'anzianità dei crediti (aging) e l'adeguatezza del fondo svalutazione crediti per mappare il rischio di mancato incasso;
- **i tempi di pagamento dei fornitori (DPO):** se il piano si basa sul presupposto di allungare i pagamenti ai fornitori correnti per preservare la cassa, l'attestatore deve verificare l'esistenza di accordi scritti di moratoria o dilazione. I Principi di attestazione sottolineano che, in assenza accordi formali, il rischio di blocco delle forniture strategiche comprometterebbe l'intero piano e la stessa continuità aziendale;

- **la rotazione e vendibilità del Magazzino (DIO):** analisi dell'indice di rotazione delle scorte. Se il piano prevede una forte monetizzazione del magazzino, l'attestatore deve analizzare la composizione merceologica per escludere l'invendibilità del materiale obsoleto o a lento rigiro, richiedendo se necessario l'intervento di periti industriali o inventari fisici.

Per quanto concerne il Piano degli Investimenti (CapEx) e delle cessioni, l'attestatore è chiamato a verificare che il management abbia stanziato risorse sufficienti per il mero mantenimento in efficienza dei macchinari esistenti (Maintenance CapEx), onde evitare il deterioramento della continuità aziendale.

Qualora il soddisfacimento dei creditori dipenda dalla vendita di rami d'azienda o beni immobili, i Principi di attestazione impongono una verifica rigorosa: l'attestatore analizza la congruità delle perizie di stima (spesso redatte da esperti indipendenti), la presenza di gravami o ipoteche, e la coerenza dei tempi di realizzo rispetto alle medie di mercato della specifica area geografica, applicando prudenzialmente dei margini di sconto (haircut) sui valori di realizzo stimati.

Al fine di tradurre le linee guida dei Principi di attestazione in un percorso operativo concreto, l'attività di verifica del professionista deve strutturarsi attraverso un protocollo di controllo sistematico. Di seguito si propone una checklist di sintesi descrittiva che mappa le principali aree di rischio patrimoniale, definendo per ciascuna gli obiettivi e gli strumenti operativi necessari per validare la sostenibilità del Piano.

| Area di Verifica | Obiettivo dell'Attestatore | Focus Operativo & Strumenti |
|---|---|---|
| **Crediti Commerciali (DSO)** | Validare i tempi di incasso previsti nel piano ed evitare una sopravvalutazione dei flussi in entrata. | Analisi dell'aging list, verifica delle percentuali storiche di default e analisi dei contratti di factoring. |
| **Debiti Commerciali (DPO)** | Scongiurare il rischio di azioni esecutive o blocco delle forniture strategiche per allungamenti arbitrari. | Esame degli accordi scritti di moratoria, lettere di standstill e piano di rientro dei fornitori critici. |
| **Magazzino (DIO)** | Accertare l'effettivo valore di realizzo delle rimanenze ed escludere l'obsolescenza. | Verifica dell'indice di rotazione storico, analisi della merceologia e svalutazione dello stock a lento rigiro. |
| **Investimenti (CapEx)** | Garantire la continuità operativa (going concern) attraverso adeguati investimenti di mantenimento. | Raccordo tra il piano industriale e il budget Capex; distinzione netta tra Maintenance CapEx e Growth CapEx. |
| **Cessioni (Asset Disposal)** | Verificare la realizzabilità dei valori di dismissione e la tempistica di esecuzione. | Analisi di perizie indipendenti, verifica di vincoli/ipoteche e applicazione di tassi di sconto cautelativi (haircut). |

## 4. *STRESS TEST* E *SENSITIVITY ANALYSIS* DELLE *ASSUMPTION*

L'attività di verifica dell'attestatore non può in alcun modo limitarsi allo scenario base (base case) predisposto dall'impresa, ma impone l'elaborazione di rigorose analisi di sensitività multidimensionali. Il professionista ha l'obbligo di sottoporre il modello finanziario a stress test stringenti, isolando le variabili chiave e misurando l'impatto combinato di scostamenti negativi.

Le simulazioni devono prevedere eventi di mercato avversi ma ragionevolmente prevedibili, quali: la contrazione dei volumi di vendita o la perdita di un cliente chiave; la dilazione dei tempi di incasso da parte dei clienti (Days Sales Outstanding - DSO); fiammate inflazionistiche improvvise sul costo delle materie prime o sui vettori energetici. Attraverso la combinazione di queste variazioni, l'attestatore delinea un attendibile scenario avverso (worst case scenario). Il giudizio positivo sulla fattibilità giuridica ed economica del piano potrà essere espresso solo

qualora il modello dimostri una resilienza tale da garantire la sostenibilità e il servizio del debito anche in presenza di questo scenario degradato. Il piano, in altri termini, deve disporre di un adeguato "cuscinetto di liquidità" (cash buffer) o di linee di credito di riserva tali da assorbire gli shock finanziari senza determinare il blocco della continuità aziendale o l'inadempimento verso i creditori accordati.

L'efficacia e la credibilità della Sensitivity Analysis risiedono interamente nella scelta rigorosa delle variabili da sottoporre a stress (i cosiddetti Key Drivers). L'attestatore non può individuare tali variabili in modo arbitrario o standardizzato; la dottrina richiede che la selezione avvenga combinando due lenti d'ingrandimento analitiche fondamentali:

- ***il Trend Storico Aziendale (Analisi Retrospettiva):*** l'analisi delle performance storiche del debitore nei 3-5 anni precedenti l'apertura della crisi permette di mappare la reale elasticità della struttura dei costi e la volatilità dei ricavi. Se storicamente l'azienda ha subìto forti oscillazioni nel prezzo di acquisto di una specifica materia prima o repentine contrazioni dei volumi di un determinato canale distributivo, quella specifica voce diventa automaticamente un Key Driver prioritario da stressare;
- ***il Mercato di Riferimento (Analisi Prospettica e Settoriale):*** le variabili macroeconomiche e le dinamiche competitive del settore merceologico definiscono il perimetro dei rischi futuri. Fattori quali la ciclicità del settore, la dipendenza da pochi grandi clienti (rischio di concentrazione), l'andamento dei mercati valutari per chi esporta o le tensioni geopolitiche sulle catene di fornitura (supply chain) guidano l'attestatore nella quantificazione della percentuale di stress da applicare. Un corretto approccio metodologico impone che lo scenario di sensitivity non sia una mera riduzione percentuale simmetrica e astratta di tutte le voci (es. un generico "-10% a tappeto"), ma rifletta gli effettivi fattori di rischio endogeni ed esogeni emersi dall'analisi storica e settoriale. Ad esempio, per un'azienda logistica il Key Driver primario sarà il costo del carburante; per un'impresa manifatturiera capital intensive, sarà il tasso di utilizzo degli impianti a fronte di un calo della domanda di mercato.

L'attestatore individua le variabili esogene ed endogene il cui scostamento negativo mette a rischio il soddisfacimento dei creditori:

- Volume dei ricavi: contrazione percentuale del fatturato rispetto al target di piano;
- Marginalità (EBITDA Margin): incremento del costo delle materie prime o dell'energia non ribaltabile sui prezzi di vendita;
- Tempi di incasso del circolante: dilatazione del DSO (es. +15 o +30 giorni rispetto al target);
- Tempi e valori di disinvestimento: Ritardo nell'alienazione degli asset o riduzione del prezzo di realizzo (haircut).

L'attestatore sviluppa modelli finanziari alternativi applicando variazioni singole (analisi uni-variata) o combinate (analisi multi-variata o Worst Case). Ad esempio, si simula lo scenario in cui si verifichi contemporaneamente una riduzione del fatturato del 10% e un incremento del DSO di 15 giorni. L'attestatore verifica il punto di rottura (break-even finanziario) del piano: qual è la massima contrazione del fatturato o della marginalità che l'azienda può sopportare prima che la cassa diventi negativa o che la percentuale di riparto promessa ai creditori venga intaccata? Se il punto di rottura è troppo vicino allo scenario base, il piano presenta un rischio di fallimento eccessivamente elevato per essere attestato positivamente. Per comprendere visivamente l'impatto di queste variazioni sulla cassa finale destinata ai creditori, si consideri la simulazione effettuata tramite analisi di sensitività uni-variata su un piano standard con cassa finale base stimata in 5 milioni di euro:




Come evidenziato dal modello finanziario stressato, la variabile più sensibile per la tenuta del piano è la dilatazione dei tempi di incasso (DSO +15 giorni), la quale erode la cassa finale portandola a soli 1,8 milioni di euro, una soglia vicina al livello di guardia per il soddisfacimento dei creditori privilegiati.
Una dilatazione dei tempi di incasso a venti giorni invece di quindici determina il superamento del punto di rottura, portando a una crisi di liquidità irreversibile con cassa negativa pari a -0,5 milioni di euro. Tale scenario provoca l'interruzione della continuità aziendale, l'inadempimento verso i creditori accordati e un effetto domino di azioni esecutive da parte dei fornitori.

## BOX DI SINTESI

- L'obiettivo dell'analisi di sensitività è quello di isolare i driver critici e misurare la resilienza finanziaria del piano di fronte a scostamenti negativi;
- Un piano di risanamento può dirsi fattibile se dimostra di resistere a fluttuazioni avverse ma ragionevolmente prevedibili del mercato.

# I rapporti di lavoro nella composizione negoziata dopo il Decreto dirigenziale 23 aprile 2026

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

**Il Decreto dirigenziale del Ministero della giustizia 23 aprile 2026 aggiorna il quadro tecnico-operativo della composizione negoziata dopo il correttivo-*ter* al Codice della crisi. Sul versante giuslavoristico non nasce un diritto del lavoro speciale della crisi, ma cambia il modo in cui il lavoro entra nel piano e nella verifica del risanamento: effetti della ristrutturazione sui rapporti, nuovo trattamento del TFR e separazione tra test pratico e costi della riorganizzazione, ruolo dell'esperto nella consultazione sindacale, costi di cessazione nel valore di liquidazione, debiti contributivi e regolarità contributiva. Il contributo distingue le innovazioni effettive dalle disposizioni già presenti nel Decreto 21 marzo 2023 e ne ricostruisce le conseguenze operative per impresa, esperto e advisors**

## 1. COORDINATE DI SISTEMA: IL DECRETO 2026 AGGIORNA IL METODO, NON RISCRIVE IL DIRITTO DEL LAVORO

Il Decreto dirigenziale 23 aprile 2026, pubblicato nel Bollettino Ufficiale del Ministero della giustizia n. 10 del 31 maggio 2026, recepisce l'ulteriore aggiornamento del documento tecnico sulla composizione negoziata e aggiorna e integra, sul piano operativo, il quadro derivante dal Decreto dirigenziale 21 marzo 2023. Il provvedimento si colloca nel sistema degli artt. 5-*bis*, 13 e 17 del D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 (CCII), come modificato dal D.Lgs. 13 settembre 2024, n. 136. Nel frontespizio del Decreto ministeriale quest'ultimo è indicato, per evidente refuso, come D.Lgs. "3 settembre 2024, n. 136": la data corretta è 13 settembre 2024, come risulta dalla Gazzetta Ufficiale n. 227 del 27 settembre 2024.

Per leggere le novità lavoristiche occorre partire da una distinzione di rango. Il Decreto dirigenziale non è una fonte primaria e non può creare autonomamente deroghe alla disciplina del rapporto di lavoro. Il protocollo ministeriale reca la declinazione operativa delle prescrizioni del Codice e recepisce buone prassi: è, quindi, essenziale distinguere ciò che deriva direttamente dalla legge da ciò che costituisce uno standard tecnico di costruzione del piano o di condotta dell'esperto.

Ne consegue che la composizione negoziata continua a non essere un luogo nel quale il datore di lavoro acquisisce poteri straordinari sul personale. Mansioni e inquadramento restano governati dall'art. 2103 c.c.; le rinunce e transazioni dall'art. 2113 c.c.; i licenziamenti individuali dalla L. 15 luglio 1966, n. 604 e dalle discipline di tutela applicabili; i licenziamenti collettivi dagli artt. 4, 5 e 24 L. 23 luglio 1991, n. 223; gli ammortizzatori dal D.Lgs. 14

settembre 2015, n. 148; il trasferimento d'azienda dall'art. 2112 c.c. e dall'art. 47 L. 29 dicembre 1990, n. 428. La crisi è il contesto economico nel quale quelle regole vengono utilizzate, non la fonte di un potere derogatorio generale.

Il vero tratto innovativo del Decreto 2026 è diverso: la componente lavoro viene resa più visibile all'interno della costruzione tecnica del risanamento. L'effetto delle misure sui rapporti deve essere rappresentato; il TFR viene trattato con maggiore precisione nel test; il costo dello scioglimento dei rapporti entra nel valore di liquidazione; la regolarità contributiva può incidere sulla stessa continuità; il ruolo dell'esperto nelle consultazioni viene ricondotto alla sua funzione di facilitatore e non di controparte sindacale.

È soprattutto un mutamento di metodo e di accountability.

## 2. NOVITÀ REALI E "FALSE NOVITÀ": IL CONFRONTO CON IL DECRETO 21 MARZO 2023

### Perché il confronto con il testo previgente è indispensabile

Una lettura del solo documento del 2026 può indurre a qualificare come nuove molte disposizioni che, in realtà, erano già presenti nell'aggiornamento del 2023. Sul versante lavoro la distinzione è particolarmente importante, perché consente di non attribuire al Decreto una portata innovativa maggiore di quella effettiva.

Le innovazioni più rilevanti sono riconducibili a cinque nuclei:

A) la nuova Sezione II-*bis* e, in particolare, il par. 1.11 sugli effetti della ristrutturazione sui rapporti di lavoro;
B) la diversa costruzione del test pratico e il nuovo trattamento degli esborsi per TFR;
C) il passaggio, nel par. 8.12 del protocollo, dalla formula "l'esperto partecipa alle consultazioni" alla formula "l'esperto può partecipare";
D) la nuova disciplina analitica del valore di liquidazione, che al par. 6.7 richiama le conseguenze del mancato preavviso anche nei confronti dei dipendenti;
E) la maggiore tracciabilità delle trattative nella relazione finale, soprattutto quando l'esperto non vi abbia preso parte personalmente.

Sono invece conferme, e non novità del 2026, l'Allegato 1 dedicato ai rapporti di lavoro subordinato, la possibilità di proporre modifiche organizzative, revisioni dell'inquadramento, del sistema premiale e retributivo, nonché piani di riordino o riduzione del personale con incentivi all'esodo. Lo stesso elenco compariva già nel Decreto 21 marzo 2023. È confermato anche il modulo formativo di quattro ore dedicato ai rapporti di lavoro, alle consultazioni delle parti sociali, agli ammortizzatori, al trasferimento d'azienda, alla retribuzione, alle conciliazioni e alle eccedenze di personale. Non è nuova neppure la considerazione del DURC nel parere sui finanziamenti prededucibili: il relativo criterio era già contenuto nel par. 10.1 del Decreto 21 marzo 2023; il testo del 2026 lo conferma e lo precisa.

Vi è poi un terzo gruppo di disposizioni che nel Decreto 2026 assumono maggiore evidenza, ma la cui fonte è il correttivo-*ter* del 2024. È il caso dell'art. 12, comma 2, CCII, che affida all'esperto il compito di agevolare le trattative per individuare una soluzione idonea al superamento della crisi o dell'insolvenza anche mediante trasferimento dell'azienda o di rami, "preservando, nella misura possibile, i posti di lavoro". Il valore occupazionale della continuità è quindi già nella legge; il Decreto lo traduce in criteri e verifiche operative.

## BOX DI SINTESI

**COSA CAMBIA DAVVERO NEL 2026**

Novità effettive: effetti della ristrutturazione sui rapporti di lavoro nella nuova Sezione II-*bis*; diversa logica del test pratico e del TFR; partecipazione facoltativa dell'esperto alla consultazione; costi del lavoro nello scenario di liquidazione; più forte tracciabilità delle trattative.

Non sono novità: l'Allegato 1 sulle possibili misure riguardanti il personale, il modulo formativo lavoristico, la piena applicazione della disciplina ordinaria di mansioni, retribuzione, licenziamenti, ammortizzatori e trasferimento d'azienda; non è nuova neppure la possibilità di considerare, nel parere sui finanziamenti prededucibili, la finanza necessaria a ristabilire la regolarità del DURC, già prevista dal Decreto 2023.

### A) La nuova Sezione II-*bis*: gli effetti della ristrutturazione sui rapporti di lavoro entrano nel piano

**Il par. 1.11 e la corretta delimitazione della novità**

La nuova Sezione II-*bis* è dedicata alle "Specificità dei piani nel caso di strumenti di regolazione della crisi e valore riservato ai soci". Il par. 1.11 stabilisce che il piano indica, oltre alle modalità di informazione e consultazione dei rappresentanti dei lavoratori quando previste, "gli effetti della ristrutturazione sui rapporti di lavoro". La nota collegata suggerisce che vi sia indicazione separata dei titoli prelatizi e della posizione creditoria dei lavoratori. La collocazione sistematica della previsione va rispettata. Il par. 1.11 non modifica l'art. 4, comma 3, CCII e non può essere trasformato in una nuova disposizione generale sulla consultazione applicabile indistintamente a ogni composizione negoziata. Esso appartiene alla sezione che disciplina le specificità dei piani destinati agli strumenti di regolazione della crisi. La sua importanza, tuttavia, è evidente: quando la composizione è destinata a sfociare in uno di tali strumenti, l'impatto lavoristico non può restare una variabile implicita del piano.

Il dato, peraltro, non nasce dal nulla. L'art. 87, comma 1, lett. o), CCII già richiede, per il piano di concordato, l'indicazione delle modalità di informazione e consultazione dei rappresentanti dei lavoratori e degli effetti della ristrutturazione sui rapporti di lavoro, sulla loro organizzazione o sulle modalità di svolgimento delle prestazioni. Il Decreto 2026 porta tale prospettiva nel documento metodologico ministeriale, attraverso la nuova Sezione II-*bis*, e la colloca accanto alle altre grandezze che devono rendere il piano leggibile e verificabile.

**Dal costo del personale agli effetti giuridici della manovra**

Per chi costruisce il piano, la conseguenza è concreta. Non basta indicare che il costo del personale passerà, ad esempio, da dieci a sette milioni di euro. Occorre spiegare come si produce quel risultato. Un saving derivante da cento uscite ha un significato diverso a seconda che derivi da pensionamenti già maturati, mancati rinnovi di contratti a termine, esodi incentivati, licenziamenti collettivi, cessione di un ramo, riduzioni di orario o ricorso temporaneo alla CIGS. Ciascuno strumento ha presupposti, tempi, costi iniziali, rischi e margini di incertezza differenti.

La parte lavoristica del piano dovrebbe pertanto ricostruire almeno l'organico iniziale, i principali inquadramenti, le sedi e unità produttive, la contrattazione collettiva applicata, i rapporti a termine, le posizioni protette, il costo corrente, gli arretrati, le competenze differite, il TFR, le ferie e i permessi residui, le omissioni verso la previdenza complementare, gli eventuali contenziosi e le misure progettate. Non perché il Decreto contenga un elenco tassativo di questi dati, ma perché senza di essi è difficile descrivere con serietà gli effetti della ristrutturazione sui rapporti di lavoro.

**Sicurezza sul lavoro: un costo che il piano non può "risparmiare" per omissione**

Nella stessa Sezione II-*bis* il par. 1.6 impone di tenere conto dei costi e delle iniziative necessari ad assicurare il rispetto della normativa in materia di sicurezza sul lavoro e di tutela dell'ambiente. Anche qui la disposizione non crea un nuovo obbligo sostanziale: il D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81 si applica indipendentemente dalla composizione negoziata. La novità è metodologica: un piano non può risultare sostenibile soltanto perché elimina costi che restano giuridicamente inderogabili.

Se una riorganizzazione comporta il trasferimento di reparti, la concentrazione della produzione, nuovi turni o una diversa organizzazione delle mansioni, dovranno essere considerati gli eventuali costi connessi alla valutazione dei rischi, alla formazione, alla sorveglianza sanitaria, ai DPI, all'adeguamento degli ambienti e alle altre misure prevenzionistiche rese necessarie dal nuovo assetto. Il saving può derivare da una reale riduzione o trasformazione del perimetro produttivo; non può derivare dalla mancata esecuzione di obblighi imposti dalla legge.

## BOX DI SINTESI

**PIANO E LAVORO: LA DOMANDA CHE CAMBIA**

Prima domanda: "quanto si riduce il costo del personale?". Dopo il Decreto 2026 la domanda deve diventare: "quale misura giuridica produce quel risparmio, quando produce effetto, quanto costa realizzarla e quali conseguenze determina sui rapporti di lavoro?".

Il piano lavoristico credibile collega ogni saving a uno strumento: esodo, licenziamento, mancato rinnovo, ammortizzatore, modifica concordata, trasferimento d'azienda o altra misura consentita dalla disciplina vigente.

---

### B) Test pratico 2026: TFR, turnover e costi della riorganizzazione del personale

**Il cambio di logica rispetto al 2023**

Una delle modifiche più tecniche riguarda il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento. Nel Decreto 21 marzo 2023 il debito da ristrutturare comprendeva anche gli investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendevano adottare; la relativa nota ricomprendeva nel fabbisogno per la riorganizzazione del lavoro gli incentivi all'esodo e gli esborsi di qualsiasi natura, compreso il TFR. Il test tendeva quindi a incorporare sin dall'inizio una parte del costo delle iniziative ancora da realizzare.

Il Decreto 2026 cambia prospettiva. Il test assume la situazione corrente e, nella costruzione dei flussi, considera l'effetto ad anno intero delle iniziative di ristrutturazione già realizzate nell'esercizio. Le iniziative soltanto progettate non vengono automaticamente incorporate nel test iniziale. Una volta definitivamente individuate le iniziative necessarie, il protocollo consente all'esperto di svolgere nuovamente l'esercizio del test tenendo conto degli effetti previsti nel piano, così da valutarne la coerenza ai fini del risanamento.

La distinzione tra test e piano diviene quindi più netta. Il test serve a misurare, con una rappresentazione semplificata, la difficoltà del percorso sulla base della situazione effettiva; il piano deve invece incorporare le iniziative future, i relativi tempi e tutti i flussi finanziari necessari per realizzarle. È un passaggio importante per evitare che un indicatore sintetico venga utilizzato come sostituto del piano industriale e finanziario.

**Il TFR nel numeratore del test**

Nel nuovo test il debito da servire comprende, con segno positivo, gli esborsi finanziari a fronte dei fondi TFR, degli altri fondi e delle passività potenziali per l'importo annuo atteso eccedente rispetto agli accantonamenti già ricompresi nel margine operativo lordo normalizzato. La nota precisa che, per il fondo TFR e il fondo di fine rapporto agenti, rileva soltanto la parte destinata a tradursi in esborsi finanziari per il normale turnover dei lavoratori eccedenti l'accantonamento annuo.

La formulazione serve soprattutto a evitare duplicazioni. Se l'accantonamento TFR è già ricompreso nel MOL normalizzato, non avrebbe senso sommare nuovamente l'intero accantonamento come uscita finanziaria. Nel test interessa la quota che, per effetto del normale turnover, si tradurrà effettivamente in cassa e che eccede quanto già incorporato nel margine.

Resta distinta l'ipotesi del TFR già scaduto e non pagato relativo a rapporti già cessati. Trattandosi di debito scaduto, esso rileva nella voce A, punto i), e non nella voce A, punto v), riferita agli esborsi finanziari attesi a fronte del fondo TFR per il normale turnover. La distinzione è rilevante anche sul piano operativo, perché evita tanto omissioni quanto duplicazioni nella ricostruzione del debito da servire.

Questo non significa che il TFR connesso a una futura riorganizzazione sia diventato irrilevante. Al contrario, quando il piano prevede una riduzione di organico, dovranno essere stimati separatamente il TFR straordinariamente esigibile per le cessazioni, le competenze di fine rapporto, le eventuali indennità sostitutive del preavviso, gli incentivi all'esodo, il contributo di licenziamento ove dovuto, le ferie e i permessi residui e gli altri costi una tantum. Semplicemente, tali esborsi non devono essere confusi con il test iniziale fondato sulla situazione corrente.

**Un errore pratico da evitare: il saving senza il costo di ingresso**

Il rischio operativo è evidente. Un piano può mostrare una riduzione strutturale del costo del personale e, contemporaneamente, sottostimare il fabbisogno di cassa necessario per ottenerla. Se trenta uscite producono un risparmio annuo di 1,5 milioni, ma richiedono nel primo semestre TFR, incentivi, preavvisi e altre competenze per 1,2 milioni, la sostenibilità non può essere valutata guardando soltanto al saving a regime. La manovra lavoristica deve essere letta su due assi: effetto economico strutturale e fabbisogno finanziario di attuazione.

## BOX DI SINTESI

**TEST PRATICO E TFR: LA REGOLA OPERATIVA**

Nel test 2026 il TFR rileva come esborso finanziario atteso per il normale turnover, per la parte eccedente l'accantonamento già incorporato nel MOL normalizzato. Le iniziative future sul personale non vanno caricate meccanicamente nel test iniziale.

Nel piano, invece, devono essere rappresentati integralmente i costi delle misure programmate: TFR da esuberi, incentivi, preavvisi, ferie e permessi, contributo di licenziamento e ogni altro esborso necessario per rendere effettivo il nuovo assetto organizzativo.

### C) Consultazione sindacale: dall'esperto che "partecipa" all'esperto che "può partecipare"

**La modifica testuale del par. 8.12**

La modifica direttamente più riconoscibile sul piano sindacale è contenuta nel par. 8.12 del protocollo. Il Decreto 21 marzo 2023 disponeva che, in presenza delle rilevanti determinazioni richiamate dall'art. 4, comma 3, CCII, "l'esperto partecipa alle consultazioni assicurando riservatezza, imparzialità ed indipendenza". Il Decreto 23 aprile 2026 sostituisce la formula con "l'esperto può partecipare alle consultazioni".

La differenza è sostanziale, ma va descritta correttamente. Non viene eliminato un obbligo legale previsto dal Codice, perché l'art. 4, comma 3, non aveva mai imposto la presenza personale dell'esperto al tavolo sindacale. Cambia il protocollo ministeriale: da una formulazione che rendeva la partecipazione dell'esperto la regola operativa si passa a una partecipazione facoltativa, coerente con la sua posizione di terzo facilitatore.

Resta invece invariata la titolarità dell'obbligo. È il datore di lavoro che, quando occupa complessivamente più di quindici dipendenti, deve attivare la procedura residuale dell'art. 4, comma 3, in relazione alle rilevanti determinazioni assunte nel corso delle trattative della composizione negoziata e nella predisposizione del piano nell'ambito di uno strumento di regolazione della crisi e dell'insolvenza, ove tali determinazioni incidano sui rapporti di lavoro di una pluralità di lavoratori e non operino diverse procedure di informazione e consultazione previste dalla legge o dalla contrattazione collettiva qualificata. La comunicazione va rivolta ai soggetti sindacali individuati mediante il rinvio all'art. 47, comma 1, L. n. 428/1990.

**Tempi e residualità restano invariati**

Il Decreto 2026 non modifica il cronoprogramma legale: i sindacati possono chiedere l'incontro entro tre giorni dalla ricezione dell'informativa; la consultazione deve iniziare entro cinque giorni dalla richiesta; salvo diverso accordo, si considera esaurita dopo dieci giorni dal suo inizio. Rimane anche il vincolo di riservatezza sulle informazioni qualificate come tali nel legittimo interesse dell'impresa.

Resta soprattutto il carattere residuale della procedura. Se la misura attiva una specifica procedura prevista dalla legge o dal contratto collettivo, l'art. 4, comma 3, non determina automaticamente una seconda consultazione sul medesimo oggetto. Così, la riduzione collettiva del personale resta governata dagli artt. 4 e 24 L. n. 223/1991; il trasferimento d'azienda dall'art. 47 L. n. 428/1990; CIGO e CIGS, rispettivamente, dalle procedure di cui agli artt. 14 e 24 del D.Lgs. n. 148/2015. Il coordinamento va svolto caso per caso, verificando oggetto, destinatari e finalità dei singoli obblighi informativi.

**Meno presenza necessaria, più tracciabilità**

La scelta del 2026 non riduce l'importanza dell'informazione dell'esperto. Il nuovo protocollo afferma espressamente che l'esperto non deve necessariamente partecipare a tutte le trattative, ma l'imprenditore deve informarlo sullo stato di quelle che conduce senza la sua presenza. La relazione finale deve poi contenere la descrizione dell'attività svolta, con l'allegazione dei verbali e delle informazioni fornite dall'imprenditore sullo stato delle trattative cui l'esperto non abbia partecipato personalmente. La standardizzazione della relazione trova inoltre riscontro nel nuovo Allegato 5, dedicato all'«Indice relazione finale».

Alla maggiore tracciabilità si accompagna anche una diversa circolazione della relazione finale. Nel Decreto 2023 il par. 8.14 prevedeva espressamente che la relazione non dovesse essere comunicata agli altri soggetti intervenuti nelle trattative; il nuovo par. 8.18 stabilisce, invece, che essa deve essere comunicata, eventualmente tramite la Piattaforma, anche a tali soggetti. Sul versante lavoristico, la previsione può quindi riguardare anche lavoratori-creditori o rappresentanze sindacali che abbiano effettivamente partecipato alle trattative, senza

tradursi in un obbligo di comunicazione indistinta a tutto il personale. Resta fermo il coordinamento con il par. 8.4, che tutela la riservatezza delle dichiarazioni e delle informazioni acquisite nel corso delle trattative, salvo il consenso della parte da cui provengono.
Sul versante sindacale si delinea così un modello più nitido. L'impresa gestisce la relazione industriale ed è responsabile degli adempimenti; l'esperto può partecipare quando la sua presenza è utile al confronto e alla comprensione delle ragioni economiche del piano; se non partecipa, deve comunque essere posto nelle condizioni di conoscere l'esito delle interlocuzioni e di valutarne gli effetti sul risanamento. Non è il "negoziatore del personale" dell'impresa e non certifica la legittimità lavoristica delle misure.

**Il rischio antisindacale non scompare**

La facoltatività della presenza dell'esperto non attenua il diritto sindacale alla consultazione. L'art. 4, comma 3, non prevede una specifica sanzione di invalidità, ma l'omessa o irregolare informazione può assumere rilievo ai sensi dell'art. 28 L. 20 maggio 1970, n. 300 quando il comportamento sia oggettivamente idoneo a comprimere l'attività sindacale. La mancata presenza dell'esperto, invece, non è di per sé un vizio: ciò che va verificato è se l'impresa abbia correttamente adempiuto all'obbligo che la legge pone a suo carico.

**BOX DI SINTESI**

**CONSULTAZIONE SINDACALE 2026: LA MODIFICA DA RICORDARE**

Decreto 2023: "l'esperto partecipa alle consultazioni". Decreto 2026: "l'esperto può partecipare alle consultazioni". Non viene meno la consultazione *ex* art. 4, comma 3, CCII: cambia soltanto il ruolo operativo dell'esperto.
L'impresa resta titolare dell'informativa e del confronto; l'esperto resta terzo, può partecipare, deve essere aggiornato sulle trattative svolte senza di lui e deve darne adeguata traccia nella relazione finale.

### D) Valore di liquidazione: preavviso, scioglimento dei rapporti e scenario lavoristico liquidatorio

**Il par. 6.7 porta il costo della cessazione dentro il comparatore**

La nuova disciplina del valore di liquidazione è una delle aree nelle quali l'aggiornamento del 2026 interviene in modo più strutturato. Per il lavoro il punto decisivo è il par. 6.7 della check-list: in caso di interruzione dell'attività occorre tenere conto delle ricadute dovute alle penali contrattuali, alle conseguenze del mancato preavviso nei confronti di clienti, fornitori e dipendenti e, più in generale, agli eventuali obblighi risarcitori.
Il significato economico è immediato. Il personale non può scomparire dallo scenario liquidatorio con un semplice azzeramento del costo futuro. La cessazione dei rapporti produce flussi: TFR, competenze maturate, ferie e permessi, eventuale preavviso, ulteriori oneri di cessazione e, secondo il caso concreto, costi necessari a mantenere per un periodo il personale indispensabile alla liquidazione o alla cessione dell'azienda.

**Il richiamo al preavviso non consente automatismi**

Occorre però evitare un secondo errore, opposto al primo. Il valore di liquidazione non può essere costruito ipotizzando automaticamente il licenziamento ordinario immediato di tutto il personale e applicando mecca-

nicamente l'art. 2118 c.c. Quando il termine di confronto è la liquidazione giudiziale, lo scenario deve essere ricostruito alla luce della disciplina speciale degli artt. 189-191 CCII: sospensione dei rapporti, facoltà del curatore di subentrare o recedere, termini e conseguenze economiche della cessazione, eventuale prosecuzione o trasferimento dell'azienda.
L'art. 189 CCII assume quindi rilievo diretto nella costruzione del comparatore. A seconda dello scenario, una parte dei rapporti potrebbe proseguire per esigenze della procedura, essere trasferita con l'azienda o un ramo, cessare secondo i meccanismi specifici della liquidazione giudiziale. Il costo del personale deve essere coerente con l'alternativa concretamente praticabile, non con una cessazione astratta e istantanea.

**Il valore dell'azienda e la variabile occupazionale**

Vi è anche un profilo più ampio. In molte imprese il valore di realizzo non dipende soltanto dai beni, ma dalla capacità dell'azienda di essere ceduta come complesso funzionante. Professionalità, know-how, continuità dei processi e stabilità della forza lavoro possono incidere sul valore di cessione. L'art. 12, comma 2, CCII valorizza espressamente la preservazione, nella misura possibile, dei posti di lavoro; l'art. 22, comma 1, lett. d), mantiene fermo l'art. 2112 c.c. nel trasferimento autorizzato e richiede il rispetto del principio di competitività.
Questo non introduce una preferenza legale automatica per l'offerta che conserva più occupazione. Significa però che, nel confronto tra scenari, la manovra lavoristica deve essere coerente con il perimetro aziendale trasferibile, con i rapporti che proseguono *ex* art. 2112 c.c., con il costo degli eventuali esuberi e con la concreta sostenibilità industriale dell'operazione. L'occupazione entra nella valutazione non come slogan, ma come parte del valore e del rischio di esecuzione.

**BOX DI SINTESI**

**VALORE DI LIQUIDAZIONE: IL PERSONALE NON VA "AZZERATO"**

Il par. 6.7 impone di considerare, nell'interruzione dell'attività, anche le conseguenze del mancato preavviso verso i dipendenti e gli eventuali obblighi risarcitori. Il comparatore deve quindi includere i costi lavoristici della cessazione.
Se l'alternativa è la liquidazione giudiziale, i costi vanno però ricostruiti secondo lo scenario effettivo e la disciplina degli artt. 189-191 CCII, considerando anche la possibile prosecuzione temporanea o la cessione dell'azienda. Non esiste un unico "costo di chiusura" valido per ogni impresa.

---

### E) Debiti contributivi e DURC: regolarità previdenziale come variabile della continuità

**La separazione tra credito del lavoratore e credito dell'ente**

Sul piano previdenziale il Decreto conferma una distinzione che deve restare ferma anche nella composizione negoziata. Il credito retributivo o di TFR appartiene al lavoratore; il credito per contribuzione obbligatoria appartiene all'ente previdenziale o assicurativo. La connessione con il rapporto di lavoro non trasforma il debito INPS o INAIL in un credito del lavoratore e non estende automaticamente agli enti l'esclusione dalle misure protettive prevista dall'art. 18, comma 3, CCII per i diritti di credito dei lavoratori.

**Art. 23, comma 2-*bis*: l'accordo fiscale non diventa contributivo**

Il protocollo 2026 chiarisce che dall'accordo di cui all'art. 23, comma 2-*bis*, CCII sono esclusi i debiti previdenziali e assicurativi, che devono essere regolati secondo le ordinarie disposizioni di legge che ne disciplinano il pagamento. Il punto è rilevante perché evita di trasporre sul versante contributivo la disciplina negoziale prevista per determinati debiti tributari. L'Allegato 1 continua a richiamare, per l'INPS, la circolare 12 luglio 2013, n. 108; tale rinvio deve tuttavia essere oggi coordinato con la circolare INPS 21 maggio 2026, n. 60, che ha reso operativo il nuovo Regolamento di disciplina della dilazione dei debiti contributivi e ha abrogato le precedenti disposizioni dell'Istituto in materia.

Il Decreto ricorda, tuttavia, che nell'individuazione degli esiti dell'art. 23 le soluzioni di cui al comma 2 possono essere abbinate, ricorrendone i presupposti, a una transazione sui crediti tributari e contributivi di cui all'art. 63 CCII o alla proposta sul trattamento dei crediti tributari e contributivi di cui all'art. 88 CCII. La composizione negoziata in senso stretto non introduce quindi una autonoma falcidia contributiva; eventuali trattamenti concorsuali dei crediti previdenziali dipendono dallo strumento successivo utilizzato.

**DURC e finanza prededucibile**

Il collegamento tra finanza prededucibile e ripristino del DURC non nasce nel 2026. Già il par. 10.1 del Decreto 21 marzo 2023 consentiva all'esperto, quando sentito dal tribunale sulla richiesta di autorizzazione a contrarre finanziamenti prededucibili, di considerare la necessità di ristabilire la regolarità del pagamento delle imposte e quella del DURC, per evitare la sospensione di un titolo abilitativo o l'impedimento alla partecipazione a gare e alla stipula dei relativi contratti. Il Decreto 23 aprile 2026 conferma il criterio e aggiunge che l'esperto può tenerne conto «anche in assenza del piano».

Il rilievo del DURC quale variabile della continuità è dunque confermato, non introdotto, dal Decreto 2026. La precisazione nuova è soprattutto la possibilità di svolgere tale valutazione anche in assenza del piano; il successivo par. 10.2 rende inoltre autonoma e più leggibile la verifica delle utilità derivanti ai creditori dall'erogazione del finanziamento e dell'assenza di pregiudizio alla loro migliore soddisfazione. Per un'impresa che opera stabilmente mediante appalti o che necessita di un titolo abilitativo, l'irregolarità contributiva può impedire di generare i ricavi sui quali il risanamento è costruito.

Questo non significa che il finanziamento autorizzato produca automaticamente il DURC regolare, né che ogni pagamento di debito contributivo sia per definizione funzionale al risanamento. Occorre dimostrare la relazione causale tra regolarizzazione, mantenimento dell'attività e utilità per i creditori. Il protocollo chiede all'esperto di confrontare le utilità derivanti dal finanziamento con quelle conseguibili in sua assenza e di verificare che la nuova finanza non pregiudichi la migliore soddisfazione dei creditori. Anche sul piano del DURC occorre distinguere la domanda di dilazione dalla sua effettiva attivazione: secondo la disciplina INPS vigente per le nuove domande, la dilazione si attiva solo con il pagamento della prima rata entro il termine assegnato dal piano di ammortamento, fermo il successivo rispetto delle rate e della contribuzione corrente. La copertura finanziaria necessaria al ripristino della regolarità va quindi verificata con riguardo ai pagamenti e ai tempi che rendono effettivo il percorso di regolarizzazione, non sulla sola presentazione dell'istanza.

**BOX DI SINTESI**

**DEBITI CONTRIBUTIVI E DURC**

L'accordo *ex* art. 23, comma 2-*bis*, CCII non comprende i debiti previdenziali e assicurativi: per questi restano le ordinarie regole di pagamento, salvo il possibile successivo utilizzo degli artt. 63 o 88 CCII nello strumento di regolazione prescelto.

Il DURC era già considerato dal Decreto 2023 come possibile variabile della continuità. Il par. 10.1 del Decreto 2026 conferma la possibilità di considerare la finanza necessaria a ristabilire la regolarità contributiva quando essa serve a evitare la perdita di titoli abilitativi o l'esclusione da gare e contratti e precisa che la valutazione può essere svolta anche in assenza del piano; resta necessaria la verifica dell'utilità per i creditori e dell'assenza di pregiudizio alla loro migliore soddisfazione.

### F) Ciò che non cambia: misure sul personale, licenziamenti, ammortizzatori e trasferimento d'azienda

**L'Allegato 1 conferma la "cassetta degli attrezzi" del 2023**

L'Allegato 1 del Decreto 2026 dedica il par. 8 ai "Rapporti di lavoro subordinato". Nel rispetto dell'art. 4, comma 3, delle procedure di informazione e consultazione previste dalla legge o dai contratti collettivi e della disciplina giuslavoristica vigente, possono essere proposte modifiche organizzative, modifica dell'inquadramento, revisione del sistema premiale, revisione del sistema retributivo e una valutazione preliminare di piani di riordino o riduzione dei dipendenti, anche mediante incentivi all'esodo.

Il contenuto è sostanzialmente identico a quello dell'Allegato 1 del Decreto 21 marzo 2023. Il nuovo provvedimento, quindi, non crea una facoltà datoriale di demansionare, ridurre la retribuzione o licenziare perché tali interventi sono menzionati nell'Allegato. La frase introduttiva "nel rispetto della disciplina giuslavoristica vigente" è decisiva: l'Allegato descrive possibili oggetti della proposta negoziale, non nuove deroghe alle fonti lavoristiche.

**Mansioni, inquadramento e retribuzione**

Per le mansioni continua ad applicarsi l'art. 2103 c.c. La riorganizzazione connessa alla crisi può costituire la modifica degli assetti organizzativi rilevante nei limiti previsti dalla disposizione, ma non consente di superarne condizioni e garanzie. Quando si intenda intervenire anche su categoria, livello e relativa retribuzione, assume rilievo l'accordo individuale in sede protetta di cui all'art. 2103, comma 6, stipulato nell'interesse del lavoratore alla conservazione dell'occupazione, all'acquisizione di diversa professionalità o al miglioramento delle condizioni di vita.

Per la retribuzione è necessario ricostruire la fonte di ogni voce: minimo contrattuale, superminimo assorbibile o non assorbibile, premio collettivo, MBO, indennità, trattamento aziendale, uso. Un piano che attribuisca un saving a una riduzione salariale deve indicare lo strumento che la rende giuridicamente conseguibile. Se l'intervento implica rinunce o transazioni su diritti maturati, occorre considerare l'art. 2113 c.c. e le sedi protette.

**Riduzione dell'organico e ammortizzatori**

La previsione nel piano di un esubero non rende automaticamente legittimo il recesso. I licenziamenti individuali restano soggetti alla disciplina ordinaria e alla verifica dell'effettività della ragione organizzativa, del nesso con la posizione soppressa e degli ulteriori obblighi applicabili. I licenziamenti collettivi richiedono, quando ne ricorrono i presupposti, la procedura della L. n. 223/1991 e il rispetto dei criteri di scelta. La composizione negoziata

può fornire il quadro economico del progetto, non una presunzione di legittimità dei recessi.
Anche gli ammortizzatori sociali mantengono la propria autonomia. Non esiste una causale "composizione negoziata" che attribuisca di per sé accesso a CIGO, CIGS, FIS o fondi di solidarietà. Il D.Lgs. n. 148/2015 continua a governare campo di applicazione, causali, durata e procedure. Il piano deve coordinare la riduzione temporanea del costo derivante dalla sospensione con l'eventuale misura strutturale che seguirà: rientro, cessione, esodo o riduzione di organico.

**Trasferimento e affitto d'azienda: resta fermo l'art. 2112 c.c.**
Il Decreto 2026 non modifica il presidio lavoristico del trasferimento d'azienda. L'art. 22, comma 1, lett. d), CCII consente al tribunale, in presenza dei presupposti, di autorizzare il trasferimento senza gli effetti dell'art. 2560, comma 2, c.c., ma mantiene espressamente fermo l'art. 2112 c.c. La continuità dei rapporti, la conservazione dei diritti, la solidarietà per i crediti di lavoro e le altre garanzie dell'art. 2112 restano quindi operative nella composizione negoziata.
Ne consegue che il processo competitivo non è uno strumento per selezionare liberamente quali lavoratori debbano "passare" all'acquirente. Se viene trasferita un'azienda o un ramo che possiede i requisiti dell'art. 2112, i rapporti addetti all'entità seguono il trasferimento secondo la disciplina ordinaria. Le medesime coordinate valgono, ricorrendone i presupposti, per l'affitto d'azienda; l'eventuale retrocessione richiede una nuova verifica della disciplina applicabile al momento del ritorno dell'azienda al concedente. Eventuali esuberi, uscite o modifiche devono essere costruiti mediante autonomi strumenti lavoristici. Quando ricorre la soglia dell'art. 47, comma 1, L. n. 428/1990, continua inoltre a trovare applicazione la relativa procedura di informazione e consultazione.

**Retribuzioni correnti: il pagamento resta fisiologico, non "immune"**
Il protocollo 2026, nel disciplinare la gestione dell'impresa, indica tra i pagamenti rispetto ai quali non opera la medesima particolare attenzione richiesta per gli atti potenzialmente incoerenti con le trattative le retribuzioni dei dipendenti, le provvigioni agli agenti, i compensi ai collaboratori coordinati e continuativi e i debiti fiscali e contributivi. Il dato è coerente con la continuità: pagare il personale corrente è normalmente condizione per proseguire l'attività.
Non va però letto come una immunità assoluta. Pagamenti straordinari, premi eccezionali, transazioni di importo rilevante o incentivi all'esodo devono essere valutati rispetto alla cassa, alla coerenza con il piano e agli interessi dei creditori. Resta inoltre ferma la regola dell'art. 18, comma 3, CCII: i diritti di credito dei lavoratori sono esclusi dalle misure protettive. Gli arretrati retributivi non possono quindi essere trattati nel piano come un debito automaticamente congelato.

### G) Chiusura: dalla voce "costo del personale" alla due diligence lavoristica del piano

**Il nuovo standard professionale**
Il Decreto 23 aprile 2026 non cambia il diritto del lavoro sostanziale della composizione negoziata, ma alza lo standard con cui il lavoro deve essere rappresentato nella ristrutturazione. È questa la novità che, nella pratica, rischia di avere gli effetti più importanti. Un piano può essere finanziariamente elegante e, al tempo stesso, irrealizzabile se presume uscite immediate che richiedono mesi, riduzioni retributive non opponibili ai lavoratori, trasformazioni a part-time non consentite unilateralmente, CIGS non autorizzabili o trasferimenti di ramo costruiti senza un effettivo perimetro autonomo.
La due diligence lavoristica dovrebbe quindi precedere la cristallizzazione dei numeri del piano. Non serve sol-

tanto a verificare la conformità legale *ex post;* serve a determinare quali numeri possano essere inseriti nel piano *ex ante*. Il percorso logico deve partire dalla misura industriale e arrivare allo strumento giuridico: quale organico è necessario, quale organico esiste, quale differenza va colmata, attraverso quali istituti, con quali tempi e con quale fabbisogno finanziario.
In termini operativi, il professionista dovrebbe almeno riconciliare organico e costo, distinguere retribuzioni correnti e arretrati, ricostruire TFR e competenze differite, censire previdenza complementare e debiti contributivi, verificare contenziosi e posizioni protette, mappare gli obblighi informativi del CCNL, individuare le procedure necessarie per esuberi e ammortizzatori, analizzare gli effetti dei trasferimenti d'azienda e stimare i costi una tantum. Per ogni misura dovrebbe poi essere attribuito un grado di certezza: già perfezionata, ragionevolmente conseguibile, subordinata a consenso, subordinata ad autorizzazione o meramente ipotizzata.
Il Decreto 2026 rafforza anche il dialogo tra professioni. Il modulo formativo dell'esperto continua a dedicare specifico spazio al diritto del lavoro, ma ciò non trasforma l'esperto in consulente del personale dell'impresa. Nelle ristrutturazioni nelle quali il costo del lavoro e l'assetto occupazionale sono determinanti, il consulente del lavoro o il giuslavorista devono intervenire nella fase di costruzione della manovra, mentre l'esperto ne valuta la coerenza con il risanamento e agevola il confronto tra le parti.

## 3. CONCLUSIONI: TRE REGOLE OPERATIVE

La lettura delle novità può essere ricondotta a tre regole.
La prima è **di rappresentazione**: le conseguenze della ristrutturazione sui rapporti di lavoro non possono rimanere implicite. Quando il piano è destinato a uno strumento di regolazione della crisi, il par. 1.11 della nuova Sezione II-*bis* impone di renderle visibili e il valore di liquidazione deve incorporare anche il costo dello scenario lavoristico alternativo.
La seconda è **finanziaria**: il test pratico non sostituisce il piano. Il TFR da normale turnover viene trattato evitando duplicazioni con gli accantonamenti nel MOL, mentre TFR da esuberi, incentivi, preavvisi e altri costi di riorganizzazione devono trovare piena rappresentazione nei flussi del piano.
La terza è **procedurale**: il lavoro non è una variabile che l'esperto gestisce al posto dell'impresa. La consultazione resta un obbligo datoriale; l'esperto può partecipare, deve essere informato e deve rendere tracciabili le trattative, ma le misure sul personale restano soggette alle rispettive regole di diritto del lavoro.
Il risultato è un passaggio che può essere sintetizzato in una formula: il personale smette di essere soltanto una voce del conto economico e diventa una componente verificabile della fattibilità del risanamento. La ristrutturazione può certamente incidere sull'occupazione, sui costi e sull'organizzazione; ciò che il Decreto 2026 richiede con maggiore nettezza è che tali effetti siano costruiti prima sul piano giuridico e solo dopo tradotti in numeri. Per impresa, esperto e advisors, è questo il vero contenuto lavoristico dell'aggiornamento ministeriale.

# Lo svolgimento della composizione negoziata: gestione delle trattative, procedure e precauzioni

A cura di **Franco Baiguera**

**La composizione negoziata, com'è ormai noto, rappresenta un percorso di natura pre-concorsuale, negoziale ed assistita, la cui sostenibilità e riuscita dipendono dal rigoroso rispetto di regole procedurali e di cautele gestorie che trasformano le trattative in un vero e proprio "procedimento procedimentalizzato", che verrà analizzato in questo contributo.**

## 1. L'ACCESSO ALLA PIATTAFORMA E IL VAGLIO PRELIMINARE DI FATTIBILITÀ

### 1.1 Il presupposto oggettivo e il "Test Pratico"

L'accesso alla composizione negoziata è subordinato alla sussistenza di una condizione oggettiva definita dall'art. 12, comma 1, CCII: le condizioni di **squilibrio patrimoniale o economico-finanziario** che rendono probabile la crisi o l'insolvenza, qualora vi siano concrete prospettive di risanamento.

Il primo adempimento formale risiede nell'utilizzo del simulatore numerico disponibile sulla piattaforma telematica nazionale. Il c.d. **"Test Pratico"** per la verifica della sostenibilità del debito (già trattato nel contributo *"Il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità: la bussola della composizione negoziata"* pubblicato nella rivista di maggio 2026) non ha mero valore statistico, ma rappresenta il primo tassello della diligenza dell'organo gestorio in osservanza dell'art. 2086 c.c.. Esso misura il rapporto tra l'entità del debito da ristrutturare e i flussi di cassa annuali al servizio del debito stesso, offrendo una prima indicazione del tempo necessario per il rientro fisiologico dall'indebitamento.

### 1.2 La *due diligence* dell'Esperto e il colloquio preliminare

La nomina dell'Esperto (art. 13 CCII) dà avvio a una fase istruttoria di fondamentale importanza. L'Esperto ha l'obbligo di verificare, entro cinque giorni dall'accettazione, non solo la propria indipendenza e l'assenza di conflitti di interesse, ma soprattutto la **concretezza delle prospettive di risanamento.**

Questo vaglio si sostanzia nel *colloquio preliminare* con l'imprenditore e con i suoi advisor. L'Esperto deve analizzare:

- La coerenza del piano industriale;
- L'attendibilità delle assunzioni sottostanti *(key assumptions);*
- La sostenibilità finanziaria a breve termine (almeno a 6 mesi).

Qualora l'Esperto rilevi che l'impresa si trovi in uno stato di insolvenza irreversibile o che il piano sia manifestamente inattuabile, ha il dovere deontologico e normativo di disporre l'archiviazione immediata dell'istanza. Una prosecuzione indebita delle trattative in assenza di prospettive comporterebbe un artificiale differimento dell'apertura della liquidazione giudiziale, con conseguente aggravamento del dissesto.

## 2. LA DEONTOLOGIA DELLE TRATTATIVE: BUONA FEDE, TRASPARENZA E ASIMMETRIE INFORMATIVE

### 2.1 I doveri comportamentali delle parti (Art. 16 CCII)

Le trattative all'interno della CNC sono governate da clausole generali di comportamento normativamente specificate. L'art. 16 CCII impone alle parti (debitore, creditori, intermediari finanziari) il dovere di agire con **correttezza e buona fede.**

**BOX DI SINTESI**

**I DOVERI DI COMPORTAMENTO (Art. 16 CCII)**

| Imprenditore | Creditori /Banche |
|---|---|
| • Massima trasparenza<br>• Flussi informativi corretti e veritieri<br>• Accessibilità ai dati | • Risposte tempestive<br>• Divieto di recesso<br>• Obbligo di trattazione |

Per l'**imprenditore**, l'obbligo di trasparenza si traduce nella rimozione di qualsiasi asimmetria informativa. Non è ammessa la reticenza strategica. I creditori devono essere posti nella condizione di valutare il medesimo scenario industriale descritto all'Esperto.

Per i **creditori**, e in particolare per gli istituti di credito (spesso detentori della maggioranza del passivo), l'art. 16 introduce un obbligo di *cooperazione attiva*. Le banche non possono trincerarsi dietro il silenzio o applicare automatismi di *degrading* del merito creditizio che prescindano da una valutazione complessiva del piano di risanamento.

### 2.2 Il ruolo dei lavoratori e dei sindacati nelle trattative

Un aspetto innovativo, spesso trascurato dalla prassi aziendale ma di primario rilievo scientifico, riguarda il coinvolgimento dei lavoratori. Ai sensi dell'art. 16, comma 4, CCII, l'imprenditore è tenuto a informare preventivamente i rappresentanti dei lavoratori (RSU/RLS) o i sindacati comparativamente più rappresentativi sull'andamento delle trattative e sulle ricadute occupazionali del piano. L'omissione di tale informativa non solo inficia la correttezza del comportamento del debitore, ma può legittimare condotte giudiziali *ex* art. 28 dello Statuto dei Lavoratori (repressione della condotta antisindacale), bloccando di fatto il percorso negoziale.

## 3. LA GESTIONE DELL'IMPRESA *IN PENDENZA* DI TRATTATIVE

L'art. 15 CCII delinea lo statuto gestorio dell'impresa in crisi nel corso delle trattative, operando una netta bipartizione a seconda della gravità della situazione finanziaria.

### 3.1 Crisi o insolvenza: i due regimi gestori

1. **In caso di crisi (probabile insolvenza):** l'imprenditore conserva la gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa. Tuttavia, la norma pone un limite finalistico: la gestione deve essere orientata in modo da non pregiudicare la **sostenibilità economica del risanamento.**
2. **In caso di insolvenza (reversibile)**: qualora nel corso delle trattative lo squilibrio evolva in insolvenza conclamata, la gestione muta radicalmente la propria stella polare. Gli amministratori perdono la facoltà di agire nel solo interesse dei soci e devono gestire l'impresa nel **prevalente interesse dei creditori.** Ciò comporta l'adozione di una condotta rigorosamente conservativa, tesa alla sterilizzazione delle perdite e alla salvaguardia dell'attivo patrimoniale.

### 3.2 Il meccanismo del dissenso dell'Esperto e le sue conseguenze

L'art. 15, comma 3, CCII stabilisce che l'imprenditore deve informare preventivamente l'Esperto del compimento di atti di straordinaria amministrazione o di pagamenti che non siano coerenti con l'andamento delle trattative o con le prospettive di risanamento.
Se l'Esperto ritiene che l'atto prospettato sia dannoso per i creditori o per il risanamento, ha il potere-dovere di manifestare il proprio **dissenso per iscritto.**

**Focus giuridico-economico sulle conseguenze del dissesto**
Laddove l'imprenditore decida di compiere l'atto nonostante il formale dissenso dell'Esperto, si producono tre effetti immediati:

1. **Segnalazione al Registro delle Imprese:** L'Esperto iscrive il proprio dissenso nel registro pubblico, rendendo la scelta gestoria visibile a tutti i terzi.
2. **Perdita delle esenzioni**: L'atto perde il beneficio dell'esenzione dalle azioni revocatorie e dai reati di bancarotta in caso di successiva liquidazione giudiziale (art. 24 CCII).
3. **Responsabilità degli Amministratori:** Si configura una presunzione di colpa grave in capo agli amministratori per i danni cagionati al patrimonio sociale

## 4. IL SISTEMA DELLE MISURE PROTETTIVE E CAUTELARI: PRESUPPOSTI E PRECAUZIONI CONTRO L'ABUSO

L'incentivo economico e legale preminente per l'accesso alla CNC è rappresentato dalla protezione del patrimonio aziendale dalle aggressioni individuali dei creditori mediante le **misure protettive** (art. 18 CCII).

### 4.1 Il procedimento di conferma e il sindacato del Tribunale

L'istanza di applicazione delle misure protettive viene pubblicata nel Registro delle Imprese, facendo venire meno in questo modo la riservatezza della CNC, ma producendo un effetto protettivo *automatico* ma temporaneo, del tutto simile a quello di altre procedure concorsuali, rispetto alle quali non scatta automaticamente. Entro il termine perentorio di 30 giorni dalla pubblicazione, il debitore deve presentare ricorso al Tribunale competente

per chiedere la **conferma** delle misure (art. 19 CCII).
Il sindacato giurisdizionale del tribunale non è una mera formalità di rito, ma un vaglio di merito stringente che deve valutare:

- Il *fumus* della stabilità del piano industriale;
- Il *periculum* inteso come imminenza di azioni esecutive capaci di disarticolare irreversibilmente l'azienda (es. pignoramenti presso terzi di conti correnti operativi);
- La *proporzionalità* della misura rispetto al sacrificio imposto ai creditori sacrificati.

**BOX DI SINTESI**

**I criteri di valutazione del tribunale**

- Funzionalità della misura rispetto alle trattative
- Assenza di pregiudizio sproporzionato ai terzi
- Serietà e trasparenza della condotta del debitore

### 4.2 La sterilizzazione delle clausole di *ipso facto*

Di fondamentale rilievo pratico è il disposto dell'art. 18, comma 5, CCII: i creditori non possono, per il solo fatto dell'accesso alla composizione negoziata o della richiesta di misure protettive, risolvere unilateralmente i contratti pendenti né dichiarare la decadenza dal beneficio del termine *(clausole di ipso facto).* Questa norma protegge i contratti commerciali strategici (es. appalti, forniture in esclusiva, leasing), garantendo la preservazione del valore di *going concern.*

### 4.3 Un approfondimento: l'iscrizione di ipoteche

Nel contesto della CNC il destino delle iscrizioni ipotecarie – in particolare delle ipoteche giudiziali – dipende interamente dalle misure protettive (art. 18 CCII).
La regola generale si biforca in due scenari netti: cosa succede dopo la pubblicazione delle tutele e cosa accade a quelle iscritte prima.

**a) le nuove iscrizioni ipotecarie (dopo la pubblicazione delle misure)**

Dal giorno in cui l'istanza per l'applicazione delle misure protettive viene pubblicata nel Registro delle Imprese:

- **Divieto di nuove prelazioni:** i creditori **non possono acquisire diritti di prelazione** se non sono concordati con l'imprenditore *(art. 18, comma 1, CCII).*
- **Blocco delle ipoteche giudiziali:** poiché l'ipoteca giudiziale è un diritto di prelazione attivato unilateralmente dal creditore (ad esempio, dopo aver ottenuto un decreto ingiuntivo esecutivo), qualsiasi iscrizione effettuata *dopo* la pubblicazione è vietata e priva di effetti.
- **Ipoteche volontarie:** sono ammesse solo se concordate con l'imprenditore. Spesso, se servono a garantire nuovi finanziamenti durante le trattative, richiedono l'autorizzazione del tribunale per assicurarne la prededucibilità.

**b) Ipoteche giudiziali preesistenti**

Questo è il punto che genera più confusione tra gli imprenditori e i professionisti:

- **Nessuna inefficacia retroattiva**: a differenza di quanto avviene nel concordato preventivo o negli accordi di ristrutturazione (dove l'art. 46 CCII rende inefficaci le ipoteche giudiziali iscritte nei 90 giorni antecedenti), **nella composizione negoziata NON esiste un effetto retroattivo**. La giurisprudenza ha confermato che il giudice non può cancellare o dichiarare inefficace un'ipoteca iscritta regolarmente *prima* dell'accesso al percorso.
- **Stato di quiescenza:** l'ipoteca già iscritta resta valida e mantiene il suo grado. Tuttavia, il creditore **non può iniziare o proseguire azioni esecutive** (come il pignoramento immobiliare) sui beni protetti. L'azione del creditore viene "congelata" per l'intera durata delle misure per salvaguardare le trattative.

## BOX DI SINTESI

**Quadro di sintesi degli effetti**

| Tipo di Ipoteca | Iscritta PRIMA della pubblicazione delle misure | Iscritta DOPO la pubblicazione delle misure |
|---|---|---|
| **Giudiziale** (es. da decreto ingiuntivo o ruolo esattoriale) | **Resta valida**, ma viene bloccata l'azione esecutiva (il pignoramento). | **È inefficace** nei confronti della procedura di risanamento. |
| **Volontaria** (es. concessa a una banca per un mutuo) | **Valida**, ma l'eventuale esecuzione sui beni aziendali è comunque sospesa dalle misure. | **Ammessa solo se concordata** con l'imprenditore (e spesso autorizzata dal giudice). |

**Attenzione alla conferma:** l'efficacia protettiva non è automatica a tempo indeterminato. Entro il termine ravvicinato previsto dalla legge, l'imprenditore deve chiedere la **conferma delle misure protettive al tribunale.** Se il giudice non le conferma, i creditori riacquistano immediatamente il potere di iscrivere ipoteche e avviare pignoramenti.

### 4.4 Precauzioni operative contro la revoca delle misure

I professionisti che assistono l'impresa devono prestare estrema cautela. Le misure protettive possono essere **revocate o modificate** anticipatamente dal tribunale, anche su istanza dell'esperto o di un creditore, qualora emerga che:

- Le trattative si sono arenate e non vi sono più spazi di accordo;
- L'imprenditore ha violato i doveri di buona fede (es. effettuando pagamenti preferenziali non concordati);
- La protezione viene utilizzata strumentalmente per consumare l'attivo aziendale a danno dei creditori.

## 5. LA NUOVA FINANZA PREDEDUCIBILE E LE DISMISSIONI DI ATTIVO (ART. 22 CCII)

Durante lo svolgimento delle trattative, l'esigenza di liquidità operativa rappresenta la principale criticità per le imprese in crisi. L'art. 22 CCII disciplina la concessione di nuova finanza dotata del privilegio della **prededuzione** (art. 6 CCII).

### 5.1 Tipologie di finanziamento e riparto di competenze

Il CCII distingue due canali di autorizzazione, entrambi finalizzati a blindare i flussi finanziari immessi nell'azienda:

1. **Autorizzazione del tribunale in via d'urgenza:** l'imprenditore può chiedere al tribunale l'autorizzazione a contrarre finanziamenti (anche dai soci o infragruppo) prededucibili, se l'esperto attesta che il finanziamento è strettamente necessario alla continuazione dell'attività aziendale o a preservare il valore dell'attivo.
2. **Mantenimento delle linee di autoliquidante:** Il tribunale può autorizzare l'impresa a continuare a utilizzare le linee di credito autoliquidanti in essere (es. anticipo fatture), impedendo alle banche di incamerare i flussi per azzerare i propri saldi scoperti, violando la par condicio.

### 5.2 Esempio: finanziamento d'urgenza per acquisto materie prime

La società *Alfa S.r.l.* ha un portafoglio ordini capiente ma non ha la liquidità per acquistare i componenti elettronici necessari a completare la produzione. Un fondo di private debt si offre di erogare 500.000 euro, a condizione che il credito sia prededucibile.

L'advisor della società predispone un'istanza *ex* art. 22 CCII, supportata dalla relazione dell'esperto che evidenzia come l'acquisto dei componenti permetterà di fatturare 1,5 milioni di euro entro 90 giorni, generando un flusso cassa positivo per l'intero ceto creditorio. Il tribunale concede l'autorizzazione. In caso di successiva liquidazione giudiziale (fallimento), il fondo verrà pagato con precedenza assoluta rispetto ai creditori chirografari e privilegiati di grado successivo.

## 6. IL RUOLO TRANSATTIVO CON L'ERARIO

Un punto critico nell'evoluzione delle trattative è la gestione del debito fiscale e previdenziale (Agenzia delle Entrate, INPS). Statisticamente, i debiti tributari rappresentano una quota rilevante del passivo delle imprese in crisi. Nell'ambito della composizione negoziata, l'art. 23, comma 2 *bis*, CCII e le norme collegate consentono all'imprenditore di proporre accordi transattivi anche al fisco (sono esclusi glfi enti previdenziali). Tuttavia, a differenza di quanto avviene nel concordato preventivo o negli accordi di ristrutturazione dei debiti, nella CNC **non opera il c.d. "cram-down" fiscale** (ossia l'omologazione forzosa del Tribunale in caso di diniego o silenzio dell'Amministrazione Finanziaria).

L'adesione dell'Agenzia delle Entrate deve essere espressa e deve fondarsi sulla convenienza economica della proposta **rispetto all'alternativa liquidatoria**. Pertanto, i professionisti devono avviare i tavoli con l'Erario con congruo anticipo, presentando una proposta transattiva asseverata e trasparente, onde evitare che il veto fiscale blocchi l'intero esito della CNC.

## 7. GLI ESITI DEL PERCORSO: TIPICITÀ, ATIPICITÀ E IL CONCORDATO SEMPLIFICATO

Il successo della composizione negoziata si concretizza nel raggiungimento di uno degli sbocchi previsti dall'art. 23 CCII. La norma offre un catalogo flessibile di soluzioni:

| EFFETTI E SBOCCHI *EX* ART. 23 CCII | | |
|---|---|---|
| **SOLUZIONI STRAGIUDIZIALI** | **ACCORDI AGEVOLATI** | **SOLUZIONI CONCORSUALI** |
| Contratto *ex* art. 23, lett. a) | Accordi di ristrutturazione *ex* artt. 57, 60, 61 | Piano attestato *ex* art. 56 |
| Accordo *ex* art. 23, lett. c) | Accordo di moratoria *ex* art. 62 | Concordato preventivo |
| | | Concordato semplificato *ex* art. 25 *sexies* |
| | | Strumenti di regolazione della crisi *ex* art. 25, comma 2, lett. d |

### 7.1 Le soluzioni stragiudiziali ad efficacia premiale

- **Il contratto idoneo ad assicurare la continuità (Art. 23, co. 1, lett. a)**: è un accordo sottoscritto dall'imprenditore, dai creditori e dall'esperto. La firma dell'esperto attribuisce stabilità all'accordo, poiché attesta che il piano industriale è idoneo ad assicurare la continuità aziendale per almeno due anni.
- **Il Piano di Risanamento Attestato (Art. 23, co. 1, lett. c):** produce gli effetti del classico piano di risanamento, ma beneficia di un regime di esenzioni rafforzato senza la necessità di nominare un ulteriore professionista attestatore, essendo la serietà intrinseca garantita dalla presenza dell'esperto durante le trattative.

### 7.2 Il rimedio di chiusura: il concordato semplificato (Art. 25-*sexies* CCII)

Qualora le trattative falliscano e non sia possibile raggiungere un accordo con i creditori, il legislatore ha previsto una "rete di sicurezza" di straordinario impatto sistematico: il **Concordato Semplificato per la liquidazione del patrimonio.**

Si tratta di una procedura concorsuale autonoma a cui l'imprenditore può accedere entro 60 giorni dalla relazione finale dell'esperto. Presenta caratteristiche uniche:

- **Assenza di voto dei creditori:** Il concordato viene omologato dal tribunale previo parere dell'Esperto, senza che vi sia una votazione da parte del ceto creditorio.
- **Natura liquidatoria pura:** è finalizzato alla liquidazione atomistica o parcellizzata dell'attivo, ma consente di preservare i posti di lavoro qualora preveda la cessione dell'azienda in esercizio *(going concern).*

L'ammissibilità del concordato semplificato è strettamente legata alla **condotta** tenuta dalle parti durante la CNC. Il tribunale verificherà che l'imprenditore abbia condotto le trattative con **buona fede e correttezza**. Se l'accesso alla CNC è stato tardivo o meramente strumentale, il tribunale negherà l'accesso al concordato semplificato, disponendo l'apertura della liquidazione giudiziale.

## 8. PRECAUZIONI OPERATIVE E QUADRO DELLE RESPONSABILITÀ DEGLI ORGANI DI GOVERNANCE E CONTROLLO

La gestione della composizione negoziata impone ai professionisti e agli organi societari l'adozione di rigorose cautele per evitare di scivolare nell'area dei reati fallimentari o della responsabilità civile per danni da *mala gestio.*

### 8.1 La responsabilità dell'organo amministrativo

Gli amministratori devono strutturare un sistema organizzativo interno idoneo a intercettare tempestivamente i segnali di crisi, in conformità all'**art. 2086 c.c.** L'ingresso nella CNC non sospende la responsabilità gestoria, ma ne muta il parametro di valutazione (dalla *Business Judgment Rule* al principio della protezione del ceto creditorio).

Ogni scelta strategica compiuta durante le trattative deve essere accompagnata da:

- **Minutes dettagliati:** i verbali del Consiglio di Amministrazione devono dare atto analiticamente delle ragioni per cui un determinato atto (es. pagamento di un fornitore strategico) è funzionale al risanamento.
- **Condivisione scritta con l'esperto:** anche qualora l'atto non richieda l'autorizzazione del tribunale, è opportuno precostituire la prova dell'assenza di opposizione da parte dell'esperto.

### 8.2 Il ruolo fondamentale del Collegio Sindacale (Organo di Controllo)

I sindaci societari sono chiamati a svolgere una funzione di vigilanza dinamica e pervasiva. Essi hanno un preciso **obbligo di segnalazione tempestiva** *ex* art. 25-*octies* CCII, con cui devono sollecitare l'organo amministrativo a valutare l'accesso alla CNC.

Durante lo svolgimento delle trattative, il Collegio Sindacale deve:

1. Partecipare assiduamente alle riunioni con l'esperto;
2. Monitorare costantemente l'evoluzione del *Cash Burn Rate* (la velocità con cui l'azienda consuma la liquidità residua);
3. Vigilare affinché gli amministratori non compiano atti di straordinaria amministrazione in contrasto con le indicazioni dell'esperto.

L'inerzia del Collegio Sindacale in pendenza di trattative può fondare una responsabilità concorrente con quella degli amministratori *ex* art. 2407 c.c., per non aver impedito il protrarsi di una gestione disfunzionale ed economicamente dannosa.

## CONCLUSIONI

La composizione negoziata della crisi si qualifica come uno strumento di elevata sofisticazione giuridica ed economica. La sua efficacia risiede nella flessibilità e nella riservatezza che caratterizzano la gestione delle trattative, ma il suo punto di vulnerabilità coincide con il rischio di abuso procedimentale.

I professionisti dell'area legale e societaria (advisor, attestatori, turnaround manager) devono comprendere che la CNC non è una moratoria legale concessa al debitore insolvente, ma un'opportunità negoziale condizionata alla trasparenza informativa. Solo attraverso l'adozione di rigorose precauzioni documentali, il rispetto del principio di leale collaborazione con l'Esperto e la tempestività dell'iniziativa, l'istituto può realizzare la sua missione: preservare il valore dell'impresa e salvaguardare il tessuto produttivo, espellendo dal mercato, senza indugi distruttivi, le sole realtà imprenditoriali strutturalmente prive di vitalità economica.

# Il budget di tesoreria come punto di arrivo degli adeguati assetti

## Una lettura del documento CNDCEC-FNC del 19 maggio 2026, tra analisi e applicazione operativa

A cura di **Cesare Spezia**

**Il 19 maggio 2026 il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili ha pubblicato il documento «Il budget di tesoreria: principali funzioni e aspetti operativi»[1], che colloca la previsione di cassa al centro della pianificazione finanziaria e degli obblighi di rilevazione tempestiva degli squilibri. Questo articolo ne propone anzitutto una sintesi, seguita da una seconda parte con una lettura operativa. Dal documento si ricava come il budget di tesoreria non sia il primo strumento da costruire per adeguarsi al Codice della crisi, ma l'ultimo: il punto in cui gli assetti organizzativo, amministrativo e contabile devono convergere e produrre una previsione controllabile. Un budget formalmente corretto, ma privo di questa infrastruttura, può generare una falsa sicurezza; un forecast aggiornato, verificato a consuntivo e collegato alle decisioni diventa invece uno strumento di governo e un banco di prova della qualità degli assetti stessi.**

**Infine, lo schema operativo proposto dal documento CNDC viene applicato a una PMI manifatturiera, con uno stress test e le relative contromisure.**

**Chiudono il contributo:**

- **una versione minima per micro e piccole imprese;**
- **una checklist di proporzionalità;**
- **sette azioni immediatamente attuabili.**

***Nota di metodo:*** *L'articolo è organizzato in due parti. La Parte I è una sintesi, per quanto ragionata nella scelta degli aspetti da valorizzare, del contenuto del documento CNDCEC-FNC del 19 maggio 2026: quanto vi si legge riflette, salvo diversa indicazione, ciò che il documento stesso afferma, in forma neutra e senza valutazioni personali. La Parte II raccoglie le considerazioni, le estensioni e le proposte operative, ricavate da una riflessione sul documento originale.*

1 CNDCEC – Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti, Commissione di studio «Finanza Reporting», «Il budget di tesoreria: principali funzioni e aspetti operativi», documento, 19 maggio 2026.

# PARTE I: SINTESI DEL DOCUMENTO CNDCEC-FNC

## 1. UN DOCUMENTO CHE ARRIVA AL MOMENTO GIUSTO

Il documento si presenta, già nella premessa, come la prosecuzione del percorso avviato con il contributo sul Past Due a 30 giorni del 30 ottobre 2025[2]. Il filo che lega i due elaborati è dichiarato esplicitamente: al centro dell'analisi c'è il flusso di cassa, non il reddito contabile. La formula scelta dagli estensori è netta: «un bilancio in attivo certifica il passato, mentre una previsione affidabile dei flussi governa il futuro». Il budget di tesoreria diventa così «molto più di un semplice strumento contabile»: una «vera e propria mappa strategica» per le decisioni dell'imprenditore.
Non è un cambio di prospettiva marginale. Un'impresa può chiudere l'esercizio in utile e trovarsi, nello stesso anno, in tensione di liquidità: basta che la crescita assorba capitale circolante, che gli incassi rallentino, che il magazzino si gonfi. Il conto economico, costruito per competenza, non lo mostra. La cassa sì.
Il documento si articola in quattro parti. La prima colloca il budget di tesoreria nel sistema degli adeguati assetti; la seconda affronta la raccolta dei dati e la costruzione delle previsioni, fino a uno schema operativo in undici punti; la terza è dedicata alla gestione dei fabbisogni e delle eccedenze di liquidità; la quarta raccoglie le considerazioni finali, con uno sguardo al ruolo del commercialista e all'evoluzione digitale.

### La cornice normativa

Il punto di partenza è l'art. 2086, comma 2, c.c., introdotto dal d.lgs. 14/2019: l'imprenditore che opera in forma societaria o collettiva «ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa». I successivi interventi del 2022 e del 2024 hanno modificato il più ampio quadro del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (CCII) entro cui tale obbligo opera. È l'art. 3 CCII a precisare a che cosa gli assetti debbano servire: a rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario; a verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi; a ricavare le informazioni necessarie per verificare la ragionevole perseguibilità del risanamento.
Il documento richiama poi, in sintesi, i segnali di allarme del comma 4 dello stesso articolo[3]: debiti retributivi scaduti da almeno trenta giorni, debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni e superiori a quelli non scaduti, esposizioni bancarie scadute o sconfinanti da oltre sessanta giorni. Sono, tutti, segnali di cassa. Non misurano una perdita: misurano un ritardo.

### Chi legge il bilancio, e che cosa vi cerca

La seconda sponda del ragionamento è quella dei principi contabili e di revisione. L'OIC 11 individua come destinatari primari dell'informazione di bilancio «coloro che forniscono risorse finanziarie all'impresa: gli investitori, i finanziatori e gli altri creditori», precisando che in ambito nazionale tra questi vanno annoverati «certamente gli intermediari finanziari». Il principio di revisione ISA Italia 570, dedicato alla continuità aziendale, elenca tra gli indicatori finanziari di rischio proprio i «bilanci storici o prospettici che mostrano flussi di cassa negativi».

2 Il documento, pubblicato il 30 ottobre 2025, è disponibile su: https://www.fondazionenazionalecommercialisti.it/node/1855.

3 Per completezza, le soglie dei segnali di cui all'art. 3, comma 4, CCII sono e seguenti: debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni; debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti; esposizioni verso banche e altri intermediari scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni gli affidamenti, purché rappresentino complessivamente almeno il 5% delle esposizioni; nonché le esposizioni debitorie di cui all'art. 25-novies, comma 1.

Chi presta denaro e chi certifica i conti, in altre parole, guardano entrambi alla cassa.
Da qui il ruolo di raccordo che il documento attribuisce al budget di tesoreria. Budget economico e budget patrimoniale seguono il principio della competenza e, per questo, non colgono immediatamente la dinamica dei flussi. Il budget di tesoreria li traduce in movimenti finanziari effettivi, tenendo conto dei tempi di incasso dei crediti commerciali, delle condizioni di pagamento verso i fornitori, delle scadenze fiscali e contributive, del rimborso di mutui, finanziamenti e leasing. È il passaggio dal quanto al quando.

## 2. ORIZZONTI TEMPORALI, DATI E STRUMENTI PREVISIONALI

Sull'orizzonte temporale il documento rinvia alla lista di controllo particolareggiata allegata al D.M. 21 marzo 2023[4], che al punto 1.5 pone una domanda precisa: «L'impresa dispone di un piano di tesoreria a 6 mesi? In difetto l'impresa predispone un prospetto delle stime delle entrate e delle uscite finanziarie almeno a 13 settimane»[5]. La struttura è gerarchica: il piano semestrale è la richiesta principale, il prospetto a tredici settimane la soluzione minima in sua assenza.

### Prima i dati certi, poi le stime

Il primo ostacolo indicato dal documento non è tecnico ma organizzativo: la «frammentazione delle informazioni finanziarie», definita «uno degli ostacoli principali alla costruzione di una visione finanziaria integrata e coerente». Il primo passo consiste quindi nell'individuare le fonti primarie: estratti conto bancari, scadenzari clienti e fornitori, previsioni di cassa storiche, contratti di finanziamento in essere.
Su questa base si distingue tra due famiglie di informazioni. I dati certi comprendono i pagamenti contrattualizzati, le scadenze fiscali, le rate dei finanziamenti e tutti gli elementi con tempistiche e importo definiti. Le variabili stimate comprendono invece gli incassi da fatture emesse, i flussi stagionali, le variazioni del capitale circolante e tutto ciò che è soggetto a incertezza: per queste il documento richiede «approcci probabilistici e scenari alternativi». La distinzione non è accademica. Decide dove il modello può permettersi di essere preciso e dove deve dichiarare la propria incertezza.
L'analisi delle serie storiche serve a riconoscere cicli stagionali, trend di lungo periodo e correlazioni, ma solo dopo avere escluso gli outlier statistici e depurato i dati dagli eventi straordinari, così da isolare la tendenza strutturale. Tre indicatori completano la cassetta degli attrezzi: il DSO, che misura l'efficienza nella gestione dei crediti commerciali; il DPO, che misura i tempi di pagamento dei fornitori; il Cash Conversion Cycle, che sintetizza l'efficienza complessiva nella gestione del capitale circolante.

### Le entrate: non basta proiettare il passato

Per le entrate il documento è esplicito: non è sufficiente proiettare in avanti i dati storici. Occorre integrarli con le dinamiche di mercato, costruire sul portafoglio ordini una «mappa gerarchica» che rispecchi i diversi gradi di certezza delle fonti di incasso, correggere le proiezioni per fattori specifici dell'organizzazione come la saturazione della capacità produttiva, i lead time di approvvigionamento, la flessibilità operativa disponibile.
Anche il DSO va letto in movimento: non come valore medio, ma nella sua variabilità nel tempo, nelle tendenze

4 Il decreto dirigenziale del 23 aprile 2026 aggiorna le linee guida operative per la composizione negoziata della crisi d'impresa, recependo le novità del D.Lgs. n. 136/2024 (il c.d. Correttivo Ter) del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: il documento CNDCEC continua a richiamare il D.M. 28 settembre 2021 e successive modifiche

5 Lista di controllo particolareggiata per la redazione del piano di risanamento e per l'analisi della sua coerenza, sezione 1.5.

emergenti, nella correlazione con variabili esterne. E va segmentato, perché le medie aggregate nascondono differenze significative tra clienti e linee di business. Lo stesso vale per gli scenari: il documento chiede di non fermarsi alla sensitività su una singola variabile, ma di esplorare sistematicamente combinazioni diverse di fattori critici.

### Le uscite: fisse, variabili, concentrate

Sul fronte delle uscite il documento separa i costi fissi strutturali, relativamente indipendenti dai volumi, dai costi variabili operativi, definiti «la componente più dinamica e complessa del modello previsionale». Nel manifatturiero la relazione tra volumi e costo delle materie prime non è lineare: curve di apprendimento ed economie di scala introducono soglie di efficienza e punti di pareggio volumetrici di cui il modello deve tenere conto. Il DPO, come il DSO, va calibrato di continuo in funzione delle condizioni di mercato e di credito, disaggregando i fornitori per classi omogenee di condizioni contrattuali; le tecniche di supply chain financing possono modificarne sensibilmente i tempi.
Due fenomeni meritano, nel documento, un'attenzione specifica. Il primo è il lotto economico di acquisto, che genera uscite concentrate in periodi circoscritti e non proporzionali ai volumi prodotti nello stesso intervallo: l'effetto è «una marcata volatilità dei fabbisogni di cassa». Il secondo sono le scorte di sicurezza: aumentarle per difendersi da rotture di stock o da lead time instabili significa assorbire cassa, e il budget deve registrarlo come uscita aggiuntiva, slegata dalla produzione corrente. Per gli investimenti strategici il documento richiama la valutazione con opzioni reali, che incorpora la flessibilità di modificare, espandere o abbandonare un progetto; per i costi variabili, la simulazione Monte Carlo, che ne descrive la distribuzione probabilistica e le correlazioni tra driver. Il principio che tiene insieme questi strumenti è la ponderazione del rischio: categorie di uscita diverse hanno una diversa natura probabilistica, e il modello deve riconoscerla.

### Gli imprevisti: raramente arrivano da soli

La parte sugli imprevisti parte da una constatazione: i ritardi sistematici nei pagamenti dei clienti sono «forse la forma più diffusa di imprevisto finanziario», mentre gli eventi creditizi, come la revoca improvvisa di un fido, costituiscono una categoria «particolarmente insidiosa». Il messaggio centrale è che gli shock vanno simulati insieme, non uno alla volta: i modelli devono verificare la tenuta in condizioni di stress «multiplo e concorrente», «perché è così che funzionano i mercati reali». L'esempio proposto è quello di una crisi energetica, che può aumentare i costi operativi, ritardare i pagamenti dei clienti in difficoltà e restringere l'accesso al credito, tutto nello stesso momento.
Per misurare questa tenuta il documento mutua dal mondo bancario due strumenti: il Liquidity Coverage Ratio, rapporto tra attivi liquidi di alta qualità e uscite attese nei trenta giorni successivi in condizioni di stress, e il Value at Risk applicato al cash flow, che quantifica la massima perdita di liquidità attesa in un dato orizzonte. A valle vengono gli strumenti di difesa: un buffer di liquidità calibrato sul profilo di rischio dell'impresa, abbastanza ampio da evitare la carenza e abbastanza contenuto da non immobilizzare risorse; una matrice di priorità dei pagamenti che rifletta obblighi legali e contrattuali, ma anche relazioni commerciali critiche e reputazione; soglie di allerta automatiche, capaci di attivare i protocolli di risposta prima che la situazione degeneri.

## 3. BANCA, GOVERNANCE E RUOLO DEL PROFESSIONISTA

### Il punto di vista della banca

Il documento registra un'evoluzione dei modelli di valutazione bancari, sempre più concentrati «sulla capacità delle imprese di generare cassa nel futuro, oltre che sui risultati economici del passato». Gli Orientamenti EBA

sulla concessione e sul monitoraggio dei prestiti[6] consolidano questa impostazione: la valutazione del merito creditizio deve basarsi su «informazioni supportate da elementi probatori necessari e adeguati» e su stime realistiche e sostenibili di reddito e flussi di cassa futuri. È l'approccio forward looking.
A questo si aggiunge il tema, già al centro del contributo sul Past Due, dell'IFRS 9: pagamenti scaduti da oltre trenta giorni possono costituire un elemento per considerare significativamente aumentato il rischio di credito, con passaggio dell'esposizione tra gli stadi di impairment e possibili effetti sugli accantonamenti della banca. In questo quadro il documento assegna al budget di tesoreria tre funzioni: anticipare i gap di liquidità che possono condurre a scaduti; rendere programmabili le azioni correttive, dalla manovra sul capitale circolante alla rimodulazione degli investimenti e delle fonti; documentare un processo di gestione coerente con le aspettative di monitoraggio continuo della controparte.
Il rapporto con il sistema bancario torna nella terza parte del documento, sotto il profilo relazionale. Una comunicazione trasparente e regolare con gli istituti di credito può fare la differenza nei momenti critici; una capacità dimostrata di prevedere i flussi aiuta a negoziare condizioni migliori; lo storico di affidabilità si costruisce rispettando gli impegni, usando con oculatezza le linee e fornendo informazioni chiare e complete. Con un'avvertenza: «L'incapacità di ottenere finanziamenti o di rinegoziare le condizioni di fido è spesso un campanello d'allarme di possibile crisi».

### Dentro l'impresa: ruoli e responsabilità

Il documento inquadra il budget di tesoreria come uno dei principali «sensori» di allerta, perché «intercetta prima di altri documenti la pressione finanziaria generata da mismatch temporali tra incassi e pagamenti». Perché il sensore funzioni, la liquidità deve diventare un obiettivo esplicito di pianificazione, «con ruoli e accountability chiaramente definiti»: tesoreria o CFO, controllo di gestione, area commerciale per gli incassi, acquisti per i pagamenti, operations per scorte e investimenti. L'obiettivo dichiarato è trasformare la gestione della cassa da attività reattiva, di emergenza, a processo governato e anticipatorio. La configurazione concreta di questa governance resta necessariamente proporzionata alla struttura e alle dimensioni dell'impresa.

### Il commercialista e la tecnologia

La quarta parte del documento dedica un paragrafo al ruolo del commercialista. La consulenza finanziaria evoluta si misura non solo sulla correttezza della contabilità storica, ma sulla qualità del dato prospettico: affidabilità, accuratezza, trasparenza. Il documento elenca gli ambiti del supporto: l'implementazione degli adeguati assetti e l'integrazione del budget di tesoreria nel controllo di gestione; la verifica dell'affidabilità dei dati, con strumenti come il Beneish M-Score, e la normalizzazione dei margini attraverso l'EBITDA adjusted; l'accompagnamento dell'imprenditore verso una visione forward looking basata sulla cassa; l'integrazione delle variabili qualitative, normative, contrattuali e geopolitiche. Per le PMI, la figura del CFO esterno è indicata come «il supporto tecnico indispensabile».
L'ultimo paragrafo guarda all'evoluzione digitale. Intelligenza artificiale e machine learning rendono accessibili alle PMI strumenti di finanza predittiva fino a poco tempo fa riservati alle grandi imprese, migliorando la precisione delle previsioni e la lettura di pattern complessi nei flussi. Il documento chiude però il cerchio sul fattore umano: l'efficacia del budget potenziato dall'IA «non elimina la necessità dell'intervento umano», e il professionista resta insostituibile nell'integrare le variabili che «sfuggono all'algoritmo».

6 EBA, Orientamenti in materia di concessione e monitoraggio dei prestiti, EBA/GL/2020/06, 29 maggio 2020.

## 4. LO SCHEMA OPERATIVO IN UNDICI PUNTI

Nella parte più operativa il documento condensa il metodo in uno schema di undici punti. La tabella che segue lo riassume, con i parametri che il documento indica a titolo esemplificativo.

| Punto | Contenuto |
|---|---|
| **a) Fonti primarie** | Estratti conto bancari di tutte le società del gruppo, scadenzari clienti e fornitori, piani di ammortamento dei finanziamenti, contratti di leasing, previsioni di cassa storiche su 12-24 mesi |
| **b) Dati certi e variabili** | Certi: stipendi, scadenze fiscali, rate dei mutui, canoni di affitto, utenze ricorrenti. Variabili: incassi da fatture (stimati tramite il DSO), acquisti di materie prime, commissioni sulle vendite, manutenzioni |
| **c) Calcolo del DSO** | Crediti commerciali medi divisi per il fatturato giornaliero medio |
| **d) Template di cash flow mensile** | Per ogni voce: mese di budget, probabilità di realizzazione, data presunta, scenario ottimistico e pessimistico |
| **e) DPO e scorte** | DPO calcolato con la stessa logica del DSO. Obiettivi indicativi: DSO non oltre i termini contrattuali più 10 giorni; DIO di 45-60 giorni nel manifatturiero; DPO massimizzato entro i limiti contrattuali |
| **f) Investimenti** | Scheda per ciascun investimento: importo e tempistica, impatto sui costi operativi, risparmio quantificato, payback semplice e attualizzato |
| **g) Stress test** | Riduzione degli incassi del 20%, aumento dei costi energetici del 30%, blocco del credito bancario per 60 giorni; verifica della copertura anche nello scenario stressato |
| **h) Monitoraggio** | Settimanale: posizione di cassa effettiva rispetto alla prevista. Mensile: analisi degli scostamenti. Trimestrale: revisione delle ipotesi. Cruscotto minimo: cassa disponibile, previsione a 30-60-90 giorni, scadenze principali, indicatore a semaforo |
| **i) Protocollo imprevisti** | Buffer minimo, a titolo di esempio, del 15% del fatturato mensile per le PMI manifatturiere e del 10% per i servizi. Priorità dei pagamenti: stipendi, imposte, fornitori strategici, servizio del debito, fornitori ordinari, investimenti |
| **j) Check-list mensile** | Aggiornare gli scadenzari, verificare le rate dei finanziamenti, confrontare il DSO, validare i volumi, controllare i costi energetici, simulare lo stress, predisporre il report degli scostamenti |
| **k) KPI da monitorare** | Cash Conversion Cycle (inferiore a 60 giorni nel manifatturiero), DSO rispetto ai termini contrattuali (scarto inferiore a 10 giorni), DPO, debito bancario su fatturato, copertura degli interessi, liquidità immediata |

Letti in sequenza, gli undici punti descrivono un ciclo completo: dalle fonti al modello, dal modello allo stress, dallo stress al monitoraggio.

## 5. DEFICIT E SURPLUS: LE DUE FACCE DELLA LIQUIDITÀ

La terza parte del documento è dedicata all'uso delle fonti e alla gestione dei fabbisogni. Per il deficit indica una sequenza di interventi: rivedere i flussi previsionali e individuare le cause del fabbisogno; accelerare l'incasso dei crediti semplificando il processo di ricezione dei pagamenti; rinegoziare dilazioni o rateizzazioni con i fornitori; ottimizzare le scorte; differire le uscite non essenziali; ricorrere a finanziamenti a breve o a linee flessibili come fidi, anticipi su fatture e factoring; effettuare stress test sugli scenari peggiori; valutare, se necessario, la dismissione di asset non strategici.

Per il surplus la prospettiva si rovescia, ma la logica è la stessa: la liquidità in eccesso va governata. Il documento suggerisce di investirla in strumenti a breve termine e basso rischio, come depositi vincolati di breve durata o titoli di Stato a breve scadenza; di sfruttare gli sconti per pagamento anticipato offerti dai fornitori; di accelerare investimenti strategici quando si presentano opportunità favorevoli; di valutare il rimborso anticipato delle linee di credito onerose. Il vincolo è un equilibrio: massimizzare il rendimento delle disponibilità temporanee senza compromettere la liquidità necessaria agli imprevisti, mantenendo sempre una soglia minima di cassa, la cash reserve.

### Dal budget statico al rolling forecast

Chiude la terza parte il passaggio a una pianificazione dinamica. Il rolling forecast consente di aggiornare le previsioni in qualsiasi momento e su orizzonti mobili, di 6, 12, 18 o 24 mesi secondo le esigenze dell'organizzazione, superando il limite dell'anno in corso. Il documento lo definisce «una best practice ed in linea con le indicazioni normative sopravvenute», perché permette di individuare per tempo fabbisogni aggiuntivi e squilibri, «evitando che una tensione di cassa temporanea evolva in una crisi conclamata».

Le considerazioni finali riprendono il filo in poche formule. L'adozione del budget di tesoreria è passata «da best practice gestionale a imperativo di compliance normativa e meccanismo di vantaggio competitivo»; lo strumento assicura la solvibilità operativa, definita «il battito cardiaco» dell'impresa; la tesoreria cessa di essere una funzione meramente operativa e diventa una leva strategica. La sintesi è in una frase: «senza pianificazione di cassa, non esiste sostenibilità finanziaria».

## 6. LA PROPORZIONALITÀ PER LE MICRO E PICCOLE IMPRESE

La lista di controllo particolareggiata, al punto 4.11.4[7], consente alle micro e piccole imprese di ricorrere, per semplicità, alle sole grandezze economiche senza convertirle analiticamente in flussi di cassa, purché siano comunque considerati investimenti di mantenimento, iniziative industriali, dismissioni e operazioni straordinarie. Si tratta di un criterio operativo della composizione negoziata, non di una prescrizione generale circa la forma del budget.

Semplificare, però, non significa esonerare. Resta l'esigenza sostanziale di produrre informazioni previsionali adeguate, secondo criteri di proporzionalità alla natura, alle dimensioni e alla complessità dell'impresa. Cambia la forma dello strumento, non la domanda a cui deve rispondere.

7 D.M. 21 marzo 2023 Lista di controllo particolareggiata per la redazione del piano di risanamento e per l'analisi della sua coerenza, sezione 4.11.4.

## PARTE II: ALCUNE CONSIDERAZIONI

Fin qui una sintesi, per quanto ragionata nella selezione degli aspetti da valorizzare, del contenuto del documento CNDCEC-FNC. Da qui in avanti l'articolo cambia registro: le pagine che seguono raccolgono una serie di riflessioni, le estensioni che riteniamo necessarie e le proposte operative ai lettori. La lettura generale è di un'impresa capace di documentare ipotesi, fabbisogno massimo e azioni previste che dispone anche per la banca di un patrimonio informativo più completo rispetto a chi si limita a consegnare l'ultimo bilancio.

### La tesi: il budget come esame finale degli assetti

Il budget di tesoreria è l'esame finale degli adeguati assetti, non il primo compito da svolgere. Questa affermazione non riduce l'importanza del budget: la rafforza. Per prevedere gli incassi occorrono uno scadenzario riconciliato, termini contrattuali, ritardi storici, concentrazione della clientela e informazioni commerciali sugli ordini. Per prevedere i pagamenti servono impegni di acquisto, contratti, scorte, piani di produzione, costo del lavoro, imposte e servizio del debito. Per interpretare il saldo occorrono responsabilità chiare, soglie di attenzione e azioni già definite, e quindi aeetti chiari dal punto di vista organizzativo, amministrativo e contabile.
Il budget non è quindi un quarto assetto che si aggiunge agli altri, ma il punto nel quale i tre assetti devono convergere e produrre una previsione controllabile. Se una riga non può essere ricondotta a una fonte, a un responsabile, a un'ipotesi esplicita e a una procedura di aggiornamento, il numero può essere plausibile, ma non è ancora affidabile.

| Assetto | Contributo al budget di tesoreria |
|---|---|
| **Organizzativo** | Ruoli, deleghe, responsabilità sugli incassi, pagamenti, scorte, investimenti e azioni correttive |
| **Amministrativo** | Processi di pianificazione, budget, reporting, controllo degli scostamenti e flussi informativi |
| **Contabile** | Piano dei conti, rilevazioni tempestive, scadenzari, riconciliazioni e attendibilità dei saldi |
| **Gestione dei rischi** | Scenari, soglie, buffer e protocolli di risposta |

Vale la pena spiegare per che cosa, esattamente, il budget assolva a questa funzione di verifica ultima. Costruirlo davvero, non come esercizio di stima ma come sintesi informata, richiede di attraversare in sequenza quasi tutti gli output che gli assetti adeguati dovrebbero produrre. Richiede un'analisi della marginalità per prodotto, linea o commessa, perché senza di essa non si può stimare in modo affidabile quale parte del fatturato previsto si tradurrà in incasso netto di valore. Richiede la verifica del punto di pareggio, perché è il parametro che dice se il fatturato atteso copre i costi fissi o li lascia scoperti, trasformando un budget economico ottimistico in un buco di cassa strutturale. Richiede una valutazione esplicita della rischiosità del fatturato — concentrazione della clientela, stagionalità, probabilità di cancellazione degli ordini — perché è da qui che derivano le probabilità di realizzazione che distinguono i dati certi dalle variabili stimate. Richiede la proiezione dell'andamento del capitale circolante netto, perché è la dinamica di crediti, debiti e magazzino a decidere se una crescita del fatturato genera o assorbe liquidità. Richiede, infine, la ricostruzione della posizione finanziaria netta prospettica e del piano degli investimenti, perché senza questi elementi il budget ignorerebbe proprio le voci — rimborso dei finanziamenti, nuovi investimenti, eventuali nuovi apporti di capitale — che più pesano sulla sostenibilità dei dodici mesi richiesta dall'art. 3 CCII.
Questi elementi coincidono con gli output che un sistema di assetti adeguati dovrebbe produrre autonomamente: la marginalità e il break even dal sistema contabile e di controllo di gestione, alimentato da un piano dei

conti opportunamente strutturato; la rischiosità del fatturato dal monitoraggio commerciale e dagli scadenzari; il capitale circolante dal controllo di gestione; la posizione finanziaria netta e gli investimenti dalla pianificazione finanziaria e dagli organi di governo. Il budget di tesoreria deve attingere a questi flussi informativi insieme, nello stesso momento e con la stessa unità di misura: il flusso di cassa atteso. Per questo rappresenta la verifica al massimo grado dell'esistenza e del funzionamento degli assetti: non un ennesimo cruscotto, ma il punto in cui gli altri cruscotti devono confluire e quadrare.

La nozione di punto di arrivo non va però intesa in senso cronologico rigido. Non significa che l'impresa debba completare ogni procedura prima di iniziare a prevedere la cassa: spesso accade il contrario, e la costruzione del primo forecast fa emergere dati mancanti, responsabilità non assegnate e incoerenze tra contabilità, ordini e scadenzari. Il budget diventa così anche uno strumento diagnostico, un cantiere dal quale può partire il miglioramento degli assetti stessi. La differenza sta nel non confondere un prototipo, utile a individuare i vuoti informativi, con un sistema ormai affidabile.

Questa precisazione è importante soprattutto per le PMI: se si sostenesse che il budget può essere costruito solo dopo avere perfezionato l'intera architettura amministrativa, molte imprese rinvierebbero indefinitamente. Il percorso più realistico è iterativo: si realizza una prima previsione con i dati disponibili, si indicano esplicitamente le stime deboli, si confrontano i risultati con il consuntivo e si interviene sulle fonti che generano gli scostamenti più rilevanti. A ogni ciclo migliora sia il forecast sia l'assetto che lo alimenta.

Questa conclusione vale però a una condizione precisa: il budget di tesoreria è verifica degli assetti se e solo se è costruito basandosi sugli assetti stessi, e non in loro sostituzione. Un budget che stima la marginalità a spanne, che ipotizza un break even senza una vera separazione tra costi fissi e variabili, o che proietta il capitale circolante su un trend generico invece che su uno scadenzario riconciliato, non sta verificando alcunché: sta semplicemente inventando un numero plausibile[8].

### Il rischio della scorciatoia

La scorciatoia consiste nel costruire subito un modello di tesoreria senza mettere ordine nei dati che lo alimentano. Il risultato può apparire sofisticato — molti fogli, scenari, indicatori — ma se i crediti non sono riconciliati, i termini effettivi differiscono da quelli contrattuali o gli investimenti non hanno una tempistica dei pagamenti, la precisione del foglio è solo apparente.

Un budget costruito male può essere peggiore dell'assenza di budget, perché genera falsa sicurezza: l'imprenditore che vede un saldo positivo prodotto da ipotesi fragili può rinviare decisioni che avrebbe invece assunto conoscendo la reale incertezza. La qualità del modello non si misura dal numero di formule, ma dalla possibilità di rispondere a quattro domande: da dove proviene il dato; chi lo valida; quando viene aggiornato; quale decisione si attiva se devia dalla previsione.

È utile distinguere con chiarezza il fast closing, prevalentemente mensile e destinato a produrre una situazione economico-patrimoniale attendibile, dall'aggiornamento della posizione di cassa e del forecast di breve, che deve avvenire almeno settimanalmente quando la volatilità lo richiede. Confondere i due livelli porta o a pretendere chiusure contabili irrealistiche ogni settimana o, all'opposto, ad aggiornare troppo tardi le informazioni finanziarie.

8 Sul valore anche probatorio della tracciabilità del budget, e più in generale sulla verifica degli assetti in sede di consulenza tecnica e perizia, si veda CNDCEC – Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti, Commissione di studio «CTU civili e penali» (presidente Sergio Cairone), «La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi», documento, 4 maggio 2026, cui riserviamo un separato e più ampio contributo su questa rivista, data la sua rilevanza specifica. Il documento richiama, tra l'altro, il nuovo art. 2396-quater c.c., introdotto dal d.lgs. 27 marzo 2026, n. 47, in vigore dal 29 aprile 2026, che ha assorbito la disciplina della denunzia al tribunale già contenuta nell'art. 2409 c.c.

Anche affidare interamente il modello al consulente esterno è una scorciatoia frequente. Il supporto esterno può essere decisivo per impostare struttura, formule e procedure, ma le informazioni commerciali, produttive e contrattuali restano nell'impresa e devono essere validate da chi le conosce: se il budget viene aggiornato solo quando il consulente lo richiede, non è ancora un processo aziendale. L'obiettivo di un CFO esterno dovrebbe essere trasferire metodo, non creare dipendenza.

## 8. UN METODO OPERATIVO IN SETTE FASI, APPLICATO A UN CASO ILLUSTRATIVO

Lo schema in undici punti descritto nella Parte I, se non attraversato con numeri e scelte concrete, rischia di restare un adempimento astratto. Proponiamo qui di ricomporlo in sette fasi operative, senza modificarne la logica di fondo, e di applicarlo a un caso illustrativo: una PMI manifatturiera con 3 milioni di euro di fatturato, 25 dipendenti, dieci distributori, DSO storico di 68 giorni, fornitori pagati in 40 giorni e una linea autoliquidante disponibile. Il cliente principale rappresenta il 35% degli incassi del trimestre; è previsto un investimento di 60.000 euro, pagabile nel secondo mese.

### Fase 1-2. Raccogliere le fonti e classificare i flussi

Si riuniscono estratti conto, scadenzari, piani di ammortamento, leasing, costo del lavoro, calendario fiscale, ordini, contratti e almeno dodici mesi di consuntivi, riconciliati alla stessa data. Ogni voce viene poi classificata come determinata, stimata o condizionata, e a ciascun gruppo si associa un responsabile: amministrazione per scadenze e riconciliazioni, commerciale per ordini e incassi, acquisti per fornitori, operations per produzione e scorte, direzione per investimenti e finanziamenti.

### Fase 3-4. Misurare i driver e costruire lo scenario base

Se il DSO storico è 68 giorni e il termine contrattuale è 60, il forecast parte da 68; il miglioramento a 60 diventa un obiettivo accompagnato da azioni, non un'ipotesi gratuita. Lo scenario base traduce le previsioni economiche in cassa usando i tempi di incasso, pagamento e, dove rilevante, di magazzino, e riporta per gli investimenti importo, date, IVA, contributi e finanziamenti.

### Fase 5. Applicare scenari e stress test

È utile distinguere sensitività, scenario e stress test, tre strumenti spesso confusi tra loro nella pratica. La sensitività modifica una variabile alla volta — cinque giorni aggiuntivi di DSO, per esempio — e misura quanto il risultato reagisce. Lo scenario combina ipotesi coerenti che descrivono una possibile evoluzione. Lo stress test porta il modello in condizioni severe ma plausibili e ne verifica la tenuta finanziaria. Per la nostra PMI, uno stress test realistico posticipa di 30 giorni l'incasso del cliente principale, mantenendo invariati fornitori, stipendi, imposte e investimento: la tensione non deriva da una perdita economica, ma dal disallineamento temporale tra entrate e uscite. Lo stress deve inoltre considerare la correlazione tra eventi: il ritardo dei clienti può manifestarsi proprio mentre la banca riduce la disponibilità delle linee e i fornitori chiedono pagamenti più rapidi.

| Indicatore | Scenario base | Stress senza azioni | Stress dopo azioni |
|---|---|---|---|
| Saldo minimo di cassa | € 40.000 | € -75.000 | € 20.000 |
| Ritardo cliente principale | 0 giorni | 30 giorni | 30 giorni |
| Investimento previsto | € 60.000 | € 60.000 | Rinviato 60 gg |
| Rinvio CAPEX | € 0 | € 0 | + € 60.000 |
| Anticipo crediti | € 0 | € 0 | + € 25.000 |
| Recupero selettivo | € 0 | € 0 | + € 10.000 |
| Miglioramento complessivo | € 0 | € 0 | + € 95.000 |
| Limite di fido accordato | € 150.000 | € 150.000 | € 150.000 |
| Picco utilizzo fido | € 80.000 | € 195.000 | € 100.000 |
| Headroom sul fido | € 70.000 | € -45.000 | € 50.000 |
| Costo delle contromisure | € 0 | € 0 | € 7.000 |
| Esito | Equilibrio | Limite superato | Liquidità positiva |

### Fase 6. Definire buffer e contromisure

Supponiamo che la direzione apprenda il ritardo sei settimane prima del previsto incasso. Il rinvio del CAPEX libera 60.000 euro nel periodo critico; l'anticipo di crediti libera 25.000 euro; il recupero selettivo di posizioni minori genera ulteriori 10.000 euro. Il miglioramento complessivo è quindi di 95.000 euro: il saldo minimo passa da meno 75.000 a più 20.000 euro e il picco di utilizzo del fido scende da 195.000 a 100.000 euro. A fronte di un limite accordato di 150.000 euro, lo spazio disponibile passa da meno 45.000 a più 50.000 euro. La decisione non elimina il rischio commerciale né crea redditività aggiuntiva: 'compra' tempo e impedisce che un evento temporaneo si trasformi in insolvenza. Se l'anticipo fatture costa 4.000 euro e il rinvio dell'investimento comporta un minore risparmio operativo di 3.000 euro, la protezione della liquidità ha un costo complessivo di 7.000 euro, da confrontare con alternative come un finanziamento ponte o una riduzione delle scorte.

Il budget deve governare anche il surplus, non solo il deficit: distinguere liquidità strutturalmente eccedente da risorse temporaneamente disponibili ma destinate a imposte, investimenti o picchi stagionali è un esercizio spesso trattato con minore sistematicità rispetto alla gestione delle tensioni. La decisione richiede un confronto tra rendimento, costo del debito, liquidabilità e rischio: se una linea costa più del rendimento ottenibile su un impiego a breve e non è necessaria per flessibilità, il rimborso può essere razionale; se l'impresa opera in un settore volatile, mantenere una riserva può avere un valore superiore al rendimento immediato.

### Fase 7. Monitorare, decidere, conservare le evidenze

A consuntivo occorre confrontare data e importo degli incassi, utilizzo effettivo del fido, costo delle misure adottate e recupero dell'investimento. Se lo scostamento deriva da un ritardo eccezionale, il modello può restare invariato; se rivela un comportamento ricorrente del cliente, il DSO prospettico e la politica commerciale vanno rivisti. È in questo ciclo che il forecast apprende dall'esperienza e l'assetto migliora concretamente. Le versioni del budget, le spiegazioni degli scostamenti e le decisioni assunte devono essere conservate: è questo archivio che dimostra il passaggio da un assetto di carta a un assetto effettivamente utilizzato.

Un'ultima notazione spesso trascurata: la probabilità di realizzazione di un incasso non va confusa con il suo importo nello scenario. Se un incasso di 180.000 euro ha probabilità dell'80%, il modello deve dichiarare se uti-

lizza l'intero importo nello scenario base e lo sposta nello scenario avverso, oppure se calcola un valore atteso di 144.000 euro. Mescolare i due criteri rende il totale poco leggibile e può produrre doppie rettifiche difficili da individuare in sede di revisione del modello.

### Micro e piccole imprese: un modello minimo ma vivo

Il principio di proporzionalità richiamato nella Parte I non equivale a esonero dall'esigenza sostanziale di produrre informazioni previsionali. Una microimpresa non necessita della stessa articolazione di una società con una funzione finanziaria interna, ma deve essere in grado di comprendere margini, debiti, continuità e fabbisogno. Sul piano gestionale, un prospetto minimo di cassa resta quasi sempre necessario, anche quando la via semplificata della checklist è percorribile: può stare in un foglio — saldo iniziale, incassi attesi, fornitori, personale, imposte, debito, investimenti e saldo finale — con aggiornamento mensile e controllo più frequente nei periodi critici.

Per una microimpresa il problema principale non è la complessità matematica, ma la disponibilità delle informazioni: quando la contabilità è esterna, il dato economico può arrivare tardi; quando gli incassi sono seguiti direttamente dall'imprenditore, lo scadenzario può esistere soltanto nella sua memoria. Un percorso realistico di implementazione può svilupparsi in tre cicli: nel primo mese si costruisce il forecast minimo e si individuano le fonti mancanti; nel secondo si riconciliano scadenzari e contabilità, si misurano DSO e DPO e si introduce uno scenario prudenziale; nel terzo si definiscono buffer, responsabilità, verbale sintetico delle decisioni e collegamento con il budget economico.

### Cosa il documento non dice esplicitamente

Un documento istituzionale come quello CNDCEC-FNC ha, per sua natura, un respiro generale: è pensato per essere applicabile a imprese molto diverse tra loro, e questo comporta alcune zone che, nella pratica professionale, vanno necessariamente precisate.

La prima riguarda l'orizzonte temporale. Il documento richiama sia il piano di tesoreria a sei mesi previsto dalla check-list particolareggiata, sia il prospetto a tredici settimane previsto in via sussidiaria, senza offrire un criterio univoco su quando l'uno sia preferibile all'altro. In concreto, la scelta dipende dal grado di volatilità del capitale circolante: un'impresa con clienti concentrati e termini di pagamento lunghi trae più valore da un orizzonte rolling a tredici settimane, aggiornato ogni settimana, perché è lì che si annidano le tensioni di liquidità più rapide; un'impresa con flussi più stabili può utilizzare un piano semestrale aggiornato mensilmente, integrandolo con il budget annuale.

La seconda riguarda la dimensione dei buffer di liquidità e delle soglie di stress test, che il documento presenta correttamente come esemplificative, ma che nella pratica richiedono un lavoro di calibrazione tutt'altro che automatico: un buffer del 15% del fatturato mensile ha un significato molto diverso per un'impresa manifatturiera con capitale circolante pesante e per una società di servizi a basso assorbimento di cassa. Applicare percentuali standard senza questo adattamento produce buffer sovradimensionati, con un costo-opportunità evidente, oppure sottodimensionati, con un rischio di liquidità reale.

La terza riguarda lo sforzo organizzativo necessario per sostenere un rolling forecast, che il documento definisce impegnativo da implementare ma di cui non quantifica il costo in termini di tempo-persona. Per una PMI priva di una funzione di controllo di gestione strutturata, il passaggio da un budget statico annuale a un forecast rotante richiede in genere l'affiancamento di un consulente esterno nei primi mesi, e la definizione di responsabilità chiare — tra tesoreria, area commerciale per gli incassi e acquisti per i pagamenti — che il documento cita ma che, nella pratica, vanno negoziate e messe per iscritto, non date per scontate.

### In sintesi

Il documento CNDCEC-FNC del 19 maggio 2026 offre un contributo di sicuro valore per collocare il budget di tesoreria nella cornice normativa degli adeguati assetti e per fornire uno schema operativo di riferimento. La lettura che ne proponiamo può essere riassunta in pochi punti:

- **Il budget di tesoreria non è il primo strumento da costruire, ma l'ultimo:** presuppone un'infrastruttura informativa, fatta di piano dei conti gestionale, scadenzari e KPI, che va costruita a monte, ma può anche funzionare da cantiere diagnostico per costruirla.
- **La distinzione tra dati certi e variabili stimate** non è un dettaglio metodologico, ma la chiave per capire dove concentrare l'attenzione e dove applicare margini di prudenza.
- **Scenari e stress test hanno valore** solo se calibrati sul profilo di rischio specifico dell'impresa, non applicati come percentuali standard uguali per tutti.
- **La cadenza di aggiornamento** è ciò che trasforma il budget da fotografia a strumento di governo: un budget non aggiornato è, nella sostanza, un documento già superato.
- **Anche il surplus va governato:** l'assenza di una politica sulla liquidità eccedente ha un costo-opportunità reale quanto quello di un deficit non presidiato.

### Cosa è indispensabile e cosa va adattato

| Indispensabile | Da adattare |
|---|---|
| Fonti riconciliate e data di aggiornamento esplicita | Orizzonte: 13 settimane, 6 mesi o 12 mesi |
| Separazione tra flussi determinati, stimati e condizionati | Livello di dettaglio per cliente, prodotto, commessa o canale |
| Saldo iniziale, flussi, linee disponibili e saldo finale | Buffer minimo e soglie di allerta |
| Confronto periodico tra previsione e consuntivo | Frequenza in funzione della volatilità |
| Responsabili dei dati e delle decisioni | Struttura interna o supporto del CFO esterno |
| Almeno uno scenario avverso rilevante | Variabili e intensità dello stress |
| Azioni correttive definite prima della tensione | Sequenza concreta e limiti delle contromisure |
| Conservazione di versioni, scostamenti e decisioni | Grado di formalizzazione a fini probatori |
| Coerenza con budget economico, CCN, PFN e investimenti | Software: foglio di calcolo, ERP, BI o strumenti predittivi |

### Sette azioni da lunedì mattina

- Estrarre scadenzari clienti e fornitori e riconciliarli con la contabilità alla stessa data.
- Calcolare DSO, DPO e, se rilevante, DIO sugli ultimi dodici mesi, evidenziando clienti e fornitori concentrati.
- Aprire un forecast a tredici settimane con saldo iniziale, entrate, uscite, linee e saldo finale.
- Separare chiaramente flussi determinati, stimati e condizionati e indicare chi valida ciascun dato.
- Simulare lo shock più plausibile per l'impresa e misurare il saldo minimo e il picco di utilizzo del credito.
- Definire una o due contromisure realistiche, con responsabile, tempo di attivazione e limite operativo.
- Fissare il controllo settimanale della cassa, il fast closing mensile e la conservazione delle decisioni assunte.

## 9. CONCLUSIONI

Il budget di tesoreria è il punto di arrivo degli adeguati assetti perché obbliga l'impresa a trasformare organizzazione, contabilità e gestione dei rischi in una previsione verificabile. Non sostituisce gli assetti: ne rivela la qualità. Se le fonti sono frammentate, le responsabilità indefinite e le ipotesi non documentate, il budget espone le debolezze del sistema; se i dati sono affidabili, gli scostamenti analizzati e le decisioni tracciate, il forecast diventa uno strumento di governo, di dialogo con la banca e — su questo torneremo in un prossimo contributo dedicato alla dimensione probatoria degli assetti — di documentazione della ragionevolezza delle scelte assunte. Il risultato non è la previsione perfetta, che non esiste, ma un processo capace di aggiornarsi e reagire. La vera adeguatezza non sta nell'avere molte procedure o un foglio complesso: sta nel produrre in tempo l'informazione necessaria, comprenderne l'incertezza e assumere una decisione coerente prima che lo squilibrio diventi crisi.

# Lo statuto di responsabilità dei professionisti nella regolazione della crisi: standard di perizia, nesso di causalità e funzionalità concorsuale dell'opera prestata

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

**Il saggio affronta il complesso tema della responsabilità dei professionisti esterni chiamati a coadiuvare l'impresa in crisi o in stato di insolvenza. Muovendo dalla interrelazione tra doveri organizzativi *ex* art. 2086 c.c. e ruolo di ausilio specialistico svolto da advisor contabili, legali e professionisti indipendenti attestatori, il lavoro ricostruisce i presupposti della responsabilità civile alla stregua del parametro della perizia professionale (art. 1176, comma 2, c.c.).**

**Si evidenzia la tendenziale inapplicabilità generalizzata del regime attenuato di cui all'art. 2236 c.c., la cui operatività resta subordinata all'allegazione e prova, da parte del professionista, di specifiche problematiche di particolare complessità emerse nello svolgimento dall'incarico.**

**Attraverso una rassegna delle principali pronunce della giurisprudenza di legittimità e di merito, lo studio demarca le rispettive sfere di competenza e dovere informativo, con una critica specifica alla impostazione tradizionale fondata su una rigida parcellizzazione delle obbligazioni quando emergano anomalie patrimoniali o fiscali macroscopiche. Particolare attenzione è dedicata al danno risarcibile e alla verifica causale secondo la metodologia della prognosi postuma e dell'evidenza probabilistica.**

**L'indagine si conclude con l'esame degli effetti dell'inadempimento sul rapporto contrattuale e specialmente: dalla paralisi delle pretese creditorie mediante eccezione *ex* art. 1460 c.c., al venir meno del rango prededucibile per carenza del requisito di inerenza e utilità *ex ante* verso la massa dei creditori, sino alla ripetizione delle somme liquidate in violazione del principio di corrispettività causale.**

## 1. PREMESSA

Il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (D.Lgs. n. 14/2019 e successive modifiche) ha profondamente rinnovato i presupposti operativi della gestione dell'insolvenza. Se, da un lato, l'art. 2086, comma 2, c.c. impone all'imprenditore societario il dovere di istituire assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati ai

fini della rilevazione tempestiva della crisi, dall'altro, l'attuazione pratica di tale precetto non può prescindere dall'apporto tecnico di professionisti esterni di elevata specializzazione.
Advisors economico-finanziari, avvocati e professionisti attestatori non svolgono un ruolo meramente esecutivo o di rappresentanza formale. Essi sono i veri e propri "architetti" dello strumento di regolazione della crisi prescelto. Proprio a causa della rilevanza delle loro valutazioni — idonee a incidere non solo sulla sfera del debitore opponente, ma anche sull'affidamento del ceto creditorio e sulla stabilità del mercato — la giurisprudenza ha progressivamente abbandonato la visione del professionista come mero prestatore d'opera intellettuale protetto dall'indeterminatezza del risultato.
Oggi, l'attività del consulente della crisi è sottoposta a un vaglio rigoroso che ne misura l'adeguatezza tecnica, la trasparenza informativa e la concreta utilità causale.
Il focus del contenzioso si è spostato dalla fisiologica alea del piano di risanamento alla qualità intrinseca della prestazione professionale, delineando uno statuto speciale di responsabilità che oscilla tra il diritto comune dei contratti e le peculiarità del diritto concorsuale.

## 2. IL PARAMETRO DELLA DILIGENZA QUALIFICATA E I CONFINI DELLA "SPECIALE DIFFICOLTÀ" *EX* ART. 2236 C.C.

Sotto il profilo del diritto comune, la responsabilità del professionista della crisi è governata dalle regole generali sull'inadempimento contrattuale (artt. 1218 e 1176, comma 2, c.c.). Lo standard richiesto non è quello del buon padre di famiglia, bensì quello del professionista di media preparazione e diligenza nello specifico settore d'attività, valutato con riguardo alla natura dell'attività esercitata.
Un nodo cruciale riguarda l'applicabilità dell'art. 2236 c.c., ai sensi del quale, se la prestazione implica la soluzione di problemi tecnici di speciale difficoltà, il prestatore d'opera risponde dei danni solo in caso di dolo o colpa grave. La giurisprudenza di legittimità ha progressivamente ristretto la portata esimente di questa disposizione nel contesto della crisi d'impresa.
Come statuito dalle Sezioni Unite della Corte di Cassazione con sentenza n. 42093/2021, le prestazioni del professionista della crisi si collocano in un'area di "specialismo tecnico", il che impone di per sé un livello di competenza elevato. Di conseguenza, non vi è alcuna assimilazione automatica o ex se tra la complessità intrinseca delle procedure concorsuali e la "speciale difficoltà" di cui all'art. 2236 c.c..
Affinché operi l'attenuazione della responsabilità alla sola colpa grave, il professionista ha l'onere di dimostrare, nel caso concreto, la sussistenza di "quel particolare grado di complessità tecnico-redazionale" o l'esistenza di contrasti interpretativi così radicali da rendere la soluzione adottata una scelta altamente opinabile e non un errore grossolano di valutazione. In assenza di tale rigorosa prova, l'Advisor o il legale rispondono anche per colpa lieve.

**BOX DI SINTESI**

**RESPONSABILITÀ DEL PROFESSIONISTA NELLA CRISI D'IMPRESA**

- Diligenza qualificata → valutata in base alla natura e alla complessità dell'incarico (art. 1176, co. 2, c.c.).
- Obbligazione di mezzi → rilevano metodo, verifiche e adeguatezza della prestazione, non il risultato finale.
- Speciale difficoltà → non esonera automaticamente da responsabilità; va provata dal professionista (art. 2236 c.c.).
- Onere della prova → il professionista deve dimostrare il corretto adempimento dell'incarico.
- Competenze non "a compartimenti stagni" → conta il concreto perimetro dell'incarico e la capacità di rilevare criticità evidenti.
- Compenso a rischio → l'inesatto adempimento può incidere sul diritto al compenso.

## 3. L'ONERE DELLA PROVA E IL NESSO DI CAUSALITÀ "CONTROFATTUALE"

Nei giudizi di responsabilità promossi dalla società *in bonis*, o più frequentemente dal curatore della liquidazione giudiziale, la ripartizione dell'onere della prova segue lo schema classico della responsabilità contrattuale:
Il cliente (o il curatore che ne esercita le azioni) deve allegare il titolo contrattuale (l'incarico) e l'inadempimento qualificato, descrivendo in modo specifico in cosa sia consistita la negligenza o l'imperizia del professionista *(cfr Cass. Civile, Sez. Prima Civile, Ordinanza n. 2664 del 06/02/2026 e Sez. Prima Civile, Ordinanza n. 2043 del 30/01/2026).*
Il professionista ha l'onere di provare l'esatto adempimento della prestazione, ovvero che l'inadempimento è dipeso da causa a lui non imputabile o da fattori esogeni imprevedibili.
Tuttavia, l'accertamento dell'inadempimento non esaurisce l'indagine. Ai fini dell'accoglimento della domanda risarcitoria, l'attore deve fornire la prova del danno e del nesso di causalità eziologica tra la condotta negligente e il pregiudizio patito *(cfr Tribunale di Ferrara, Sentenza n. 246 del 7 marzo 2024).*
Come evidenziato dal Tribunale di Ferrara con sentenza n. 246/2024, l'indagine sul nesso causale deve essere condotta secondo criteri probabilistici, attraverso un giudizio controfattuale (la cosiddetta prognosi postuma o test del *"but for"*). Il giudice deve verificare se, in assenza dell'errore o dell'omissione addebitati al professionista, il cliente avrebbe conseguito il risultato utile sperato o avrebbe evitato il danno, secondo la regola del ***"più probabile che non"***. Non vi può essere responsabilità risarcitoria senza la dimostrazione concreta che un comportamento alternativo diligente avrebbe modificato l'esito della vicenda.

## 4. LA RESPONSABILITÀ DELL'ADVISOR ECONOMICO-FINANZIARIO E DEL CONSULENTE CONTABILE

l'Advisor economico-finanziario è il soggetto incaricato di redigere il piano di ristrutturazione, analizzare la situazione patrimoniale e finanziaria del debitore e individuare i flussi di cassa idonei a supportare l'operazione di risanamento.
La sua responsabilità si gioca prevalentemente sulla fedeltà e sull'attendibilità dei dati posti alla base del piano.
L'Advisor non può dunque limitarsi a recepire passivamente i dati forniti dagli amministratori della società in crisi. La diligenza professionale qualificata *ex* art. 1176, comma 2, c.c. gli impone un dovere di verifica critica e di due diligence sui dati contabili.

Inoltre, un principio fondamentale chiarito dal Tribunale di Patti, con sentenza n. 85/2026 (sulla scorta di Cass. n. 13007/2016), attiene ai confini del mandato: il professionista ha l'obbligo non solo di fornire tutte le informazioni utili che rientrino nella sua specifica competenza, ma ha altresì il dovere di individuare tempestivamente le questioni che esulino dalla stessa. Egli deve informare il cliente dei limiti della propria competenza e fornirgli gli elementi necessari per assumere autonome determinazioni, eventualmente invitandolo a rivolgersi ad altri specialisti.
Se l'Advisor economico-finanziario rileva, ad esempio, complesse problematiche di natura fiscale o legale che mettono a rischio la fattibilità del piano, non può ignorarle o gestirle con approssimazione: deve formalmente segnalare al cliente la necessità di affiancare all'incarico un consulente fiscale o un legale specializzato.

*ESEMPIO PRATICO*

**La redazione di un piano basato su crediti inesistenti**

Il caso: Una società si rivolge a un dottore commercialista affinché rediga un piano attestato di risanamento. L'attivo della società è composto per il 60% da crediti verso clienti di dubbia esigibilità, molti dei quali già prescritti o relativi a soggetti non più solvibili. L'Advisor recepisce i saldi di bilancio senza effettuare alcuna verifica a campione, senza richiedere le schede contabili e senza applicare congrue percentuali di svalutazione, presentando un piano che mostra un'apparente solvibilità e la capacità di soddisfare i creditori chirografari al 40%.
La qualificazione della responsabilità: La condotta del professionista integra un grave inadempimento della diligenza qualificata. Egli risponde dei danni subiti dalla massa qualora il piano, rivelatosi irrealizzabile, abbia consentito alla società di proseguire l'attività in perdita per altri X mesi prima dell'apertura della liquidazione giudiziale, determinando un incremento del passivo erariale e previdenziale che si sarebbe evitato con una tempestiva emersione della crisi.

## BOX DI SINTESI

**I DOVERI DELL'ADVISOR ECONOMICO-FINANZIARIO**

- Verifica critica dei dati: obbligo di controllare la veridicità e la consistenza delle poste attive del bilancio del debitore, rifiutando acritici recepimenti.
- Sostenibilità del piano: elaborazione di scenari realistici basati su flussi finanziari certi o altamente probabili, evidenziando i margini di alea.
- Segnalazione dei limiti professionali: obbligo di avvertire il cliente qualora emergano criticità che richiedono l'intervento di altre figure specializzate (es. fiscalisti, legali).
- Prevenzione del ritardo: divieto di assecondare piani di risanamento palesemente irrazionali che abbiano come unico effetto quello di differire la liquidazione aggravando il passivo.

## 5. LA RESPONSABILITÀ DEL LEGALE DELLA CRISI

La figura del consulente legale che assiste l'impresa nell'accesso agli strumenti di regolazione della crisi ha subito un'evoluzione giurisprudenziale rilevantissima. È stata definitivamente superata la tesi minimalista che voleva l'obbligazione dell'avvocato limitata alla mera redazione formale del ricorso e al deposito dei documenti allegati.

### 5.1. La svolta nel 2026.

La Suprema Corte, con ordinanza n. 2043 del 30 gennaio 2026, sul complesso tema della responsabilità dell'avvocato "concorsualista", ha chiarito che l'esercizio in concreto di una facoltà processuale astrattamente prevista dalla legge — come il deposito di una domanda di concordato preventivo "prenotativo" o in bianco — può essere pienamente oggetto di sindacato sotto il profilo del corretto adempimento della prestazione professionale *(cfr Cass. Civile, Sez. Prima, Ordinanza n. 2043 del 30/01/2026).*

Il legale non può trincerarsi dietro la volontà del cliente o dietro la lettera della norma che consente il deposito con riserva di presentazione del piano. Se la società versa in una situazione di assoluto caos contabile e organizzativo, tale da rendere ab origine del tutto impraticabile qualsiasi soluzione alternativa alla liquidazione giudiziale, suggerire o assecondare il deposito di una domanda prenotativa al solo scopo di guadagnare tempo costituisce un grave inadempimento contrattuale.

Secondo la Cassazione, il dovere del difensore nell'assistenza alla ristrutturazione del debito impone di: i. consigliare il cliente sulle scelte concretamente e utilmente esperibili, previo reperimento di tutte le informazioni necessarie; ii. verificare preliminarmente l'esistenza delle condizioni minime di praticabilità di uno strumento alternativo (come la presenza di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile *ex* art. 2086 c.c.); iii. informare dettagliatamente il cliente imprenditore sui doveri che gravano su di lui nel contesto della crisi (artt. 3 e 4 CCII) e, soprattutto, sui seri rischi di responsabilità anche penale (in particolare, il reato di bancarotta semplice o aggravamento del dissesto *ex* art. 323 CCII) connessi al ritardo ingiustificato nell'apertura della liquidazione giudiziale.

***ESEMPIO PRATICO***

**Il ricorso prenotativo abusivo e l'istanza di proroga vietata.**

Il caso. Un avvocato assiste una S.r.l. in stato di palese e irreversibile insolvenza, con istanza di liquidazione giudiziale già pendente promossa dal Pubblico Ministero. Nonostante la contabilità sia inesistente e l'esperto indipendente nominato per l'attestazione del piano abbia già comunicato formalmente l'impossibilità di rilasciare un parere favorevole, il legale deposita una domanda di concordato preventivo prenotativo. Alla scadenza del termine, il legale presenta un'ulteriore istanza di proroga (fondata su elementi generici e non consentita dalla normativa applicabile), che viene rigettata dal Tribunale con contestuale apertura della liquidazione giudiziale.

La qualificazione della responsabilità. La condotta dell'avvocato viola i doveri di prudenza e diligenza qualificata. Il difensore ha omesso di verificare *ex ante* la sussistenza delle condizioni minime per l'accesso alla procedura concordataria e ha esposto gli amministratori a responsabilità penale per aver differito l'apertura del concorso in una situazione di manifesto dissesto.

In sede di ammissione al passivo della liquidazione giudiziale, la domanda di pagamento del compenso del legale sarà rigettata per grave inadempimento e inutilità della prestazione per la massa dei creditori.

**BOX DI SINTESI**

**LO STANDARD DI DILIGENZA DEL LEGALE DELLA CRISI**

- No al formalismo: la mera legittimità formale di un atto (es. ricorso prenotativo) non esclude la responsabilità se l'atto è concretamente inutile o dannoso per l'impresa.
- Sindacato sulla contabilità: obbligo di verificare se l'impresa ha un disordine organizzativo tale da escludere in radice soluzioni alternative alla liquidazione.
- Dovere di dissuasione: il legale deve sconsigliare iniziative dilatorie e avvertire il cliente del rischio di sanzioni civili e penali per il differimento della crisi.
- Obbligo di informazione attiva: dovere di monitorare l'evoluzione della pre-procedura; l'insistenza in istanze di proroga inammissibili o prive di supporto (es. in assenza di attestazione fattibile) costituisce inadempimento.

## 6. IL PROFESSIONISTA ATTESTATORE: LO STATUTO SPECIALE DI INDIPENDENZA E ATTENDIBILITÀ

L'attestatore riveste un ruolo del tutto peculiare. Egli non è un semplice consulente del debitore, bensì un soggetto terzo e indipendente che esercita una funzione di garanzia pubblica, volta a tutelare l'affidamento dei creditori e del Tribunale sulla veridicità dei dati aziendali e sulla fattibilità del piano.

La Suprema Corte ha, a più riprese, evidenziato che la relazione di attestazione non è un'attività asettica o meramente riproduttiva delle dichiarazioni del debitore *(cfr Cass. Civile, Sez. Prima, Ordinanza n. 36401 del 29/12/2023)*. L'attestatore ha l'obbligo di verificare la veridicità dei dati aziendali attraverso un esame critico delle scritture contabili, richiedendo - se necessario - conferme esterne (circolarizzazioni, perizie) ed esplicitando chiaramente nella propria relazione i metodi di verifica adottati.

Se il piano si fonda su presupposti economici palesemente irrealistici, l'attestatore che rilasci comunque il proprio giudizio favorevole risponde civilmente nei confronti dei creditori sociali e della massa per il pregiudizio causato dall'irregolare accesso alla procedura concorsuale.

Tuttavia, i confini di questa responsabilità non possono essere dilatati in modo indefinito. Come autorevolmente chiarito dal Tribunale di Benevento con sentenza n. 1533/2023, l'attestatore non ha un dovere di audit retrospettivo generalizzato su tutta la gestione passata della società *(cfr Tribunale Ordinario Benevento, sez. 2, sentenza n. 1533/2023).* Il suo compito fondamentale è:

i. verificare la veridicità dei dati contabili esposti nel piano al momento della sua presentazione (accertando che corrispondano alla reale consistenza patrimoniale attuale);
ii. formulare un motivato giudizio prognostico sulla fattibilità del piano medesimo.

Non è possibile addebitare all'attestatore la mancata scoperta di frodi passate o di irregolarità gestorie degli amministratori che non abbiano un riflesso diretto e rilevabile sulla consistenza attuale dell'attivo esposto nel piano, a meno che tali irregolarità non fossero palesi o rilevabili con l'ordinaria diligenza del professionista qualificato.

*ESEMPIO PRATICO*

**L'omesso rilievo di passività fiscali latenti**

Il caso. Un professionista attesta la fattibilità di un concordato preventivo semplificato. Nel piano non viene fatto alcun cenno a un accertamento fiscale in corso, già notificato alla società prima dell'incarico di attestazione, avente ad oggetto imposte non versate per oltre un milione di euro. L'attestatore omette di verificare lo stato del contenzioso tributario e di richiedere all'Agenzia delle Entrate il certificato unico dei debiti tributari. Pochi mesi dopo l'omologazione, l'atto di accertamento diviene definitivo, determinando il collasso finanziario del concordato e la conseguente liquidazione giudiziale.

La qualificazione della responsabilità. L'attestatore è direttamente responsabile per negligente esecuzione del mandato. L'omessa verifica di una passività latente di tale portata compromette irrimediabilmente la veridicità dell'attestazione. Egli risponderà dei danni patiti dai creditori concordatari che hanno prestato il consenso (o hanno subito gli effetti della procedura) sulla base di un quadro informativo gravemente deficitario e fuorviante.

**BOX DI SINTESI**

**LA FUNZIONE ATTESTATIVA TRA RIGORE E LIMITI**

- Verifica sostanziale, non formale: l'attestatore deve effettuare controlli incrociati sulla reale consistenza delle poste attive, non limitandosi a verificare la corrispondenza formale con il bilancio.
- Giudizio di fattibilità motivato: la prognosi di fattibilità deve basarsi su dati storici e proiezioni logiche coerenti, esplicitando i fattori di rischio.
- Nessun audit storico generalizzato: l'attestatore non risponde delle passate condotte di *mala gestio* degli amministratori, salvo che esse inficino direttamente la veridicità dei dati del piano.
- Indipendenza assoluta: qualsiasi legame personale o professionale pregresso con il debitore che possa comprometterne l'imparzialità fonda una responsabilità risarcitoria per lesione dell'affidamento dei terzi.

## 7. RIFLESSI SUL COMPENSO PROFESSIONALE: INADEMPIMENTO, PERDITA DELLA PREDEDUZIONE E RESTITUZIONE DELLE SOMME

Un aspetto di straordinario rilievo pratico riguarda la sorte del compenso spettante ai professionisti della crisi in caso di prestazione negligente o di insuccesso/fallimento della procedura.

### 7.1. Il criterio della funzionalità *ex ante* e il diniego della prededuzione

La pronuncia delle Sezioni Unite n. 42093/2021 ha chiarito che il credito del professionista che abbia assistito il debitore nell'accesso a una procedura concorsuale/strumento di regolazione della crisi è prededucibile nel successivo e consecutivo fallimento (oggi liquidazione giudiziale) solo se la prestazione sia stata funzionale alle finalità della procedura medesima.

La funzionalità deve essere valutata attraverso un giudizio *ex ante* rimesso al giudice del merito: l'opera deve

aver contribuito, con inerenza necessaria, alla conservazione o all'incremento dei valori aziendali dell'impresa. Tuttavia, le Sezioni Unite hanno espressamente fatto salva l'esclusione della prededuzione (e dello stesso credito al passivo) qualora si accerti:

- l'inadempimento delle obbligazioni assunte dal professionista;
- la partecipazione del professionista ad attività fraudolente o abusive del debitore.

Se il professionista assiste il cliente in una proposta concordataria palesemente lacunosa o inammissibile, ovvero se l'avvocato insiste in condotte dilatorie prive di presupposti tecnici, la prestazione non può dirsi funzionale alla tutela del patrimonio sociale essendo quindi considerata sostanzialmente inutile. In tal caso, il credito professionale non solo viene privato della collocazione in prededuzione, ma può essere integralmente escluso dal passivo per inadempimento contrattuale (si veda sul punto *Tribunale Ordinario Milano, sez. 1, sentenza n. 3404/2023 e Cass. Civile, Sez. Prima, Ordinanza n. 2043 del 30/01/2026).*

### 7.2. L'azione di restituzione del compenso per "inutilità della prestazione"

La giurisprudenza di merito ha sviluppato un orientamento rigoroso sul compenso già percepito dal professionista prima dell'apertura della liquidazione giudiziale.

Come stabilito dal Tribunale di Milano con la già citata sentenza n. 3404/2023, qualora il curatore provi che l'attività svolta dall'Advisor o dall'attestatore sia stata inficiata da negligenze talmente gravi da rendere l'opera del tutto inutilizzabile per le finalità della procedura, la prestazione deve qualificarsi come ***"priva di qualsivoglia utilità".***

In questo scenario, non si verte in un'ipotesi di mera inadeguatezza del risultato (che rientrerebbe nel rischio d'impresa del debitore), ma in un vero e proprio inadempimento dell'obbligazione di mezzi qualificata. Il curatore può utilmente agire in giudizio per la risoluzione del contratto d'opera intellettuale e chiedere la restituzione delle somme corrisposte a titolo di compenso, le quali rientreranno nell'attivo della liquidazione a vantaggio della massa dei creditori.

**BOX DI SINTESI**

**RIFLESSI SUL COMPENSO PROFESSIONALE**

- Prededuzione → spetta solo se la prestazione è funzionale *ex ante* alle finalità della procedura.
- Inadempimento → può determinare la perdita della prededuzione e l'esclusione del credito dal passivo.
- Frode o abuso → la partecipazione del professionista esclude la tutela del credito.
- Inutilità della prestazione → negligenze gravi possono rendere l'attività priva di qualsiasi utilità per la procedura.
- Compenso già percepito → il curatore può chiederne la restituzione in caso di inadempimento.
- Effetto → le somme restituite rientrano nell'attivo a beneficio della massa dei creditori.

**Principio guida:** l'insuccesso della procedura non fa perdere di per sé il compenso; ciò che rileva è l'inadempimento e l'effettiva inutilità della prestazione.

## 8. CONCLUSIONI

Il quadro che emerge dall'analisi delle norme e della giurisprudenza più recente impone ai professionisti della crisi d'impresa un radicale mutamento di prospettiva. L'assistenza tecnica al debitore non può più tradursi in una difesa acritica delle scelte imprenditoriali o in un'attività di mera compilazione di domande standardizzate. La responsabilità civile di advisors, legali e attestatori si fonda oggi su uno standard di diligenza estremamente elevato, che impone loro di porsi come interlocutori critici e indipendenti dell'imprenditore. L'avvocato concorsualista deve saper dire "no" a piani privi di sostenibilità contabile, l'advisor deve verificare con rigore i dati di bilancio senza esitare a segnalare i limiti della propria competenza, e l'attestatore deve garantire la trasparenza informativa necessaria al ceto creditorio.

Solo attraverso il rigoroso rispetto di questi presidi professionali è possibile contemperare il legittimo diritto al compenso e alla prededuzione con l'esigenza ordinamentale di evitare che gli strumenti di regolazione della crisi vengano utilizzati in modo abusivo, con il solo effetto di prolungare l'agonia dell'impresa e aggravare il dissesto a danno della collettività dei creditori.

PROFESSIONE COMMERCIALISTA
Namirial

Namirial

## PERIODICITÀ E DISTRIBUZIONE

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

## PREZZO DELL'ABBONAMENTO

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

## DIRETTORE RESPONSABILE

**Andrea Meneghello**

## COMITATO SCIENTIFICO

**Federico Alvino**
Dottore Commercialista – Professore Università degli Studi di Napoli Parthenope

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

**Luigi Belluzzo**
Dottore Commercialista - Belluzzo International Partners – SDA Bocconi Professor

**Claudia Ferrarese Girardi**
Avvocato – V. Law Studio Legale

**Thomas Ferrari**
Dottore Commercialista – Vergallo, Brivio & Associati

**Laura Gaburro**
Avvocato – Studio Gaburro

**Oriana Inserra**
Dottore Commercialista – Tron & Associati

**Erika Marcianesi**
Avvocato – Marcianesi & Associati

**Alessandro Mattavelli**
Dottore Commercialista – Studio Mattavelli & Associati

**Antonio Morello**
Avvocato – Legal Capital

**Marcello Pollio**
Partner Bureau Plattner - Professore Università Magna Græcia e Università Telematica Pegaso

**Cesare Spezia**
Dottore Commercialista – Commissione Finanza e Controllo di Gestione ODCEC Milano

**Andrea Vatalaro**
Dottore Commercialista – DDP Partners

## HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Franco Baiguera, Laura Gaburro, Oriana Inserra, Erika Marcianesi, Antonio Morello, Massimo Parravicini, Filippo Sirtori, Cesare Spezia

Chiuso in redazione il 1° ottobre 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*