



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 2025

In evidenza questo mese:

- ☐ L'Enterprise Risk Management (ERM): una leva per creare valore
- ☐ Le azioni risarcitorie: la quantificazione del danno patrimoniale

Sommario

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

Accertamento con adesione e transazione fiscale: limiti e opportunità nel ricorso ai due istituti nella crisi d'impresa **03**
a cura di Franco Baiguera

Le responsabilità civili degli amministratori in situazioni di insolvenza: quadro normativo, quantificazione del danno e strategie di prevenzione **09**
a cura di Antonio Capasso e Alfredo Celentano

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

Assetti adeguati su misura per i servizi: dall'obbligo di legge alla redditività **17**
a cura di Cesare Spezia

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

L'Enterprise Risk Management (ERM): una leva per creare valore **25**
a cura di Oriana Insera

Accordi stragiudiziali e procedure concorsuali

Le azioni risarcitorie: la quantificazione del danno patrimoniale **32**
a cura di Thomas Ferrari e Andrea Vatalaro

Liquidazione controllata - Prima parte **40**
a cura di Erika Marcianesi

Osservatorio giurisprudenziale della "Crisi d'impresa"

La mancanza o l'inadeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili e la denuncia di gravi irregolarità ex art. 2409 c.c.. **47**
a cura di Laura Gaburro

Contributi IVS e stato passivo: tra rischio di duplicazione e coesistenza di crediti **52**
a cura di Erika Marcianesi e Filippo Sirtori

Accertamento con adesione e transazione fiscale: limiti e opportunità nel ricorso ai due istituti nella crisi d'impresa



A cura di **Franco Baiguera**

Il presente contributo si propone di analizzare il rapporto tra la transazione fiscale, istituto tipico delle procedure concorsuali introdotto con l'art. 182-*ter* della legge fallimentare (oggi confluito nel Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, in diversi articoli, quale ad esempio l'art. 88 per il concordato preventivo), e l'accertamento con adesione, disciplinato dal D. Lgs. n. 218/1997, quale strumento di definizione anticipata e concordata delle controversie tributarie. Sebbene entrambi si fondino su logiche deflative e conciliative, la loro funzione e collocazione sistematica divergono ampiamente. L'articolo intende evidenziare punti di contatto, differenze e potenziali interferenze applicative.

1. GLI ISTITUTI FINALIZZATI A RIDURRE IL CONTENZIOSO TRIBUTARIO

Negli ultimi decenni, il legislatore ha introdotto nel sistema tributario italiano istituti finalizzati a ridurre il contenzioso, favorendo forme di collaborazione tra amministrazione finanziaria e contribuente. Due strumenti centrali in tale prospettiva sono:

- l'**accertamento con adesione**, che si colloca nella fase di accertamento del tributo e consente di definire consensualmente la pretesa fiscale;
- la **transazione fiscale**, che opera invece in sede concorsuale (in verità, non solo: è prevista anche nella composizione negoziata, che procedura concorsuale non è) e permette di modulare l'entità dei debiti tributari per agevolare la continuità aziendale o la liquidazione concordata.

Il rapporto tra i due istituti pone interrogativi di natura teorica e pratica, soprattutto nei casi in cui la crisi d'impresa si intreccia con pendenze fiscali non ancora cristallizzate.

1.1 L'accertamento con adesione: natura e finalità

L'accertamento con adesione è uno strumento di carattere amministrativo che consente al contribuente e all'amministrazione finanziaria di concordare l'ammontare del tributo dovuto, riducendo le incertezze legate al giudizio.

Esso si fonda su un **accordo bilaterale** che, pur non essendo di natura contrattuale in senso stretto, ha un'elevata rilevanza consensuale.

Più in dettaglio, l'accertamento con adesione, introdotto con il D. Lgs. 19 giugno 1997, n. 218, rappresenta uno degli strumenti cardine del sistema tributario italiano volto alla **deflazione del contenzioso**. Esso si inserisce nel più ampio processo di trasformazione del rapporto fisco-contribuente, in cui emerge progressivamente la logica della **collaborazione e del contraddittorio**, in luogo del modello unilaterale e autoritativo che storicamente ha caratterizzato l'attività di accertamento.

La dottrina e la giurisprudenza hanno più volte indagato la natura giuridica dell'istituto, oscillando tra la configurazione di **atto amministrativo consensuale** e quella di vero e proprio **accordo a contenuto patrimoniale**.

1.2 Presupposti, procedimento, effetti

L'attivazione dell'accertamento con adesione può avvenire¹:

su iniziativa del contribuente, tramite istanza;

su iniziativa dell'Ufficio, mediante invito al contraddittorio.

Il procedimento si conclude con la redazione di un **atto scritto**, sottoscritto da entrambe le parti, avente effetti vincolanti.

Gli effetti principali dell'adesione implicano le seguenti considerazioni:

- l'adesione opera **prima** della fase contenziosa, in quanto l'essenza dell'istituto è quello deflattivo delle liti tributarie;
- l'adesione comporta una sostanziale riduzione delle sanzioni (generalmente a un terzo del minimo) allo scopo di incentivare il contribuente all'accordo;
- produce un effetto di **"cristallizzazione"** del debito tributario.

1.3 Natura giuridica e perfezionamento dell'adesione

Ricordato quanto precede, è utile ricordare la natura giuridica e le modalità di perfezionamento dell'accertamento con adesione, non certo per uno sterile esercizio accademico, quanto piuttosto per meglio comprendere, poi, come può essere coordinato con la transazione fiscale prevista nel codice della crisi.

La dottrina ha proposto diverse qualificazioni:

- una tesi minoritaria, ormai quasi del tutto abbandonata, lo considera come un **contratto di diritto pubblico**;
- un altro indirizzo dottrinario, lo configura come un **atto amministrativo a contenuto negoziale**, in quanto espressione di un potere autoritativo che si innesta su un consenso del contribuente;
- infine, secondo altra parte della dottrina è altresì considerato come **accordo sostitutivo** ex art. 11, L. n. 241/1990, norma introdotta a suo tempo in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi.

La giurisprudenza di legittimità si è attestata su una posizione intermedia, ritenendo che l'adesione sia un **atto amministrativo caratterizzato da un elevato tasso di bilateralità**.

Il raggiungimento o meno dell'accordo avviene in contraddittorio e può richiedere più incontri successivi, per la partecipazione ai quali il contribuente può farsi rappresentare o assistere da un procuratore (generalmente un commercialista o un avvocato).

Se le parti raggiungono un accordo, i contenuti dello stesso vengono riportati su un atto di adesione che va

¹ L'articolo 7, comma 1 del D. Lgs. 218/1997 così recita: "L'accertamento con adesione è redatto con atto scritto in duplice esemplare, sottoscritto dal contribuente e dal capo dell'ufficio o da un suo delegato. Nell'atto sono indicati, separatamente per ciascun tributo, gli elementi e la motivazione su cui la definizione si fonda, nonché la liquidazione delle maggiori imposte, delle sanzioni e delle altre somme eventualmente dovute, anche in forma rateale."

sottoscritto da entrambe le parti. L'intera procedura si **perfeziona soltanto con il pagamento delle somme risultanti dall'accordo stesso**. Solo così, infatti, si può ritenere definito il rapporto tributario.

In questo senso, e cioè considerate le agevolazioni riconosciute al contribuente in termini di minori sanzioni e di possibilità di rateizzazione del debito, l'accertamento con adesione può essere considerato non soltanto uno strumento di deflazione delle liti fiscali, ma anche – per il contribuente – **uno strumento da utilizzarsi in caso di crisi dell'impresa**.

A scopo di completezza, è doveroso segnalare che, se non si raggiunge un accordo, il contribuente può sempre presentare ricorso al giudice tributario contro l'atto già emesso (o che sarà in seguito emesso) dall'ufficio²: in questo ambito però non tutte le possibilità di accordo sono sfumate, perché sarà possibile ricorrere ad un ulteriore (e diverso) strumento di deflazione del contenzioso quale è la conciliazione giudiziale prevista nella norma sul processo tributario (Decreto legislativo del 31/12/1992 n. 546).

1.4. Funzione deflattiva e vantaggi reciproci

Tornando all'accertamento con adesione, è possibile affermare che esso svolge – almeno – una duplice funzione:

- **per l'amministrazione**: garantisce un gettito ridotto ma definito nell'entità, riducendo i tempi e i costi del contenzioso;
- **per il contribuente**: riduce l'incertezza, le sanzioni, in alcuni casi, anche il carico impositivo finale; nonché le i costi processuali che, in caso di soccombenza, vedono sommare quelli del difensore del contribuente, con quelli di “condanna alle spese” a favore dell'amministrazione finanziaria che, su somme elevate, possono non essere irrilevanti.

In tal senso, l'istituto si inserisce in una strategia di “compliance collaborativa”, coerente con i principi dello Statuto del contribuente (art. 10, L. n. 212/2000).

1.5. Rapporti con altri strumenti deflattivi

L'accertamento con adesione deve essere coordinato con altri meccanismi quali:

- il **ravvedimento operoso** (art. 13, D. Lgs. n. 472/1997);
- la **conciliazione giudiziale** (artt. 48–48-bis, D. Lgs. n. 546/1992);
- la **definizione agevolata** in materia di PVC e avvisi di accertamento.

Il rischio di sovrapposizione rende necessaria una riflessione sistematica sul ruolo da attribuire all'adesione nell'attuale assetto del diritto tributario.

1.6 Profili critici dell'accertamento con adesione

Tra i nodi problematici si segnalano:

la disparità applicativa sul territorio nazionale, legata alle prassi degli Uffici;

la ridotta trasparenza nella formazione del “*quantum concordato*” da parte dell'Amministrazione Finanziaria;

- il rischio che l'istituto venga percepito come strumento di **negoiazione della legalità fiscale** anziché come modalità deflattiva.

Ciononostante, l'accertamento con adesione costituisce un istituto centrale del diritto tributario italiano, volto a bilanciare l'esigenza di certezza dei rapporti fiscali con quella di riduzione del contenzioso e, pur presentando profili critici, esso ha contribuito ad avvicinare il sistema tributario a modelli più moderni e cooperativi, in linea con i principi costituzionali di buon andamento e collaborazione tra cittadino e pubblica amministrazione.

² <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/schede/accertamenti/contenzioso-e-strumenti-deflattivi/accertamento-con-adesione-cont-strum-defl>

2. LA TRANSAZIONE FISCALE: INQUADRAMENTO

L'istituto della transazione fiscale è già stato trattato in questa rivista nel numero di luglio 2025, articolo al quale si rinvia³. Se ne ricordano qui, in breve, gli elementi essenziali.

La transazione fiscale, prevista originariamente dall'art. 182-ter L.F. e oggi in diversi articoli del Codice della crisi d'impresa, consente al debitore in stato di crisi di proporre ai creditori pubblici (l'Erario e gli enti previdenziali) il pagamento parziale e/o dilazionato dei debiti tributari. Sono esclusi, per ora, i debiti verso gli enti locali (comuni) sebbene sia in discussione di farli rientrare con un emendamento contenuto nella delega alla riforma fiscale. Ad oggi, però, sono del tutto ignorati dall'istituto in parola.

2.1 Alcune caratteristiche essenziali

La transazione fiscale:

- è uno strumento che presuppone l'apertura di una procedura di concordato preventivo o di accordo di ristrutturazione e di composizione negoziata, un P.R.O. (piano di ristrutturazione omologato)⁴; non riguarda il quantum "incerto" del tributo, bensì la sua **soddisfazione** in un contesto liquidatorio o di continuità aziendale;
- qui la valutazione dell'Agenzia delle Entrate e degli enti previdenziali ed assistenziali non verte sulla legittimità del tributo, ma sulla convenienza economica della proposta rispetto all'alternativa liquidatoria.

Nel suo inquadramento generale attuale, la transazione fiscale e contributiva rappresenta una particolare procedura "transattiva" tra Agenzia delle Entrate, Agenzia della riscossione e dei Monopoli di Stato, nonché enti previdenziali e assistenziali e contribuente (per questi ultimi, laddove ammessa), collocata nell'ambito del concordato preventivo, degli accordi di ristrutturazione, del P.R.O. e della composizione negoziata che consente (in genere) il pagamento in misura ridotta e/o dilazionata del debito tributario, previdenziale e assistenziale privilegiato, oltre che di quello chirografario.

3. PUNTI DI CONTATTO E DIFFERENZA TRA I DUE ISTITUTI

Nonostante la diversa collocazione sistematica, entrambi gli strumenti condividono alcuni tratti:

- **la logica deflattiva**: riduzione del contenzioso e ricerca di soluzioni concordate;
- **il carattere consensuale**: entrambi richiedono l'adesione dell'amministrazione finanziaria (fatta eccezione per il caso di cram down);
- **effetto stabilizzante**: una volta perfezionati, vincolano le parti e definiscono i rapporti.

Tuttavia, le divergenze sono evidenti: in primo luogo, l'accertamento con adesione interviene sulla determinazione del debito; la transazione fiscale sulla sua soddisfazione nella sede del codice della crisi: è un istituto, come più volte ribadito, che "funziona" soltanto in questo ambito. Una seconda differenza sostanziale è l'ambito dei soggetti coinvolti: nell'adesione si assiste ad un confronto bilaterale: l'adesione è bilaterale e avviene tra agenzia e contribuente, la transazione coinvolge invece anche gli altri creditori e l'autorità giudiziaria.

3 *La Transazione dei crediti tributari e contributivi – lo strumento cardine per la ristrutturazione del debito Erariale e Contributivo*, di Roberta Tegoletti.

4 La transazione fiscale è ammessa nel piano di ristrutturazione omologato grazie ad una modifica introdotta nel codice della crisi in modo diverso rispetto alle procedure più formali. Dal 28 settembre 2024 è possibile che il debitore proponga il pagamento parziale o dilazionato dei debiti tributari nell'ambito del PRO con l'obiettivo di raggiungere un accordo contrattuale tra le parti ai sensi dell'articolo 64 bis comma 1 bis del codice della crisi.

Infine, i due istituti si differenziano per il **presupposto giuridico**: l'adesione si fonda su un potere di autotutela parziale dell'amministrazione, la transazione su valutazioni di convenienza comparata.

4. PROFILI DI INTERFERENZA APPLICATIVA

Il rapporto tra i due istituti emerge soprattutto nei casi in cui:

- siano pendenti procedimenti di adesione mentre l'impresa accede a procedure concorsuali;
- vi sia la necessità di coordinare la "cristallizzazione" del debito tramite adesione con le proposte transattive.

La giurisprudenza ha sottolineato che i due strumenti **non si sovrappongono**, ma possono integrarsi: l'accertamento con adesione può definire l'entità del debito, che poi diventa oggetto della transazione fiscale in termini di soddisfazione percentuale.

Vediamo come.

Nell'ambito del codice della crisi, il ricorso agli istituti deflattivi del contenzioso in presenza di una proposta di transazione fiscale può generare le seguenti particolari situazioni.

Accertamento con adesione e, a seguire, la transazione fiscale

Il contribuente, prima di adottare uno strumento del codice della crisi, definisce tramite l'accertamento con adesione, il proprio debito tributario: fino a quella data, il debito viene perciò cristallizzato, ed eventualmente ridotto per i pagamenti nel frattempo intervenuti. Pertanto, la definizione del debito tributario è stata effettuata prima dell'apertura della procedura, ma le somme che ne discendono non sono state interamente versate anteriormente all'apertura della procedura.

In questo scenario, le somme residue costituiscono un **debito concorsuale**, che subisce le regole del concorso: sono soggette alla falcidia concordataria e vengono quindi soddisfatte solo nella percentuale offerta all'erario con la proposta di concordato (o altra procedura adottata) e della transazione fiscale, con possibilità di essere pagate, oltre che con la decurtazione contenuta nella proposta, mediante una dilazione più ampia di quella consentita dalle norme che disciplinano l'accertamento con adesione, secondo quanto contenuto nella proposta concordataria.

Accertamento con adesione nel corso della procedura

Caso diverso (e più complicato) è quello della definizione del debito tributario nel corso della procedura. Qui non viene meno, ai fini del perfezionamento dell'accertamento con adesione, l'obbligo di versare l'importo che ne deriva, ovvero la prima rata di tale importo se si opta per un pagamento rateale: conseguentemente l'utilizzo di questo istituto comporta la necessità sia dell'autorizzazione del Tribunale per eseguire anticipatamente il pagamento di debiti: essendo però i relativi presupposti impositivi insorti prima dell'apertura della procedura, hanno natura concorsuale, e ciò complica notevolmente le cose.

Tipicamente il Tribunale competente, nel decreto di ammissione alla procedura, ammonisce il ricorrente ricordandogli che *"... è fatto divieto, a pena revoca dell'ammissione, il pagamento di debiti pregressi ..."*

Come è possibile aggirare questo divieto ineccepibile?

Sono necessari due passaggi:

- produrre l'attestazione da parte di un professionista abilitato della funzionalità di tali pagamenti rispetto al migliore soddisfacimento dei creditori;
- in secondo luogo, e, contestualmente, ottenere l'autorizzazione del Tribunale a eseguire anticipatamente il

pagamento di debiti che, essendo relativi a presupposti impositivi insorti prima dell'apertura della procedura, hanno natura concorsuale.

Né l'attestazione del professionista incaricato, né l'autorizzazione del tribunale sono passaggi automatici. È abbastanza arduo, infatti, dimostrare che il pagamento di un debito anteriore, caratterizzato da gradi di privilegio abbastanza bassi (18°, 20°...) siano funzionali al miglior soddisfacimento dei privilegiati anteriori, quali i dipendenti o i professionisti. E, nella prassi, è difficile superare questo ostacolo. Per questo motivo, è auspicabile – quando possibile – chiudere l'adesione prima di introdurre la procedura concorsuale.

Gli importi dovuti sulla base dell'accertamento con adesione, con riguardo alle rate successive alla prima, possono tuttavia essere versate anche sulla base di una dilazione più ampia di quella consentita dall'adesione stessa, purché tale maggior dilazione sia prevista dalla proposta. Con la conseguente necessità che questa venga approvata dai creditori.

Si sottolinea un aspetto premiante dell'accertamento con adesione: questo istituto **impedisce in futuro la nascita di un contenzioso tributario** perché il suo perfezionamento comporta l'estinzione di ogni ulteriore pretesa relativa a quei tributi e a quelle annualità.

Un'ulteriore considerazione: seppur l'accertamento con adesione produce un effetto novativo, il credito erariale che ne deriva rimane tale e cioè un "debito precedente" all'apertura della procedura per il ricorrente anche nel caso in cui il concordato venga successivamente annullato o risolto.

5. CONCLUSIONI

Il rapporto tra transazione fiscale e accertamento con adesione si fonda su una complementarità funzionale.

- L'adesione chiarisce l'an e il quantum del tributo.
- La transazione fiscale regola i rapporti e la soddisfazione del debito tributario nel contesto concorsuale.

Più che di alternatività, si deve parlare di **sequenzialità logica**: prima si accerta, poi si transige. In tal senso, una corretta armonizzazione dei due istituti potrebbe rafforzare l'efficacia del sistema deflattivo e contribuire alla razionalizzazione dei rapporti tra fisco e impresa in crisi.

Le responsabilità civili degli amministratori in situazioni di insolvenza: quadro normativo, quantificazione del danno e strategie di prevenzione



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

Il presente contributo si propone di analizzare in profondità il quadro normativo vigente, con particolare attenzione alle diverse azioni di responsabilità e al loro coordinamento in ambito concorsuale. Verranno esaminate le complesse metodologie di quantificazione del danno, alla luce dei più recenti e significativi orientamenti della giurisprudenza di legittimità, inclusa l'interpretazione del nuovo art. 2486, comma 3, c.c..

1. IL QUADRO NORMATIVO DELLA RESPONSABILITÀ CIVILE: UN MOSAICO RIFORMATO

L'aumento esponenziale delle procedure di insolvenza e la crescente complessità dei mercati hanno spinto il legislatore, sia a livello nazionale che europeo, a rimodellare la disciplina della responsabilità degli organi gestori. L'obiettivo non è più sanzionare a posteriori la crisi dell'impresa, ma incentivare l'adozione di misure idonee a intercettare e gestire l'insolvenza in una fase precoce, tutelando così il valore aziendale e le ragioni dei creditori.

2. LA SVOLTA DELL'ART. 2086 C.C. E IL DOVERE DI PREVENZIONE

Il fulcro di questa rivoluzione normativa risiede nel nuovo secondo comma dell'art. 2086 c.c., introdotto dal Codice della Crisi. La norma impone a ogni imprenditore che operi in forma societaria o collettiva un dovere specifico e non delegabile:

"istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale".

Questa disposizione trascende la precedente visione di un'organizzazione meramente efficiente. L'adeguatezza degli assetti non è più solo funzionale alla produzione di utili, ma diventa un presidio legale per la continuità aziendale.

In concreto, un "assetto adeguato" si traduce in un sistema strutturato che deve:

- Presidiare i processi decisionali: cioè, definire con chiarezza organigrammi, deleghe, poteri di spesa e procedure per le decisioni strategiche.
- Garantire flussi informativi tempestivi: dotarsi di sistemi contabili in grado di produrre dati aggiornati e attendibili, non solo a consuntivo (bilancio), ma in via prospettica (budget di tesoreria, piani industriali).
- Implementare un monitoraggio prospettico: Simulare la tenuta finanziaria a sei-dodici mesi, analizzando la sostenibilità del debito (ad es. tramite il DSCR) e l'impatto di scenari avversi ("stress test").
- Assicurare la tracciabilità delle decisioni: Verbalizzare in modo analitico ogni scelta gestoria che possa incidere significativamente sul patrimonio o sul fabbisogno di cassa, esplicitandone le motivazioni e le alternative vagliate.

La violazione di questo dovere non è una mera irregolarità formale, ma integra un inadempimento che fonda la responsabilità degli amministratori, poiché la mancata predisposizione di assetti adeguati è di per sé causa o concausa dell'incapacità dell'impresa di reagire tempestivamente alla crisi.

3. LE AZIONI DI RESPONSABILITÀ NEL SISTEMA CODICISTICO

Il Codice Civile continua a fornire l'architettura delle azioni risarcitorie, che si applicano con specificità a seconda del soggetto leso e della natura del danno.

L'azione sociale di responsabilità (art. 2393 c.c.), di natura contrattuale, mira a reintegrare il patrimonio sociale, che è stato direttamente danneggiato da atti di *mala gestio* degli amministratori. La legittimazione attiva spetta alla società, previa delibera assembleare, a una minoranza qualificata di soci (art. 2393-bis c.c.) o, in caso di procedura concorsuale, al curatore (art. 2394-bis c.c.).

L'azione si prescrive in cinque anni dalla cessazione della carica dell'amministratore, ma la prescrizione rimane sospesa finché l'amministratore è in carica, data l'oggettiva difficoltà per la società di agire contro il proprio organo gestorio (art. 2941, n. 7, c.c.).

L'azione dei creditori sociali (art. 2394 c.c.) che ha natura extracontrattuale e sorge quando il patrimonio sociale è divenuto insufficiente a soddisfare i creditori a causa dell'inosservanza, da parte degli amministratori, dei doveri inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio stesso. Il danno lamentato non è quello subito dalla società, ma il pregiudizio diretto alla garanzia patrimoniale generica dei creditori (art. 2740 c.c.). La giurisprudenza ha chiarito che l'insufficienza patrimoniale non è il danno, ma il presupposto dell'azione. Il danno risarcibile è la diminuzione patrimoniale causata dalla condotta illecita, che si riflette sulla ridotta capacità di soddisfacimento dei creditori.

L'azione individuale del socio o del terzo (art. 2395 c.c.), anch'essa di natura extracontrattuale, tutela il socio o il terzo che abbiano subito un danno "diretto" a causa di un atto doloso o colposo degli amministratori. La nozione di danno "diretto" è cruciale: non si tratta del mero pregiudizio riflesso derivante dal depauperamento del patrimonio sociale (che danneggia tutti i soci indistintamente attraverso la perdita di valore della partecipazione), ma di una lesione che colpisce direttamente la sfera giuridica del singolo (es. un'informazione falsa fornita al socio per indurlo a una determinata operazione).

Per le società a responsabilità limitata, l'art. 2476 c.c. delinea un regime peculiare, infatti, la legittimazione all'azione sociale di responsabilità è attribuita a ciascun socio, indipendentemente dalla quota di capitale posseduta e non alla società nel suo complesso. Inoltre, il sesto comma dell'articolo stabilisce una responsabilità diretta degli amministratori verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi di conservazione del patrimonio, ricalcando il modello dell'art. 2394 c.c.. Di particolare rilievo è l'ottavo comma, che estende la responsabilità so-

lidale ai soci che *“hanno intenzionalmente deciso o autorizzato il compimento di atti dannosi”*, delineando una forma di responsabilità per i soci che di fatto si ingeriscono nella gestione.

4. L'IMPATTO DEL CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA (CCII)

Il D.Lgs. n. 14/2019 (CCII) non ha abrogato le azioni codicistiche, ma le ha potenziate e coordinate all'interno del nuovo sistema di allerta e composizione della crisi. L'art. 255 del CCII, ricalcando il precedente art. 146 della Legge Fallimentare, conferma che il curatore, in caso di liquidazione giudiziale, è legittimato a esercitare congiuntamente l'azione sociale e quella dei creditori, unificando in un'unica sede processuale i diversi profili di danno.

Il CCII ha introdotto strumenti che, se attivati tempestivamente, possono costituire una prova della diligenza degli amministratori. La composizione negoziata (art. 12 ss. CCII) di cui si dirà in seguito, costituisce un percorso volontario e confidenziale che, se avviato ai primi segnali di squilibrio, può dimostrare l'attivazione “senza indugio” dell'organo decisionale come richiesto dall'art. 2086 c.c. e può permettere all'azienda di beneficiare di misure protettive contro le azioni esecutive dei creditori.

La giurisprudenza recente, inoltre, ha rafforzato il principio secondo cui anche gli amministratori privi di deleghe (non esecutivi) non sono esenti da responsabilità. Essi hanno un obbligo di vigilanza e un dovere di agire informati. Come statuito dalla Cassazione, non possono invocare a propria discolpa il fatto che gli amministratori esecutivi abbiano occultato informazioni, poiché il loro dovere include proprio quello di “ricercare adeguate informazioni” e un atteggiamento passivo di fronte a un deficit informativo è di per sé fonte di responsabilità¹.

5. L'ONERE DELLA PROVA E IL PRINCIPIO DI CAUSALITÀ

Un principio cardine, costantemente ribadito, è che la violazione di un dovere (es. mancata tenuta delle scritture contabili, prosecuzione dell'attività dopo la perdita del capitale) non genera un automatismo risarcitorio. L'attore (solitamente il curatore) ha l'onere di allegare e provare non solo l'inadempimento, ma anche quali specifiche operazioni dannose, successive al manifestarsi della crisi, abbiano causato o aggravato il dissesto. Non è sufficiente affermare che la mera prosecuzione dell'attività dopo la perdita del capitale abbia generato un danno, poiché si tratta di una *“petizione di principio”*.

Spetta all'attore dimostrare che gli atti gestori successivi alla causa di scioglimento non avevano finalità conservativa e hanno prodotto un nuovo rischio d'impresa, idoneo a pregiudicare i creditori².

6. LA QUANTIFICAZIONE DEL DANNO: COMPLESSITÀ METODOLOGICHE E ONERE DELLA PROVA

La determinazione del *“quantum debeatur”* rappresenta uno degli snodi più complessi e dibattuti nei giudizi di responsabilità. La giurisprudenza, nel tempo, ha elaborato diversi criteri, la cui applicazione dipende dalla specifica violazione contestata e, soprattutto, dalla possibilità di ricostruire analiticamente il nesso causale tra condotta ed evento dannoso.

6.1. Il criterio della “differenza dei netti patrimoniali”

Tradizionalmente, il criterio più utilizzato in sede concorsuale, specialmente in caso di contabilità assente o inat-

¹ Cass. Civ., Sez. I, sent.n. 8069 del 25-03-2024

² Cass. Civ., Sez. I, sent.n. 15054 del 29-05-2024

tendibile, è quello della “differenza dei netti patrimoniali”. Il danno viene liquidato in via equitativa (art. 1226 c.c.) confrontando il patrimonio netto della società al momento della dichiarazione di liquidazione giudiziale (o della cessazione dalla carica) con il patrimonio netto che si sarebbe avuto al momento in cui si è verificata la causa di scioglimento (es. perdita del capitale sociale), se gli amministratori avessero interrotto l'attività d'impresa e avviato la liquidazione. La giurisprudenza di legittimità ha costantemente affermato che il ricorso a tale criterio è legittimo solo quando una ricostruzione analitica del danno sia impossibile o eccessivamente difficoltosa³.

6.2. La svolta dell'art. 2486, comma 3, c.c.: una “metodica di valutazione giudiziale”

Il Codice della Crisi ha introdotto una novità dirompente con il terzo comma dell'art. 2486 c.c., che ha codificato un criterio specifico per la quantificazione del danno da gestione non conservativa. La norma recita: *“Quando è accertata la responsabilità degli amministratori a norma del presente articolo, e salva la prova di un diverso ammontare, il danno risarcibile si presume pari alla differenza tra il patrimonio netto alla data in cui l'amministratore è cessato dalla carica o, in caso di apertura di una procedura concorsuale, alla data di apertura di tale procedura e il patrimonio netto determinato alla data in cui si è verificata una causa di scioglimento di cui all'articolo 2484, detratti i costi sostenuti e da sostenere, secondo un criterio di normalità, dopo il verificarsi della causa di scioglimento e fino al compimento della liquidazione. Se è stata aperta una procedura concorsuale e mancano le scritture contabili o se a causa dell'irregolarità delle stesse o per altre ragioni i netti patrimoniali non possono essere determinati, il danno è liquidato in misura pari alla differenza tra attivo e passivo accertati nella procedura”*

La Corte di cassazione, con una fondamentale pronuncia del 2024, (sentenza n. 5252 del 28-02-2024) ha fornito un'interpretazione autentica di questa norma, chiarendo che essa non introduce una presunzione in senso tecnico-processuale, destinata a invertire l'onere della prova⁴, piuttosto, essa codifica una “metodica della valutazione giudiziale” rivolta al giudicante. In altre parole, una volta che l'attore ha provato la condotta illecita e il nesso di causalità, il giudice deve utilizzare questo criterio per liquidare il danno, a meno che una delle parti non fornisca la prova di un diverso ammontare o di elementi che giustificano un criterio più aderente al caso concreto. La natura “*latamente processuale*” della norma ne comporta l'applicazione anche ai giudizi in corso al momento della sua entrata in vigore, secondo il principio “*tempus regit actum*”.

6.3. Criteri analitici e danni puntuali

Laddove la contabilità lo consenta, è sempre preferibile un'individuazione analitica dei danni. Questi possono includere: pagamenti preferenziali: eseguiti in violazione della *par condicio creditorum* dopo il manifestarsi dell'insolvenza. Operazioni distrattive: alienazione di beni a prezzi inferiori a quelli di mercato o senza corrispettivo.

Ammanco di cassa: differenza ingiustificata tra la cassa contabile e quella effettiva al momento del passaggio di consegne.

Nuove passività: debiti contratti per operazioni non conservative che hanno aggravato il dissesto (es. nuovi debiti tributari o previdenziali).

6.4. Accessori del danno: rivalutazione monetaria e interessi

Il risarcimento del danno da responsabilità gestoria costituisce **un debito di valore**. Ciò significa che sulla somma liquidata spettano sia la rivalutazione monetaria sia gli interessi. La rivalutazione monetaria ha la funzione

³ Cass. Civ., Sez. 1, N. 15054 del 29-05-2024

⁴ Cass. Civ., Sez. 1, N. 5252 del 28-02-2024

di adeguare l'importo nominale del danno al potere d'acquisto della moneta al momento della liquidazione, per ripristinare il valore effettivo del patrimonio leso⁵.

Gli interessi c.d. "compensativi" hanno invece la funzione di ristorare il creditore per il lucro cessante, ovvero il mancato guadagno derivante dal non aver potuto disporre tempestivamente della somma dovutagli. Vanno calcolati sulla somma originaria via via rivalutata, e non sull'importo finale già comprensivo di tutta la rivalutazione.

7. IL RUOLO DELLA SENTENZA PENALE NEL GIUDIZIO CIVILE

La crisi d'impresa assume spesso contorni penalmente rilevanti (es. bancarotta fraudolenta). È quindi fondamentale per il professionista comprendere le interazioni tra il processo penale e quello civile.

Secondo l'art 651 c.p.p. (efficacia di giudicato della condanna penale) la sentenza penale irrevocabile di condanna ha efficacia di giudicato nel processo civile quanto all'accertamento del fatto, alla sua illiceità e alla responsabilità dell'imputato. Per il curatore, ciò comporta un enorme alleggerimento dell'onere probatorio, non dovrà più dimostrare l'esistenza della distrazione o la colpevolezza dell'amministratore, ma solo quantificare il danno.

La sentenza penale, tuttavia, non vincola il giudice civile sulla quantificazione del danno, che mantiene piena discrezionalità nel determinarne l'ammontare secondo i criteri civilistici. Inoltre, in caso di assoluzione in sede penale, questa vincola il giudice civile solo se pronunciata "perché il fatto non sussiste" o "l'imputato non lo ha commesso". In altri casi (es. insufficienza di prove sul dolo), l'azione civile per colpa può proseguire autonomamente.

8. PREVENZIONE E BEST PRACTICES

La prevenzione della crisi non si esaurisce in un insieme di adempimenti formali; rappresenta piuttosto un'attitudine gestionale fondata su monitoraggio costante, analisi oggettiva dei dati e tempestività decisionale. Analizziamo alcuni "casi di scuola" per evidenziare come semplici pratiche possano agevolare gli amministratori in ottica di prevenzione.

Un primo esempio riguarda **Alfa S.r.l.**, società con ricavi pari a 15 milioni di euro, che ha istituito il cosiddetto «lunedì dei numeri»: un report sintetico, trasmesso settimanalmente dal CFO al Consiglio di amministrazione, contenente margine di tesoreria a 90 giorni, andamento ordini e posizione fiscale. In occasione del superamento, in negativo, della soglia minima di liquidità, il Consiglio ha deliberato l'immediata sospensione delle spese discrezionali, evitando tensioni con i fornitori. L'episodio dimostra come una cultura risk aware sia funzionale a decisioni rapide e documentate.

La rilevazione preventiva della crisi si fonda su pochi indicatori chiave che è necessario monitorare costantemente onde poter attivare tempestivamente iniziative ad hoc. Nel caso di **Beta Packaging S.p.A.**, il Debt Service Coverage Ratio (DSCR) calcolato su base mobile a sei mesi costituisce il principale barometro finanziario: la discesa del parametro sotto 0,9 per due trimestri consecutivi ha indotto gli organi di controllo a richiedere uno scenario «worst case» che evidenziava un potenziale deficit di cassa di 1,2 milioni di euro entro l'esercizio; per tale motivo è stata attivata la composizione negoziata prevenendo così l'instaurazione di azioni esecutive da parte dei fornitori. La composizione negoziata si rivela altresì un efficace strumento di salvaguardia, come attesta la vicenda di **Gamma Ricambi S.r.l.**. A fronte di un ritardo di 120 giorni del principale cliente e di un'elevata stagionalità dei ricavi, la società ha presentato istanza di composizione, ottenendo, con il supporto dell'esperto nominato, uno stand still tributario di sei mesi che ha preservato la continuità aziendale.

⁵ Tribunale di Ancona, Sentenza n.1048 del 21 maggio 2024

Determinante appare altresì il ruolo dei professionisti esterni.

Sindaci, revisori e consulenti finanziari non sono figure ornamentali: la riforma li trasforma in **sensori** del rischio. Quando la barra di comando dell'impresa vacilla di fronte ai primi segnali di turbolenza, il supporto di sindaci, revisori e consulenti finanziari diventa determinante.

I sindaci e i revisori, grazie all'accesso alla contabilità e ai poteri ispettivi, colgono tempestivamente gli scostamenti anomali: un DSCR che scivola sotto la soglia, debiti fiscali che crescono più del consentito, covenant bancari prossimi al default. Il loro valore aggiunto sta nel «fare domande scomode» e nel pretendere risposte documentate, spingendo gli amministratori ad attivarsi senza indugio, anche ricorrendo alla composizione negoziata, quando i numeri iniziano a scricchiolare.

Nel caso di **Delta Food S.p.A.**, il revisore, rilevata un'anomalia nella gestione delle rimanenze, ha richiesto l'esecuzione di test di obsolescenza e, riscontrate criticità, ha sollecitato la svalutazione delle scorte. L'intervento ha consentito di presentare alle banche un bilancio maggiormente aderente alla realtà, evitando il peggioramento del rating creditizio.

Non meno rilevante è il ruolo dei consulenti finanziari i quali, dal canto loro, traducono i dati grezzi in scenari dinamici: stress testano i flussi di cassa, misurano l'impatto di un rialzo dei tassi o di un ritardo nei pagamenti del cliente chiave, simulano la tenuta del piano di ristrutturazione. Offrono così una bussola quantitativa che consente scelte meno emotive e più difendibili.

Va precisato che "il circuito" funziona davvero solo se tutte queste professionalità dialogano fra loro. Un tavolo congiunto, anche solo trimestrale, fra CdA, organo di controllo e advisor riduce i silos informativi e permette di costruire un racconto coerente da presentare a banche, fornitori e, se servirà, al curatore.

Affidarsi a professionisti esterni, in definitiva, non è un adempimento rituale: è un investimento che moltiplica l'attenzione del board, rafforza la credibilità dell'impresa verso gli stakeholder e, soprattutto, crea quel dossier di prove documentali che potrà fare la differenza in aula.

L'efficacia degli interventi dipende anche dalla qualità della documentazione. Un'altra best practice consiste infatti nello **scrivere bene i verbali**. Le decisioni chiave – avvio di trattative ex art. 21 CCII, rinuncia a ordini non profittevoli, richiesta di dilazioni fiscali – vanno motivate con parametri quantitativi e allegati tecnici (analisi DSCR, relazioni del consulente). Il verbale non è un rito formale: è il primo documento che il PM o il curatore leggeranno. In **Epsilon Tech S.p.A.**, ad esempio, il verbale che ha deliberato una riduzione del personale del 15 % conteneva proiezioni di cash flow, pareri legali e comunicazioni sindacali. Due anni più tardi, in sede giudiziale, tale dossier ha dimostrato la ragionevolezza della decisione, riducendo sensibilmente il quantum risarcitorio riconosciuto agli ex dipendenti. Infine, una copertura assicurativa adeguata completa il presidio preventivo; le polizze D&O non sostituiscono la buona gestione, ma proteggono il patrimonio personale quando prende il via un'indagine o un'azione risarcitoria. Rivedere annualmente massimali, esclusioni e coperture per le spese di difesa (anche in caso di bancarotta) è buona governance, non burocrazia.

Zeta Holding, ad esempio, ha rinegoziato la propria polizza D&O, raddoppiando il massimale a 10 milioni di euro e inserendo la clausola «pre claim inquiry». Ciò ha consentito di finanziare sin dall'avvio le spese di difesa (150 mila euro) conseguenti a un'ispezione della Guardia di Finanza, senza incidere sulla liquidità operativa. L'insieme di queste pratiche, indicatori finanziari essenziali, flussi informativi periodici, intervento attivo dei professionisti di controllo, verbalizzazioni analitiche e coperture assicurative aggiornate, concorre a ridurre in modo significativo l'esposizione dell'organo amministrativo. La rapidità con cui un'impresa trasforma i segnali deboli in decisioni supportate da documentazione resta, in definitiva, il principale discrimine tra un fisiologico aggiustamento e una perdita irreversibile di valore.

In altri termini, la prevenzione non è un decalogo di obblighi ma una metodologia: osservare i dati giusti, discuterli in tempo utile, documentare le scelte e, quando serve, entrare sotto la protezione della composizione negoziata. Dove questo percorso è rispettato l'amministratore potrà sempre spiegare cosa ha fatto e perché; dove manca la trama documentale, la linea di difesa vacilla prima ancora di arrivare in aula.

9. DAGLI "ADEMPIMENTI" ALLA CULTURA DEL RISCHIO

Un assetto organizzativo non è un fascicolo nel cassetto, ma un processo che collega la raccolta del dato contabile alla decisione strategica. La letteratura – e ormai anche la giurisprudenza – individuano tre pilastri:

1. **Struttura decisionale chiara** (chi può impegnare la società, con quali limiti gerarchici);
 2. **Reportistica prospettica** (budget di tesoreria a 6-12 mesi, analisi scenario "worst-case");
 3. **Traceability** delle scelte (verbali che spieghino perché si accetta un ordine in perdita o si rinegozia un covenant).
- Il requisito di "adeguatezza" va misurato in rapporto a settore e dimensione – ciò che per una start-up è un foglio Excel, per un gruppo manifatturiero diventa un ERP integrato – ma la finalità resta identica: **rilevare tempestivamente gli indizi di crisi**.

Un esempio pratico: una Pmi metalmeccanica con fatturato 25 M€ monitora un cash burn medio di 200 k€/mese. Quando il cliente principale posticipa i pagamenti di 60 giorni, il modello di tesoreria mostra, tre mesi prima, che la cassa andrà in rosso. Questo "pre-allarme" consente al CdA di congelare gli investimenti non critici, avviare un confronto con le banche e – se necessario – sondare la composizione negoziata **prima** che scatti l'allarme dei fornitori.

10. I TERMOMETRI DELLA CRISI: DAGLI INDICI CNDCEC AL "SEMAFORO FISCALE"

Il Codice (art. 13 CCII) rimanda a **indicatori di allerta** elaborati dal Consiglio nazionale dei commercialisti: patrimonio netto, DSCR a sei mesi e cinque indici economico-finanziari. La prassi applicativa ne ha fatto un **cru-scotto semaforico**:

- **Verde** se il patrimonio è positivo e il DSCR > 1;
- **Giallo** se uno dei cinque indici supera soglia;
- **Rosso** se il DSCR scende sotto 1 per tre trimestri o il debito erariale supera i 5 % dell'attivo

Il punto non è l'aritmetica, ma la **disciplina di monitoraggio**: fissare, ad esempio, un comitato rischi che ogni trimestre commenti i numeri davanti al revisore evita la tentazione di "spostare le virgole" a fine anno e – soprattutto – genera la prova documentale che il board ha vegliato.

11. CONCLUSIONI

La riforma della crisi d'impresa ci consegna un messaggio semplice: la continuità aziendale non è più solo un obiettivo economico, è un dovere legale. In altre parole, il confine fra buona e mala gestio non passa più, come un tempo, dalla sola capacità di produrre utili, ma dalla qualità del processo decisionale che precede ogni scelta e dalla prontezza con cui gli organi sociali reagiscono quando i ricavi smettono di coprire i costi.

Ne deriva che il valore distintivo di un amministratore non si misura più (solo) nei numeri di bilancio, bensì nella traccia documentale che accompagna quei numeri: verbali completi, simulazioni di cassa attendibili, confronti leali con sindaci, revisori e consulenti. È questa "pista di carta" – fatta di dati, analisi e motivazioni – che, a distanza di anni, consente di ricostruire la storia aziendale e di distinguere l'errore onesto dal dolo o dalla colpa grave.

Il legislatore, con il tandem art. 2086 c.c. / Codice della crisi, ha poi rovesciato l'onere della prova: non è il curatore che deve dimostrare l'inerzia degli amministratori, sono gli amministratori che devono dimostrare di essersi attivati. Chi arriva alla composizione negoziata con dati incompleti o – peggio – con contabilità inaffidabili si trova così in una posizione difensiva difficile.

Infine, non va sottovalutata la responsabilità dei professionisti esterni. Sindaci e revisori sono oggi “sensori” istituzionali della crisi; se omettono di segnalare, finiscono anch'essi nel cono d'ombra delle azioni di responsabilità. Analogamente, i consulenti che avallano business plan irrealistici rischiano di diventare corresponsabili in sede civile e, nei casi più gravi, anche penale.

In definitiva, prevenire conviene sempre: costa meno, protegge la reputazione e, soprattutto, mette al riparo da quell'effetto domino che, dalle aule concorsuali, può estendersi alle procure e ai tribunali civili. Il tempo speso oggi per costruire assetti adeguati e per verbalizzare con rigore le decisioni è, di fatto, l'assicurazione più economica – e più efficace – contro le insidie di una futura insolvenza.

Assetti adeguati su misura per i servizi: dall'obbligo di legge alla redditività



A cura di **Cesare Spezia**

Anche nelle imprese di servizi gli “assetti adeguati” rappresentano un punto di incontro tra obbligo normativo e strumento gestionale. In queste imprese, il concetto di adeguatezza assume un valore speciale: non basta infatti garantire la correttezza formale dei processi contabili, ma occorre disegnare procedure e strumenti che sostengano l'imprenditore nel governo quotidiano. L'articolo accompagna il lettore in un percorso articolato, che va dalla cornice normativa al modello di business, dalla mappa SWOT alle scelte organizzative, fino ai meccanismi di monitoraggio dei KPI, utilizzando il caso di una società multisede di palestre. La conclusione è una tabella di KPI chiave, vera bussola operativa per trasformare gli assetti delle società di servizi in un vantaggio competitivo.

1. PERCHÉ GLI ASSETTI “SU MISURA” CONTANO NEI SERVIZI

Il Codice civile (art. 2086) chiede agli amministratori di predisporre assetti adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa. Nei servizi questo non si traduce in un registro cartaceo, ma in un sistema capace di anticipare i rischi e guidare decisioni rapide. La crisi di un'impresa di servizi non nasce da un magazzino invenduto, ma da un calo di clienti, da personale non sostituibile o da flussi finanziari incerti.

2. CASO DI STUDIO: UNA SRL DI PALESTRE MULTISEDE

Il nostro esempio principale riguarda una SRL che gestisce quattro palestre in città di medie dimensioni. Il modello di business combina abbonamenti, riabilitazione e corsi specialistici. Con 2,5 milioni di euro di ricavi e 30 addetti, l'impresa deve coniugare crescita e sostenibilità. La governance è affidata a un amministratore unico con coordinatori di sede. La criticità principale è mantenere l'equilibrio tra costi fissi elevati e capacità di attrarre e trattenere clienti.

Profilo dell'azienda analizzata

- Sedi: in 4 quartieri differenti della stessa città)
- Fatturato complessivo: 2.000.000 € (media 500.000 €/sede)
- Servizi: abbonamenti palestra, personal training, riabilitazione/fisioterapia su commessa
- Clienti: privati (membership) + pazienti privati/assicurazioni per riabilitazione

- Modello operativo: front-office per sede; back-office centralizzato (amministrazione, HR, acquisti, marketing)
- Qualità erogata: NPS¹, esiti riabilitativi, puntualità prenotazioni, sicurezza impianti e protocolli clinici

3. DAL QUADRO TEORICO ALLA PRATICA: BMC E SWOT

Per tradurre la normativa degli adeguati assetti in strumenti concreti, due metodologie risultano utili:

- **il Business Model Canvas (BMC);**
- **l'analisi SWOT.**

Il primo consente di visualizzare proposta di valore, clienti, canali, risorse e flussi di ricavi; la seconda aiuta a distinguere punti di forza e debolezze interne da opportunità e minacce esterne.

Nel caso della palestra: **punti di forza** sono la fidelizzazione dei clienti e il brand locale; **debolezze**, i costi fissi elevati; **opportunità**, i servizi digitali; **minacce**, la concorrenza low-cost.

BMC e catena del valore della rete

Nel caso in esame, il BMC è il seguente:

- Proposta di valore: risultati fitness/benessere uniformi su tutte le sedi, protocolli clinici comuni, prenotazione facile e pagamenti ricorrenti affidabili.
- Canali: sedi fisiche + app community.
- Key Activities: vendita membership, pianificazione turni multi-sede, erogazione sedute, controllo qualità, marketing locale.
- Key Resources: responsabili di sede, trainer, fisioterapisti, sede centrale (amministrazione, marketing, IT).
- Flussi di ricavo: canoni ricorrenti, pacchetti sedute, servizi clinici;
- Struttura costi: personale, affitti, attrezzature, software.

Strategia commerciale

- Brand unico, marketing locale per quartiere; partnership con medici/fisiatri della zona
- Tariffe: membership multi-club, upgrade inter-sedi, pacchetti clinic bundle
- Obiettivo sulla retention del cliente: playbook di benvenuto, contatti proattivi, trasferimento sede più comoda
- KPI per sede: ARPU², churn³, tasso show-up, NPS; KPI di rete: ricavi ricorrenti %, mix clinico, occupazione media

Analisi SWOT: rischi specifici nei servizi

I rischi nelle imprese di servizi si concentrano su clienti, personale e flussi di cassa. Nel caso delle palestre: calo di abbonamenti stagionale, assenze prolungate del personale, ritardi nei rimborsi assicurativi. Ogni rischio deve avere un KPI e un piano di mitigazione: promo mirate, contratti flessibili, factoring sanitario.

La seguente tabella sintetizza in modo operativo i principali **rischi di un'impresa di servizi multisede**, collegandoli a KPI misurabili, soglie di allerta e azioni correttive immediate. Si tratta di uno strumento pratico che trasfor-

1 Il Net Promoter Score NPS è uno strumento per valutare la fedeltà in una relazione impresa-cliente. È un'alternativa alla tradizionale ricerca di soddisfazione del cliente; si ottiene dai clienti che rispondono alla domanda del sondaggio: "Con che probabilità consiglieresti (un prodotto, servizio o azienda specifico) a un amico o collega?" I clienti valutano quindi le loro esperienze su una scala da 0 (non è probabile che lo consiglino) a 10 (estremamente probabile che lo consiglino).

2 Average Revenue Per User: Ricavo medio per cliente/abbonato, utile per confrontare la redditività tra sedi o linee di business.

3 customer churn rate rappresenta il "tasso di abbandono", indica cioè la percentuale di acquirenti che cessa di utilizzare un prodotto / servizio nell'arco di un dato periodo di tempo

ma concetti astratti di adeguati assetti in **meccanismi di controllo quotidiano**, permettendo all'imprenditore di leggere i segnali e reagire tempestivamente.

Mappa rischi e mitigazioni

Area	Rischio	KPI	Soglia	Azioni
Operazioni	Guasto impianti in 1 sede	Slot cancellati (%)	> 3 %/gg	Ridispacciare su sedi vicine; fornitore pronto intervento
Clinico	Evento avverso	Incident rate/1.000 sedute	> 0,5	Audit clinico; formazione; assicurazione
Qualità	Standard non uniformi	Audit conformità %	< 95 %	Procedure standard univoche; coaching; mystery visit
IT	Down CRM/Booking	Downtime min/mese	> 60	SLA e backup manuale; business continuity
Finanza	Churn locale alto	Churn mensile	> 6 % sede	Campagne win-back; cambio orari; potenziare PT

4. L'ASSETTO ORGANIZZATIVO: PERSONE E PROCESSI

L'organizzazione dei servizi ruota attorno alle persone e alle loro azioni e comportamenti.

Per la nostra SRL di palestre, i ruoli chiave sono il direttore tecnico, il coordinatore della riabilitazione, il responsabile amministrativo e il front office. Ogni sede ha un responsabile con KPI specifici su occupazione media, customer satisfaction e margine operativo. Manuali operativi garantiscono continuità anche in assenza di figure chiave.

La tabella che segue chiarisce in modo immediato la **struttura organizzativa complessiva**, distinguendo i ruoli centrali da quelli locali, e rendendo leggibili le responsabilità operative. In un'impresa di servizi multisede, avere una mappa precisa di **chi fa cosa** è indispensabile per evitare sovrapposizioni, colli di bottiglia e rischi di "key person". Questo schema organizzativo permette inoltre di collegare la governance strategica della **sede centrale (HQ)** con le key person delle singole sedi, garantendo coerenza tra indirizzo generale e qualità del servizio erogato.

Organizzazione e risorse (sede centrale + 4 sedi)

Struttura proposta: SEDE CENTRALE centrale + 4 sedi con responsabilità locali.

Unità	Ruoli
SEDE CENTRALE – Direzione	Direttore rete, Controller, HR, Marketing, IT/Systems, Responsabile clinico (cross-site)
Sede A	Responsabile sede, Front-office, 3 Trainer, 1 Fisioterapista
Sede B	Responsabile sede, Front-office, 3 Trainer, 1 Fisioterapista
Sede C	Responsabile sede, Front-office, 2 Trainer, 1 Fisioterapista
Sede D	Responsabile sede, Front-office, 2 Trainer, 1 Fisioterapista

Coperture «key-person»: deputy per ogni Responsabile di sede; Responsabile clinico di rete con sostituto; manuale operativo comune. Turnazione incrociata trainer/fisioterapisti per coprire picchi o assenze.

5. L'ASSETTO AMMINISTRATIVO: LA GESTIONE DEI PROCESSI NELLE AZIENDE DI SERVIZI

In un'azienda di servizi come una palestra è della massima importanza la gestione dei processi:

- i processi sono la modalità con cui il servizio prende forma: in un'azienda di servizi non si vende un prodotto, ma un'esperienza che va erogata in modo coerente e continuo, ogni volta.
- anche un singolo errore — una sessione saltata, una fatturazione errata, una mancata risposta — può far perdere un cliente e compromettere irrimediabilmente la reputazione.
- per mantenere la qualità costante, i processi devono essere formalizzati, misurabili e soggetti a revisione continua, affinché il flusso operativo non dipenda da soluzioni improvvisate.
- in palestre professionali la qualità percepita è il driver essenziale della fidelizzazione: i processi devono presidiare attività di front office, manutenzione, assistenza e follow-up con la stessa cura.
- un'organizzazione strutturata con procedure chiare consente inoltre di scalare le prestazioni: quando l'impresa cresce, chi entra deve poter lavorare nel sistema definito, senza dipendere da “chi sa come si fa”.

La gestione in un'impresa di servizi non riguarda le scorte di magazzino, ma la tempestiva lettura dei ricavi e dei costi variabili. Nelle palestre, ogni settimana vengono monitorati: ARPU, tasso di rinnovo degli abbonamenti, costi variabili della riabilitazione. Una dashboard centralizzata confronta i dati per sede e segnala criticità.

Il management deve conoscere e gestire con la massima attenzione i flussi operativi, fornendo procedure chiare ed efficienti per ciascuno dei processi chiave dell'impresa, quali:

1. Accoglienza e gestione del front office
2. Pianificazione e gestione dei turni del personale
3. Manutenzione e sicurezza degli impianti
4. Gestione dei percorsi riabilitativi e clinici
5. Controllo dei flussi economico-finanziari

Tutto poi deve essere collegato ad un sistema di gestione pratico ed efficace, per guidare l'azienda verso i suoi obiettivi. Il **CRM** rappresenta oggi un tassello centrale anche secondo la check-list del CNDC del luglio 2024 sugli adeguati assetti: non è un semplice registro clienti, ma un'infrastruttura che permette di tracciare ogni interazione, rendere misurabile la qualità percepita e garantire all'imprenditore una memoria organizzativa affidabile su cui fondare decisioni rapide.

Nelle imprese di servizi come le palestre, la vera sfida non è archiviare dati, ma integrare i processi operativi con il sistema informativo: solo un CRM ben disegnato riesce a trasformare prenotazioni, abbonamenti, protocolli clinici e incassi in un flusso coerente che sostiene la continuità del servizio su più sedi.

Il sistema deve essere realizzato “su misura”, perché ogni azienda di servizi presenta logiche diverse di interazione con i clienti: un software standardizzato rischia di non cogliere le specificità del business, mentre un'implementazione calibrata consente di misurare i KPI realmente rilevanti per la sostenibilità economica e organizzativa.

L'integrazione tra processi e tecnologia non riguarda soltanto la semplificazione amministrativa, ma diventa presidio di qualità e di reputazione: senza un sistema che governa i dati in tempo reale, basta un singolo errore — una prenotazione mancata, un consenso non raccolto correttamente — per danneggiare la relazione con il cliente e minare la fiducia costruita negli anni.

Infine, il CRM funge da collante tra i diversi livelli dell'assetto aziendale, perché permette di unire la prospettiva organizzativa (chi fa cosa e quando), quella amministrativa (ricavi, costi, incassi) e quella gestionale (KPI e performance per sede): solo in questa visione integrata il sistema informativo diventa realmente un vantaggio competitivo.

6. L'ASSETTO CONTABILE: NUMERI PER DECISIONI

Un assetto contabile adeguato è prima di tutto un sistema di rilevazione continua, perché senza numeri tempestivi e accurati l'impresa finisce per navigare alla cieca, incapace di trasformare i fatti gestionali in segnali utili di direzione.

Il monitoraggio costante degli scostamenti rispetto al budget o al break-even permette di riconoscere per tempo deviazioni pericolose, trasformando la contabilità da strumento statico a vero presidio dinamico di governo.

Il principio resta valido in ogni settore: non si gestisce ciò che non si misura, e per questo ogni linea di ricavo o centro di costo deve essere accompagnato da indicatori frequenti e affidabili.

Se manca un flusso di feedback ciclico dai numeri, la contabilità si riduce a un mero adempimento burocratico, rinunciando a quella funzione manageriale che ne giustifica l'importanza.

Un assetto contabile adeguato non deve limitarsi a fotografare il passato, ma deve produrre flussi informativi capaci di guidare le azioni correttive nel presente; la qualità della rilevazione contabile influisce direttamente sulla credibilità interna: dati poco affidabili generano sfiducia e rallentano il processo decisionale, mentre informazioni solide rafforzano la coesione manageriale.

Il feedback contabile, infine, è un processo bidirezionale: misura i risultati, ma allo stesso tempo condiziona e orienta le scelte strategiche che determineranno la sostenibilità futura.

L'assetto contabile nei servizi deve distinguere ricavi per linea (abbonamenti, riabilitazione, corsi) e costi per centro di responsabilità. Oltre al bilancio civilistico, servono indicatori gestionali: margine operativo lordo per sede, cash flow rolling 13 settimane, PFN/EBITDA. In pratica, il piano dei conti deve parlare il linguaggio dell'imprenditore e non solo quello del revisore.

Il Capitale Circolante Netto in un'impresa di servizi senza scorte non è un concetto marginale, ma un elemento strutturale di equilibrio finanziario quotidiano. La sostenibilità della gestione dipende dalla capacità di governare i flussi di entrata e di uscita, che spesso seguono logiche temporali molto differenti: in particolare, l'allineamento tra entrate ricorrenti e variabili e uscite fisse e periodiche diventa decisivo per evitare tensioni di cassa improvvise. In una palestra multisede, gli abbonamenti generano flussi stabili ma gli ingressi variabili possono essere irregolari: se non coordinati con stipendi, affitti e leasing, il rischio è una tensione di liquidità permanente. Il monitoraggio del CCN consente di trasformare la complessità dei flussi in un cruscotto leggibile: evidenzia squilibri, anticipa fabbisogni e permette di adottare tempestivamente correttivi su cassa e tesoreria.

Gestione finanziaria e Capitale Circolante netto per la SRL con 4 palestre

Nel network, il Capitale Circolante Netto (CCN) si distribuisce tra sedi (incassi membership, pagamenti fornitori locali) e sede centrale (affitti, software, marketing). L'obiettivo è mantenere $CCC^4 \leq 0$ sfruttando i ricavi anticipati degli abbonamenti e riducendo ritardi assicurativi/aziendali sulle prestazioni cliniche.

La gestione del Capitale Circolante Netto (CCN) in una rete multisede non è un esercizio teorico, ma un presidio operativo che consente di individuare in tempo reale dove si assorbe o si rilascia liquidità.

4 Cash Conversion Cycle Ciclo di conversione della cassa: giorni necessari per trasformare crediti e scorte in liquidità, al netto dei debiti.

Concetti come DSO (giorni medi di incasso), DPO (giorni medi di pagamento) e CCC (ciclo di conversione della cassa) diventano fondamentali per leggere le dinamiche finanziarie e collegarle ai processi di front office e amministrazione. Sono tutti concetti che vengono intuiti dall'imprenditore, e che necessitano di essere scritti in modo chiaro e verificabile per poterli gestire.

La tabella che segue traduce questi indicatori in target concreti e azioni correttive pratiche, rendendo il monitoraggio del CCN uno strumento accessibile anche per chi non ha formazione finanziaria.

In questo modo, i numeri non rimangono astratti, ma diventano trigger gestionali che guidano decisioni immediate su incassi, pagamenti, abbonamenti anticipati e linee di credito dedicate.

#	Tema CCN (rete 4 sedi)	Perché conta	KPI	Target / Soglia	Azioni correttive
1	Composizione CCN per sede & sede centrale	Visibilità dove si assorbe/rilascia cassa	CCN/ricavi per sede	Sede: 3–6 %; sede centrale: 0–2 %	Mappa voci per centro/commessa
2	DSO ⁵ privati e assicurati per sede	Incassi membership vs fatture cliniche	DSO privati / assicurati	Privati ≤ 7 gg; Assicurati ≤ 45 gg	SEPA, retry; accordi con assicurazioni
3	Prestazioni da fatturare (WIP) per sede	Sedute non fatturate assorbono cassa	WIP ⁶ /ricavi mensili	$\leq 0,5 \times$ ricavi sett.	Automatizzare fatturazione weekly
4	Ricavi anticipati (deferred)	Abbonamenti prepagati finanziano ciclo	Deferred/ricavi mensili	$1-1,5 \times$ ricavi mensili	Riconoscimento pro-rata; breakage
5	Scorte retail & consumabili	Evitare eccedenze/rotture per sede	DSI ⁷ giorni	≤ 15 gg	Punti-minimi, conto vendita
6	DPO ⁸ fornitori locali e di rete	Allineare uscite a incassi ricorrenti	DPO	30–60 gg	Negozi scadenze locatore/utility
7	CCC consolidato e per sede	Giorni di finanziamento netto	CCC = DSO + DSI – DPO	≤ 0 gg (rete)	Aumenta deferred; riduci DSO
8	Budget tesoreria 13 settimane	Pianificare stipendi/affitti multi-sede	Cash runway settimane	≥ 8 settimane	Trigger e piani di emergenza
9	Linee di credito dedicate	Elasticità per ritardi/peak stagionali	Utilizzo fidi / factoring	≤ 60 % medio	Limiti per sede; factoring sanitario
10	Stress test per rete	Resilienza a churn locale o guasto impianti	Impatto su cash	Copertura ≥ 30 gg costi fissi	Ridispacciamento, promo retention

5 Days Sales Outstanding Giorni medi di incasso dei crediti, utile per monitorare ritardi assicurativi o convenzioni aziendali.

6 WIP Work In Progress

7 Days Sales of Inventory Giorni medi di giacenza delle scorte; nelle palestre si applica solo a retail e consumabili.

8 Days Payables Outstanding Giorni medi di pagamento dei fornitori, da bilanciare con gli incassi per mantenere equilibrio finanziario.

Adeguati assetti in azione: decidere il prezzo

Le decisioni di prezzo, in una rete di palestre con servizi di riabilitazione, non possono basarsi solo sul confronto di mercato. Un assetto adeguato collega dati contabili, driver di allocazione e previsioni di vendita per ricavare un costo pieno unitario e un margine target sotto controllo. La prassi è: stimare il costo su volumi realistici, applicare il margine desiderato, validare con benchmark locale e monitorare i KPI (ARPU, margine lordo, occupazione).

Metodo in 6 passi (riutilizzabile):

- Raccogli i costi diretti per linea (trainer/physio, materiali, commissioni incasso).
- Definisci i driver per i costi indiretti (ore sala, m², minuti di utilizzo, numero transazioni).
- Prevedi i volumi: abbonati attivi e sedute/mese (per sede e consolidato).
- Calcola il costo pieno unitario (diretti + quota indiretti/volume).
- Applica il margine target (es. 25–40%) e verifica il break-even.
- Confronta col mercato e monitora i KPI: ARPU, margine %/€, showup/occupazione.

7. CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI PRATICHE

Gli assetti adeguati nei servizi rappresentano uno strumento permanente di resilienza aziendale; la loro efficacia deriva dalla loro adeguatezza alle caratteristiche dell'impresa, e diventano realmente utili quando non rimangono schemi astratti, ma riescono a collegare numeri, processi e persone, trasformando la contabilità e l'organizzazione in strumenti concreti di governo quotidiano e di resilienza aziendale.

Il loro valore non si misura soltanto nella conformità alla normativa, ma soprattutto nella capacità di prevenire situazioni di crisi, sostenere decisioni difficili e generare fiducia verso stakeholder interni, soci, finanziatori e clienti. In ultima analisi, un assetto adeguato non rappresenta un costo imposto dalla legge, ma un investimento strategico: un "abito su misura" che sostiene crescita, continuità e reputazione in contesti di mercato sempre più incerti. Concludiamo con un adattamento della nostra matrice, presentata nel primo articolo della serie sugli adeguati assetti "su misura" nel numero di aprile 2025, che permette di centrare subito l'analisi del consulente e di verificare se e quanto l'azienda sia cambiata, rendendo necessario l'adattamento degli assetti

La matrice «4 elementi × 3 livelli» rappresenta una bussola pratica per leggere la complessità di un'impresa di servizi multisede, traducendo in schemi comparabili i diversi aspetti organizzativi, di mercato e di rischio.

La sua utilità sta nel collegare in un unico quadro logico variabili molto eterogenee — patrimonio, competenze, privacy, ricavi — permettendo di valutarne l'impatto operativo con indicatori misurabili e soglie di allerta definite.

Ogni riga della tabella mostra un accoppiamento chiaro: la variabile osservata, il suo stato attuale, il KPI che la misura, la soglia di allerta e le azioni correttive da attivare.

- Il primo blocco, dedicato alla struttura, evidenzia temi di risorse, sistema legale e obiettivi, mostrando come la solidità patrimoniale e la cultura interna siano essenziali per la resilienza della rete.
- Le variabili di posizionamento, nel secondo blocco, mettono in relazione copertura territoriale, modalità di business, picchi di domanda e politica dei ricavi, offrendo una lettura integrata della strategia commerciale locale.
- La sezione rischi, articolata al terzo livello, consente di monitorare con immediatezza fattori operativi, informativi, finanziari e legali, traducendoli in KPI concreti come il turnover del personale, il downtime del CRM o i ritardi assicurativi.
- La presenza di soglie di allerta chiare trasforma la tabella in un vero strumento di early warning: quando l'indicatore supera il limite, scatta un meccanismo di controllo che guida l'azione manageriale.
- Le azioni correttive suggerite non sono astratte, ma collegate direttamente al problema rilevato, garantendo

che la matrice sia realmente applicabile e non un mero esercizio teorico.

Grazie alla struttura comparativa, la matrice può essere replicata su ciascuna sede della rete e consolidata a livello centrale, favorendo uniformità di linguaggio e immediatezza di confronto tra contesti diversi.

In sintesi, questa tabella rende evidente come gli assetti adeguati possano essere subito tradotti in un cruscotto operativo che lega teoria, numeri e scelte concrete, rafforzando la capacità dell'impresa di prevenire e governare i rischi.

Matrice «4 elementi × 3 livelli» – applicazione alla SRL con 4 palestre

Elemento	Variabile	Stato attuale	KPI	Soglia allerta	Azioni correttive
1-Struttura Risorse	Capitalizzazione gruppo	Patrimonio 9–10 % ricavi	Patrimonio/ricavi	< 7 %	Piano equity; moratoria dividendi
1-Struttura Risorse	Competenze per sede	Responsabili sede con deputy	Ore formazione/ruolo	< 16 h/anno	Academy interna; shadowing per creare cultura interna al servizio
1-Struttura Sistema legale	Privacy (GDPR)	Consensi in EMR unico	Incidenti dati/mese	> 0	Audit GDPR, MFA, policy accessi
1-Struttura Obiettivi	Qualità uniforme	NPS e audit conformità	NPS / conformità %	NPS < 40; < 95 %	Recovery plan; coaching
2-Posizionamento Mercato	Copertura territorio	4 quartieri; concorrenza alta	Quota locale per sede	< 10 %	Partnership mediche; eventi locali
2-Posizionamento Modalità	Ricorrente + commessa	Mix ricavi per sede	Ricavi ricorrenti %	< 60 %	Spinta membership annuali
2-Posizionamento Ciclo	Picchi serali/clinici	Occupazione media	> 85 % costante	> 85 %	Ampliare orari; staff flessibile
2-Posizionamento Ricavi	Listino multi-club	ARPU ⁹ per sede	ARPU €/mese	< 55 €	Repricing/bundle/upgrade
3-Rischi Operativi	Assenze locali	Turnover trimestrale	% turnover	> 15 %	Talent pool rete; premi retention
3-Rischi IT	Dipendenza SaaS	Downtime/min mese	> 60	> 60	SLA; backup manuale; drills
3-Rischi Finanziari	Ritardi assicurativi	DSO assicurati sede	> 45 gg	> 45 gg	Accordi; factoring sanitario mirato
3-Rischi Legali	Infortuni	Incident rate/1.000 accessi	> 2	> 2	Check sicurezza; RC; formazione

⁹ ARPU (Average Revenue Per User) è una metrica finanziaria che misura il ricavo medio generato da un utente in un dato periodo, calcolato dividendo i ricavi totali per il numero totale di utenti nello stesso periodo. Questo indicatore è fondamentale per le aziende, specialmente quelle con modelli di ricavo ricorrente, per valutarne la performance, identificare opportunità di crescita e confrontarsi con la concorrenza

L'Enterprise Risk Management (ERM): una leva per creare valore



A cura di **Oriana Inserra**

Il rischio rappresenta una condizione esistenziale ineliminabile di ogni azienda e può essere definito, in prima approssimazione, come il potenziale verificarsi di eventi che siano in contrasto con gli obiettivi che l'azienda si prefigge di realizzare. Si tratta di un fenomeno intrinseco al concetto di azienda, di natura sistematica che assume carattere dinamico in funzione delle manifestazioni di vita della stessa, che influenza le condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale.

In ragione di ciò, la gestione del rischio, intesa come l'insieme delle analisi condotte, delle decisioni assunte e delle azioni intraprese per fronteggiare i rischi che emergono nello svolgimento dell'attività economica, assume rilevanza cruciale ai fini della salvaguardia del valore aziendale.

Il presente lavoro ha ad oggetto la gestione integrata dei rischi aziendali, analizzata nei profili teorici e osservata nei riflessi operativi, con specifico riguardo agli effetti prodotti sulla disclosure di impresa.

1. IL SISTEMA DEI RISCHI AZIENDALI

Le imprese sono sistemi aperti, all'interno di un macrosistema economico, in cui si sviluppano relazioni con altre unità di produzione e sovrasisemi (sistema mercato, sistema finanziario, sistemi rete, ecc.) di ordine superiore rispetto alle quali appartengono; le complesse modalità con cui tali relazioni vengono, di volta in volta, gestite segnano l'evolversi del rapporto tra azienda ed ambiente e costituiscono la chiave principale dei successi o delle crisi aziendali.

Le interrelazioni azienda-ambiente sono dinamiche nel tempo e condizionano il risultato conseguito dall'azienda; pochi sono gli effettivi *drivers* che l'impresa può utilizzare per "domare" tali forze¹. Il rischio d'azienda nasce proprio da questo sistema di forze dinamiche, a cui l'azienda è esposta²; il successo dell'impresa, infatti, è dato

1 Galeotti ha osservato come "l'attività aziendale è rischiosa in quanto suscettibile di produrre risultati incerti, variabili e solo in parte determinati da fattori sotto il pieno controllo dei responsabili della gestione, o comunque da questi esattamente prevedibili" in Galeotti M., *La valutazione strategica nell'ipotesi di cessione dell'azienda*, Giuffrè, Milano, 1995, p. 79. Si segnala anche Di Lazzaro che riporta come "la presenza di eventi che condizionano l'attività umana in maniera del tutto imprevedibile suggerisce la necessità di ampliare il numero delle dimensioni di riferimento "spazio-tempo," aggiungendo una componente di incertezza. Accanto alle dimensioni classiche, che identificano lo stato di un sistema in un certo istante, se ne introduce, quindi, una nuova, detta "aleatoria" o "stocastica" in sé l'effetto di un avvicendamento accidentale, cioè dovuto al caso, che sfugge al controllo e che può modificare lo status del sistema stesso", in Di Lazzaro F., *Il rischio aziendale*, Giuffrè, Milano, 1989, p. 1.

2 Cfr. De Luca P., *Le scelte di indebitamento nelle strategie finanziarie dell'azienda*, Edizioni Nuova Cultura, Roma, 2010, pp. 76 e ss., in cui sottolinea che la dottrina ha ritenuto impossibile "conoscere anticipatamente i fenomeni ambientali che verranno a cadere nell'orbita dell'azienda. D'altra parte, anche se, per ipotesi, aumentassero le possibilità di indagine fino ad una completa conoscenza di tali fenomeni difficilmente egli sarebbe in grado di prevedere gli effetti che questi eventi futuri potrebbero originare in seno alla combinazione produttiva [...]". La vita dell'azienda risulta, dunque, dominata da fenomeni in gran parte sconosciuti. Contribuiscono a determinare tale stato di "non

dalla sua capacità di adattarsi ai cambiamenti considerata la propria rigidità strutturale.

Va di passata osservato che il rischio è da considerarsi come un elemento strutturale dell'azienda³: è possibile affermare che lo stesso cessa effettivamente solo nel momento di effettiva conclusione dell'azienda.

Il rischio aziendale, pur scomponibile in tipologie e livelli, deve essere sempre ricondotto alla sua dimensione sistemica ed unitaria ovvero alla sua dimensione economica generale; pertanto, diviene necessario fare riferimento al sistema dei rischi e non al solo rischio atomisticamente considerato. Il requisito fondamentale per identificare il rischio è dato dalla sua misurabilità.

Nonostante la rilevanza del tema, esso risulta trattato variamente in letteratura senza che si sia pervenuti ad una uniforme interpretazione di tale concetto. Dal punto di vista aziendale, il rischio si concretizza in qualsiasi atto o fatto il cui verificarsi influenza, direttamente o meno, l'attività dell'impresa. Richiamando la definizione di rischio data dallo studioso italiano di economia Gobbi, il rischio *"è il campo estesissimo, fra i due estremi della certezza dell'impossibilità e la certezza del verificarsi, in cui si ha, in varie gradazioni, l'incertezza che un dato evento si verifichi o meno"*⁴.

Tale definizione diverge dai preconcetti tradizionalmente associati al rischio che tenderebbero, invece, a privilegiarne la sola accezione negativa. In una prospettiva economica, invece, gli eventi aleatori possono generare sia opportunità, sia minacce per l'azienda. Proprio in tale duplicità di prospettive risiede il vero valore del rischio, il cui sfruttamento avviene mediante scelte imprenditoriali capaci di minimizzare le ripercussioni negative del rischio, sfruttandone appieno le potenzialità. Questa considerazione evidenzia, anche, come il rischio possa essere indirizzato dalle scelte poste in essere e non, invece, semplicemente accettato come un fenomeno ingestibile. In finanza aziendale, il rischio è inteso come probabilità di scostamento tra risultati conseguiti e risultati attesi⁵; esso è funzione, quindi, della variabilità dei risultati attesi e, in tal senso, il rischio assume rilevanza statistica.

conoscenza" due ordini di fattori: a) le limitate capacità intellettive e conoscitive dell'uomo; b) l'estremo dinamismo della vita economica e il rapporto di coordinazione che lega saldamente le operazioni aziendali le une alle altre" cfr. Bertini U., Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale, Giuffrè, Milano, 1987, p. 7 e che "la proiezione nel tempo futuro è tanto più aleatoria quanto più variabile è l'ambiente e difficilmente prevedibili appaiono la direzione e l'entità del cambiamento. L'accentuazione della verità e della variabilità ambientale offusca l'osservazione dei futuri andamenti, riduce lo stato di conoscenza ed è la causa prima dell'innalzamento del grado di rischio [...]. A ben riflettere, la difficoltà di prevedere il futuro, rende problematica la possibilità di incontro tra la qualità e la quantità delle strutture, di cui l'impresa si è dotata e potrà dotarsi attraverso i suoi investimenti, e gli scenari ambientali nei quali l'impresa stessa potrà trovarsi ad operare, utilizzando proprio quelle strutture con le loro caratteristiche. Questa situazione genera il rischio di impresa" così Cavalieri, E., Economia Aziendale, Vol. II, Giappichelli, Torino, 1999, pp. 230-231; Sassi, S., Il sistema dei rischi d'impresa, Vallardi, Milano, 1940, p. 11.

3 Cfr. Garzella che afferma come *"le risposte del sistema aziendale agli eventi provenienti dall'esterno non sono, infatti, né scontate né immediate. Il sistema d'azienda è caratterizzato da elementi di rigidità che ne impediscono continue modificazioni. La struttura aziendale, tanto nella dimensione organizzativa quanto in quella operativa, qualifica l'azienda nei confronti dell'esterno, ma conferisce alla stessa una certa "vischiosità" al cambiamento. In questo contesto la vita dell'azienda è sempre accompagnata da un sistema di rischi di natura specifica che trovano nel rischio economico generale, cioè nella possibilità che l'azienda non riesca a remunerare in modo adeguato le risorse e i fattori utilizzati, l'elemento economico unificante"*, in Garzella S., *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle "potenzialità inesprese"*, Giappichelli, Torino, 2005, pp. 10-11. Si rinvia, per approfondimenti, a Vernimmen P., Quiry P., Dallochio M., Le Fur Y., Salvi A., *Corporate finance: theory and practice*, Wiley, Chichester, UK, IV° ed., 2018; Bajo E., *Rischi finanziari delle imprese. Politiche di copertura, modelli ed evidenze empiriche*, Franco Angeli, Milano, 2012; Roggi O., *Rischio d'impresa, valore e insolvenza. Aspetti teorici e processi di gestione del rischio*, Franco Angeli, Milano, 2008; Salomone S. (a cura di), *Il governo sistemico dei rischi nella gestione d'impresa. Una balanced scorecard per il risk management*, CReSV, Egea, Milano, 2013; Selli L., *L'impresa e il rischio. Introduzione all'enterprise risk management*, EDUCatt Università Cattolica, Milano, 2006.

4 Cfr. Gobbi U., *L'assicurazione in generale*, Hoepli, Milano, 1898. La stessa etimologia del termine rischio risiede nella radice latina "resecare", il cui significato "è agire avventatamente". Ciò evidenzia come il rischio sussista in ragione di un'azione, piuttosto che come un fenomeno puramente casuale.

5 In tal senso ci permettiamo di rinviare a Salvi che sostiene che *"[...] si può dunque affermare che al concetto di rischio è associato un concetto di discordanza tra quanto si è ipotizzato sul futuro e quanto accade realmente"*, in Dallochio M. – Salvi A., *Finanza d'azienda*, 2° ed., Egea, Milano, 2004, p. 217 e Damodaran A. che evidenzia come *"il rischio [...] deriva dal fatto che il rendimento effettivo di un investimento può essere diverso dal rendimento atteso; tale differenza può risultare da diverse cause, alcune specifiche di un certo investimento (rischio specifico di un progetto o rischio specifico d'impresa), altre comuni a tutti gli investimenti (rischio-mercato o rischio sistematico)"*, in Damodaran A., *Finanza aziendale*, 2° ed., Apogeo, Milano, 2006, p. 57.

Se è vero che il rischio, quale parte integrante dell'azienda, non può essere eliminato, è altrettanto corretto affermare che esso può essere *gestito*; l'impresa, dunque, dovrebbe adottare una politica di gestione dei rischi intesa in ottica strategica: la politica dei rischi, infatti, è parte integrante del governo d'impresa⁶.

Momento centrale della gestione strategica del sistema dei rischi aziendali è la definizione di due variabili: (i) l'entità massima del danno per l'azienda al verificarsi di determinati eventi, e (ii) la probabilità di manifestarsi degli eventi dannosi. Queste due variabili devono sempre essere lette in modo sistemico ed unitario.

Nello studio del rischio d'azienda, si è soliti distinguere i fattori di rischio in tre categorie: (a) circostanze generali; (b) circostanze settoriali; (c) circostanze specifiche.

In base a tale logica, il rischio d'azienda complessivo è suddiviso in rischio sistematico o rischio di mercato (con riferimento alle circostanze generali e settoriali) e in rischio specifico d'azienda (con riferimento a circostanze specifiche).

Secondo tale approccio, la profittabilità dell'impresa deve essere vista come la remunerazione della capacità di assumere e gestire i rischi imprenditoriali: il rischio, quindi, trova origine nel possibile verificarsi di un andamento sfavorevole in rapporto allo svolgimento di un'attività futura⁷.

L'azienda può essere assimilata ad un "contenitore di progetti rischiosi", le cui *performances* dipendono dalle scelte poste in essere.

Il rischio si configura, quindi, come l'elemento discriminante della permanenza dell'impresa sul mercato e, di conseguenza, le decisioni ad esso inerenti assumono un valore determinante.

Concentrare le scelte imprenditoriali sull'obiettivo di eliminare i rischi, oltre che comportare sforzi sovente improduttivi, potrebbe implicare una paralisi dell'attività aziendale.

Le scelte strategiche dovrebbero, invece, essere guidate da una razionale comprensione e consapevolezza della necessità di bilanciare rischi e opportunità, al fine di gestire e trarre valore dall'imprescindibile *trade-off* presente tra imprenditorialità e contenimento del rischio di eventi negativi.

Un manager virtuoso deve, quindi, essere in grado di comprendere tale concetto e di predisporre un sistema idoneo a evitare i rischi che potrebbero compromettere il raggiungimento di obiettivi aziendali, gestendo invece adeguatamente i rischi essenziali a conseguire questi ultimi.

Solamente scelte strategiche coerenti con questo principio consentono all'azienda di creare maggior valore e, di conseguenza, di acquisire un vantaggio competitivo.

In tale ottica, il rischio potrebbe essere considerato come un elemento propulsivo del miglioramento aziendale, in quanto l'attenzione a esso dedicata è in grado di comportare cambiamenti favorevoli nella struttura organizzativa e nella produttività.

⁶ "L'azienda, nel suo operare, istituisce un'organica serie di rapporti continuativi con i mercati finanziari e suoi attori [...] al fine di trovare dinamica copertura al proprio fabbisogno di capitali. Questo sistema di relazioni [...] tende oggi ad assumere un ruolo sempre più centrale nella vita dell'impresa. Al tempo stesso, si vanno modificando le logiche gestionali che lo guidano. Alcuni importanti fenomeni economici concorrono a tale evoluzione. Il primo tra questi è lo sviluppo quali-quantitativo dei mercati finanziari. In questi ultimi 10/20 anni, il volume dei capitali finanziari scambiati è enormemente aumentato, alimentato da flussi sempre più sovranazionali, e si è accompagnato ad alcuni importanti cambiamenti strutturali relativi agli operatori, agli oggetti e alle relazioni di scambio. In particolare, gli investitori istituzionali hanno progressivamente assunto un peso preponderante per la loro capacità di interpretare e orientare le tendenze del mercato; gli scambi hanno raggiunto un elevato grado di complessità per la diffusione di prodotti finanziari innovativi, anche legati alla gestione dei rischi; è, inoltre, notevolmente cresciuto il flusso di informazioni a disposizione degli operatori (notizie, analisi, valutazioni e previsioni sui mercati, aziende, settori) per effetto della sempre maggiore domanda di informazioni economiche, finanziarie e aziendali e della parallela crescente propensione delle imprese a destinare risorse alla comunicazione esterna e alle relazioni con gli investitori", Galeotti M., *La finanza nel governo dell'azienda* (a cura di), Apogeo, Milano, 2007, pp. 3-4.

⁷ È stato osservato in dottrina che "...elemento fondamentale di qualsiasi attività futura è l'incertezza e in questa trova nascita il rischio che può considerarsi la possibilità di verificarsi di un andamento sfavorevole nello svolgimento di un'attività futura", cfr. Caramiello C., *Note sulle rischi d'impresa*, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 1-2, 1959, p. 9.

Il rischio, nell'ambito aziendale, diventa pertanto un elemento da gestire secondo i principi di imprenditorialità e managerialità, al pari di qualsiasi altro fattore produttivo⁸ come evidenziato nella figura che segue.

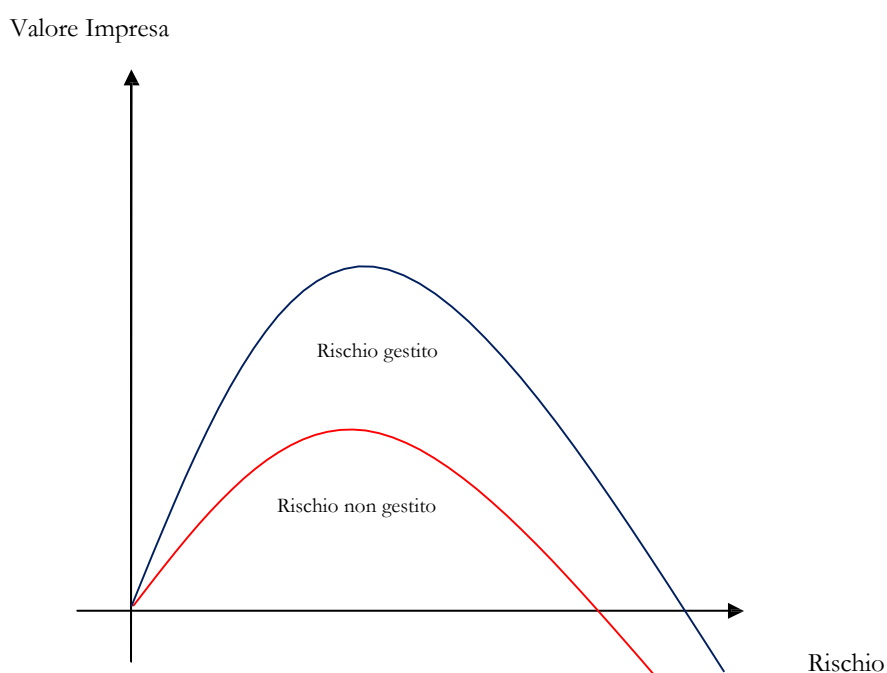


Figura 1.1: Relazione tra rischio e valore d'impresa

Il grafico sopra riportato aiuta a comprendere la natura della relazione tra rischio e valore d'impresa. L'assunzione moderata di rischi comporta, infatti, un incremento del valore aziendale, ma un'eccessiva esposizione all'incertezza può, invece, distruggerlo. Il grafico evidenzia, inoltre, come solo un approccio volto alla gestione del rischio possa consentire di sfruttare al massimo i benefici che questo comporta in termini di valore creato dall'impresa. Nello specifico ambito aziendale, è possibile associare il rischio all'incertezza relativa al conseguimento della creazione di valore.

Il rischio assume, quindi, una caratterizzazione variabile, in funzione delle peculiarità dell'impresa; in particolare, i fattori interni all'azienda che influenzano la natura del rischio possono essere⁹:

- (a) **l'assetto istituzionale**, inteso come l'insieme degli *stakeholders* che detengono interessi di varia natura nell'impresa. I rischi comportati da tale fattore sono, infatti, prevalentemente inerenti al mancato soddisfacimento delle attese di tali soggetti. Ciò si può tradurre in una scarsa stabilità degli assetti proprietari, e delle relazioni che l'impresa intrattiene con altri portatori di interessi. Assumono, in tale contesto, particolare importanza l'insieme dei sistemi predisposti, al fine di garantire all'impresa di ottenere risultati coerenti con le aspettative dei vari *stakeholders*;
- (b) **l'assetto economico**, inteso come l'insieme delle variabili relative alla gestione caratteristica, patrimoniale-finanziaria, determina le circostanze economiche che condizionano l'attività d'impresa. Tali fattori possono comportare l'insorgere di fenomeni rischiosi, derivanti da eventi aziendali, ovvero riconducibili al contesto competitivo;

⁸ Cfr. Confindustria, Università Cà Foscari, Demos & Pi, *Afferrare il futuro! Strategie di risk management per l'impresa di domani*, 2011.

⁹ La classificazione descritta viene proposta da Prandi P., in *Il risk management. Teoria e pratica nel rispetto della normativa*, FrancoAngeli, Milano, 2010.

- (c) **l'assetto patrimoniale**, inteso come fattore che riguarda le variabili relative alle fonti di finanziamento e agli impieghi di tali risorse, evidenzia che i rischi maggiori collegati a tale fattore sono rappresentati dalla criticità del reperimento di mezzi e dalle decisioni relative al loro investimento, nonché dalla possibile scelta di strutture finanziarie non ottimali;
- (d) **l'assetto organizzativo**, al quale sono riconducibili tutte le variabili che definiscono la struttura organizzativa dell'impresa, le sue procedure, il suo personale, evidenzia che i rischi collegati a tali fattori sono principalmente riconducibili alla scarsa efficienza di tale assetto e all'eventualità che quest'ultima pregiudichi il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- (d) **l'assetto produttivo**, che si concretizza nella struttura tecnico-produttiva, intesa come scelta dei processi di realizzazione dell'output e della dimensione di quest'ultimo. L'incertezza relativa a questo fattore è prevalentemente legata alla struttura dei costi e alla capacità del prodotto di soddisfare le esigenze della clientela.

Ne deriva, quindi, un'immagine del rischio aziendale non separabile dallo specifico contesto nel quale lo stesso trova origine. L'analisi dei fenomeni aleatori non può, quindi, essere disgiunta da una profonda conoscenza e considerazione dei fattori aziendali che condizionano l'insorgere dei relativi rischi. Ciò costituisce, peraltro, una delle ragioni che rendono il rischio un fenomeno privo di una definizione puntuale.

Le uniche caratteristiche che si ritrovano, con costanza, in qualsivoglia rischio aziendale sono la sua pervasività nell'intero complesso aziendale e la sua rilevanza economica.

2. LA PERCEZIONE DEL RISCHIO DA PARTE DELLE IMPRESE ITALIANE

Le posizioni teoriche relative al rischio espresse in precedenza non sono tuttavia esaustive nel chiarire le reali attitudini che la realtà imprenditoriale mostra nei confronti di tale fenomeno. Come si è detto, il rischio assume connotazioni variabili, in ragione delle circostanze che lo originano e del contesto nel quale si realizza. Ciononostante, studi empirici hanno rilevato una considerevole omogeneità nella percezione dei fenomeni aleatori da parte delle diverse realtà aziendali, scarsamente collegata alle caratteristiche proprie dell'impresa.

Le imprese italiane hanno dimostrato un'attenzione nei confronti del rischio considerevolmente incrementata negli ultimi anni; fenomeno che trova origine soprattutto nell'accresciuta variabilità del contesto economico conseguente alla crisi finanziaria del 2008. A fronte di una maggiore considerazione, tuttavia, un'apprezzabile porzione di imprese appare incapace di definire i rischi più pericolosi per la propria struttura e tuttora stenta ad adottare idonei processi di gestione di quest'ultimi.

Studi recenti hanno evidenziato una diffusa difficoltà, da parte della maggioranza delle aziende, nel predisporre opportune strategie di risk management¹⁰.

L'approccio all'incertezza viene, inoltre, realizzato prevalentemente mediante il ricorso a politiche reattive, poste in essere solamente quando l'evento rischioso si è già manifestato.

Ciò si riflette in una riduzione della flessibilità dell'azienda, che le procedure di prevenzione del rischio (in particolare, finanziario) sono in grado di garantire.

Inoltre, una porzione maggioritaria delle imprese italiane si dota di singole procedure di gestione del rischio non coordinate tra loro, restando l'adozione di sistemi strutturati prerogativa di una minoranza (pari a circa un decimo delle aziende).

¹⁰ I risultati esposti sono stati rilevati nell'ambito del progetto *Afferrare il futuro! Strategie di risk management per l'impresa di domani*, realizzato dall'Università Cà Foscari nel 2011. Lo studio considerava 760 imprese italiane appartenenti al settore industriale.

A ciò si aggiunge una consolidata tendenza a riproporre nel tempo procedure di gestione del rischio mutate dall'esperienza passata. Tale atteggiamento risulta, tuttavia, scarsamente efficace a causa della variabilità del contesto nel quale l'azienda opera.

Le dimensioni aziendali appaiono, peraltro, rilevanti nella capacità di predisporre validi strumenti di presidio ai rischi aziendali: le imprese di dimensioni maggiori appaiono meglio preparate nei confronti del rischio. La minore disponibilità di risorse che caratterizza le imprese di più ridotta dimensione pare, quindi, costituire un elemento fortemente limitante nella possibilità di costituire un efficace sistema di governo del rischio.

Dalla relazione presentata sembrerebbe, quindi, evincersi un sistema imprenditoriale che, pur comprendendo la criticità del rischio e della sua gestione, resta caratterizzato da un'inadeguatezza pressoché endemica in tale ambito. Infatti, volendo riassumere quanto in precedenza esposto in un unico dato, meno di un terzo del sistema industriale italiano ha reputato efficace la propria gestione del rischio nel biennio successivo alla crisi finanziaria.

3. IL PROCESSO DI *GLOBAL RISK MANAGEMENT* QUALE MODELLO PER LA GESTIONE DEI RISCHI ASSOCIATI ALL'ATTIVITÀ DI IMPRESA

I rapidi cambiamenti e il turbolento contesto ambientale e competitivo hanno determinato una particolare accentuazione della variabilità dei mercati finanziari che sempre più spesso si evolvono rapidamente, prendendo direzioni non facilmente prevedibili, peraltro non sempre sembrano seguire dinamiche razionali. Quanto brevemente rappresentato è certamente la peculiare ed ineliminabile caratteristica dell'attuale ambiente economico che agisce inevitabilmente sull'azienda condizionandone l'operato.

Il progressivo accentuarsi della "variabilità" ha ridotto gradualmente la prevedibilità dei risultati economici, finanziari e patrimoniali ed ha generato, per la maggior parte delle imprese, una sorta di imperativo a proseguire tenendo conto delle innumerevoli e inestricabili relazioni sistemiche e dinamiche che intercorrono tra l'azienda e l'ambiente di riferimento. Contesti così instabili ed incerti, rendono le aziende molto vulnerabili e mettono in discussione il più delle volte la loro capacità di competere e gestire il rischio in modo appropriato¹¹. Dal momento che i fattori di aleatorietà che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi aziendali sono molteplici, si è ricercato un modello di gestione dei rischi associati sempre più globale ed integrato.

Il *global risk management*, infatti, si compone di tre macro fasi operative a loro volta articolate in diverse componenti; la prima fase, denominata *risk assessment*, consiste nell'analisi delle diverse unità operative o aree funzionali volta ad individuare i fattori di rischio in grado di influenzare il loro corretto funzionamento e, quindi, il contributo che da esse deriva al valore aziendale.

Nella seconda, invece, denominata *risk management*, l'attenzione è focalizzata sulle azioni da intraprendere per gestire in modo adeguato i rischi intrinseci all'attività di impresa al fine di ridurre il *gap* esistente tra i livelli di rischio effettivi e il massimo livello di rischio sopportabile. Le modalità con cui i rischi possono essere gestiti sono numerose; in estrema sintesi, gli interventi si possono concretizzare nell'eliminazione dell'attività generatrice del rischio quando supera il livello di rischio prefissato, nella costituzione di idonei presidi strutturali o organizzativi e, ancora, nel trasferimento del rischio ad un soggetto terzo.

¹¹ "Mentre i mercati finanziari statunitensi sono stati tradizionalmente molto più ampi rispetto agli altri mercati in termini di valore e volume di negoziazioni, una vera e propria globalizzazione dei mercati finanziari si è verificata soltanto a partire dagli anni Ottanta del secolo scorso, quando i valori dei titoli di negoziati negli altri mercati sono sensibilmente aumentati. (...) Il fenomeno della globalizzazione dei mercati finanziari è altresì evidente nei mercati degli strumenti finanziari derivati. Eurodollar futures ed euro dollar option (futures e opzioni nei quali l'indice sottostante è il tasso di deposito trimestrale in euro dollari o tasso LIBOR) figurano fra i maggiori rappresentati, e spesso sono denominati in termini di numero di contratti e valore nominale in circolazione". Cfr. Arnaboldi F., Noera M., Sistema finanziario, op. cit., p. 19.

La fase conclusiva riguarda il monitoraggio continuo delle misure di prevenzione e protezione al fine di garantire l'efficacia nel tempo del controllo dei rischi e di ridurre il potenziale impatto negativo.

Il processo di *global risk management* consente di mettere in luce le interconnessioni tra i rischi all'interno dell'impresa e di calcolare la probabilità di insorgenza e le ripercussioni finanziarie nella globalità e sistematicità della gestione d'impresa.

Attraverso l'analisi e la quantificazione dei rischi e delle loro interrelazioni, l'attività di *global risk management* fornisce all'azienda un supporto fattivo affinché proprietà e *management* possano decidere consapevolmente e con tempestività le azioni di intervento più opportune, anche attraverso la definizione di un ordine di priorità che salvaguardi il valore dell'impresa e garantisca un corretto equilibrio fra costi e benefici.

Oltre alla descritta valenza interna, una profonda conoscenza del livello di rischio aziendale costituisce anche il presupposto per lo sviluppo di relazioni corrette e trasparenti con gli stakeholders, a beneficio di un maggior livello di efficienza informativa e, quindi, di una più efficace definizione dei contenuti operativi e delle politiche di prezzo degli scambi con economie terze.

L'intensità del rischio varia da azienda ad azienda e, per una stessa impresa, varia nel tempo a cagione del diverso combinarsi di molteplici fattori di rischio. Alcuni di questi sono sotto il controllo dell'azienda, che li può orientare con le proprie scelte gestionali; altri riflettono condizioni esterne e sono scarsamente governabili.

I fattori di rischio esterni sono relativi a elementi dotati di incontrollabilità su cui l'impresa non ha alcuna possibilità di governo, ma potrebbe svolgere un'azione indipendente di monitoraggio e di analisi al fine di comprendere le dinamiche evolutive. È il caso, per esempio, delle variazioni inattese degli indicatori di mercato o, più in generale, dei mercati di riferimento (finanziari, di approvvigionamento, immobiliare); turbolenza del sistema politico-sociale o, ancora, ingresso di nuovi concorrenti sul mercato che possono erodere le quote di mercato dell'impresa.

I fattori di rischi interni sono relativi, invece, a elementi su cui l'impresa ha spazi di intervento importanti essendo legati all'operatività aziendale (rischio di inefficacia e di inefficienza dei processi aziendali, rischio operativo legato alle azioni del management nello svolgimento delle attività, rischio legato alle risorse umane, rischio di business, etc.).

4. CONCLUSIONI

In conclusione, l'Enterprise Risk Management si configura come una leva fondamentale per trasformare l'incertezza in opportunità di crescita e di rafforzamento competitivo. Solo un approccio integrato e sistemico, capace di coniugare analisi preventiva, gestione consapevole e monitoraggio continuo, consente infatti alle imprese di bilanciare rischi e opportunità in modo efficace. L'adozione di modelli strutturati di gestione del rischio non solo tutela la stabilità economico-finanziaria, ma favorisce anche la trasparenza verso gli stakeholder, rafforzando la fiducia e la reputazione aziendale. In tale prospettiva, il rischio, lungi dall'essere considerato esclusivamente una minaccia, diventa un fattore propulsivo di innovazione, resilienza e creazione di valore duraturo.

Le azioni risarcitorie: la quantificazione del danno patrimoniale



A cura di **Thomas Ferrari** e **Andrea Vatalaro**

Dopo aver esaminato, nei precedenti contributi, le azioni recuperatorie e le azioni revocatorie del curatore nella Liquidazione Giudiziale, questo terzo articolo affronta il profilo più “sensibile” sotto al profilo probatorio: le azioni risarcitorie (azioni di responsabilità), con focus sulle modalità di quantificazione del danno patrimoniale e proponendo due casi pratici finalizzati a tradurre in operatività i criteri di quantificazione. Il tema vive oggi un assetto più definito grazie alla positivizzazione di criteri legali di calcolo nel novellato art. 2486, comma 3, c.c. (come modificato dal Codice della Crisi) e a una giurisprudenza di legittimità ormai stabile nel rigettare automatismi (e.g. il “deficit fallimentare” come danno presunto) e nel richiedere un percorso causale-quantitativo fondato su dati contabili ragionevolmente rettificati. Un importante contributo in tal senso è stato recentemente fornito – nel 2024 – dalla giurisprudenza di legittimità, che ne ha precisato natura, limiti applicativi e coordinamento con gli strumenti equitativi di cui all’art. 1226 c.c.

1. INQUADRAMENTO NORMATIVO E LEGITTIMAZIONE DEL CURATORE

Nel perimetro della liquidazione giudiziale, il curatore (previa autorizzazione) è legittimato a promuovere o proseguire:

- l'**azione sociale di responsabilità** (artt. 2393 c.c. per S.p.A./S.a.p.A.; 2476 c.c. per S.r.l.);
- l'**azione dei creditori sociali** (art. 2394 c.c. e 2476, co. 6, c.c.);
- le **correlate azioni verso organi di controllo e revisori**, nonché verso coobbligati e responsabili esterni (compresa l'ipotesi di concorso).

Il riferimento positivo è l'art. 255 CCII, che coordina e conferma la legittimazione già nota in vigenza dell'art. 146 l.fall.

Sul piano processuale, rimangono centrali i seguenti temi:

- **prescrizione**: restano attuali i profili di decorrenza della prescrizione, con la nota **presunzione ancorata all'apertura della procedura**, salvo diversa prova dell'antecedente conoscibilità da parte dei terzi dell'insufficienza patrimoniale;
- cumulabilità delle azioni ex artt. 2393-2394 c.c. (e riparto degli oneri probatori);
- legittimazione esclusiva del curatore a **tutela dell'interesse collettivo della massa**.

L'azione risarcitoria del curatore non implica responsabilità oggettiva, occorre invero allegare e provare (a) con-

dotta antiggiuridica (violazione di legge/statuto/doveri, inclusa la gestione non conservativa dopo una causa di scioglimento: artt. 2485–2486 c.c.), (b) danno patrimoniale e (c) nesso causale.

In difetto di scritture attendibili (o in caso di manifesta inattendibilità delle stesse) è ammesso il ricorso a criteri ragionevoli e CTU, fermo il divieto di automatismi nella quantificazione. In particolare, le Sezioni Unite n. 9100/2015 hanno escluso che il “*deficit fallimentare*” (passivo–attivo) integri di per sé il danno: può fungere, solo in via sussidiaria ed equitativa, da parametro se la prova rigorosa è impossibile/estremamente difficile per colpa degli amministratori e se l’area del pregiudizio è individuata.

Recentemente, il legislatore è intervenuto sul tema con l’introduzione del terzo comma dell’art. 2486 c.c., normando i criteri da adottare nei casi in cui la *causa petendi* riguardi specificatamente la violazione del dovere di gestione conservativa conseguente all’accertamento di una causa di scioglimento. Nella relazione illustrativa al CCII si legge che l’intervento del legislatore mirava a risolvere “*anche in funzione deflattiva, il contrasto giurisprudenziale esistente in materia e l’obiettivo difficoltà di quantificare il danno in tutti i casi, nella pratica molto frequenti, in cui mancano le scritture contabili o le stesse sono state tenute in modo irregolare*”. Non a caso, la Legge Delega (n.155/2017) prevede espressamente l’applicazione retroattiva della regola introdotta dall’art. 378 CCII, senza peraltro limitarla alle sole procedure concorsuali.

2. LA QUANTIFICAZIONE DEL DANNO PATRIMONIALE

A seconda della condotta illecita oggetto di contestazione, troveranno applicazione criteri differenziati.

Innanzitutto, occorre effettuare una distinzione tra

- il **danno che deriva dal compimento di singole operazioni**, specificatamente individuabili, che provochino un depauperamento della garanzia patrimoniale della società ovvero l’alterazione della *par condicio creditorum*;
- il **danno che deriva dall’indebito proseguimento dell’attività** quando viene accertata (o avrebbe dovuto esserlo) una causa di scioglimento ai sensi degli artt. articoli 2484 e 2545 *duodecies* c.c.

Il Curatore, a seconda della fattispecie, può quindi:

- quantificare un danno analitico, derivante dal compimento di singoli e specifici atti di *mala gestio*, con prova puntuale “per poste” del nesso eziologico tra tali atti e il danno arrecato;
- ovvero allegare un danno da prosecuzione (art. 2486 c.c.) quando l’intera gestione *post* accertamento della causa di scioglimento non è stata conservativa, con la necessità di dimostrare l’aggravamento del dissesto.

Nella prima fattispecie, si fa riferimento quindi a circostanze nelle quali l’evento dannoso è costituito da una precisa condotta censurabile e la valutazione del danno da essa derivante è di solito immediatamente ed esattamente determinabile nel suo ammontare; si tratta ad esempio di:

- esborsi monetari privi di giustificazione;
- distrazione di immobilizzazioni, magazzino, crediti o altri assets aziendali;
- pagamenti preferenziali in violazione della *par condicio creditorum*,
- operazioni estranee all’oggetto sociale;
- frodi fiscali finalizzate all’evasione dell’IVA o delle ritenute/oneri contributivi;
- e altre operazioni di *mala gestio*.

In tutti questi casi resta precluso l’automatismo del “deficit fallimentare” come danno in *re ipsa* (SS.UU. 9100/2015). L’eventuale ricorso equitativo (art. 1226 c.c.) è residuale e richiede: (i) impossibilità oggettiva/estrema difficoltà della prova rigorosa (ad es. contabilità inattendibile imputabile agli amministratori), (ii) delimitazione dell’area del pregiudizio, (iii) plausibilità logica del parametro utilizzato (anche diverso dai netti, se più aderente al caso).

In relazione alla seconda casistica (il danno da indebito proseguimento dell'attività), come in precedenza accennato, è di recente intervenuto il legislatore che, con il **terzo comma dell'art. 2486 c.c., introdotto dall'art. 378 CCII**, ha positivamente un criterio preferenziale di liquidazione del danno da illecita prosecuzione dell'attività dopo la causa di scioglimento. In particolare, la disposizione di qua testualmente recita (grassetto a cura dello scrivente): *“Quando è accertata la responsabilità degli amministratori a norma del presente articolo, e salva la prova di un diverso ammontare, **il danno risarcibile si presume pari alla differenza tra il patrimonio netto alla data in cui l'amministratore è cessato dalla carica o, in caso di apertura di una procedura concorsuale, alla data di apertura di tale procedura e il patrimonio netto determinato alla data in cui si è verificata una causa di scioglimento di cui all'articolo 2484, detratti i costi sostenuti e da sostenere, secondo un criterio di normalità, dopo il verificarsi della causa di scioglimento e fino al compimento della liquidazione. Se è stata aperta una procedura concorsuale e mancano le scritture contabili o se a causa dell'irregolarità delle stesse o per altre ragioni i netti patrimoniali non possono essere determinati, il danno è liquidato in misura pari alla differenza tra attivo e passivo accertati nella procedura**”*.

Oggi, quindi, davanti ad un addebito di responsabilità derivante alla prosecuzione dell'attività in presenza di una causa di scioglimento, il danno patrimoniale deve quindi necessariamente essere determinato come **differenza tra patrimonio netto** (di seguito anche “PN”) **alla data di cessazione della gestione non conservativa e patrimonio netto alla data della causa di scioglimento**, rettificando le poste per isolare i fattori non imputabili (perdite fisiologiche, svalutazioni doverose, shock esogeni). La Suprema Corte di Cassazione, nel 2024, ha chiarito che si tratta di criteri di liquidazione a contenuto equitativo (art. 1226 c.c.), utilizzabili anche nei giudizi pendenti al momento dell'entrata in vigore della norma, purché sia rispettato il filtro causale e siano effettuate le rettifiche necessarie. Di seguito si riportano alcune recenti sentenze di legittimità sul tema.

- Cass. 28.2.2024, n. 5252: il criterio dei netti patrimoniali opera come regola di preferenza per il danno da gestione non conservativa; è applicabile anche ai giudizi in corso; impone una ricostruzione controfattuale e l'esplicita neutralizzazione di componenti estranee al fatto illecito.
- Cass. 25.3.2024, n. 8069: ribadita la natura equitativa dei criteri ex art. 2486, co. 3 (netti patrimoniali/*deficit* patrimoniale) e la necessità di un percorso motivazionale che colleghi i numeri al nesso eziologico.

Sul piano operativo, ciò significa: (i) fissare due date certe (causa di scioglimento/fine gestione non conservativa), (ii) determinare i PN rettificati a tali date, (iii) motivare le rettifiche adottate e, infine, (iv) depurare il differenziale emergente di quei costi che sarebbero stati comunque sostenuti nell'ambito di una gestione conservativa.

In concreto, sono determinanti: ricostruzioni contabili leggibili, prospetti di PN rettificati, cronologie di eventi (delibere/verbali/sentenze) che ancorino le due date chiave, e – se necessarie – consulenze tecniche in materia contabile. La prassi recente (merito e dottrina) valorizza tabelle “*what-if*” che mostrano la traiettoria conservativa alternativa.

Nella sostanza, occorre intervenire sui bilanci/situazioni contabili:

- *in primis*, mediante **rettifiche volte a neutralizzare gli effetti sul patrimonio netto di poste invertire o fitizie o di altri artifici contabili/errori valutativi**: tale situazione si riscontra infatti molto spesso nella pratica in relazione ad imprese insolventi, che tentano di ritardare l'emersione della perdita del PN;
- in secondo luogo, mediante **rettifiche dovute alla modifica dei criteri utilizzabili nella predisposizione del bilancio, applicando allo stesso i principi di liquidazione** dettati dal principio contabile OIC 5 in luogo del postulato del *going concern* e quindi considerando le voci dell'attivo quali un coacervo di beni destinati ad essere trasformati in denaro tramite la vendita: quando la prospettiva di continuità gestionale svanisce, gli amministratori non sono più liberi di determinare liberamente gli obiettivi da conseguire per il perseguimento dello scopo lucrativo, ma debbono gestire l'impresa in un'ottica conservativa e prudentiale al fine di preser-

vare i valori del patrimonio aziendale nell'ottica della futura liquidazione. Nella quantificazione del danno **occorre sempre prestare molta attenzione a possibili “double counting”**, assicurandosi che il danno specifico non venga anche ricompreso nel calcolo dell'aggravamento del dissesto.

3. LIMITAZIONI PER L'ORGANO DI CONTROLLO

In tema di responsabilità di sindaci, è stata recentemente introdotta una importante novità con l'emanazione della Legge n. 35/2025, che riformato l'art. 2407 c.c. limitando in concreto il danno patrimoniale ad essi imputabile. Nello specifico, il legislatore ha introdotto un **limite legale (tetto) alla responsabilità civile dei componenti del collegio sindacale** delle società di capitali, ancorandola a un multiplo del compenso annuo percepito (con esclusione dei casi di dolo) e intervenendo anche sui profili di prescrizione. Il nuovo art. 2407 c.c., ai commi 2 e 4, riporta testualmente quanto segue: *“i sindaci che violano i propri doveri sono responsabili per i danni cagionati alla società che ha conferito l'incarico, ai suoi soci, ai creditori e ai terzi nei limiti di un multiplo del compenso annuo percepito, secondo i seguenti scaglioni: per i compensi fino a 10.000 euro, quindici volte il compenso; per i compensi da 10.000 a 50.000 euro, dodici volte il compenso; per i compensi maggiori di 50.000 euro, dieci volte il compenso. [...] L'azione di responsabilità verso i sindaci si prescrive nel termine di cinque anni dal deposito della relazione di cui all'articolo 2429 concernente l'esercizio in cui si è verificato il danno”*. In sostanza, è previsto quanto segue:

- **Tetto risarcitorio:** il risarcimento esigibile verso i sindaci è limitato entro una soglia parametrata al compenso (resta salva la responsabilità illimitata per dolo). L'intervento recepisce un'impostazione di proporzionalità già diffusa in altri ordinamenti europei.
- **Prescrizione:** la riforma introduce un termine quinquennale con decorrenza ancorata al deposito della relazione dei sindaci allegata al bilancio dell'esercizio in cui il danno si è verificato.
- **Ambito temporale:** la disciplina opera *pro-futuro* (non retroattiva, secondo i primi commenti dottrinali), con questioni applicative sui giudizi pendenti che la prassi sta affrontando.

Per i revisori legali, il quadro è in movimento, la Corte costituzionale ha giudicato non irragionevole far decorrere la prescrizione dell'azione risarcitoria dal deposito della relazione sul bilancio; parallelamente è in discussione (a livello di proposte) un modello di responsabilità limitata ancorato al compenso, con soglie distinte tra persone fisiche e società di revisione.

4. CASI PRATICI

Di seguito si propongono due casi pratici finalizzati a tradurre in operatività i criteri di quantificazione del danno patrimoniale nelle azioni risarcitorie promosse dal curatore in liquidazione giudiziale.

4.1. Case study: “1”

Il primo caso in esame, che si innesta all'interno di una procedura di liquidazione giudiziale disciplinata dal Codice della Crisi e dell'Insolvenza, riguarda la determinazione del danno procurato dall'organo amministrativo mediante il proseguimento dell'attività d'impresa in presenza di una causa di scioglimento, posto che non sono stati individuati specifici illeciti, in mancanza di documentazione contabile idonea alla ricostruzione puntuale delle cause del dissesto e dell'agire sociale.

La crisi della società (nel seguito, per comodità “Alfa S.r.l.” o semplicemente “Alfa”) si sarebbe formalmente resa manifesta ai terzi con la perdita del capitale sociale al 31/12/2010. Infatti, negli anni precedenti la società mostrava ancora

un patrimonio netto contabile positivo e aveva peraltro chiuso gli esercizi in apparente equilibrio economico. Nonostante una carenza documentale che non aveva consentito di circoscrivere puntualmente le cause della crisi, il Curatore, attraverso l'attento esame dei bilanci depositati, integrato con le ulteriori informazioni raccolte e la diversa documentazione acquisita, ha potuto individuare anomalie contabili tali da retrodatare la perdita della continuità aziendale e del capitale sociale a periodo ben anteriore. Questa circostanza aveva peraltro trovato riscontro anche nell'analisi della genesi temporale del passivo effettuata sulla scorta delle domande di insinuazione *ex art.* 201 e ss. CCII.

Nello specifico, il curatore aveva rilevato:

- la perdita del capitale sociale già quantomeno al 31/12/2003, poiché in bilancio vi erano poste attive la cui registrazione risultava del tutto illegittima e i cui effetti si sono poi perpetrati anche sugli esercizi successivi:
 - iscrizione di un avviamento tra le immobilizzazioni immateriali per circa 150.000 euro, apparentemente senza che sia intervenuta un'acquisizione d'azienda o di ramo;
 - iscrizione di un credito derivante da una scrittura privata tra soci per circa 230.000 euro, nonostante gli effetti derivanti da detta scrittura riguardassero esclusivamente i rapporti personali tra i soci medesimi e mancasse, quindi, il presupposto fondamentale della titolarità del credito da parte di Alfa;
- omessi versamenti già dal 1999, che diventano reiterati e cronici a partire dal 2003;
- mancato pagamento delle rate di mutuo – sulla base dell'originario piano di ammortamento – dal 2003 e successiva rinegoziazione dello stesso a gennaio 2004.

Ne consegue che il patrimonio netto si sarebbe di fatto eroso già nel corso del 2003, richiedendo l'accertamento di una delle cause di scioglimento *ex art.* 2484 c.c. e le conseguenti iniziative da parte dell'organo gestorio. La crisi, quindi, si sarebbe resa di fatto manifesta e dunque rilevabile dagli amministratori già dall'esercizio chiuso al 31/12/2003, essendovi plurimi ed evidenti segnali in tal senso, mentre la liquidazione giudiziale era stata dichiarata solamente nel corso del 2025 su istanza di un creditore. Il patrimonio netto al 31/12/2003 *post* rettifiche da parte della Curatela, risultava infatti negativo per oltre 350.000 euro.

Voce / Esercizio	31/12/2017
Patrimonio Netto a bilancio	20.108
Svalutazione avviamento	-151.499
Svalutazione crediti	-227.618
Patrimonio netto effettivo	-359.009

Ai fini della quantificazione del danno imputabile all'organo amministrativo, nel caso di specie, essendo esso determinato dalla continuazione di un'attività in progressiva perdita, si è dapprima verificata la possibilità di ricorrere al criterio equitativo della differenza tra netti patrimoniali, escludendola però per carenza documentale. Pertanto, conformemente al dettame del novellato art. 2484 c.c., il Curatore ha provveduto alla liquidazione del danno in misura pari alla differenza tra attivo e passivo accertati nella procedura, con le seguenti accortezze:

- una volta individuato il momento della perdita del PN e in mancanza di attivo, è stato determinato il danno lordo per aggravamento del dissesto, conseguente alla condotta omissiva da parte dell'organo gestorio, facendo riferimento all'analisi delle domande di credito, dalle quali è stato possibile ricavare in maniera puntuale la progressiva evoluzione del passivo nel corso della vita dell'impresa;
- nella determinazione del differenziale, sono stati detratti quei costi che la società avrebbe comunque dovuto

sostenere e contrarre, anche qualora lo stato di liquidazione fosse stato tempestivamente dichiarato. Pertanto, tutti i debiti sorti dopo la data del 31/12/2003 sono stati considerati frutto della condotta omissiva da parte dell'organo amministrativo, come rappresentato nel seguente schema, che riporta anno per anno la genesi dell'attuale indebitamento della Alfa.

Tipologia/annualità	1999-2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012-2015	Totale
Debiti v/Erario e altri Enti	15.578,52	25.403,78	27.851,46	24.087,20	21.372,93	17.993,34	29.605,14	7.924,95	10.129,42	61.181,26	241.128,01
Debiti v/Banche	55.152,07	-	-	-	-	-	2,94	2.247,53	2.247,53	29.217,83	88.867,89
Totale	70.730,59	25.403,78	27.851,46	24.087,20	21.372,93	17.993,34	29.608,08	10.172,48	12.376,95	90.399,09	329.995,90
Totale cumulato		25.403,78	53.255,24	77.342,44	98.715,37	116.708,71	146.316,79	156.489,27	168.866,22	259.265,31	
% aggravio su totale annualità	7,70%	8,44%	7,30%	6,48%	5,45%	8,97%	3,08%	3,75%	27,39%	78,57%	
% aggravio su totale cumulata	7,70%	16,14%	23,44%	29,91%	35,37%	44,34%	47,42%	51,17%	78,57%		

Al danno lordo, quantificato in circa in € 260.000, sono poi stati sottratti – come detto – i costi che la società avrebbe comunque dovuto sostenere anche qualora, accertata la causa di scioglimento, l'organo amministrativo l'avesse posta in liquidazione o traghettata verso una procedura concorsuale.

(+)	Danno lordo				259.265
	Spese di liquidazione:				
	Spesa / Esercizio	2004	2005	2006	Totale
(-)	Spese varie amministrative	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 6.000
	Compensi liquidatore sociale	- 10.000	- 10.000	- 10.000	- 30.000
	Commercialista	- 4.000	- 4.000	- 4.000	- 12.000
	Spese varie di liquidazione	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 6.000
	Totale	- 18.000	- 18.000	- 17.000	- 54.000
(=)	Danno netto				205.265

(Il danno per aver aggravamento del dissesto cagionato dall'organo amministrativo con la sua condotta omissiva è stato quindi definitivamente determinato in un importo pari a circa 205.000 euro.

4.2. Case study: "2"

Il secondo esempio pratico, che riguarda un'impresa (nel seguito, per comodità "Beta S.r.l." o semplicemente "Beta") in fallimento, prevede la liquidazione di un danno da atti di mala gestio che hanno contribuito a provocare il dissesto della società, combinato al successivo aggravamento del dissesto che è derivato dall'illegittima prosecuzione dell'attività dopo la fattuale perdita del patrimonio netto.

Nello specifico, il Curatore ha individuato:

- che la società aveva stipulato un contratto di rent to buy avente ad oggetto due appartamenti adibiti a domicilio degli amministratori, in relazione al quale avevano versato l'importo complessivo di 130.000 euro sino al 2017;
- che nel corso del 2017 erano state vendute autovetture per complessivi 31.000 euro, senza che la società abbia mai incassato alcun corrispettivo sui conti correnti, ragion per cui la Curatela aveva ravvisto i presupposti per un atto distrattivo.

Sotto al profilo prettamente contabile, la crisi della società si sarebbe formalmente resa manifesta ai terzi con la perdita del capitale sociale al 31/12/2019; tuttavia, anche in questo caso il curatore aveva rilevato la pre-

senza di anomalie contabili tali da rendere necessaria la svalutazione di alcune poste dell'attivo patrimoniale che, se correttamente rilevate, avrebbero determinato la perdita del PN già nel corso dell'esercizio chiusosi al 31/12/2017; ovvero:

- partecipazione totalitaria in una società con PN negativo, che avrebbe dovuto essere azzerata in conformità ai principi contabili adottati, ma che risultava iscritta in bilancio per 137.000 euro;
- crediti di difficile realizzo verso clienti, iscritti per 120.156 euro in un conto denominato "Crediti v/CLIENTI MOROSI", che non risultava movimentato dal 2012 e in relazione al quale non vi era alcun accantonamento al fondo svalutazione crediti.

L'effetto sul patrimonio netto al 31/12/2017 della svalutazione delle predette poste restituiva il seguente risultato:

ESERCIZIO	31/12/2017
Patrimonio Netto a bilancio	196.757 €
Svalutazione partecipazioni	-137.000 €
Svalutazione "Crediti v/CLIENTI MOROSI"	-120.156 €
PATRIMONIO NETTO EFFETTIVO	-60.399 €

In secondo luogo, il Curatore, partendo dai dati di bilancio al 31/12/2017 e al 31/01/2020 (data di dichiarazione del fallimento) "normalizzati", epurati delle poste suddette, ha provveduto alla loro riclassificazione a criteri di liquidazione, applicando le prescrizioni del principio contabile OIC 5, in mancanza dei presupposti di continuità aziendale.

A questo punto, è stato dunque possibile determinare il danno per aggravamento del dissesto con il metodo equitativo dei netti patrimoniali, dato dalla differenza del PN al 31/12/2017 e quello alla data di apertura del fallimento:

		31/12/2017	16/03/2020	Variazione
Patrimonio netto		-397.344	-2.414.476	-2.017.133
Spese di liquidazione:				
Spesa / Esercizio	2018	2019	2020	Totale
Diritto annuale CCIAA	200	200	200	600
Tassa di concessione governativa	310	310	310	930
Deposito bilanci	255	255	255	766
Pratica cancellazione PRI	0	0	156	156
Impiegato amministrativo	40.000	40.000	10.000	90.000
Commercialista e paghe	5.000	5.000	1.250	11.250
Utenze	3.000	3.000	750	6.750
Varie di liquidazione	5.000	5.000	1.250	11.250
Totale	53.765	53.765	14.171	121.701
Variazione al netto delle spese necessarie di liquidazione				-1.895.431

Il danno provocato dall'organo gestorio, dato dalla sommatoria rispettivamente (i) del danno diretto causato dagli atti di *mala gestio* ($130.000 + 31.000 = 161.000$ euro) e (ii) del successivo aggravamento del dissesto in seguito alla perdita oggettiva del PN (1.985.431 euro) è pertanto pari ad euro 2.05.6431.

5. CONCLUSIONI

Abbiamo visto che la quantificazione del danno nelle azioni di responsabilità richiede un approccio rigorosamente differenziato in base alla tipologia di condotta contestata: può trattarsi di un danno analitico, legato a singole operazioni illecite, oppure di un danno da indebita prosecuzione dell'attività in presenza di una causa di scioglimento.

Nel primo caso è richiesta una prova rigorosa e puntuale “per poste” del nesso eziologico tra gli specifici atti e il danno provocato, mentre i criteri equitativi possono trovare applicazione esclusivamente in via residuale.

Diversamente, per il danno da aggravamento del dissesto, il legislatore ha introdotto – in via principale – un criterio presuntivo basato sulla differenza tra patrimoni netti rettificati, da applicarsi secondo criteri equitativi ma fondati su ricostruzioni contabili attendibili e motivate, prevedendo invece espressamente il ricorso al c.d. criterio del “*deficit fallimentare*” in caso di assenza/inattendibilità delle scritture contabili.

Concludendo, l'accurata scelta del metodo a seconda della singola fattispecie, la neutralizzazione di fattori estranei all'illecito e la prevenzione del *double counting* tra le due tipologie di danno sono gli elementi essenziali che il professionista dovrà attenzionare per garantire una quantificazione corretta, coerente e giuridicamente solida del danno.

Liquidazione controllata - Prima parte



A cura di **Erika Marcianesi**

La liquidazione controllata si afferma come uno strumento strategico per la gestione ordinata dell'insolvenza nei casi di sovraindebitamento. Evoluzione della disciplina previgente, questa procedura offre una via d'uscita concreta e accessibile, anche per i debitori meno strutturati, ponendosi come alternativa efficace alla liquidazione giudiziale. Le recenti innovazioni introdotte dal "Correttivo-ter" ne ampliano il potenziale applicativo, pur rafforzandone i requisiti, soprattutto per le persone fisiche prive di attivo. In un contesto economico in cui la fragilità finanziaria è sempre più diffusa, la liquidazione controllata si rivela un'opportunità tanto per i debitori in cerca di risanamento quanto per i creditori in attesa di soddisfacimento. Una procedura che, pur nella sua semplicità, apre scenari di grande rilievo teorico e pratico.

1. PREMESSA

La liquidazione controllata costituisce un'evoluzione della liquidazione del patrimonio disciplinata dalla Legge n. 3/2012, di cui recepisce alcune elaborazioni emerse nella prassi applicativa.

Detto istituto appare ora disciplinato all'interno del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII), nel Capo IX del Titolo V, agli articoli da 268 a 277.

Detta procedura - a carattere esecutivo-satisfattivo - collocata sistematicamente dopo quella della liquidazione giudiziale, è concepita per affrontare situazioni di dissesto economico di entità contenuta, offrendo un'alternativa semplificata rispetto al modello più articolato della liquidazione giudiziale. Per questo si parla di *editio minor* della liquidazione giudiziale.

Tale semplificazione normativa trova giustificazione nella minore complessità della crisi economico-finanziaria che generalmente caratterizza i soggetti rientranti nella nozione di sovraindebitato (ex art. 2, comma 1, lett. c, CCII), i quali si trovano in uno stato di crisi o, più frequentemente in questo ambito, di insolvenza.

La finalità principale della liquidazione controllata coincide, in larga parte, con quella della liquidazione giudiziale: ossia consentire la realizzazione dell'attivo patrimoniale del debitore e la ripartizione del ricavato tra i creditori, secondo principi di equità e ordine, ponendosi come strumento volto a garantire una gestione collettiva e ordinata dell'insolvenza, preferibile rispetto alla frammentazione delle azioni esecutive individuali.

2. PRESUPPOSTI DI ACCESSO ALLA PROCEDURA

L'accesso alla liquidazione controllata presuppone, sul **piano oggettivo**, che il debitore si trovi in stato di so-

vraindebitamento, così come definito all'art. 2, comma 1, lett. c) CCII¹. Tale stato comprende sia quello di crisi sia quello di insolvenza.

La procedura di liquidazione controllata, nella sua formulazione attuale, si configura come un istituto autonomo rispetto alla precedente disciplina della liquidazione del patrimonio prevista agli artt. 14-ter e seguenti della L. 27 gennaio 2012, n. 3. Il legislatore ha inteso attribuirle una funzione residuale nell'ambito degli strumenti di gestione della crisi da sovraindebitamento, ponendola non solo a beneficio del debitore che miri all'esdebitazione, ma anche a disposizione dei creditori.

L'estensione della legittimazione attiva e l'eliminazione di alcune cause ostative all'accesso — che invece caratterizzavano la disciplina previgente — riflettono la volontà del legislatore di rafforzare la natura marcatamente satisfattiva dello strumento, attraverso l'attività liquidatoria del patrimonio del debitore.

Sotto il **profilo soggettivo**, il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII) riconosce, in primo luogo, al **i. debitore** in stato di crisi o di insolvenza la facoltà di richiedere l'apertura della procedura di liquidazione controllata. In secondo luogo, anche i **ii. creditori** sono legittimati a promuoverla, purché il debitore si trovi in stato di insolvenza e, eventualmente, anche qualora siano pendenti procedure esecutive individuali (art. 268, comma 2, CCII). Tale facoltà si coordina con quanto previsto dagli artt. 73 e 83 CCII, che regolano rispettivamente la conversione della ristrutturazione dei debiti del consumatore e del concordato minore in procedura liquidatoria. Le norme da ultimo citate sono state oggetto di modifica ad opera del D.lgs. 13 settembre 2024, n. 136 (c.d. *“Correttivo-ter”*), il quale ha introdotto una verifica dei presupposti per l'apertura della liquidazione controllata da parte del Tribunale, a seguito della relativa istanza presentata.

In tema di legittimazione attiva, a seguito dell'entrata in vigore del Correttivo-ter, il pubblico ministero non sembrerebbe più rientrare tra i soggetti legittimati, poiché non è più menzionato nella nuova versione dell'art. 268 del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII), né figura tra i soggetti legittimati all'interno dell'art. 271 CCII, anche nel caso in cui il debitore richieda contestualmente l'accesso a una procedura di sovraindebitamento ai sensi del Capo II del Titolo IV. In tal senso si è espresso anche il Tribunale di Milano, con provvedimento del 1° giugno 2023, dichiarando che *“È inammissibile la domanda per la dichiarazione di apertura della liquidazione controllata del debitore assoggettabile alle procedure di sovraindebitamento promossa dal Pubblico Ministero, in quanto privo di legittimazione ai sensi dell'art. 268 CCII”*. Rimane comunque ferma la possibilità per il pubblico ministero di proporre istanza di liquidazione controllata nei casi in cui venga richiesta la conversione da una procedura di composizione della crisi da sovraindebitamento, qualora emergano atti in frode ai creditori o si verifichi l'inadempimento delle obbligazioni assunte.

Nel caso in cui la richiesta di apertura della procedura provenga da un creditore, è richiesto inoltre che l'ammontare dei debiti scaduti e non onorati, risultante dall'istruttoria preliminare, superi l'importo di euro 50.000,00², soggetto ad aggiornamento periodico ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett. d), CCII (*Trib. Lucca, 11 ottobre 2023, n. 86* secondo cui *“Il limite minimo dell'importo previsto dall'art. 268, comma 2, CCII oggi pari ad euro cinquantamila per l'apertura della procedura di liquidazione controllata dei beni del debitore insolvente si riferisce all'ammontare complessivo dei debiti emersi all'esito della relativa istruttoria e non al solo credito del procedente.”*).

1 Art. 2, comma 1, lett. c) *“sovraindebitamento”*: lo stato di crisi o di insolvenza del consumatore, del professionista, dell'imprenditore minore, dell'imprenditore agricolo, delle start-up innovative di cui al decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221, e di ogni altro debitore non assoggettabile alla liquidazione giudiziale ovvero a liquidazione coatta amministrativa o ad altre procedure liquidatorie previste dal codice civile o da leggi speciali per il caso di crisi o insolvenza”.

2 Si noti come nella liquidazione giudiziale è richiesta una debitoria superiore ad euro 30.000,00. La maggior soglia prevista nella liquidazione controllata (euro 50.000,00) rispetto alla liquidazione giudiziale (euro 30.000,00), si ritiene abbia lo scopo di evitare l'accesso alla procedura per situazioni di sovraindebitamento troppo lievi, che potrebbero essere risolte con strumenti meno impattanti (concordato minore, piani del consumatore, ecc.).

Inoltre, per effetto delle modifiche introdotte dal Correttivo-ter, laddove l'istanza sia avanzata nei confronti di un debitore persona fisica, non è possibile dar corso alla procedura qualora l'OCC, su istanza del debitore stesso, attesti l'assenza di attivo utile da distribuire ai creditori (art. 268, comma 3, CCII). In tali casi, il debitore è tenuto a sollevare l'eccezione d'improcedibilità entro la prima udienza, producendo unitamente all'attestazione i documenti prescritti per la domanda di esdebitazione, ai sensi dell'art. 283, comma 3, CCII.

Un'ulteriore previsione del Correttivo-ter stabilisce che, qualora sia il debitore persona fisica a proporre l'istanza di liquidazione controllata, la procedura potrà essere aperta se l'OCC attesti, nella relazione prevista dall'art. 264, comma 2, CCII, la possibilità di acquisire attivo destinabile ai creditori anche mediante l'esperimento di azioni giudiziarie. Tale innovazione introduce un limite oggettivo e, al contempo, apre una nuova prospettiva per i debitori c.d. incapienti. Riassumendo pertanto, a seguito dell'entrata in vigore del d.lgs. 134/2024, che ha modificato il comma 3 dell'art. 268 CCII, deve ritenersi come non sia possibile procedere all'apertura della procedura di liquidazione controllata della persona fisica:

- qualora non vi sia possibilità di acquisire attivo anche potenziale derivante da azioni giudiziarie;
- quando l'attivo realizzabile sia sufficiente solo a pagare le spese prededucibili.

In tali ipotesi, infatti, deve ritenersi, in coerenza con lo spirito della modifica, come verrebbe meno lo scopo della procedura che è quello di un pur minimo soddisfacimento del ceto creditorio.

Lo specifico riferimento al debitore persona fisica contenuto nella disposizione sopra richiamata suggerisce, in via interpretativa, come tale condizione non ricorra per le persone giuridiche, dovendosi ritenere, in tali casi, come la mancanza di attivo non precluda l'accesso alla liquidazione controllata.

Si è poi sollevato il dibattito riguardo alla possibilità di avviare la procedura in assenza di beni appartenenti al debitore e con la presenza esclusiva di finanza esterna.

Sul tema dell'apertura della liquidazione controllata senza beni del debitore e con la sola messa a disposizione di una somma di denaro da parte di terzi, si sono delineati due indirizzi giurisprudenziali distinti.

Il primo, contrario, fonda le sue argomentazioni su questi punti:

- I. l'apporto di risorse finanziarie esterne è previsto soltanto nelle procedure di natura negoziale, categoria in cui la liquidazione controllata non rientra;
- II. la finanza esterna non costituisce un bene appartenente al debitore, il quale risponde delle obbligazioni con il proprio patrimonio;
- III. consentire l'avvio della liquidazione controllata in assenza di beni e con solo finanziamento esterno potrebbe rappresentare un modo per eludere le più restrittive norme relative all'esdebitazione per incapienti.

Al contrario, la tesi favorevole, accolta da vari Tribunali d'Italia (Trib. Milano 12.01.2023; Trib. Perugia 31.07.2023, Trib. Mantova 09.2.2023, Trib. Bologna 03.7.2023 Trib. Forlì 20.09.2023), si basa sulle seguenti riflessioni:

- I. l'assenza di beni non costituisce, in linea di principio, un impedimento all'apertura della liquidazione controllata, analogamente a quanto previsto per la procedura maggiore;
- II. l'apertura della procedura è ammissibile anche in assenza di beni se il debitore offre in garanzia crediti futuri (ad esempio stipendi o trattamento di fine rapporto); pertanto, deve ritenersi possibile l'apertura anche in presenza di finanziamenti esterni;
- III. la liquidazione controllata basata esclusivamente su finanza esterna risulta più vantaggiosa rispetto all'esdebitazione dell'incapiente, poiché permette di ottenere un attivo da destinare ai creditori;
- IV. la nozione di beni liquidabili, alla luce della disciplina complessiva, può essere estesa a beni o crediti futuri (inclusi eventuali trasferimenti a titolo gratuito destinati alla liquidazione), purché vi sia una ragionevole certezza di acquisizione nell'attivo e che ciò non comporti un debito ulteriore per i creditori.

Anche Il Tribunale di Spoleto, fino all'entrata in vigore del d.lgs. 136/2024) aveva aderito a detto orientamento, ritenendo che la liquidazione controllata potesse essere aperta anche in assenza di beni, con soli redditi futuri (rappresentati da stipendi, pensioni), da destinare alla procedura per la parte eccedente quanto necessario per il sostentamento del nucleo familiare, ovvero anche in ipotesi di totale assenza di attivo.

Tuttavia, il D.Lgs. n. 136/2024 ha introdotto la specifica previsione sopra richiamata, che non consente, per il caso di persona fisica, l'apertura della liquidazione controllata in mancanza di attivo distribuibile al ceto creditorio anche in prospettiva futura. Pertanto, coerentemente con lo spirito della normativa, si ritiene di escludere l'ammissibilità di una domanda di apertura della liquidazione controllata basata sul solo apporto di finanza esterna, che rimane estranea al patrimonio del debitore e non è idonea a comportare una variazione dello stato patrimoniale dello stesso.

Si ritiene, pertanto, come per la persona fisica che intenderebbe accedere alla procedura di liquidazione controllata, l'OCC dovrà verificare se sussista la possibilità di acquisire attivo nell'arco temporale della procedura, in modo da consentire il soddisfacimento, seppur parziale, del ceto creditorio; andrà, quindi, fornita una rappresentazione puntuale dei bisogni di mantenimento del nucleo familiare del debitore, in modo da poter comprendere, sulla base della relazione allegata alla domanda, se sussista o meno attivo da distribuire ai creditori.

Nella liquidazione controllata, l'intero patrimonio del debitore è destinato ad essere liquidato per soddisfare i creditori, ad eccezione dei beni indicati al comma 4 dell'art. 268, ovvero:

- a. i crediti impignorabili ai sensi dell'art. 545 c.p.c.;
- b. i crediti aventi carattere alimentare e di mantenimento, gli stipendi, le pensioni, i salari e ciò che il debitore guadagna con la sua attività nei limiti, indicati dal giudice, di quanto occorre al mantenimento suo e della sua famiglia;
- c. i frutti derivanti dall'usufrutto legale sui beni dei figli, i beni costituiti in fondo patrimoniale e i frutti di essi, salvo quanto disposto dall'art. 170 c.c.;
- d. le cose che non possono essere pignorate per disposizione di legge.

Ai sensi dell'art. 270, comma 2, lett. d), CCII, con la sentenza che dichiara l'apertura della procedura il Tribunale ordina la consegna o il rilascio dei beni facenti parte del patrimonio di liquidazione. Il tribunale, però, ha la facoltà di autorizzare il debitore (o un terzo) a continuare ad utilizzare i beni compresi nel patrimonio liquidatorio fino a quando non saranno venduti, purché ricorrano *“gravi e specifiche ragioni”*.

3. APERTURA DELLA PROCEDURA E SUOI EFFETTI

Come già evidenziato, il debitore ha la possibilità di presentare personalmente l'istanza per l'avvio della procedura di liquidazione controllata, avvalendosi dell'assistenza di un Organismo di Composizione della Crisi (OCC). La competenza spetta al tribunale del luogo in cui si trova il centro degli interessi principali del debitore, come definito dall'art. 27 del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII). Tale centro, per i soggetti iscritti al registro delle imprese, coincide con la sede legale risultante da tale registro; in assenza, si fa riferimento alla sede effettiva in cui è svolta abitualmente l'attività. Nel caso in cui il sovraindebitato sia una persona fisica che non esercita attività d'impresa, il tribunale competente è quello del luogo di residenza o domicilio. Se entrambi risultano sconosciuti, si considera l'ultima dimora nota o, in subordine, il luogo di nascita (art. 268, comma 1, CCII con rinvio all'art. 27, comma 2, CCII).

Il Decreto Correttivo-ter, circa la rilevanza del centro di interessi principale del debitore quale criterio per determinare la competenza, ha esteso anche alla liquidazione controllata l'irrilevanza del trasferimento del centro di

interessi principale, ai fini della competenza, se il trasferimento è avvenuto entro l'anno antecedente al deposito della domanda di accesso alla procedura di cui in discorso (art. 28 CCII).

In base a quanto disposto dal Decreto Correttivo-ter, la liquidazione controllata può essere richiesta dal debitore non persona fisica entro il termine di un anno dalla cessazione dell'attività. Il nuovo comma 1-bis dell'art. 33 del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII) introduce, tuttavia, una deroga per il debitore persona fisica: quest'ultimo, anche successivamente alla cancellazione dell'impresa individuale, è legittimato a presentare istanza di apertura della procedura oltre il limite annuale. Tale previsione agevolativa è espressamente finalizzata a facilitare l'accesso all'esdebitazione da parte dell'imprenditore individuale.

L'apertura della liquidazione controllata dei beni del debitore in stato di sovraindebitamento, in virtù del rinvio contenuto nell'art. 65, comma 2, CCII, è regolata dalle disposizioni sul procedimento unitario di cui al Titolo III, CCII, e trova applicazione, pertanto, l'art. 39 CCII, a norma del quale e nei limiti della compatibilità, il richiedente, allorché debitore persona fisica non esercente attività di impresa, deve allegare al ricorso i seguenti documenti:

- 1) dichiarazioni dei redditi degli ultimi tre anni;
- 2) inventario dei beni, dovendo in questi termini intendersi il riferimento allo stato particolareggiato ed estimativo delle attività di cui all'art. 39, comma 1, CCII;
- 3) elenco nominativo dei creditori, con la specificazione dei rispettivi crediti e delle cause di prelazione nonché elenco dei terzi titolari di diritti sui beni in suo possesso, con indicazione, in entrambi i casi, del rispettivo domicilio digitale;
- 4) elenco degli atti dispositivi compiuti nei cinque anni antecedenti (dovendo in questi termini intendersi il riferimento dell'art. 39, comma 2, CCII, agli atti di straordinaria amministrazione);
- 5) stato di famiglia e elenco delle spese necessarie per il mantenimento del debitore e della sua famiglia.

I medesimi criteri previsti per determinare la competenza giurisdizionale devono essere applicati anche per l'individuazione dell'Organismo di Composizione della Crisi (OCC) competente, in modo da garantire coerenza con l'impianto normativo complessivo in tema di sovraindebitamento.

L'assistenza dell'OCC non è però necessaria per la liquidazione controllata promossa dal creditore. Nel contesto giurisprudenziale riguardante le procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento, si segnalano infatti due decisioni relative all'apertura di procedure di liquidazione controllata promosse da creditori nei confronti di soggetti sovraindebitati e insolventi, ai sensi dell'art. 268, comma 2, del D.lgs. n. 14/2019 (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza – CCII).

Le pronunce, rispettivamente emesse dal Tribunale di Pordenone il 24.02.2023 e dal Tribunale di Bergamo il 07.12.2023, si soffermano su un punto comune: in caso di istanza di liquidazione controllata presentata da un creditore, non è richiesta l'attività di "assistenza" da parte dell'OCC, come prevista dall'art. 269 del CCII. Tale attività, infatti, è necessaria soltanto quando la domanda è avanzata direttamente dal debitore, come stabilito dall'art. 268, comma 1, del medesimo Codice. Sotto quest'ultimo profilo, il Tribunale di Pordenone ha infatti osservato come il "contributo" e la "designazione" dell'OCC appaiano, al contrario, necessari, ove il solo debitore persona fisica intenda paralizzare l'azione del creditore, per il tramite dell'eccezione di incapienza di cui all'art. 268 comma 2 del CCII: in tal senso, il solo debitore persona fisica avrà l'onere di dimostrare, **mediante apposita attestazione resa dall'OCC**, che non sia possibile acquisire attivo da distribuire ai creditori neppure mediante l'esercizio di azioni giudiziarie.

L'OCC ha l'obbligo di predisporre una relazione da allegare al ricorso, nella quale deve fornire una valutazione circa la completezza e l'affidabilità della documentazione presentata a supporto della domanda. Nella relazione devono essere illustrati la situazione economica, patrimoniale e finanziaria del debitore, le ragioni che hanno

condotto all'indebitamento, nonché il grado di diligenza mostrato dal debitore nell'assumere le obbligazioni (art. 269, comma 2, CCII).

Inoltre, entro sette giorni dall'assegnazione dell'incarico da parte del debitore, l'OCC è tenuto a darne comunicazione all'agente della riscossione e agli uffici fiscali competenti, compresi quelli degli enti locali, individuati sulla base dell'ultimo domicilio fiscale dell'istante.

Per quanto riguarda l'accesso alla procedura di liquidazione controllata, il tribunale – in assenza di richieste per le procedure previste dal Titolo IV del CCII (ristrutturazione dei debiti del consumatore e concordato minore), deve accertare che ricorrano i requisiti stabiliti dagli artt. 268 e 269 CCII prima di procedere con la dichiarazione di apertura della procedura.

Superata l'eventuale fase di concorso di procedure, il tribunale, ricorrendone i presupposti, dichiara con sentenza l'apertura della procedura di liquidazione controllata.

Ai sensi dell'art. 270, comma 2, CCII, con la sentenza il tribunale:

- a. nomina il giudice delegato;
- b. nomina il liquidatore, confermando l'OCC incaricato (nel caso di domanda presentata dal debitore) o scegliendolo nel registro degli organismi di composizione della crisi da sovraindebitamento;
- c. ordina al debitore il deposito dei bilanci e delle scritture contabili e fiscali obbligatorie, in quanto esistenti, nonché l'elenco dei creditori che potrebbe già risultare allegato alla relazione demandata all'OCC;
- d. assegna ai terzi che vantino diritti sui beni del debitore e ai creditori di cui al predetto elenco un termine non superiore a novanta giorni, entro il quale far pervenire al liquidatore, le domande di restituzione, di rivendicazione o di ammissione al passivo, predisposte ai sensi dell'art. 201 CCII. Tale termine può essere prorogato di trenta giorni ai sensi di quanto dispone l'art. 272, comma 1, CCII;
- e. ordina la consegna o il rilascio dei beni facenti parte del patrimonio da liquidare, salva la possibilità, in presenza di gravi e specifiche ragioni quali possono essere necessità abitative, di autorizzare il debitore o il terzo a utilizzarne alcuni, con la previsione che la sentenza costituisce titolo esecutivo che potrà essere posto in esecuzione dal liquidatore, secondo le disposizioni di cui all'art. 216, comma 2 CCII;
- f. dispone la pubblicazione, a cura dell'OCC, della sentenza sul sito internet del tribunale o del Ministero della giustizia nonché, se il debitore svolge attività d'impresa, presso il competente registro delle imprese;
- g. ordina, quando vi siano beni immobili o beni mobili registrati, la trascrizione, a cura dell'OCC, della sentenza presso gli uffici competenti.

4. PROCEDURE FAMILIARI

Le procedure familiari trovano disciplina all'interno dell'art. 66 del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII), collocato nel Capo II, Sezione I, intitolata *"Disposizioni di carattere generale"*. Tali disposizioni si applicano a tutte le procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento, inclusa la liquidazione controllata.

La normativa identifica come destinatari delle procedure familiari i componenti di uno stesso nucleo familiare. In particolare, il secondo comma dell'art. 66 stabilisce che, oltre al coniuge, rientrano tra i membri della famiglia:

- i. i parenti fino al quarto grado;
- ii. gli affini fino al secondo grado;
- iii. le parti di un'unione civile;
- iv. i conviventi di fatto, secondo quanto previsto dalla legge n. 76 del 20 maggio 2016.

Il comma 1 dell'art. 66, modificato dal cosiddetto correttivo ter, ha introdotto due rilevanti precisazioni, ovvero:

1. l'esclusione della ristrutturazione dei debiti del consumatore, nel caso in cui uno dei ricorrenti non rivesta la qualifica di consumatore. In tal caso, non è ammesso accedere alla procedura prevista per i consumatori, ma si dovrà far riferimento al concordato minore (artt. 74-83 CCII);
2. accesso alla liquidazione controllata, anche in presenza di un familiare privo di capienza (ai sensi dell'art. 283 CCII), a condizione che almeno un altro familiare soddisfi i requisiti indicati all'art. 268, comma 3, quarto periodo, CCII.

Il comma 3 dell'art. 66 stabilisce che le masse attive e passive restano distinte tra i soggetti coinvolti. Ciò attua il principio della responsabilità patrimoniale personale, sancito dall'art. 2740 c.c., secondo cui ciascun debitore risponde delle proprie obbligazioni con tutto il proprio patrimonio, presente e futuro. Questa separazione patrimoniale mira a evitare che il patrimonio di un familiare venga utilizzato per soddisfare i debiti dell'altro, fatto che comporterebbe una violazione del principio di responsabilità individuale e della parità tra i creditori.

In linea con questa separazione, il ricavato della liquidazione deve essere destinato esclusivamente ai creditori del singolo debitore o, eventualmente, a quelli titolari di crediti solidali. Non è dunque ammissibile destinare le risorse patrimoniali di un familiare al soddisfacimento dei crediti personali di un altro.

In caso di procedure familiari tutte le attività richieste al liquidatore ai sensi dell'art. 272 CCII (quali la redazione dell'elenco dei creditori, dell'inventario, del programma di liquidazione, dello stato passivo, del rendiconto e del piano di riparto) devono essere svolte separatamente per ciascun debitore coinvolto nella procedura familiare. Inoltre, nel corso delle comunicazioni ai creditori previste dall'art. 273 CCII, il liquidatore dovrà specificare che, per i crediti comuni, ogni creditore è tenuto a presentare domanda di insinuazione al passivo in ciascuna delle procedure rilevanti.

5. CONCLUSIONI

La liquidazione controllata si conferma, alla luce della normativa vigente e delle recenti modifiche apportate dal d.lgs. 136/2024, uno strumento cruciale nella gestione delle situazioni di sovraindebitamento, capace di coniugare esigenze di semplificazione procedurale e tutela del ceto creditorio. La sua configurazione, autonoma rispetto alla previgente liquidazione del patrimonio, rivela un impianto giuridico evoluto, pensato per rispondere in modo concreto alle fragilità economiche diffuse, anche nell'ambito familiare. Tuttavia, l'effettiva efficacia dell'istituto si misura anche nella fase successiva all'apertura della procedura. Per questo motivo, nel prossimo numero verranno analizzati in dettaglio altri snodi fondamentali della liquidazione controllata: la formazione del passivo, l'esecuzione del programma di liquidazione e le modalità di chiusura della procedura. Si tratta di passaggi centrali per comprendere fino in fondo il funzionamento e le potenzialità di questo istituto, sempre più centrale nel panorama della crisi da sovraindebitamento.

La mancanza o l’inadeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili e la denuncia di gravi irregolarità ex art. 2409 c.c.



A cura di **Laura Gaburro**

Il Tribunale di Brescia con la sentenza del 23 ottobre 2024 è stato chiamato a pronunciarsi su un ricorso ex art. 2409 c.c. (denuncia al tribunale) promosso da un socio che, denunciando il difetto di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell’azienda, ha chiesto la revoca dell’organo gestorio e la nomina di un amministratore giudiziario.

Il presente contributo, nell’analizzare la sentenza in commento e premessi brevi cenni in ordine ai presupposti del ricorso ex art. 2409 c.c., si pone l’obiettivo di approfondire l’orientamento giurisprudenziale maggioritario distinguendo l’ipotesi dell’assenza di assetti organizzativi/amministrativi e contabili dall’ipotesi in cui gli stessi, se pur esistenti, risultino inadeguati.

1. PREMESSE

L’art. 2086 c.c., com’è ormai noto, impone agli amministratori di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato rispetto alla natura e alle dimensioni dell’impresa ed idoneo a rilevare tempestivamente l’eventuale crisi dell’impresa e la perdita della continuità aziendale; la norma impone altresì agli amministratori, in caso di emersione di segnali di crisi, di attivarsi tempestivamente per adottare ed attuare uno degli strumenti previsti dall’ordinamento per il superamento della crisi ed il ripristino della continuità aziendale.

Nel caso in esame, il socio di una società (titolare di una partecipazione corrispondente al 49% del capitale sociale), lamentando la carenza di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile rispetto alla natura ed alle dimensioni dell’azienda, ha adito con ricorso ex art. 2409 c.c. il Tribunale onde ottenere la revoca degli amministratori e la nomina di un amministratore giudiziario.

Occorre premettere che il ricorso ex art. 2409 c.c. consente ai soci (che rappresentino almeno 1/10 del capitale sociale – o 1/20 per le società che fanno ricorso al mercato di capitale di rischio), che abbiano il fondato sospetto

che gli amministratori abbiano compiuto gravi irregolarità nella gestione della società idonee ad arrecare un danno alla stessa, di rivolgersi al Tribunale onde ottenere un’ispezione dell’amministrazione e all’esito, nei casi più gravi, la revoca degli amministratori e la nomina di un amministratore giudiziario.

Il fine di tale istituto è quello di interrompere comportamenti di non corretta gestione e, così, ripristinare la legalità e la regolarità gestoria violate dalle condotte dell’organo amministrativo.

È ormai alquanto pacifico che la carenza di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile costituisca una grave irregolarità *ex art.* 2409 c.c.; meno pacifico è se lo stesso valga in caso di assetti non adeguati.

Va chiarito, e anche su questo punto si sofferma la sentenza in commento, che il procedimento previsto *ex art.* 2409 c.c. non è volto a censurare fatti remoti e/o comunque privi di potenzialità lesiva in quanto, ai fini dell’ammissibilità del ricorso, rileva la potenzialità del danno.

In altri termini, l’intervento giudiziale non è ammissibile quando l’azione lesiva abbia esaurito i propri effetti e non vi siano elementi tali da far ipotizzare una probabile reiterazione delle violazioni.

2. IL CASO IN ESAME E LA GIURISPRUDENZA CORRELATA

Il caso in esame, come detto, trae origine dal ricorso *ex art.* 2409 c.c. presentato da un socio che, lamentando la carenza/inadeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile ha chiesto la revoca dell’organo amministrativo e la nomina di un amministratore giudiziario.

In particolare, nel caso di specie, il ricorrente ha lamentato la mancanza:

- a) **di un budget previsionale delle vendite e di un piano industriale, che non consentirebbero l’organizzazione delle diverse aree dell’impresa (produttiva, tecnica e commerciale)**
- b) **di una rete commerciale strutturata ed organizzata,**
- c) **della figura di responsabile commerciale,**
- d) **di un sistema informatico interno**
- e) **di un adeguato controllo di gestione;**

è stata altresì contestata **l’inattendibilità dei dati del budget di tesoreria e un’inadeguata distribuzione delle mansioni eccessivamente concentrate in capo a singole persone.**

Orbene, il Tribunale di Brescia nella pronuncia *de qua*, ha *in primis* rilevato la carenza dell’attualità del danno, presupposto invece – come sopra detto – necessario ai fini dell’ammissibilità del ricorso. In particolare, i giudici hanno evidenziato come le condotte contestate all’organo amministrativo, in realtà rappresentavano il semplice perpetrarsi di una modalità di gestione consolidata da oltre trent’anni, atteso che l’amministratore “contestato” risultava essere in carica da pochi mesi, arco temporale che realisticamente non avrebbe consentito una variazione di assetti consolidati.

La principale censura mossa all’organo gestorio, infatti, consiste nell’aver mantenuto una struttura amministrativa, organizzativa e contabile deficitaria, aggravando il pericolo di perdite economiche, ma tale censura è risultata carente del requisito dell’attualità, atteso che l’organo gestorio ha solo protratto una struttura che, se pur deficitaria, si basava su assetti consolidati da oltre trent’anni e mai censurati prima.

Premesso ciò, per quanto di maggior interesse in questa sede, occorre valutare quando e se la mancanza o l’inadeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili generi una responsabilità in capo all’organo amministrativo tale da costituire una grave irregolarità *ex art.* 2409 c.c..

Secondo l’orientamento prevalente è alquanto pacifico che la mancata predisposizione di assetti organizzativi, amministrativi adeguati costituisca grave irregolarità tale da giustificare la revoca dell’organo amministrativo. In

questo senso vedasi, tra le altre, la sentenza del Tribunale di Catania, Sez. spec. Impresa, dell'8 febbraio 2023, secondo cui *“la mancata predisposizione degli assetti imposti dall'art.2086, c.II, cc, finalizzati, per un verso, a prevenire eventuali crisi di impresa e, per altro, a garantire un immediato intervento per il superamento della crisi, costituisce di per sé grave atto di mala gestio idoneo a giustificare la revoca dell'amministratore”* ed ancora Trib. Roma 15 settembre 2020, secondo cui *“appare certo che la mancata adozione di qualsivoglia misura organizzativa comporti di per sé una responsabilità dell'organo gestorio”*.

Di più difficile soluzione pare, al contrario, il riconoscimento di gravi irregolarità in caso di assetti ritenuti inadeguati e ciò in considerazione della discrezionalità delle scelte di tipo gestionale ed organizzativo nei limiti della *business judgement rule*.

Al riguardo il Tribunale di Brescia, con la sentenza in commento, ha sia evidenziato che **il concetto di adeguatezza adottato dal legislatore è volutamente elastico dovendosi adottare alla specifica natura e dimensione della realtà aziendale nel caso concreto**, sia affermato che la **censura di inadeguatezza non può mai spingersi sino a sindacare scelte di merito che non si appalesino tali da impedire l'agire razionale e informato da parte dell'organo gestorio**.

Ed ancora, in tema di adeguati assetti, continua la pronuncia in commento, *“la sindacabilità delle scelte andrebbe circoscritta alle strutture e ai sistemi di c.d. allerta interna, aventi la funzione di monitorare la continuità aziendale e rilevare tempestivamente eventuali segnali di crisi”*.

Entrando nel merito del caso di specie ed alle lamentele mosse dal ricorrente, il Tribunale ha ritenuto inconferente, rispetto alla realtà aziendale, la doglianza inerente alla presunta carenza di strumenti previsionali delle vendite e dell'attività industriale e ciò in considerazione della peculiare realtà produttiva dell'azienda oggetto di valutazione che produce macchinari specifici e personalizzati che, come tali, vengono prodotti su commissione. Peraltro osserva il Tribunale che la predisposizione di ulteriori e più efficaci strumenti previsionali *“appare strettamente connotata da discrezionalità e, quindi, estranea all'area del sindacato giudiziale”* che, come sopra detto, incontra il limite del sindacato nelle scelte di gestione adottate dall'organo amministrativo. È in questo ambito che rientrano, infatti, le scelte inerenti l'attività produttiva e, più in particolare, gli strumenti previsionali delle vendite e dell'attività industriale.

È dunque solo per la peculiarità della realtà produttiva aziendale che il Tribunale, in questa pronuncia, ha ritenuto di non sindacare sull'adeguatezza dei sistemi previsionali di vendita adottati dall'organo gestorio.

Anche le doglianze sollevate in merito al piano organizzativo non sono state accolte, avendo rilevato il Tribunale che dall'organigramma aziendale è emersa l'esistenza di figure che ricoprono specifici compiti strategici per l'azienda in tutti i settori, con indicazione delle competenze e delle mansioni affidate a ciascuno.

Dal pari, sono state rigettate le doglianze circa il sistema informatico ed il controllo di gestione, essendo stato accertato, nel caso concreto, che il software gestionale aziendale consente di estrapolare i dati economico-finanziari per un corretto controllo aziendale, oltre che pianificare e controllare le diverse aree aziendali e i flussi in entrata e in uscita; così come è stata riscontrata positivamente la funzionalità del sistema amministrativo-contabile della società.

Le doglianze del socio ricorrente, dunque, non sono state accolte in quanto sono risultate pretestuose e/o comunque non supportate da un adeguato riscontro probatorio, ma ciò non significa, in termini generali, che predisporre o meno degli assetti adeguati non abbia conseguenze anche dal punto di vista della responsabilità dell'organo gestorio.

Il Tribunale di Brescia nella pronuncia in commento ha altresì valutato la situazione economico-finanziaria dell'azienda, che è risultata essere un'impresa solida con un patrimonio netto in costante crescita.

Con riferimento a quest’ultimo aspetto va considerato che, secondo la giurisprudenza prevalente, l’inadeguatezza degli assetti aziendali può costituire grave irregolarità ex art. 2409 c.c. non solo per quelle società che si trovino in una situazione di dubbia continuità aziendale o comunque gravemente critica, ma anche per le imprese che si trovino **in una situazione di “non crisi”, ovvero di equilibrio economico-finanziario. In tale situazione, infatti, la mancata predisposizione ed istituzione di adeguati assetti costituisce grave irregolarità nella misura in cui l’assenza di adeguati assetti rappresenta la causa primaria e determinante di una gestione non corretta.** In questo senso Trib. Cagliari Sez. spec. Impresa 19 gennaio 2022 che afferma *“ritiene il Tribunale che altrettanto (se non più) grave sia la mancata adozione di adeguati assetti di una impresa in situazione di equilibrio economico finanziario. Gli adeguati assetti, infatti, sono funzionali proprio ad evitare che l’impresa scivoli inconsapevolmente verso una situazione di crisi o di perdita della continuità consentendo all’organo amministrativo di percepire tempestivamente i segnali che preannunciano la crisi consentendogli in tal modo di assumere le iniziative opportune... in altri termini la violazione dell’obbligazione di predisporre adeguati assetti è più grave quando la società non si trova in crisi anche perché, del resto, proprio in tale fase essa ha le risorse anche economiche per predisporre con efficacia le misure organizzative contabili amministrative”*.

Per completezza si dà atto che il Tribunale di Cagliari, nella pronuncia qui citata, ha ritenuto che l’azienda oggetto di valutazione fosse sprovvista di un assetto organizzativo adeguato in quanto è risultato che:

- l’unico strumento organizzativo di cui era dotata è un organigramma non aggiornato
- è sprovvista di un piano industriale e strategico a breve e medio-lungo termine
- non vi sono relazioni dell’organo amministrativo circa l’andamento gestionale e la sua prevedibile evoluzione
- sotto il profilo contabile l’azienda non possiede un efficace sistema di gestione dei crediti commerciali, non risultando essere dotata di procedure o tecniche finalizzate ad esempio a segnalare pagamenti tardivi, né viene redatto un rapporto periodico sullo stato complessivo dei crediti o sul comportamento della clientela circa i pagamenti.

Con tale pronuncia il Tribunale sardo, accertata la grave irregolarità e pur ritenendo non necessaria la revoca dell’organo gestorio, ha adottato delle misure provvisorie, ovvero ha nominato un amministratore giudiziario e concesso termine all’organo gestorio per adottare, sotto il controllo dell’amministratore giudiziario, un adeguato assetto organizzativo.

3. CONCLUSIONI

È pacifico che la mancanza di adeguati assetti costituisca grave irregolarità tale da giustificare la revoca dell’organo amministrativo e la nomina di un amministratore giudiziario ed è dunque fondamentale che advisor ed amministratori interagiscano e si adoperino a tal fine.

Più controverso, come detto, è invece valutare se e quando gli assetti ritenuti inadeguati costituiscano una grave irregolarità.

Tale valutazione dipende anche dal valore che viene attribuito al dovere di adottare assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati, ovvero: se l’istituzione di adeguati assetti si considera una scelta di tipo organizzativo rientrante nell’ambito della gestione sociale e, come tale, soggetta alla discrezionalità dell’operato dell’organo amministrativo, la stessa sarebbe sindacabile nei limiti e secondo i criteri della ragionevolezza e della proporzionalità (tesi a cui aderisce la sentenza in commento. Nello stesso senso Trib. Catania 8 febbraio 2023 secondo cui *“le misure organizzative che gli amministratori sono chiamati, anche sulla base del “nuovo” art. 2086 c.c., ad adottare risultano pur sempre finalizzate alla gestione societaria ovvero ne rappresentano*

una modalità di attuazione... in definitiva, la gestione è termine dal significato complesso che abbraccia anche le scelte strategiche che attengono all’assetto organizzativo della società”; al riguardo vedasi anche Trib. Roma, Sez. Spec. Imprese 15 settembre 2020). Qualora, viceversa, all’istituzione di adeguati assetti venisse attribuita la forma giuridica di un obbligo di legge, l’esistenza di assetti non adeguati, al pari della mancanza, potrebbe costituire grave irregolarità.

Nella pronuncia in esame il ricorso è stato rigettato e ciò, lo si ricorda, per l’assenza di un danno attuale, per la peculiarità della realtà produttiva e per la pretestuosità delle censure sollevate dal ricorrente che sono risultate sfinite di supporto probatorio.

L’istituzione di adeguati assetti, tuttavia, è un tema centrale nella realtà aziendale e nell’ambito della crisi e del rilancio dell’azienda e, se è pur vero che ad oggi non sono molte le pronunce giurisprudenziali in materia, atteso che trattasi di una norma pressoché recente, altrettanto è vero che gli amministratori vanno attenzionati al riguardo, sia per un miglior funzionamento dell’azienda, anche in ottica preventiva della crisi e/o di tempestivo intervento, sia per essere esenti da censure giudiziarie che possono disporre la revoca dell’organo gestorio, ovvero (come il caso trattato dal Tribunale di Cagliari) imporre allo stesso di adottare assetti adeguati entro un determinato arco temporale e sotto la vigilanza di un amministratore giudiziario nominato a tal fine.

Contributi IVS e stato passivo: tra rischio di duplicazione e coesistenza di crediti



A cura di **Erika Marcianesi** e **Filippo Sirtori**

L'articolo analizza un recente provvedimento del Tribunale di Milano in tema di ammissione al passivo dei contributi previdenziali IVS a carico del lavoratore, non versati dal datore successivamente sottoposto a liquidazione giudiziale. La vicenda processuale ha visto, dapprima, l'ammissione dei lavoratori al lordo delle trattenute non riversate, con conseguente esclusione della parallela domanda contributiva dell'INPS in sede di verifica, sulla base del principio affermato da Cass. n. 18333/2020 circa la trasformazione del credito contributivo in credito retributivo. Successivamente, l'ente previdenziale ha proposto opposizione, sostenendo la diversità di titolo tra i due crediti e la persistenza dell'obbligazione contributiva in capo al datore. Il Tribunale ha accolto tale impostazione, riconoscendo la coesistenza, nel concorso, del credito retributivo privilegiato del lavoratore e di quello contributivo privilegiato dell'INPS, escludendo la configurabilità di un'effettiva duplicazione.

La decisione apre un vivace dibattito dottrinale e pratico: da un lato, si rafforza la tutela dei lavoratori e la regolarità contributiva; dall'altro, si pongono interrogativi sull'impatto distributivo dei diversi privilegi e sulla gestione delle posizioni previdenziali, ove la stessa somma venga considerata, al tempo stesso, come retribuzione e come contribuzione.

1. PREMESSA

La normativa previdenziale, in particolare gli artt. 19 e 23 della legge n. 218/1952, sancisce la responsabilità del datore di lavoro per l'intera contribuzione, sia per la quota a proprio carico sia per quella a carico del dipendente, stabilendo che il mancato versamento comporta che tali somme restano definitivamente a carico del datore.

Tale disciplina si coordina con il principio civilistico di automaticità delle prestazioni previdenziali ex art. 2116 c.c., che garantisce al lavoratore la fruizione delle tutele previdenziali anche in caso di omissione contributiva, rimettendo sul datore la responsabilità del danno conseguente.

La giurisprudenza della Corte di Cassazione ha, a più riprese, sancito il principio dell'integrità della retribuzione, ovvero se il datore di lavoro non versa tempestivamente la quota contributiva trattenuta al dipendente, tale quota muta natura e diventa credito retributivo del lavoratore, da ammettere al passivo.

Tra i numerosi arresti, l'ordinanza n. 18333 del 3 settembre 2020 della Suprema Corte ha rappresentato un

punto di svolta, chiarendo che il rischio di una duplice ammissione al passivo è “in radice escluso”, poiché, una volta non versata dal datore, la quota a carico del dipendente cessa di costituire obbligazione contributiva e si trasforma integralmente in credito retributivo.

2. LA VICENDA PROCESSUALE AFFRONTATA DAL TRIBUNALE DI MILANO

La vicenda milanese si è inserita in questo quadro interpretativo. Nel corso di una procedura di liquidazione giudiziale, alcuni lavoratori hanno presentato domanda di ammissione tempestiva ex art. 201 CCII, richiedendo il riconoscimento di un credito retributivo calcolato al lordo delle ritenute previdenziali, comprensivo quindi anche della quota IVS a loro carico. In un primo momento, il curatore aveva escluso tali somme, qualificandole come crediti di natura contributiva e, pertanto, non direttamente azionabili dal lavoratore. Successivamente, però, a seguito delle osservazioni dei dipendenti e del parere reso dal consulente del lavoro, il quale ha richiamato il recente orientamento della Corte di Cassazione (sent. n. 18333 del 3 settembre 2020), la proposta è stata rivista. Ne è derivata l'ammissione dei crediti nella misura lorda, comprensiva anche delle quote contributive formalmente poste a carico dei lavoratori ma mai effettivamente versate all'INPS.

Secondo il consulente, l'elemento centrale che potrebbe giustificare tale mutamento sarebbe il principio affermato dalla Corte di Cassazione con l'ordinanza n. 18333 del 3 settembre 2020. La Suprema Corte avrebbe chiarito che, in caso di mancato tempestivo versamento della quota di contributi a carico del dipendente, il titolo del credito muterebbe e la posta, originariamente qualificabile come obbligazione contributiva, si convertirebbe in credito retributivo, concorrente a pieno titolo tra i creditori della procedura. La ragione di fondo sarebbe che l'inadempimento del datore di lavoro farebbe venir meno l'obbligazione contributiva pro quota gravante sul lavoratore, con la conseguenza che questi non sarebbe più tenuto a sopportarne il relativo onere. In tal modo, la somma trattenuta e non riversata all'Ente perderebbe la propria natura previdenziale e assumerebbe natura retributiva, ampliando il credito del dipendente e seguendo la collocazione privilegiata ex art. 2751-bis, n. 1, c.c.. Il principio elaborato dalla Cassazione escluderebbe dunque, in radice, il rischio di un doppio riconoscimento. Laddove la quota non fosse stata versata, essa “si sposterebbe” integralmente sul piano retributivo: non residuerebbe, cioè, un corrispondente credito contributivo dell'Ente per la medesima somma. Sarebbe per questa ragione che l'ammissione dei lavoratori al lordo non genererebbe un conflitto con l'INPS, ma, al contrario – secondo il curatore – determinerebbe l'estinzione della pretesa dell'Ente in relazione a quella specifica posta. L'unicità del credito, pur mutato di titolo, garantirebbe coerenza al sistema ed eviterebbe duplicazioni di costo sulla massa.

Applicando tali principi, il curatore riteneva corretto ammettere i lavoratori per importi comprensivi delle quote contributive non riversate, riconoscendo che tali somme, per effetto dell'inadempimento datoriale, si erano trasformate in veri e propri crediti retributivi. Questa ricostruzione, sebbene non immediatamente intuitiva, mira ad una tutela rafforzata del lavoratore e sulla necessità di non aggravare maggiormente la massa concorsuale, e troverebbe conferma nella citata giurisprudenza di legittimità.

Successivamente l'INPS presentava domanda di insinuazione tardiva ex art. 208 CCII, con richiesta di ammissione di un credito contributivo, comprensivo anche della quota già riconosciuta ai lavoratori insinuati tempestivamente, contenente anche l'importo corrispondente alla quota IVS a carico dei dipendenti, relativa alle mensilità oggetto di insinuazione al passivo.

Tale importo, tuttavia, risultava già integralmente incluso nelle domande retributive dei lavoratori e, soprattutto, era stato loro riconosciuto in sede di verifica come credito retributivo privilegiato, per effetto della mutazione del

titolo da contributivo a retributivo in applicazione del principio espresso dalla giurisprudenza di legittimità sopra richiamata.

Il curatore, nel progetto di stato passivo depositato, decideva dunque di escludere l'Ente previdenziale, disponendo espressamente quanto segue: *“Si propone l'esclusione per l'importo di € ____, pari alla contribuzione IVS a carico del dipendente e relativa alla mensilità insoluta ed ammessa al passivo di gennaio 2024 su richiesta del lavoratore, sulla base di quanto indicato dalla Sentenza della Corte di Cassazione n. 18333/2020. Si precisa che tale condizione è stata espressamente fatta valere dal lavoratore e che, al fine di evitare una duplicazione del debito a carico della Procedura, senz'altro illegittima, pari importo dev'essere escluso all'INPS per i medesimi periodi di competenza.”*

L'esclusione, come detto, sarebbe stata giustificata dal fatto che l'ammontare delle trattenute previdenziali non versate era già stato riconosciuto al lavoratore come credito retributivo, con conseguente venir meno di qualsiasi obbligazione contributiva in capo all'Ente. Ammettere anche il credito INPS, secondo la Curatela, avrebbe comportato un aggravio a carico della massa concorsuale per la medesima posta debitoria.

Il provvedimento del curatore richiamava, in particolare, i passaggi centrali dell'ordinanza della Cassazione n. 18333/2020, che al punto 16 sottolinea come *“il rischio, paventato dall'INPS, di una duplice insinuazione nel passivo [...] è in radice escluso, in quanto, ove il datore di lavoro non abbia provveduto al tempestivo versamento della quota trattenuta al dipendente, viene meno l'obbligo contributivo pro quota del lavoratore e quindi il credito del predetto assume interamente natura retributiva”*. Lo stesso provvedimento di legittimità aggiunge poi al punto 17 che la somma, una volta mutata in credito retributivo, *“non può costituire oggetto di autonoma insinuazione da parte dell'Ente previdenziale, essendo già assorbita nel credito del lavoratore ammesso al passivo”*. Sulla scorta di tali principi, il curatore riteneva di dover escludere il credito richiesto dall'INPS nella parte coincidente con quanto già ammesso ai dipendenti, così da preservare l'equilibrio della *par condicio creditorum* ed evitare che la procedura sopportasse due volte lo stesso costo, formalmente distinto in termini di titolo (contributivo vs. retributivo), ma sostanzialmente unico nella sua natura economica.

Lo stato passivo delle domande tardive era oggetto di opposizione da parte dell'INPS, che articolava il tutto su più piani, tutti riconducibili all'idea che non vi sarebbe stata alcuna duplicazione del medesimo costo in capo alla procedura, poiché i due crediti - quello dei lavoratori e quello dell'Ente - sarebbero diversi per natura, causa e destinatario.

In primo luogo, l'Istituto valorizzava il quadro positivo degli artt. 19 e 23 della L. n. 218/1952, secondo cui il datore di lavoro resta responsabile dell'intera obbligazione contributiva *“anche per la parte a carico del lavoratore”*, sicché l'omesso versamento non estingue, ma anzi cristallizza in capo al datore l'obbligo verso l'Ente. Da qui la tesi secondo cui il riconoscimento del credito retributivo “al lordo previdenziale” in favore del dipendente non elide l'autonoma pretesa dell'INPS - qualificata come credito contributivo privilegiato ex art. 2753 c.c. - perché riferita a un rapporto obbligatorio distinto (quello pubblicistico-previdenziale), con diverso soggetto attivo, diverso titolo e distinta collocazione nel concorso.

In secondo luogo, l'INPS richiamava l'orientamento della Cassazione (*Cass. n. 23426/2016; Cass. n. 18897/2019*) sull'“integrità” dell'obbligazione retributiva, sostenendo che l'ammissione del lavoratore al lordo non comporta che l'Ente perda il proprio diritto di insinuarsi per la quota “a carico” non riversata, perché quella giurisprudenza – così come interpretata dall'Istituto - riaffermerebbe la permanenza della responsabilità del datore per l'intero debito contributivo. In questa prospettiva, i due crediti coesistono senza sovrapporsi, in particolare al lavoratore spetterebbe la retribuzione lorda (al privilegio ex art. 2751-bis, n. 1, c.c.) e all'INPS il contributo (al privilegio ex art. 2753 c.c.). L'esclusione dell'INPS, quindi, non eviterebbe una duplicazione (che per l'Istituto non sussiste),

ma determinerebbe un inadempimento dell’obbligazione contributiva con pregiudizio anche della *par condicio*, perché verrebbe azzerata - solo per ragioni concorsuali - la soddisfazione di una pretesa assistita da specifico privilegio di legge.

Nel ricorso in opposizione si legge poi, come la caducazione della quota contributiva “a carico” del lavoratore – sempre secondo l’INPS – non potrebbe essere desunta dall’ammissione lorda del dipendente. L’Istituto sosteneva che l’accertamento del credito retributivo al lordo non integra, di per sé, la “conversione” della quota contributiva in retribuzione con effetto espungente del credito previdenziale; al contrario, l’ammissione al lordo, per evitare un indebito arricchimento del lavoratore, dovrebbe tradursi in un meccanismo di coordinamento pratico tra i due crediti (restituzioni/compensazioni/accantonamenti), mai però nella negazione in radice della legittimazione dell’INPS a insinuarsi per il suo titolo. In tale direzione l’Ente ha anche contestato che il curatore possa “trattenere” o accantonare in prevenzione la parte corrispondente alla quota contributiva, non essendo previsto da alcuna norma concorsuale un simile scorporo cautelare una volta che l’INPS abbia proposto la propria insinuazione.

Ancora, l’INPS sosteneva che l’ammissione del lavoratore “al lordo” avrebbe natura al più “condizionata” (o, comunque, da coordinare) rispetto all’eventuale insinuazione dell’Ente; ove l’INPS domandi l’ammissione della stessa quota “a carico”, l’impostazione corretta - secondo l’Istituto - sarebbe quella di riconoscere entrambe le pretese, con i necessari congruagli contabili in sede distributiva, anziché cancellare *ab origine* il credito contributivo.

In relazione all’eccezione di tardività sollevata dal curatore – secondo cui l’INPS avrebbe dovuto proporre opposizione già avverso lo stato passivo delle domande tempestive – l’Istituto rileva che il credito previdenziale sorge in via implicita solo al momento della comunicazione dello stato passivo, nella parte in cui viene escluso il relativo credito. Pertanto, prima di tale comunicazione, non vi era alcun presupposto per proporre opposizione. Sul piano operativo, l’INPS ha poi obiettato all’idea - accreditata in talune prassi - di “storno dal montante” assicurativo come rimedio sistemico. Secondo l’Ente, la soluzione dello storno non risolve il problema giuridico della spettanza del credito contributivo in concorso (che attiene alla soddisfazione della massa passiva secondo le regole dei privilegi), né assicura una gestione lineare delle posizioni assicurative individuali. Lo storno, infatti, inciderebbe *ex post* sulla posizione dell’assicurato e non sostituisce la legittima soddisfazione del credito previdenziale sul patrimonio del datore insolvente. In altri termini, l’INPS ha prospettato che negare l’ammissione al passivo della quota “a carico” significherebbe scaricare sull’Ente (o sull’assicurato, attraverso rettifiche del montante) l’effetto dell’inadempimento del datore, snaturando in parte la funzione del privilegio ex art. 2753 c.c. Infine, l’Istituto contestava che la “diversità di titolo” fosse irrilevante in concorso: al contrario, la disciplina codicistica dei privilegi mostra che l’ordinamento distingue e protegge, con ranghi diversi, il credito retributivo del lavoratore e quello previdenziale dell’Ente. Eliminare l’uno in ragione dell’altro – sostiene l’INPS – non significa prevenire una duplicazione del medesimo costo, bensì sacrificare una pretesa autonoma che trova fondamento in norme speciali e in una causa distinta (finanziamento del sistema assicurativo obbligatorio). Da qui la conclusione dell’Ente: l’esclusione della quota “a carico” dal suo credito violerebbe l’assetto normativo di riparto dei privilegi e, in definitiva, altererebbe la corretta graduazione delle soddisfazioni in danno dell’Ente previdenziale. Per confutare l’impostazione dell’INPS, la curatela, che decideva comunque di non costituirsi nel giudizio per non gravare sulla massa dei creditori, sviluppava una linea argomentativa fondata su quattro profili: qualificazione del credito, *par condicio* e rischio di duplicazione, coordinamento con la disciplina dei privilegi e gestione operativa dei rapporti con l’Ente.

Anzitutto veniva ribadita la regola di qualificazione del credito: quando il datore non versa tempestivamente la

quota contributiva gravante sul lavoratore, quella medesima somma muta titolo e diviene credito retributivo del dipendente, da ammettere al lordo, con privilegio ex art. 2751-bis, n. 1, c.c.. Ciò discende non da un'opzione contabile, ma dal nesso causale tracciato dalla Cassazione: l'inadempimento datoriale elide l'obbligo contributivo *pro-quota* del lavoratore; venuto meno quel presupposto, la posta “ex contributiva” si consolida nel credito retributivo e cessa di costituire credito contributivo dell'Ente per la medesima somma. Da qui l'affermazione, nella giurisprudenza di legittimità, che il rischio di duplice insinuazione (lavoratore + INPS per il medesimo importo) è in radice escluso (Cass., ord. 3 settembre 2020, n. 18333). Nella propria relazione, la curatela richiama espressamente questi passaggi, sottolineando che la tesi dell'INPS (coesistenza di due crediti diversi per titolo) si contrapponeva a quanto sancito dalla pronuncia della Cassazione (n. 18333/2020), secondo cui non vi sarebbero “due crediti” sulla stessa somma, perché la trasformazione del titolo assorbe l'importo nell'unico credito retributivo del lavoratore, precludendo l'autonoma insinuazione dell'Ente per la medesima posta.

In secondo luogo il curatore eccepiva che così facendo vi sarebbe stata una violazione della *par condicio*. Infatti, ammettere sia i lavoratori che l'INPS (seppur per crediti aventi natura diversa), avrebbe generato una duplicazione dei costi per la massa. Nella propria relazione il curatore chiariva che, il divieto di duplicazione non è un argomento “equilibratore”, ma esito necessario del principio di diritto della Cassazione: se la somma è divenuta retribuzione, manca l'oggetto del credito contributivo concorrente di INPS, sicché l'eventuale ammissione dell'Ente per quella porzione comporterebbe inevitabilmente una duplicazione in concreto, vietata in quanto lesiva della *par condicio*.

Terzo tema che il curatore affrontava nella sua relazione era quello dei privilegi. L'INPS ha invocato l'autonomia del proprio credito (art. 2753 c.c.) rispetto a quello retributivo del lavoratore (art. 2751-bis, n. 1, c.c.), deducendo che la diversità di rango escluderebbe la sovrapposizione. Mentre secondo la curatela la diversità di rango presuppone l'esistenza di due crediti distinti; ma, dopo la mancata ritenuta/versamento, il credito sulla “quota lavoratore” non è più contributivo; quindi, non sussiste - per la medesima somma - il titolo privilegiato di cui all'art. 2753 c.c. La tutela dell'Ente resta piena per tutto ciò che residua come effettivo credito contributivo (es. quota a carico del datore e contributi “minori”); ed infatti la procedura ha ammesso in privilegio la residua parte del credito INPS, espungendo solo l'importo coincidente con quanto già ammesso ai lavoratori al lordo. In altri termini, l'esclusione non “sacrifica” il privilegio dell'Ente: evita che venga esercitato sull'importo sbagliato, perché già assorbito nel privilegio retributivo del dipendente.

Nel quarto punto della propria relazione, il curatore richiama gli artt. 19 e 23 L. 218/1952 e art. 2116 c.c. In particolare, l'art. 19 afferma la responsabilità del datore per l'intera contribuzione (anche per la parte a carico del lavoratore); l'art. 23, in caso di omesso/tardivo versamento, cristallizza quell'onere in capo al datore; l'art. 2116 c.c. tutela l'automaticità delle prestazioni in favore del lavoratore. Secondo il curatore e il consulente incaricato, sarebbe proprio l'ordinanza n. 18333/2020 a valorizzare tali disposizioni, affermando che la quota “a carico” non versata diventa retribuzione, con conseguente eliminazione della parallela pretesa contributiva sulla stessa somma. La relazione ha quindi distinto con cura ciò che resta un credito contributivo dell'Ente (e che va ammesso col suo privilegio) da ciò che, per effetto dell'inadempimento datoriale, non lo è più. A sostegno sono stati richiamati anche gli approdi anteriori della Suprema Corte (Cass. 23426/2016; Cass. 18897/2019), nella parte in cui confermano l'ammissione al lordo e la responsabilità esclusiva del datore per la quota non versata. Sgombrato il campo dalla tesi della “coesistenza coordinata” dei due crediti, il curatore ha anche sostenuto che andasse respinto l'argomento pratico sull'asserita impossibilità di ricorrere allo storno dal montante assicurativo. È stato osservato che la praticabilità tecnica dello storno (che la giurisprudenza menziona proprio quale corollario della trasformazione del titolo) attiene alla gestione amministrativa dell'Ente e non può incidere sull'an

della pretesa concorsuale: una difficoltà contabile non può “riespandere” un credito contributivo invalso in retributivo. Nel caso concreto, l’esclusione della quota “ex lavoratore” dal credito INPS non ha inciso sulla parte restante del credito dell’Ente, rimasta ammessa e graduata secondo legge; ha semplicemente impedito che la massa supportasse due volte lo stesso onere.

Infine, il curatore ha evidenziato come secondo lui la sequenza temporale - prima l’ammissione dei lavoratori al lordo (su loro specifica istanza e in assenza di insinuazione INPS), poi la domanda tardiva dell’Ente - non sarebbe elemento neutro: una volta consolidata la mutazione del titolo e definita l’ammissione retributiva, l’oggetto del credito contributivo concorrente non sussiste più per la identica porzione di somma. Da qui sarebbe scaturita la decisione di escludere il credito richiesto dall’INPS in sede di ammissione, cui avrebbe aderito il Giudice Delegato della procedura.

3. DECISIONE DEL TRIBUNALE

Il Tribunale di Milano, con decreto del luglio 2025, accoglieva l’opposizione al passivo proposta dall’INPS, riformando l’esclusione disposta in sede di verifica e disponendo l’ammissione dell’Ente anche per la quota contributiva a carico dei lavoratori. Nel provvedimento il Collegio ha ritenuto dirimente la diversità di titolo tra i due crediti, sottolineando come la trasformazione della quota non versata in credito retributivo in capo al dipendente – principio affermato dalla Cassazione nell’ordinanza n. 18333/2020 – non comporti automaticamente l’estinzione del credito previdenziale dell’Ente, che continua a fondarsi su una distinta causa, ovvero l’obbligazione contributiva che la legge pone in via esclusiva a carico del datore di lavoro.

Secondo il tribunale meneghino, la diversità di natura e di fondamento normativo consentirebbe la coesistenza, in sede concorsuale, del credito del lavoratore (retributivo ex art. 2751-bis, n. 1, c.c.) e di quello dell’INPS (contributivo ex art. 2753 c.c.), escludendo che si determini un’effettiva duplicazione delle poste. In questa prospettiva, l’ammissione dell’INPS non determinerebbe dunque una duplicazione dei costi per la massa, bensì il riconoscimento di due obbligazioni distinte, entrambe tutelate dall’ordinamento. La conseguenza è che, sebbene le somme abbiano identico ammontare aritmetico, esse assumono una diversa funzione: una retributiva a garanzia del lavoratore e l’altra contributiva a sostegno del sistema previdenziale obbligatorio.

Il Collegio ha quindi valorizzato il principio della regolarità contributiva e della necessità di preservare l’integrità del credito dell’Ente, richiamando l’obbligo inderogabile del datore di lavoro di versare l’intera contribuzione, anche per la parte trattenuta ai dipendenti. Ha osservato inoltre che un’eventuale esclusione dell’INPS per le quote in parola comporterebbe l’effetto di “scaricare” sull’Ente il costo dell’inadempimento datoriale, alterando la funzione stessa del privilegio contributivo.

4. CONCLUSIONI

La decisione esaminata riflette l’esigenza pratica di bilanciare due interessi di pari rilievo: da un lato la tutela del lavoratore, cui deve essere garantito l’integrale riconoscimento della retribuzione; dall’altro la salvaguardia del sistema previdenziale, che deve poter contare sulla regolare contribuzione.

Questo approdo offre spunti di riflessione di indubbio interesse. Sul piano concorsuale, la parallela ammissione del lavoratore e dell’Ente pone il tema dell’impatto sulla massa, in rapporto al principio della *par condicio creditorum*. Sul piano sistemico, si pone invece la questione delle modalità operative con cui l’INPS debba tener conto dei montanti assicurativi dei singoli lavoratori, così da evitare possibili sovrapposizioni tra crediti di natura

retributiva e contributiva.

Il tema della “duplice ammissione” si conferma quindi aperto al confronto tra operatori e interpreti, nella ricerca di soluzioni che coniughino la certezza delle posizioni contributive con la sostenibilità del passivo.

In definitiva, la vicenda dimostra come l’ammissione al passivo della quota IVS a carico del lavoratore resti materia in evoluzione. Se la giurisprudenza di legittimità ha dettato linee di principio per prevenire duplicazioni di costo sulla procedura, la recente decisione del Tribunale di Milano si segnala per la chiarezza e rapidità con cui ha valorizzato la distinta natura giuridica dei crediti coinvolti. Un indirizzo che arricchisce il dibattito e che, in attesa di ulteriori pronunce di consolidamento, contribuisce già oggi a fornire un quadro interpretativo utile e concreto agli operatori della crisi d’impresa.

PERIODICITÀ E DISTRIBUZIONE

“Crisi, Gestione Economico Finanziaria e Rilancio dell’Impresa” è una 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 2025: 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 Mercanti Associazione
Professionale – SDA Bocconi Professor

Claudia Ferrarese Girardi

Avvocato – V. Law Studio Legale

Laura Gaburro

Avvocato – Studio Gaburro

Oriana Inserra

Dottore Commercialista – Tron & Associati

Erika Marcianesi

Avvocato – Marcianesi & Associati

Alessandro Mattavelli

Dottore Commercialista – Studio Mattavelli & Associati

Marcello Pollio

Pubblicista – ODCEC Genova – Partner Bureau Plattner
Professore Università Magna Græcia – Professore
Università Telematica Pegaso

Cesare Spezia

Dottore Commercialista – Commissione Finanza e Controllo
di Gestione ODCEC Milano

Andrea Vatalaro

Dottore Commercialista – DDP Partners

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Franco Baiguera, Antonio Capasso, Alfredo Celentano, Thomas Ferrari, Laura Gaburro, Oriana Inserra, Erika Marcianesi, Filippo Sirtori, Cesare Spezia, Andrea Vatalaro

Chiuso in redazione il 6 ottobre 2025

SERVIZIO CLIENTI

Per la redazione/distribuzione/abbonamento/rinnovi:

tel. 02 84892710

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.

© 2025 Namirial S.p.A. - Via Caduti sul Lavoro n. 4, 60019 Senigallia (An) - Italia – Local Business Unit di Assago (MI) Centro Direzionale Milanofiori - Strada 1 – Palazzo F6 20057 Assago (MI)