



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

SETTEMBRE2026

In evidenza questo mese:

- ☐ Le attività di verifica del professionista attestatore
- ☐ Gli adeguati assetti alla prova di contenzioso: dall'adeguatezza alla dimostrabilità

Sommario

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

Le attività di verifica del professionista attestatore: uno sguardo preliminare **03**
a cura di Oriana Inserra

Reati tributari: dove nasce davvero il rischio penale **11**
a cura di Riccardo Sartori

Azioni di responsabilità nella crisi d'impresa: il nuovo termine biennale e il ruolo degli organi sociali **25**
a cura di Antonio Morello

Obbligo di segnalazione della crisi e responsabilità di sindaci e revisori legali **33**
a cura di Flavia Silla

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

Gli adeguati assetti alla prova di contenzioso: dall'adeguatezza alla dimostrabilità **39**
a cura di Cesare Spezia

Accordi stragiudiziali e procedure concorsuali

La proroga del termine per la presentazione della proposta, del piano e degli accordi ai sensi dell'art. 44, comma 1, lett. a), CCII **54**
a cura di Claudia Ferrarese Girardi

Le attività di verifica del professionista attestatore: uno sguardo preliminare



A cura di **Oriana Inserra**

Il moderno assetto impresso dal Codice della Crisi dell'Impresa e dell'Insolvenza (CCII), definitivamente consolidato dal D.Lgs. 136/2024 (c.d. Correttivo Ter), ha operato una profonda metamorfosi nella figura del professionista attestatore. Lungi dal configurarsi come un mero certificatore a posteriori della coerenza matematica del piano, l'attestatore assume oggi la veste di un organo di garanzia terzo e indipendente, il cui giudizio tutela l'affidamento del ceto creditorio e del mercato.

I nuovi Principi di attestazione emanati dal CNDCEC codificano questo mutamento strutturale, elevando lo scetticismo professionale (*professional skepticism*) a canone metodologico inderogabile. In questo contributo vedremo come l'attestatore deve approcciare i dati forniti dal management con un atteggiamento costantemente critico, teso a identificare asimmetrie informative, distorsioni ottimistiche o incoerenze intrinseche che potrebbero inficiare la reale risanabilità dell'organismo aziendale.

Nel prossimo numero saranno esaminate in chiave operativa le attività che il professionista attestatore è chiamato a svolgere, con particolare attenzione alle verifiche sui dati aziendali e alla valutazione della concreta fattibilità del piano.

1. IL RUOLO DELL'ATTESTATORE

Nel contesto del panorama normativo italiano, la riforma organica attuata dal Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (D.Lgs. n. 14/2019 e successive modifiche) ha profondamente rinnovato i meccanismi di gestione del dissesto aziendale. Il legislatore ha progressivamente abbandonato l'impostazione punitiva della vecchia legge fallimentare del 1942, orientandosi verso la salvaguardia dei complessi produttivi, la continuità aziendale e la diagnosi precoce della crisi. In questo nuovo scenario, il professionista indipendente attestatore assume una centralità strategica. Egli non opera come un mero consulente di parte, né come un organo puramente pubblico, bensì come una figura terza dotata di una specifica funzione pubblicistica di garanzia. Il suo compito principale consiste nel fare da "ponte informativo" e fiduciario tra l'impresa in crisi, il ceto creditorio e l'autorità giudiziaria, asseverando la veridicità dei dati aziendali e la reale fattibilità dei piani di risanamento proposti.

La delicatezza delle funzioni attribuite all'attestatore impone una selezione rigorosa dei soggetti abilitati a ricoprire tale incarico. L'articolo 2, comma 1, lettera o) del Codice della Crisi delinea i requisiti soggettivi impre-

scindibili. Il professionista deve essere iscritto nel registro dei revisori legali e appartenere a uno degli ordini professionali storicamente legati alla materia economica e giuridica, come i Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili o gli Avvocati, e deve risultare regolarmente iscritto nell'albo dei gestori della crisi istituito presso il Ministero della Giustizia.

Accanto alla competenza tecnica, l'indipendenza costituisce l'architrave della figura dell'attestatore. La norma prescrive che il professionista non debba essere legato all'impresa, né ad altre parti interessate all'operazione di regolazione della crisi, da rapporti di natura personale o professionale tali da comprometterne l'imparzialità di giudizio. In particolare, viene stabilita l'incompatibilità assoluta per coloro che abbiano prestato attività di lavoro subordinato o autonomo a favore del debitore nei cinque anni precedenti, ovvero abbiano fatto parte degli organi di amministrazione o controllo dell'impresa. Questo rigido regime di incompatibilità mira a neutralizzare qualsiasi potenziale conflitto di interessi, assicurando che la relazione finale sia il frutto di un esame oggettivo e distaccato.

Il nucleo operativo dell'attività dell'attestatore si articola in due macro-fasi logiche e metodologiche: l'attestazione della veridicità dei dati aziendali e l'attestazione della fattibilità del piano.

La verifica della veridicità dei dati contabili rappresenta il presupposto preliminare. L'attestatore deve procedere a una vera e propria due diligence dei saldi di bilancio e delle scritture contabili fornite dall'imprenditore. Questo esame non si limita a un controllo formale o matematico, ma richiede l'applicazione di rigorose procedure di revisione dirette a verificare l'esistenza delle attività, la completezza delle passività e la corretta valutazione delle poste di bilancio. Se la base informativa di partenza è alterata o inattendibile, l'intero piano di risanamento risulterebbe inficiato fin dalle fondamenta.

Una volta accertata l'affidabilità dei dati storici e correnti, l'attestatore sposta l'analisi verso il futuro, valutando la fattibilità del piano. La fattibilità si declina su due piani distinti: giuridico ed economico. La fattibilità giuridica attiene alla conformità delle soluzioni proposte rispetto alle norme imperative di legge (ad esempio, il rispetto delle cause legittime di prelazione o la realizzabilità delle operazioni straordinarie prospettate). La fattibilità economica, invece, rappresenta l'aspetto più complesso e prognostico. Il professionista deve esaminare criticamente le assunzioni industriali e finanziarie del piano (le cosiddette "guidelines" e "milestones"), verificando che le previsioni di ricavo, i tagli di costi, le dismissioni di asset o l'ottenimento di nuova finanza siano ragionevoli, coerenti e sostenibili nel tempo. L'attestatore non deve garantire il successo macroeconomico del piano, ma deve certificare che la prognosi formulata dall'imprenditore sia fondata su basi logiche e probabili, e non su mere speranze.

La relazione dell'attestatore è un documento obbligatorio e vincolante per l'accesso a molteplici strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza regolati dal Codice della Crisi di Impresa:

- nei piani di risanamento attestati, l'attestazione offre una tutela fondamentale ex post, esentando da revocatoria fallimentare gli atti, i pagamenti e le garanzie posti in essere in esecuzione del piano, qualora l'impresa dovesse comunque scivolare verso la liquidazione giudiziale.
- negli accordi di ristrutturazione dei debiti, l'attestatore deve certificare non solo l'attuabilità dell'accordo, ma anche l'idoneità dello stesso ad assicurare l'integrale e tempestivo pagamento dei creditori estranei ai patti;
- nel concordato preventivo, sia esso liquidatorio o in continuità aziendale, la relazione accompagna la domanda di ammissione e costituisce il documento cardine su cui i creditori esprimeranno il proprio voto e su cui il Tribunale fonderà il proprio giudizio di omologazione. La presenza di un'attestazione solida riduce l'asimmetria informativa tipica di queste procedure, permettendo ai terzi di assumere decisioni economiche consapevoli.



BOX DI SINTESI

- L'attestatore opera come una figura terza e imparziale dotata di una vera e propria funzione pubblicistica, agendo come un fondamentale ponte informativo e fiduciario tra l'impresa, il ceto creditorio e l'autorità giudiziaria.
- L'esercizio di questa funzione è riservato esclusivamente a professionisti iscritti nell'albo dei gestori della crisi e dei revisori legali, per i quali vige un rigido regime di incompatibilità che vieta qualsiasi rapporto di lavoro o consulenza con il debitore nei cinque anni precedenti.
- Il cuore del suo mandato si articola in una fase preliminare di due diligence per certificare la reale veridicità dei dati contabili di partenza, e in una successiva analisi prognostica volta ad asseverare la fattibilità del piano sia dal punto di vista giuridico che economico.
- La sua relazione scritta rappresenta una condizione obbligatoria e vincolante per l'accesso ai principali strumenti di regolazione della crisi, offrendo tutele legali nei piani di risanamento e fornendo la base informativa per il voto dei creditori nel concordato preventivo.

2. L'ISTRUTTORIA DOCUMENTALE E LA VALIDAZIONE DELLA BASE DATI CONTABILE

Il punto di partenza dell'attività del professionista è costituito dalla perimetrazione e dalla validazione della base informativa aziendale. Tale fase non può limitarsi al riscontro formale della contabilità, ma esige una verifica sostanziale volta a isolare i dati storici normalizzati dalle componenti straordinarie o distorsive.

L'attestatore è tenuto a porre in essere specifiche procedure di revisione volte ad accertare la veridicità dei dati di partenza, verificando la correttezza dei criteri di valutazione adottati dagli amministratori e l'allineamento degli stessi con i principi contabili di riferimento. Sotto questo profilo, l'indagine deve estendersi alla consistenza delle poste patrimoniali attive e alla reale estensione delle passività, con particolare attenzione ai fondi rischi e agli impegni fuori bilancio, i quali potrebbero alterare l'esatta quantificazione del fabbisogno finanziario iniziale. L'attestatore è tenuto a porre in essere specifiche procedure di revisione volte ad accertare la veridicità dei dati di partenza, combinando l'analisi dei processi di controllo interno con verifiche dirette e campionarie sulle singole poste. L'indagine deve estendersi alla consistenza delle poste patrimoniali attive e alla reale estensione delle passività, applicando protocolli rigorosi per ciascuna macro-area di bilancio:

- **Disponibilità liquide e debiti finanziari:** Il professionista procede alla riconciliazione sistematica dei saldi contabili bancari mediante l'acquisizione diretta degli estratti conto e dei moduli di "circularizzazione" (richieste di conferma esterna) inviati agli istituti di credito. Tale attività permette di verificare l'esatta consistenza della cassa, l'assenza di vincoli o pegni non dichiarati e l'allineamento delle posizioni debitorie a breve e lungo termine. A titolo di esempio durante la riconciliazione dell'estratto conto di un conto corrente affidato, l'attestatore potrebbe riscontrare che il saldo contabile differisce da quello della banca per la presenza di "assegni in transito" emessi a favore di fornitori strategici ma non ancora incassati. Oppure sul fronte del debito finanziario, la risposta di circularizzazione di un istituto potrebbe rivelare l'esistenza di un pegno sui macchinari aziendali a garanzia di un mutuo, vincolo che non era stato esplicitato nella nota integrativa e che incide sulla libera disponibilità degli asset previsti per le dismissioni del piano.

- **Crediti verso clienti:** L'analisi si concentra sulla reale recuperabilità dei crediti iscritti in bilancio. L'attestatore effettua procedure di circolarizzazione su un campione significativo di debitori e valuta la congruità del fondo svalutazione crediti. Vengono analizzati gli indici di rotazione, l'anzianità delle partite (aging list) e lo stato delle procedure esecutive o dei contenziosi in corso, espungendo i crediti considerati inesigibili. Sul piano operativo potrebbe verificarsi che analizzando la aging list, l'attestatore rileva un credito di rilevante importo scaduto da oltre 360 giorni verso un cliente strategico. Dall'ispezione della corrispondenza commerciale e delle visure camerali emerge che il debitore è stato ammesso a una procedura concorsuale. Se il management ha mantenuto il credito al valore nominale senza adeguare il fondo svalutazione crediti, l'attestatore deve imporre una rettifica immediata della spalla di piano, riducendo l'attivo e incrementando le perdite storiche per evitare una sopravvalutazione dei flussi di incasso futuri.
- **Rimanenze di magazzino:** Viene verificata l'esistenza fisica del magazzino e la correttezza dei criteri di valutazione adottati (costo storico, LIFO, FIFO o valore di realizzo). Il professionista esamina i registri inventariali e analizza il rischio di obsolescenza tecnica o commerciale delle merci, accertando che il valore di iscrizione non sia superiore a quello di presumibile realizzo sul mercato. Dal punto di vista operativo l'attestatore partecipa alla conta fisica inventariale di fine periodo presso lo stabilimento produttivo. Ispezionando i lotti fisici di materie prime, potrebbe individuare scorte di semilavorati destinati a una linea di produzione che l'azienda ha dismesso l'anno precedente. Poiché tali beni non hanno più mercato e sono tecnicamente obsoleti, il loro valore d'inventario dovrebbe essere integralmente azzerato tramite una svalutazione straordinaria, in quanto non genereranno alcun flusso finanziario o economico a supporto della continuità aziendale.
- **Passività complessive e impegni fuori bilancio:** Particolare attenzione viene riservata all'accertamento dell'integralità del passivo, con focus sui debiti tributari, previdenziali e verso i fornitori. L'attestatore esamina le risposte dei legali della società per mappare il contenzioso passivo latente e valuta criticamente i fondi rischi, gli impegni fuori bilancio, le fidejussioni rilasciate e i contratti derivati, i quali potrebbero alterare l'esatta quantificazione del fabbisogno finanziario iniziale o manifestarsi improvvisamente durante l'esecuzione del piano. Operativamente potrebbe verificarsi che dall'analisi delle fatture da ricevere e dall'esame del "cassetto fiscale" dell'Agenzia delle Entrate, l'attestatore scopra un PVC (Processo Verbale di Constatazione) notificato dalla Guardia di Finanza pochi mesi prima, relativo a contestazioni su IVA non versata per passate operazioni straordinarie. Anche se non è ancora stato emesso un avviso di accertamento formale, il rischio di soccombenza è qualificato come "probabile" dai consulenti fiscali. L'attestatore è chiamato a richiedere quindi lo stanziamento di un apposito fondo rischi per passività potenziali, poiché l'esborso futuro per la definizione della lite altererebbe sensibilmente il fabbisogno di cassa iniziale stimato dagli amministratori.

In definitiva, l'attività di istruttoria e validazione fin qui descritta dimostra come la corretta determinazione della "spalla di piano" rappresenti una condizione imprescindibile per la tenuta dell'intera architettura della manovra: solo una base dati depurata da elementi distorsivi e aderente al reale assetto patrimoniale consente all'attestatore di formulare un giudizio prognostico affidabile e di proteggere l'operazione da contestazioni future in sede di omologazione o di eventuale liquidazione.



BOX DI SINTESI

- Il riscontro della veridicità delle poste attive e passive non può basarsi sulle sole scritture interne, ma impiega obbligatoriamente procedure di verifica incrociata con soggetti terzi — quali istituti di credito, clienti, fornitori, intercompany, fiscalisti, consulente del lavoro e legali della società — al fine di far emergere passività latenti, vincoli reali sugli asset o contenziosi in corso non mappati dagli amministratori;
- L'analisi dell'anzianità dei crediti e l'ispezione fisica delle rimanenze di magazzino impongono all'attestatore un atteggiamento di scetticismo professionale, mirato a espungere tempestivamente le partite deteriorate o obsolete che, se mantenute al valore nominale, sovrastimerebbero i flussi di cassa iniziali a supporto della continuità.
- L'emersione e la quantificazione dei rischi latenti: l'esame del cassetto fiscale e degli impegni fuori bilancio costituisce un passaggio critico per identificare passività potenziali già sorte ma non ancora formalizzate, la cui mancata allocazione in un apposito fondo rischi rischierebbe di compromettere la stima del fabbisogno finanziario iniziale e la sostenibilità della manovra.
- La corretta normalizzazione dei dati storici serve a isolare le performance ordinarie e ripetibili da quelle straordinarie, fornendo all'attestatore l'unica base oggettiva possibile per poter successivamente validare la ragionevolezza economica delle ipotesi future inserite nel piano di risanamento.

3. LA TENUTA DEL PIANO A FRONTE DELL'INCERTEZZA E ANALISI DEI FLUSSI FINANZIARI

In linea con le metriche introdotte dagli ultimi aggiornamenti della piattaforma telematica della composizione negoziata e dai decreti correttivi del Codice della Crisi, il focus dell'attestatore deve progressivamente spostarsi dagli equilibri statici di natura economico-patrimoniale alla dinamica finanziaria prospettica. L'attenzione del professionista non può più focalizzarsi sulla mera solvibilità contabile o sul pareggio di bilancio a fine periodo; diventa prioritario e centrale misurare la capacità intrinseca dell'impresa di generare flussi di cassa operativi (Free Cash Flow from Operations - FCFO) stabilmente destinati alla copertura e al servizio del debito ristrutturato. Il fulcro della valutazione diventa la sostenibilità del debito nel rispetto delle scadenze concordate con il ceto creditorio. La valutazione delle assunzioni poste alla base del piano evolutivo rappresenta l'elemento più delicato del mandato dell'attestatore. In questo ambito, il professionista è chiamato a esprimere un giudizio di fattibilità che deve mantenersi in perfetto equilibrio con il rispetto delle prerogative gestionali degli amministratori: egli non deve mai scivolare nel sindacato di merito delle scelte imprenditoriali, area rigorosamente tutelata dalla business judgment rule.

Il suo compito non è stabilire se la strategia sia la migliore in assoluto, ma verificare che tale strategia sia supportata da una logica economica stringente, coerente e non manifestamente irrazionale. I Principi di attestazione emanati dal CNDCEC impongono, a tal fine, una netta differenziazione metodologica nell'analisi dei flussi predittivi (forward-looking statements), tracciando una linea di demarcazione tra:

- i dati storici e i contratti in essere (forecast): elementi caratterizzati da un superiore grado di oggettività e attendibilità intrinseca, poiché supportati da riscontri documentali pregressi, ordinativi già acquisiti o relazioni commerciali consolidate;

- le ipotesi astratte e programmatiche (projection): schemi strutturalmente condizionati da eventi futuri e incerti, legati a discontinuità aziendali, riorganizzazioni interne o mutamenti strutturali del modello di business. L'attestatore deve analizzare analiticamente la struttura dei ricavi futuri inseriti nel piano, depurando il modello da asimmetrie informative o da un ingiustificato ottimismo da parte del management. L'evoluzione del fatturato deve essere ancorata a parametri macroeconomici e di settore reali. Le attività di verifica si articolano su due livelli: la validazione del portafoglio ordini esistente (backlog) e lo scrutinio delle ipotesi di crescita su nuovi mercati o clienti. Sotto il profilo operativo, il professionista deve verificare la coerenza estrinseca delle stime analizzando i trend storici del settore, i report macroeconomici indipendenti e la reale capacità produttiva degli impianti. Non è ammissibile un incremento dei ricavi che superi la capacità massima teorica dei macchinari o che postuli quote di mercato irrealistiche in un settore in contrazione.

Si riporta di seguito un esempio pratico di alcune verifiche che svolge l'attestatore. Si consideri un'azienda metalmeccanica in crisi che prevede nel proprio piano un incremento del fatturato del 25% a partire dal secondo anno, basandosi sul lancio di una nuova linea di componenti per l'automotive elettrico. L'attestatore, per validare tale assunzione, non può limitarsi alle dichiarazioni degli amministratori. Egli deve richiedere e verificare: 1) le lettere di intenti (Letter of Intent) o i contratti preliminari siglati con i partner commerciali; 2) l'analisi tecnica che attesti che i macchinari attuali, con gli investimenti previsti nel piano, siano in grado di sostenere i volumi di produzione stimati; 3) i report di mercato indipendenti sul tasso di crescita del settore di riferimento. Se l'incremento del 25% risulta disallineato rispetto al trend di mercato (stimato, ad esempio, al 4%) e non vi sono accordi quadro vincolanti, l'attestatore deve qualificare tale ricavo come mera projection ad alta aleatorietà, imponendo una prudenziale riduzione dei flussi attesi nel modello finanziario.

Parallelamente allo scrutinio dei ricavi, l'attestatore deve sottoporre a un esame rigoroso la struttura dei costi operativi (Opex) e il piano degli investimenti (Capex). Le manovre di efficientamento energetico, il taglio dei costi di struttura, la rinegoziazione dei contratti di fornitura o la riduzione del costo del personale devono trovare giustificazione in elementi concreti e giuridicamente azionabili, espungendo dal modello previsionale ogni ipotesi meramente congetturale.

Il professionista deve accertare la coerenza intrinseca del piano finanziario, verificando che la riduzione dei costi sia compatibile con il mantenimento dei livelli qualitativi e quantitativi della produzione. Un taglio indiscriminato dei costi di manutenzione o di ricerca, ad esempio, potrebbe compromettere la generazione dei ricavi nel medio periodo, inficiando la tenuta complessiva della manovra di risanamento.

Si riporta un esempio pratico sui costi, analogamente a quanto fatto sui ricavi: un'impresa della grande distribuzione organizzata prevede nel proprio piano di risanamento una riduzione dei costi operativi del 15% grazie alla rinegoziazione dei canoni di locazione dei punti vendita e all'efficientamento della catena logistica tramite l'esternalizzazione di un hub distributivo. L'attestatore, in sede di istruttoria, deve verificare lo stato di avanzamento delle trattative con i proprietari degli immobili (ispezionando lo scambio di bozze di accordo o accordi transattivi già siglati) e analizzare i preventivi vincolanti offerti dai nuovi partner logistici terzi. Qualora l'esternalizzazione comporti anche un piano di esuberi del personale, l'attestatore deve esaminare l'accordo sindacale quadro e verificare che nel piano finanziario siano stati correttamente stanziati i flussi di cassa in uscita per gli incentivi all'esodo e per i costi di liquidazione del TFR. In assenza di tali riscontri, la riduzione del costo sarebbe una mera congettura e non potrebbe essere validata.

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

Le simulazioni devono prevedere eventi di mercato avversi ma ragionevolmente prevedibili, quali: la contrazione dei volumi di vendita o la perdita di un cliente chiave; la dilazione dei tempi di incasso da parte dei clienti (Days Sales Outstanding - DSO); fiammate inflazionistiche improvvise sul costo delle materie prime o sui vettori energetici. Attraverso la combinazione di queste variazioni, l'attestatore delinea un attendibile scenario avverso (worst case scenario). Il giudizio positivo sulla fattibilità giuridica ed economica del piano potrà essere espresso solo qualora il modello dimostri una resilienza tale da garantire la sostenibilità e il servizio del debito anche in presenza di questo scenario degradato. Il piano, in altri termini, deve disporre di un adeguato "cuscinetto di liquidità" (cash buffer) o di linee di credito di riserva tali da assorbire gli shock finanziari senza determinare il blocco della continuità aziendale o l'inadempimento verso i creditori accordati.



BOX DI SINTESI

Al termine dell'analisi predittiva e delle procedure di stress test sulla manovra finanziaria, l'attività dell'attestatore si focalizza su quattro pilastri metodologici essenziali che governano il giudizio di fattibilità prospettica:

- Il primato della dinamica finanziaria (FCFO): in linea con i recenti aggiornamenti normativi, il focus della verifica si sposta dagli equilibri patrimoniali statici alla capacità oggettiva dell'impresa di generare flussi di cassa operativi continuativi, i quali costituiscono l'unica risorsa idonea a garantire il servizio e la sostenibilità del debito ristrutturato.
- Lo scrutinio analitico e oggettivo dei ricavi: la validazione del fatturato prospettico impone di separare i dati consolidati (forecast) dalle ipotesi di crescita (projection), richiedendo che ogni incremento stimato (come il lancio di nuovi prodotti o l'ingresso in nuovi mercati) sia rigorosamente comprovato da accordi quadro, lettere di intenti o trend settoriali indipendenti.
- La concretezza e la compatibilità dei costi: le manovre di riduzione dei costi operativi e i piani di efficientamento non possono basarsi su mere congetture del management, ma devono essere supportati da elementi giuridicamente azionabili (es. bozze di accordo per i canoni di locazione o intese sindacali per gli esuberi) e risultare tecnicamente compatibili con il mantenimento dei livelli produttivi.
- La resilienza finanziaria nello scenario avverso: il giudizio positivo sulla fattibilità economica non si limita alla tenuta dello scenario base, ma è subordinato al superamento di rigidi stress test multidimensionali (simulazioni di cali di vendite, ritardi di incasso o shock inflazionistici) che dimostrino la presenza di un adeguato cuscinetto di liquidità (cash buffer) capace di assorbire eventi negativi ragionevolmente prevedibili.

5. LA FORMULAZIONE DEL GIUDIZIO DI FATTIBILITÀ ED EMISSIONE DELLA RELAZIONE

La relazione di attestazione costituisce l'atto finale attraverso cui il professionista formalizza il proprio convincimento, assumendo una precisa responsabilità nei confronti dei terzi e del ceto creditorio. La struttura logico-giuridica del documento deve riflettere fedelmente l'attività istruttoria svolta, descrivendo con analiticità le verifiche effettuate, le fonti informative utilizzate e i limiti metodologici eventualmente riscontrati durante il mandato.

Il giudizio finale sulla fattibilità giuridica ed economica del piano non deve essere condizionato o ambiguo, ma deve scaturire in modo piano e coerente dall'intera trattazione. L'attestatore ha l'obbligo di fornire una completa ed esplicita disclosure in merito ai fattori di rischio residui e alle assunzioni critiche da cui dipende il successo del risanamento. Questo livello di trasparenza consente agli organi di controllo societari e ai creditori di monitorare l'effettiva esecuzione delle manovre e di cogliere tempestivamente eventuali scostamenti rispetto al percorso tracciato.

6. CONCLUSIONI: IL RUOLO DI GARANZIA PUBBLICA DELL'ATTESTATORE NEL MODERNO DIRITTO DELLA CRISI

La disamina delle attività demandate all'attestatore, riletta alla luce dei nuovi Principi del CNDCEC e delle evoluzioni introdotte dal Correttivo Ter, permette di tracciare un bilancio definitivo sulla traiettoria evolutiva di questa figura professionale. L'attestatore non può più essere considerato un mero consulente di parte deputato alla validazione formale di un documento contabile; al contrario, il legislatore ne ha consacrato la natura di organo di garanzia pubblica, cerniera insostituibile tra l'autonomia privata dell'impresa in crisi e la tutela dell'affidamento dei terzi.

L'applicazione rigorosa dello scetticismo professionale, la centralità dei flussi finanziari operativi (FCFO) e l'obbligo metodologico di testare la tenuta del piano attraverso scenari alternativi avversi fungono da baluardo contro il rischio di "piani di risanamento alchemici", privi di reale consistenza industriale. In definitiva, l'efficacia del nuovo assetto normativo del Codice della Crisi non si misura solo sulla tempestività dell'accesso agli strumenti di regolazione, ma sulla qualità e sull'attendibilità intrinseca dei progetti di ristrutturazione. In questo scenario, l'indipendenza e il rigore metodologico dell'attestatore rappresentano la migliore forma di tutela per il ceto creditorio, per la conservazione dei valori aziendali e per la stabilità del sistema economico complessivo.

A fronte di un ruolo così determinante per la tutela del mercato, l'ordinamento prevede un severo sistema di responsabilità a carico del professionista, volto a sanzionare comportamenti negligenti, imperiti o dolosi.

Sotto il profilo civile, l'attestatore risponde nei confronti del debitore per i danni derivanti dall'inadempimento del mandato professionale, ma risponde anche nei confronti dei creditori sociali e dei terzi laddove la sua falsa o negligente attestazione abbia ingenerato un affidamento incolpevole, inducendoli a prorogare il credito o a compiere atti dispositivi pregiudizievoli basati su un piano palesemente irrealizzabile.

Il profilo più severo è tuttavia quello penale, disciplinato dall'articolo 342 del Codice della Crisi. La norma punisce con la reclusione da due a cinque anni e con la multa il professionista che, nelle relazioni o attestazioni, espone informazioni false ovvero omette di riferire informazioni rilevanti in merito alla veridicità dei dati o alla fattibilità del piano. La pena è aggravata se il fatto è commesso al fine di conseguire un ingiusto profitto per sé o per altri. Tale severità sanzionatoria sottolinea la natura pubblica della funzione esercitata: l'attestatore non tutela solo un interesse privato, ma la fede pubblica, la trasparenza dei mercati e la stabilità del sistema economico generale.

Il professionista attestatore si configura oggi come un insostituibile organo di garanzia pubblica la cui indipendenza e il cui rigore metodologico – espliciti nell'analisi dei flussi operativi e nell'applicazione del *professional skepticism* – tutelano l'affidamento del ceto creditorio e del mercato, scongiurando il ricorso a soluzioni di ristrutturazione puramente formali e garantendo la reale sostenibilità economica del risanamento.

Reati tributari: dove nasce davvero il rischio penale



A cura di **Riccardo Sartori**

Nel dibattito contemporaneo sulla fiscalità d'impresa, il tema dei reati tributari occupa ormai una posizione centrale. E non soltanto perché l'attenzione dell'Amministrazione finanziaria e della magistratura si è progressivamente intensificata, ma perché il confine tra semplice irregolarità fiscale e responsabilità penale si rivela, nella pratica, molto meno evidente di quanto comunemente si creda. L'immagine del reato tributario come risultato di sofisticate frodi o di strategie evasive accuratamente pianificate racconta solo una parte della realtà. Molto più spesso, il rischio penale emerge in contesti apparentemente ordinari: una difficoltà di liquidità che si prolunga nel tempo, un'interpretazione normativa rivelatasi errata, una compensazione effettuata senza adeguate verifiche, una scelta gestionale adottata nella convinzione di poter regolarizzare successivamente la propria posizione fiscale. È proprio in questi spazi intermedi, dove la gestione della fiscalità incontra le complessità del sistema tributario, che si sviluppano le situazioni più delicate. In alcuni box di sintesi del presente contributo l'autore propone suggerimenti operativi utili per il professionista.

1. PREMESSE INTRODUTTIVE

Comprendere dove nasce davvero il **rischio penale** significa andare oltre la mera conoscenza delle disposizioni normative. Le norme, da sole, spiegano solo una parte del problema. Occorre comprendere come esse operano nella realtà economica e quali comportamenti - pur non appearing inizialmente fraudolenti - possano progressivamente assumere rilevanza penale.

Il **D.Lgs. n. 74/2000** (che disciplina i c.d. "*reati tributari*") non punisce ogni errore fiscale né ogni inadempimento nei confronti dell'Erario. Il legislatore ha scelto una strada diversa: **riservare la sanzione penale alle condotte ritenute maggiormente offensive**, individuandole attraverso specifiche **fattispecie incriminatrici, soglie quantitative di rilevanza e precisi requisiti soggettivi**. Tuttavia, il passaggio dall'irregolarità al reato raramente avviene in modo improvviso. Più spesso si manifesta come l'esito di un **processo graduale**, nel quale decisioni inizialmente percepite come fisiologiche finiscono per assumere una valenza completamente diversa alla luce delle conseguenze prodotte.

A rendere il quadro ancora più complesso - per quanto concerne nello specifico le imprese - contribuisce un ulteriore elemento, spesso sottovalutato nella percezione comune del rischio fiscale: la **responsabilità amministrativa dell'ente prevista dal D.Lgs. n. 231/2001**. Oggi, in questo ambito, il problema non riguarda più soltanto l'amministratore (il legale rappresentante o il soggetto che materialmente realizza la condotta). In presenza

di determinate condizioni, il reato tributario, infatti, **può riflettersi direttamente sulla società**, esponendola a pesanti **conseguenze economiche e interdittive**. Per questa ragione, parlare di rischio penale tributario significa affrontare non soltanto il tema della responsabilità individuale, ma anche quello concernente il **governo dell'impresa, l'organizzazione interna della stessa e la capacità** - da parte del professionista - **di intercettare preventivamente le situazioni potenzialmente critiche**.

2. IL RISCHIO PENALE: I TRE LIVELLI DEL SISTEMA SANZIONATORIO TRIBUTARIO

Per comprendere correttamente il funzionamento del **diritto penale tributario** è necessario partire da un concetto fondamentale che, nonostante la sua importanza, viene spesso trascurato sia nel dibattito pubblico, sia nella pratica aziendale: **non tutto ciò che è fiscalmente scorretto costituisce un reato**. È un'affermazione apparentemente banale, ma dalla quale dipende l'intera logica del sistema sanzionatorio tributario.

Troppo spesso si tende a immaginare un rapporto diretto e automatico tra violazione fiscale e responsabilità penale. In realtà il legislatore ha costruito un sistema articolato su **tre livelli progressivi: l'errore, l'illecito amministrativo e il reato**. Ognuno di questi livelli corrisponde a una diversa valutazione della condotta e comporta conseguenze profondamente differenti. La distinzione non è soltanto teorica. Essa rappresenta il criterio attraverso il quale l'ordinamento giuridico decide quando una violazione debba essere corretta mediante una sanzione economica e quando, invece, debba essere affidata all'intervento del diritto penale (e, quindi, della magistratura inquirente).

- Il primo gradino è rappresentato dall'**errore** (quello dipendente dall'incertezza sulla portata e sull'ambito di applicazione delle norme tributarie, non dalla semplice ignoranza della legge penale). In un sistema tributario caratterizzato da una normativa sempre più complessa, da continui interventi legislativi e da frequenti contrasti interpretativi, l'errore non costituisce un'eccezione ma una possibilità fisiologica. Può accadere che il contribuente attribuisca ad una determinata operazione una qualificazione fiscale successivamente ritenuta non corretta, oppure che adotti una soluzione interpretativa poi smentita dall'Amministrazione finanziaria o dalla giurisprudenza. In questi casi difetta l'elemento che giustifica l'intervento della sanzione penale: ossia **la volontà di sottrarsi fraudolentemente agli obblighi tributari**. È proprio questa la ragione per cui l'**art. 15 D.Lgs. n. 74/2000** stabilisce che **non danno luogo a fatti punibili le violazioni dipendenti da obiettive condizioni di incertezza sulla portata e sull'ambito di applicazione delle disposizioni tributarie**. La norma esprime un principio di civiltà giuridica prima ancora che una regola tecnica: il diritto penale non può essere utilizzato per sanzionare l'incertezza interpretativa. Il suo compito è diverso. Esso interviene quando la condotta manifesta una volontà evasiva o fraudolenta e non quando il contribuente si trova ad affrontare questioni interpretative controverse. L'elemento centrale della disciplina in esame è rappresentato dal requisito dell'**obiettiva incertezza normativa**. Sul punto, la giurisprudenza di legittimità ha chiarito che le «*obiettive condizioni di incertezza*» presuppongono l'esistenza di **elementi esterni, concreti e verificabili**, idonei a generare un'effettiva ambiguità interpretativa della disposizione. In altri termini, **la difficoltà esegetica deve trovare fondamento in fattori oggettivi** — quali contrasti giurisprudenziali, prassi amministrative non univoche o formulazioni normative ambigue — e non nella mera percezione soggettiva dell'interprete.

**BOX DI SINTESI**

Perché ricorra la situazione descritta dall'art. 15 del D.Lgs. n. 74/2000, si richiede che l'incertezza interpretativa sia **effettiva e oggettivamente riscontrabile**, al punto da poter essere riconosciuta anche dal giudice chiamato a valutare la fattispecie concreta. Tale condizione deve trovare riscontro in specifici **"fatti indice"** esterni, come l'esistenza di orientamenti giurisprudenziali contrastanti, documenti di prassi non coerenti tra loro o un quadro interpretativo privo di indicazioni ufficiali consolidate. L'esimente resta invece esclusa nei casi in cui la disposizione tributaria presenti un contenuto sufficientemente univoco o l'Amministrazione abbia chiarito in modo tempestivo e coerente le modalità applicative della norma. La prova di tali presupposti non è automatica: grava sulla difesa l'onere di allegare e documentare gli elementi dai quali desumere l'effettiva sussistenza dell'incertezza oggettiva.

- Un livello diverso è rappresentato dall'**illecito amministrativo**, che costituisce la forma più frequente di irregolarità fiscale. Il sistema tributario prevede una coesistenza tra responsabilità amministrativa e responsabilità penale: una stessa condotta può infatti rilevare sotto entrambi i profili, in base alle condizioni stabilite dalla legge. Il tema centrale non è quindi l'alternatività tra le due forme di illecito, bensì l'individuazione dei presupposti che determinano il passaggio dalla mera violazione amministrativa alla fattispecie penalmente rilevante. Qui non si è più in presenza - come nel caso descritto nel paragrafo precedente - di un semplice errore interpretativo (dipendente dall'incertezza sulla portata e sull'ambito di applicazione delle norme tributarie). La condotta è effettivamente contraria alla normativa tributaria e legittima l'intervento dell'Amministrazione finanziaria. **Tuttavia, la sua gravità non raggiunge ancora la soglia che giustifica la risposta penale.** È in questa categoria che rientra la maggior parte delle contestazioni fiscali: omissioni dichiarative, errori nei versamenti, irregolarità formali o sostanziali che producono conseguenze economiche ma che - per il legislatore - **non esprimono ancora quel livello di offensività richiesto per configurare un reato.** In queste situazioni la risposta dell'ordinamento assume una natura esclusivamente **pecuniaria**. Le sanzioni amministrative assolvono quindi ad una funzione **correttiva e dissuasiva**, mirando a ripristinare il corretto adempimento dell'obbligazione tributaria senza attivare il più severo apparato repressivo del diritto penale. Si tratta di una scelta coerente con il **principio di proporzionalità**, che impone di graduare la risposta sanzionatoria in funzione della gravità della violazione.

**BOX DI SINTESI**

Generalmente una violazione tributaria resta nell'ambito dell'illecito amministrativo, senza assumere rilevanza penale, quando non sono superate le soglie di punibilità previste dal D.Lgs. n. 74/2000 oppure quando il procedimento penale si conclude con un provvedimento che esclude la configurabilità del reato. In tali casi trovano applicazione esclusivamente le sanzioni amministrative tributarie previste dall'ordinamento.

- Il salto qualitativo si verifica quando la **condotta assume rilevanza penale**. Come sopra osservato - nel sistema delineato dal D.Lgs. n. 74/2000 - la rilevanza penale della violazione tributaria non deriva automaticamente dalla semplice inosservanza degli obblighi fiscali. La configurabilità del reato presuppone infatti la presenza congiunta di specifici **requisiti oggettivi e soggettivi**, tutti necessari ai fini dell'integrazione della fattispecie incriminatrice. In parole semplici, il **reato tributario** non coincide con la semplice esistenza di un'imposta non versata o di una dichiarazione inesatta. Perché si possa parlare di responsabilità penale occorre qualcosa di più. Occorre che **la condotta rientri in una delle fattispecie espressamente previste dal legislatore, che siano eventualmente superate le soglie quantitative stabilite dalla legge e che sia presente il richiesto elemento soggettivo**. In sostanza, il passaggio dall'illecito amministrativo al reato non dipende soltanto da quanto è stato evaso o omesso, ma soprattutto dal **significato** che l'ordinamento attribuisce alla condotta posta in essere. È qui che si colloca il vero punto di equilibrio del sistema: da un lato la necessità di non criminalizzare ogni violazione fiscale; dall'altro l'esigenza di reprimere le condotte che manifestano una volontà consapevole di sottrarsi agli obblighi tributari.



BOX DI SINTESI

Una violazione tributaria assume rilevanza penale solo quando ricorrono tutti i requisiti previsti dal D.Lgs. n. 74/2000: la condotta deve corrispondere a uno specifico reato tributario (infra), devono essere superate le soglie di punibilità previste dalla legge e deve essere presente l'elemento soggettivo richiesto dalla singola fattispecie. Anche in presenza di tali presupposti, la punibilità può essere esclusa in particolari circostanze, come l'obiettivo incertezza normativa, il tempestivo pagamento del debito tributario o, nei casi di minore gravità, per la particolare tenuità del fatto.

3. I REATI PIÙ FREQUENTI NELLA PRATICA TRIBUTARIA

Se il primo passo consiste nel comprendere quando una violazione fiscale possa assumere rilevanza penale, il secondo è individuare quali siano le fattispecie che, nella concreta esperienza applicativa, generano il maggior numero di contestazioni. L'analisi della giurisprudenza e della prassi professionale restituisce un quadro piuttosto chiaro. Sebbene il catalogo dei reati tributari sia articolato, il rischio penale tende a concentrarsi attorno a un numero limitato di fattispecie. Sono queste le situazioni nelle quali più frequentemente si sviluppano attività ispettive, procedimenti penali e misure cautelari patrimoniali. Non si tratta necessariamente dei comportamenti più eclatanti. Al contrario, alcune delle contestazioni più frequenti nascono da operazioni che fanno parte dell'**ordinaria gestione aziendale**: la tenuta della contabilità, la predisposizione delle dichiarazioni fiscali, l'utilizzo di crediti d'imposta, la gestione dei flussi finanziari e il versamento delle imposte dovute. È proprio questa vicinanza alla normale attività d'impresa che rende tali fattispecie particolarmente insidiose.

Dichiarazione fraudolenta mediante fatture per operazioni inesistenti (art. 2)

Tra tutte le fattispecie previste dal sistema penale tributario, la **dichiarazione fraudolenta mediante utilizzo di fatture per operazioni inesistenti** rappresenta probabilmente la forma più emblematica di *evasione or-*

ganizzata. Non perché sia necessariamente la più diffusa, ma perché esprime con particolare evidenza quella componente fraudolenta che giustifica l'intervento del diritto penale. Il nucleo della condotta non consiste semplicemente nell'indicare dati non veritieri in dichiarazione. Ciò che caratterizza il reato è **l'utilizzo di una documentazione** (tassativamente: le fatture o altri documenti per operazioni inesistenti registrati nelle scritture contabili obbligatorie o detenuti al fine di prova nei confronti dell'Amministrazione finanziaria) **che rappresenta una realtà economica inesistente o diversa da quella effettivamente verificatasi**. L'evasione non viene perseguita attraverso una mera omissione o un errore dichiarativo, ma mediante la **costruzione o l'impiego di un apparato documentale** destinato a conferire una parvenza di legittimità a costi o operazioni che, in tutto o in parte, non corrispondono alla realtà. È proprio questa particolare offensività a spiegare una delle scelte più significative del legislatore. Nella sua forma principale, disciplinata dal **comma 1** dell'art. 2, **il reato non richiede il superamento di alcuna soglia minima di punibilità**. La presenza stessa del meccanismo fraudolento è considerata sufficiente a giustificare la risposta penale. Diversamente, il **comma 2-bis** prevede un **trattamento sanzionatorio attenuato** per le ipotesi nelle quali l'ammontare degli **elementi passivi fittizi** sia **inferiore a centomila euro**.

SUGGERIMENTI OPERATIVI PER IL PROFESSIONISTA

In questo caso la responsabilità penale può sorgere anche in assenza di rilevanti importi evasi. È quindi fondamentale verificare l'effettività delle operazioni documentate, conservare adeguate evidenze a supporto dei costi dedotti e adottare procedure di controllo sui fornitori maggiormente esposti a rischio fiscale.

Dichiarazione fraudolenta mediante altri artifici (art. 3)

Se l'art. 2 rappresenta la *frode documentale* per eccellenza, l'**art. 3 del D.Lgs. n. 74/2000** disciplina una forma di evasione ugualmente insidiosa ma realizzata attraverso strumenti differenti. La norma punisce chi, mediante **operazioni soggettivamente od oggettivamente simulate, documenti falsi o altri mezzi fraudolenti, indica nella dichiarazione elementi attivi inferiori al reale o elementi passivi fittizi**. Spiegato in modo molto semplice: qui l'attenzione del legislatore si sposta dalla falsità della fattura all'**utilizzo di qualsiasi artificio idoneo a ostacolare l'attività di accertamento e a rappresentare una situazione fiscale non corrispondente alla realtà**. La differenza, rispetto all'art. 2, non riguarda tanto il risultato perseguito quanto il **metodo** utilizzato. Nel primo caso (art. 2) la frode si realizza principalmente attraverso documenti attestanti operazioni inesistenti; nel secondo attraverso una **più ampia gamma di artifici contabili e negoziali**. In quest'ultima ipotesi, proprio perché l'offensività della condotta deve essere valutata in concreto, il legislatore ha subordinato la punibilità (e quindi la sussistenza dell'illecito penale) al superamento di **specifiche soglie**. L'imposta evasa deve essere superiore a **trentamila euro** e gli elementi attivi sottratti all'imposizione devono superare il **cinque per cento dell'ammontare dichiarato** oppure il **valore assoluto di un milione e mezzo di euro**. Anche in questi casi - per la configurabilità del reato - occorre che tali documenti siano **registrati nelle scritture contabili obbligatorie o detenuti a fini di prova nei riguardi dell'Amministrazione finanziaria**. Per il legislatore, inoltre, **non sono da considerare "mezzi fraudolenti"** i comportamenti riconducibili ad una semplice violazione degli obblighi di fatturazione e di annotazione degli elementi attivi nelle scritture contabili ovvero riconducibili alla sola indicazione nelle fatture e nelle annotazioni di elementi attivi inferiori a quelli reali.

SUGGERIMENTI OPERATIVI PER IL PROFESSIONISTA

Il reato in esame rappresenta dunque una figura intermedia tra la frode documentale tipica dell'art. 2 e le forme meno gravi di infedeltà dichiarativa disciplinate dall'art. 4 (infra). In questo caso il rischio penale non deriva dalla sola irregolarità contabile, ma dall'utilizzo di artifici o strumenti fraudolenti finalizzati a rappresentare una situazione fiscale diversa da quella reale. È quindi essenziale che le operazioni con rilevanti effetti tributari siano supportate da adeguata documentazione e da valide ragioni economiche.

Dichiarazione infedele (art. 4)

Tra i reati dichiarativi, la dichiarazione infedele occupa una posizione peculiare. Qui il legislatore si muove fuori dall'area della frode e si concentra sulla **rappresentazione non veritiera della capacità contributiva**. A differenza delle fattispecie fraudolente sopra richiamate, in questo caso il reato non richiede l'utilizzo di documentazione falsa né il ricorso a particolari artifici. Ciò che rileva è **l'indicazione di elementi attivi inferiori a quelli reali o di elementi passivi inesistenti, purché siano superate le soglie di punibilità previste dalla legge**. La scelta legislativa, in questo senso, è del tutto significativa. Non ogni dichiarazione inesatta assume rilevanza penale. L'art. 4 del decreto in analisi richiede infatti che l'imposta evasa **superi centomila euro** e che gli **elementi attivi** sottratti all'imposizione (anche mediante l'utilizzo di elementi passivi inesistenti) siano **superiori al dieci per cento** di quelli dichiarati o, comunque, **a due milioni di euro**. Queste soglie rispondono a una logica precisa: evitare che il diritto penale venga utilizzato per reprimere qualsiasi errore dichiarativo e riservarne l'intervento alle ipotesi caratterizzate da una significativa offensività economica. In questa prospettiva assumono particolare rilievo le **clausole di esclusione previste dai commi 1-bis e 1-ter**. Restano infatti **fuori dall'area penale** la non corretta classificazione di elementi attivi o passivi oggettivamente esistenti, le valutazioni contabili adeguatamente rappresentate in bilancio, le violazioni dei criteri di competenza, le contestazioni relative all'inerenza e alla deducibilità di costi reali, nonché le differenze valutative inferiori al dieci per cento. La *ratio* è evidente. Il diritto penale non può trasformarsi in uno strumento destinato a risolvere controversie tecniche o interpretative tipiche del diritto tributario. Quando il problema riguarda esclusivamente una diversa valutazione di elementi effettivamente esistenti, il conflitto deve rimanere nell'ambito amministrativo e tributario.

SUGGERIMENTI OPERATIVI PER IL PROFESSIONISTA

Nella pratica dichiarativa è fondamentale assicurare la coerenza tra contabilità, bilancio e dichiarazione, con particolare attenzione alla corretta qualificazione dei componenti reddituali. Le operazioni che determinano scostamenti significativi tra dato civilistico e fiscale devono essere adeguatamente tracciate e motivate, conservando la documentazione a supporto delle scelte adottate, soprattutto in tema di imputazione temporale, classificazione e deducibilità dei costi. È inoltre opportuno presidiare con cura le valutazioni contabili e le stime, così da poter dimostrare la loro correttezza in caso di verifica. In linea generale, le differenze riconducibili a valutazioni tecniche o interpretative su elementi effettivamente esistenti rimangono nell'alveo del contenzioso amministrativo e non assumono rilevanza penale.

Omessa dichiarazione (art. 5)

Tra le fattispecie dichiarative, l'omessa dichiarazione continua a rappresentare una delle ipotesi più ricorrenti nella prassi applicativa. L'**art. 5** del D.Lgs. n. 74/2000 sanziona la **mancata presentazione della dichiarazione annuale** da parte del contribuente obbligato, quando l'omissione è finalizzata all'evasione e l'imposta non

dichiarata supera la soglia di **50.000 euro per singola imposta**. Il reato si perfeziona decorso il termine di **90 giorni dalla scadenza ordinaria**: l'invio entro tale termine consente di evitare la rilevanza penale, restando applicabili le sole sanzioni amministrative, mentre, oltre tale soglia, l'omissione si considera ormai consumata. La fattispecie si differenzia dall'**art. 4**, in quanto presuppone l'**assenza totale della dichiarazione**, mentre la presentazione di una dichiarazione infedele o incompleta ricade nell'ambito della diversa ipotesi di infedeltà dichiarativa. Infine, il sistema prevede **margini di recupero della rilevanza penale** attraverso il **ravvedimento operoso e l'art. 13 del decreto**, che consente la **non punibilità** solo a condizione che il debito tributario sia integralmente estinto prima di qualunque attività istruttoria o conoscenza formale del procedimento. In tal senso, la disciplina conferma la centralità del momento temporale dell'adempimento, quale elemento decisivo per distinguere tra irrilevanza penale e consumazione del reato.

SUGGERIMENTI OPERATIVI PER IL PROFESSIONISTA

L'omessa presentazione della dichiarazione assume rilevanza penale solo se la dichiarazione non viene trasmessa entro 90 giorni dalla scadenza e se l'imposta evasa supera le soglie previste. È quindi fondamentale monitorare con attenzione le scadenze dichiarative e intervenire tempestivamente in caso di omissione, valutando l'eventuale utilizzo del ravvedimento operoso prima di qualsiasi attività di accertamento.

Emissione di fatture per operazioni inesistenti (art. 8)

Se l'art. 2 colpisce chi utilizza le fatture false in dichiarazione, l'art. 8 prende di mira il soggetto che quelle **fatture le crea e le immette nel circuito economico**. La norma punisce infatti l'emissione o il rilascio di documenti relativi a operazioni inesistenti quando la finalità è quella di **consentire a terzi l'evasione delle imposte sui redditi o dell'IVA**. Proprio per la complementarità delle due fattispecie, il legislatore ha escluso il concorso tra emittente e utilizzatore per quanto riguarda il delitto di *dichiarazione fraudolenta* (per cui risponde solo il secondo) attribuendo a ciascun agente la responsabilità per il ruolo concretamente svolto. La fattispecie assume particolare rilevanza perché prescinde dall'effettiva realizzazione dell'evasione, anche se **la pena è attenuata** se l'importo non rispondente al vero - per ciascun periodo di imposta - risulti essere inferiore ad **euro centomila**. Per la configurabilità del reato è pertanto sufficiente che l'emittente agisca con la finalità di mettere a disposizione del destinatario uno strumento idoneo a conseguire un indebito vantaggio fiscale, anche se la fattura non verrà poi utilizzata. Come per il delitto di *dichiarazione fraudolenta*, la nozione di operazione inesistente comprende tanto le ipotesi di inesistenza **oggettiva** quanto quelle di inesistenza **soggettiva**. Si configura una **inesistenza oggettiva** quando l'operazione economica indicata in fattura non è mai stata posta in essere nella realtà. In tali ipotesi manca del tutto il presupposto materiale dello scambio o della prestazione, sicché il documento fiscale rappresenta un'operazione solo apparente, priva di riscontri effettivi (ad esempio, fatturazione di beni mai consegnati o di servizi mai eseguiti). Si ha invece **inesistenza soggettiva** quando l'operazione economica è realmente avvenuta, ma non tra i soggetti risultanti dalla documentazione fiscale. In questo caso lo scambio o la prestazione esistono, ma viene alterata l'identità del soggetto che li ha posti in essere o ricevuti, mediante l'interposizione di un soggetto fittizio o non effettivamente coinvolto nel rapporto (ad esempio, attività svolta da un'impresa ma fatturata da un diverso soggetto interposto).

SUGGERIMENTI OPERATIVI PER IL PROFESSIONISTA

Nelle operazioni di fatturazione è essenziale verificare la corrispondenza tra soggetto emittente, esecutore della prestazione e reale controparte contrattuale, soprattutto nei rapporti con fornitori o intermediari. È opportuno acquisire e conservare documentazione idonea a dimostrare non solo l'effettività dell'operazione, ma anche la coerenza tra chi emette la fattura e chi materialmente esegue la prestazione. Particolare cautela va adottata in presenza di strutture interposte o catene di fatturazione, nelle quali il rischio di contestazione di operazioni soggettivamente inesistenti è più elevato. Va inoltre ricordato che la responsabilità penale può riguardare anche la sola emissione del documento, indipendentemente dal suo successivo utilizzo, quando risulti finalizzata a consentire a terzi un indebito vantaggio fiscale.

Omesso versamento di ritenute e IVA (artt. 10-bis e 10-ter)

Molti imprenditori tendono ad associare il rischio penale esclusivamente alle frodi fiscali o all'occultamento dei redditi. La realtà applicativa racconta però una storia diversa. Una parte consistente dei procedimenti penali tributari nasce infatti da una situazione molto più semplice: **il debito fiscale viene correttamente dichiarato, ma non viene pagato**. Gli artt. 10-bis e 10-ter del D.Lgs. n. 74/2000 disciplinano proprio queste ipotesi. L'art. 10-bis punisce il mancato versamento delle ritenute certificate per importi superiori a **centocinquantamila euro**, mentre l'art. 10-ter riguarda l'omesso versamento dell'IVA dichiarata quando l'importo supera la soglia di **duecentocinquantamila euro**. La peculiarità di queste fattispecie consiste nell'**assenza di qualsiasi alterazione della realtà fiscale**. L'Amministrazione finanziaria conosce perfettamente il debito. **Ciò che manca è l'adempimento dell'obbligazione tributaria**. Per questa ragione il legislatore richiede un elemento soggettivo meno intenso rispetto ai reati dichiarativi. Gli artt. 10-bis e 10-ter del D.Lgs. n. 74/2000 esprimono una scelta molto rigorosa del legislatore, che tutela in modo diretto il credito erariale: il mancato versamento di ritenute certificate o dell'IVA dichiarata integra reato **anche quando il debito è stato regolarmente determinato in dichiarazione**. L'unica possibile linea difensiva è rappresentata dall'**assoluta impossibilità di adempiere, riconducibile a una forza maggiore, intesa in senso stretto**. La giurisprudenza di legittimità ha infatti interpretato tale esimente in modo particolarmente restrittivo, **escludendo che possano rilevare la semplice crisi di liquidità**, anche se significativa, o le scelte gestionali dell'impresa orientate a privilegiare altri pagamenti, come stipendi o fornitori. In questo quadro, l'intervento del **comma 3-bis dell'art. 13** (introdotto recentemente dal D.Lgs. n. 87/2024) ha determinato la nascita di un correttivo limitato, applicabile solo a situazioni di crisi non temporanee e non imputabili al contribuente. Il sistema poi, nel suo complesso, **valorizza in modo evidente il pagamento del debito tributario**: l'integrale **estinzione**, anche tramite **rateizzazione** nei termini consentiti, può comportare la non punibilità o comunque effetti attenuanti significativi, fino all'esclusione delle pene accessorie.

SUGGERIMENTI OPERATIVI PER IL PROFESSIONISTA

Nei reati di omesso versamento (artt. 10-bis e 10-ter) è fondamentale intervenire tempestivamente prima della scadenza penalmente rilevante, monitorando costantemente la liquidità aziendale e gli obblighi fiscali. In presenza di difficoltà finanziarie, è opportuno attivare senza ritardo strumenti di regolazione del debito, come la rateizzazione, verificandone la sostenibilità e la tempestiva attuazione. Va ricordato che la crisi di liquidità, di per sé, difficilmente esclude la responsabilità penale, mentre l'integrale pagamento del debito può incidere in modo decisivo sulla non punibilità o sulle conseguenze sanzionatorie.

Indebita compensazione (art. 10-*quater*)

Tra le fattispecie che hanno assunto maggiore rilevanza negli ultimi anni vi è certamente l'indebita compensazione. L'espansione dei crediti d'imposta e delle misure agevolative ha infatti moltiplicato le occasioni di utilizzo dello strumento compensativo e, conseguentemente, i rischi di utilizzo non conforme. L'art. 10-*quater* distingue due ipotesi. La **prima** riguarda l'**utilizzo di crediti non spettanti**; la seconda l'**utilizzo di crediti inesistenti**. La differenza non è soltanto terminologica, ma riflette un diverso grado di offensività della condotta e comporta un trattamento sanzionatorio significativamente differente. Se il credito è inesistente, infatti, la pena è molto più grave. L'art. 10-*quater* del D.Lgs. n. 74/2000 rappresenta oggi una delle fattispecie più complesse e delicate del sistema penale tributario. L'estensione e la progressiva diffusione dei crediti d'imposta — dalle agevolazioni per ricerca e sviluppo ai bonus edilizi, fino ai crediti per investimenti nel Mezzogiorno e per innovazione tecnologica — hanno ampliato in modo significativo l'ambito applicativo della norma, aumentando di conseguenza le situazioni potenzialmente a rischio. L'intervento del **D.Lgs. n. 87/2024** ha contribuito a rendere più chiaro il quadro, formalizzando a livello normativo la distinzione, già elaborata dalla giurisprudenza, tra crediti inesistenti e crediti non spettanti. Nonostante ciò, permangono alcune criticità interpretative. In primo luogo, la corretta qualificazione del credito continua a costituire un passaggio centrale e non sempre agevole, con effetti rilevanti sia sul regime sanzionatorio sia sulle possibilità di accesso alle cause di non punibilità legate al pagamento. In secondo luogo, la prova dell'elemento soggettivo nei casi di credito inesistente rischia di sovrapporsi all'accertamento dell'inesistenza stessa, con possibili tensioni rispetto al principio di colpevolezza. Infine, la **causa di non punibilità** prevista dal comma **2-*bis*** — operante quando, anche in ragione della natura tecnica delle valutazioni, sussistono condizioni di **obiettiva incertezza** in ordine agli specifici elementi o alle particolari qualità che fondano la spettanza del credito — pur rappresentando uno strumento rilevante soprattutto nelle fattispecie più complesse, resta limitata ai soli crediti non spettanti e richiede comunque la dimostrazione di una situazione di **effettiva incertezza oggettiva**.

SUGGERIMENTI OPERATIVI PER IL PROFESSIONISTA

Nella gestione dei crediti d'imposta è essenziale impostare sin dall'origine un presidio documentale rigoroso, verificando la corretta qualificazione del credito e la sua effettiva spettanza secondo la normativa di riferimento. Particolare attenzione va riservata ai crediti di natura agevolativa o complessa, nei quali il confine tra credito "spettante" e "inesistente" può risultare non immediato e con rilevanti conseguenze sul piano sanzionatorio. È quindi opportuno conservare in modo sistematico tutta la documentazione tecnica, contabile e amministrativa a supporto del credito maturato, così da poter dimostrare sia i presupposti sostanziali sia la buona fede interpretativa. In presenza di profili di incertezza, diventa decisivo intervenire in via preventiva, anche attraverso interlocuzioni con l'Amministrazione o con il revisore, al fine di ridurre il rischio di contestazioni penali e di precludere le più gravi conseguenze derivanti dalla riqualificazione del credito come inesistente.

4. LE SOGLIE DI PUNIBILITÀ COME PUNTO DI EQUILIBRIO DEL SISTEMA

C'è un'idea piuttosto diffusa — e, per molti versi, pericolosa nella pratica professionale — secondo cui il diritto penale tributario sarebbe una sorta di "prosecuzione aggravata" dell'accertamento fiscale: più alta è l'imposta evasa, più severa la conseguenza, senza vere discontinuità tra amministrativo e penale. Non è così. Il sistema, in realtà, è costruito su una cesura netta. E questa cesura non è affidata a formule generiche, ma a un criterio preciso: **le soglie di punibilità**. È qui che il legislatore decide quando il fatto smette di essere un problema sanzio-

natorio-amministrativo e diventa un fatto penalmente rilevante. Le soglie non sono quindi un dettaglio tecnico. Sono il punto in cui il sistema “sceglie” il penale. E questa scelta è tutt'altro che neutra: significa affermare che non ogni violazione fiscale, anche se provata, merita la risposta più afflittiva dell'ordinamento. La conseguenza è immediata e spesso sottovalutata nella pratica professionale: lo stesso comportamento — identico nella sua struttura — può restare nell'area delle sanzioni amministrative oppure trasformarsi in reato, semplicemente perché cambia l'entità economica del fatto. Le soglie svolgono quindi una funzione duplice. Da un lato **filtrano l'intervento penale**, dall'altro contribuiscono a **definire la stessa tipicità del reato**. Non sono un elemento esterno: sono **parte della fattispecie**. Da qui deriva un principio di grande impatto operativo. Quando il legislatore modifica una soglia in senso più favorevole, non sta intervenendo solo sul trattamento sanzionatorio, ma sulla stessa area del penalmente rilevante. Per questo la giurisprudenza ha chiarito che tali modifiche **si applicano retroattivamente**. Ma il sistema non si esaurisce nelle soglie. Perché anche quando il fatto supera formalmente il limite quantitativo, non sempre si è di fronte a una risposta penale “necessaria”.

Ed è qui che interviene un **secondo livello di filtro**: la **particolare tenuità del fatto**. L'art. **131-bis c.p.**, rafforzato in materia tributaria dal **D.Lgs. n. 87/2024** con l'inserimento del **comma 3-ter nell'art. 13 del D.Lgs. n. 74/2000**, consente infatti di escludere la punibilità quando l'offensività concreta è **marginale**. In altre parole: il fatto può anche “entrare” nel penale per ragioni formali, ma può uscirne per ragioni sostanziali. Naturalmente, non si tratta di un meccanismo automatico né di una “zona franca”. Il legislatore stesso, nel nuovo art. 13, comma 3-ter, impone al giudice una **valutazione concreta**, ancorata a indici specifici: quanto si è superata la soglia, se il debito è stato progressivamente estinto, quale residuo permane, e soprattutto quale sia la situazione economico-finanziaria dell'impresa secondo i criteri del Codice della crisi d'impresa. In sintesi, il sistema non ragiona per automatismi. Non tutto ciò che supera una soglia è automaticamente meritevole di pena. E non tutto ciò che resta sotto è irrilevante. Le soglie segnano un confine, ma poi è il giudizio sulla concreta offensività a stabilire se quel confine sia stato davvero oltrepassato.

5. LE CAUSE DI NON PUNIBILITÀ E IL PAGAMENTO DEL DEBITO TRIBUTARIO

Nel diritto penale tributario il pagamento non è solo un comportamento riparatorio. È, in molti casi, un vero e proprio fattore che incide sulla stessa esistenza del reato. È una scelta precisa del legislatore: privilegiare il recupero dell'imposta rispetto alla sola funzione punitiva. **Non si tratta di benevolenza, ma di razionalità del sistema**. In materia fiscale, ciò che conta non è soltanto sanzionare, ma rimettere in equilibrio il rapporto con l'Erario. Da questa impostazione discende l'articolazione dell'**art. 13 del D.Lgs. n. 74/2000**, che costruisce due regimi distinti. Per i reati di **omesso versamento** (artt. 10-*bis* e 10-*ter*) e per **l'indebita compensazione nella forma meno grave** (art. 10-*quater*, comma 1), la regola è relativamente lineare. La non punibilità scatta quando il debito tributario **viene integralmente estinto** — comprensivo di sanzioni e interessi — **prima dell'apertura del dibattimento di primo grado (nell'ambito del processo penale)**. Il pagamento può intervenire anche attraverso strumenti fisiologici del sistema tributario, come ravvedimento operoso, adesione o definizioni conciliative. Qui la logica è chiara: se lo Stato recupera integralmente il proprio credito, viene meno la ragione principale dell'intervento penale. Diverso è il discorso per **i reati dichiarativi fraudolenti** (artt. 2, 3, 4 e 5). In questo caso il legislatore alza l'asticella. Non basta pagare: **occorre farlo in modo spontaneo e tempestivo, prima che il contribuente abbia avuto formale conoscenza di attività ispettive o investigative, e attraverso strumenti come il ravvedimento operoso o la regolarizzazione nei termini previsti**. La differenza non è formale. È sostanziale. Nel primo caso si premia la soddisfazione del credito erariale; nel secondo si premia la **spontaneità della resipiscenza**.

Il sistema si è poi arricchito di una novità significativa con il **D.Lgs. n. 87/2024**, che ha introdotto il comma **3-bis** dell'art. 13. Per la prima volta si riconosce espressamente - da un punto di vista normativo e non solo giurisprudenziale - che l'**omesso versamento** può derivare non da una scelta, ma da una **impossibilità oggettiva sopravvenuta**. Si tratta di una previsione che intercetta situazioni molto concrete: crisi di liquidità non transitorie, insolvenze dei debitori del contribuente, mancati pagamenti da parte della pubblica amministrazione su crediti certi ed esigibili, impossibilità di esperire azioni idonee al superamento della crisi. In questi casi il sistema non pretende l'impossibile. Anche quando la causa di non punibilità non opera, il **pagamento** conserva comunque effetti rilevanti. L'art. 13-bis prevede, infatti, una **riduzione della pena fino alla metà e l'esclusione delle pene accessorie** quando l'estinzione del debito avviene prima della chiusura del dibattimento di primo grado. In definitiva, il pagamento non è un dettaglio della fase esecutiva. È uno degli snodi centrali del sistema penale tributario.

6. LA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DELL'ENTE EX D.LGS. N. 231/2001

Per molto tempo il diritto penale tributario è stato letto come un problema esclusivamente "personale": quello dell'amministratore, del legale rappresentante, del soggetto che firma le dichiarazioni. Questa lettura oggi non regge più. Con l'estensione della disciplina del D.Lgs. n. 231/2001 ai reati tributari, il baricentro del rischio si è spostato. Non si guarda più soltanto a chi commette il fatto, ma anche a chi ne beneficia. L'art. **25-quinquiesdecies** introduce infatti un principio semplice nella formulazione, ma molto incisivo negli effetti: se il reato tributario è commesso **nell'interesse o a vantaggio dell'ente, anche la società ne risponde**. Le conseguenze non sono marginali. Il sistema delle **quote** può arrivare a livelli sanzionatori molto elevati. Ma il punto realmente critico non è la sanzione pecuniaria. È l'**effetto interdittivo**. Perché il "sistema 231" non si limita a colpire il patrimonio dell'ente: può incidere direttamente sulla sua operatività, limitando o precludendo l'accesso ai rapporti con la pubblica amministrazione, ai finanziamenti e alla stessa attività commerciale. È qui che il rischio cambia natura. Non è più solo un problema di condanna. È un pericolo concernente la continuità aziendale. Per questo la prevenzione non può essere ridotta a un adempimento formale. L'adozione di modelli organizzativi, procedure di controllo e sistemi di verifica della fiscalità aziendale diventa uno strumento di gestione del rischio, prima ancora che un obbligo giuridico.

7. GLI ERRORI OPERATIVI CHE GENERANO IL RISCHIO PENALE

Nel diritto penale tributario c'è un equivoco ricorrente: che il rischio nasca da condotte "gravi", riconoscibili, quasi sempre intenzionali. Nella pratica, invece, le contestazioni più insidiose nascono altrove. Non nei comportamenti fraudolenti costruiti a tavolino, ma negli **errori operativi che si sedimentano nel tempo, dentro scelte gestionali che all'inizio appaiono del tutto fisiologiche**. Il punto è questo: il sistema non guarda solo all'intenzione, ma anche all'effetto giuridico della condotta. E spesso l'effetto penale emerge quando l'errore è già diventato struttura.

- **Le compensazioni fiscali.** Nella vita d'impresa, la compensazione è uno strumento di uso ordinario, ma di rilevante utilità gestionale. Serve a semplificare, a ottimizzare la liquidità, a evitare inutili passaggi finanziari. Il problema nasce quando il credito utilizzato non è realmente spettante. E qui il passaggio è più sottile di quanto si immagini. Non serve una frode "dichiarata". Basta un credito mal verificato, oppure utilizzato senza un controllo rigoroso sulla sua origine. Un esempio tipico: l'impresa che utilizza in compensazione un credito d'imposta ritenuto spettante sulla base di una precedente elaborazione contabile interna, salvo poi scoprire

che mancavano i presupposti formali o sostanziali. In questi casi si entra nell'area dell'art. 10-*quater* D.Lgs. n. 74/2000 (si veda sopra). In altre parole, non conta il risultato finale sul debito fiscale complessivo. Conta la qualità e la natura del credito utilizzato.

- **I crediti d'imposta agevolati.** Se le compensazioni ordinarie sono un'area di rischio, i crediti agevolati sono oggi uno dei punti più delicati dell'intero sistema. Ricerca e sviluppo, bonus edilizi, formazione 4.0: strumenti nati per incentivare investimenti reali, ma diventati nel tempo una delle aree più tecnicamente complesse della fiscalità d'impresa. Il problema non è solo normativo. È interpretativo. Un'impresa può ritenere legittimo un credito sulla base di una circolare dell'*Agenzia delle Entrate* o di una certificazione contabile. Ma questo non basta a mettere al riparo da una contestazione penale. Ancora più rilevante è un principio spesso sottovalutato nella pratica: la responsabilità non si "scarica" sul professionista. La certificazione o il parere non eliminano l'obbligo di verifica del soggetto che utilizza il credito. L'ordinamento resta ancorato a un principio semplice, ma rigoroso: la responsabilità fiscale è personale e non delegabile. In concreto, ciò significa che l'amministratore che utilizza un credito non può limitarsi a dire *"me lo ha confermato il consulente"*. Deve poter dimostrare la reale spettanza del beneficio.
- **L'acquisto di crediti fiscali da terzi.** Negli ultimi anni si è diffusa un'ulteriore prassi: la circolazione dei crediti fiscali tra soggetti diversi. È un fenomeno legittimo, ma ad alto rischio se non governato con attenzione. Il punto critico è sempre lo stesso: **la verifica della provenienza del credito**. Un'impresa che acquista un credito e lo utilizza in compensazione senza un controllo sostanziale sulla sua origine si espone a contestazioni penali, anche se il credito è formalmente "ceduto" secondo le regole civilistiche o fiscali. Non mancano, in questo ambito, decisioni giurisprudenziali secondo le quali **l'obbligo di verifica grava sul cessionario nel momento stesso dell'utilizzo del credito**. In termini pratici questo significa che il rischio non si annida nella cessione in sé, ma nel controllo insufficiente sulla catena documentale che la sorregge.



BOX DI SINTESI

Errori operativi e rischio penale tributario

Il rischio penale tributario nasce spesso da errori gestionali ripetuti nel tempo più che da condotte fraudolente evidenti, con particolare rilievo all'uso dei crediti fiscali. Anche in presenza di supporti consulenziali o documentali, resta centrale la verifica sostanziale della spettanza del credito da parte dell'utilizzatore. Ne deriva che il presidio dei controlli interni sulla fiscalità rappresenta il principale strumento di prevenzione del rischio penale.

8. LA GESTIONE DELLA CRISI D'IMPRESA E IL RISCHIO PENALE

È nelle **fasi di crisi** che il diritto penale tributario mostra il suo volto più concreto — e più severo. Quando la **liquidità si riduce**, l'imprenditore non si trova davanti a una scelta teorica, ma a una decisione pratica: *chi pagare per primo*. Fornitori, dipendenti, banche, Stato. Ed è proprio qui che nasce una delle convinzioni più diffuse e, al tempo stesso, più pericolose: *che la difficoltà economica possa giustificare l'omesso versamento*.

- **Crisi di liquidità e responsabilità penale.** Il principio consolidato è chiaro: la crisi di liquidità, di per sé, non

esclude la responsabilità penale. Non basta, cioè, dire: “*non avevo soldi*”. Occorre dimostrare qualcosa di molto più rigoroso; ossia che la situazione non derivi da scelte imprenditoriali, e che siano state attivate tutte le misure possibili per adempiere, anche ricorrendo al patrimonio personale. È un approccio che sposta il problema dal piano economico al piano della diligenza gestionale.

- **Le scelte di pagamento.** Alcune ipotesi sono particolarmente ricorrenti nella pratica. Se l'impresa non incassa i propri crediti dai clienti, questo non elimina l'obbligo di versamento IVA. Il sistema considera quel mancato incasso come un **rischio tipico d'impresa**. Allo stesso modo, se l'imprenditore decide di pagare i fornitori o i dipendenti rinviando il pagamento delle imposte, questa scelta non è neutra. Al contrario, potrebbe rappresentare proprio uno degli elementi che integra il profilo soggettivo del reato.
- Ancora più netto è il tema degli **affidamenti bancari**: la loro revoca **non** integra affatto una causa di forza maggiore. Può infatti essere una dinamica fisiologica del rischio d'impresa, non un evento esterno imprevedibile idoneo a escludere la responsabilità. Infine, lo stato di necessità ex art. 54 c.p. non è applicabile. Perché tutela la persona da un pericolo attuale di danno grave alla vita o all'integrità fisica, non rispetto a quelle che possono essere le difficoltà economiche o la sopravvivenza dell'impresa.
- **La crisi “rilevante” nel nuovo sistema.** Un'attenuazione importante è stata introdotta dal D.Lgs. n. 87/2024 con l'art. 13, comma 3-*bis*. Per la prima volta il legislatore riconosce che **non tutte le crisi sono uguali**. E che esistono situazioni di liquidità non transitoria che possono incidere sulla valutazione della punibilità. Ma si tratta di una norma selettiva, non generale. Non riguarda la difficoltà ordinaria di cassa, né le tensioni finanziarie tipiche dell'attività d'impresa. Intercetta solo **situazioni realmente patologiche e documentabili**, come insolvenze esterne o mancati pagamenti della pubblica amministrazione su crediti certi ed esigibili.

SUGGERIMENTI OPERATIVI PER IL PROFESSIONISTA

Il pagamento del debito tributario può incidere in modo decisivo sulla rilevanza penale della condotta, fino a determinare in alcuni casi la non punibilità se effettuato nei termini previsti dalla legge. Nei reati tributari, tuttavia, la crisi di liquidità non esclude di regola la responsabilità, salvo ipotesi rigorosamente documentate di impossibilità oggettiva non imputabile. Particolare attenzione deve essere posta alla gestione dei crediti fiscali: compensazioni, crediti agevolativi e crediti acquisiti da terzi richiedono sempre una verifica sostanziale della loro spettanza, poiché la responsabilità resta in capo all'utilizzatore anche in presenza di attestazioni di consulenti o soggetti terzi. L'estensione della responsabilità degli enti ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001 impone inoltre l'adozione di adeguati presidi organizzativi e di controllo, poiché il rischio fiscale può incidere non solo sul piano personale ma anche sulla continuità operativa dell'impresa.

9. RAPPORTI TRA PROCEDIMENTO PENALE E PROCESSO TRIBUTARIO: IL DOPPIO BINARIO

Un altro errore frequente è pensare che il procedimento penale e quello tributario si “parlino” in modo automatico. In realtà non è così. I due sistemi corrono su **binari paralleli**. L'art. 20 del D.Lgs. n. 74/2000 lo afferma in modo esplicito: il processo tributario e il procedimento amministrativo non si sospendono per la pendenza del procedimento penale. Tradotto: l'accertamento fiscale va avanti comunque, anche mentre il contribuente affronta il processo penale.

- **Due procedimenti, due logiche.** Il risultato è una situazione molto concreta: lo stesso fatto viene valutato da due giurisdizioni diverse, con tempi, regole e finalità differenti. Il processo tributario mira a stabilire il corretto tributo dovuto. Il processo penale mira a stabilire se quel comportamento integra un reato. Non c'è automatismo tra i due.

- **I rapporti tra le decisioni.** Esistono però punti di contatto. L'**art. 21-bis**, D.Lgs. n. 74/2000 prevede che la sentenza penale irrevocabile di assoluzione perché il fatto non sussiste o l'imputato non lo ha commesso, possa fare stato nel processo tributario, ma solo se pronunciata all'esito del dibattimento. Al contrario, gli atti tributari definitivi e le sentenze fiscali possono essere acquisiti nel processo penale come elementi probatori. Il sistema è quindi asimmetrico: la decisione penale può incidere sul tributario, ma non sempre il contrario. Da qui una conseguenza pratica evidente: la difesa non può essere costruita su un solo fronte. Deve essere coordinata.

SUGGERIMENTI OPERATIVI PER IL PROFESSIONISTA

Coordinamento con il difensore

Nei procedimenti tributari e penali è essenziale garantire un coordinamento costante tra consulente fiscale, avvocato tributarista e avvocato penalista, evitando impostazioni difensive tra loro non coerenti. Pur trattandosi di ambiti autonomi, gli atti e le risultanze istruttorie possono circolare tra i due procedimenti, con possibili riflessi reciproci. È quindi opportuno condividere tempestivamente la documentazione rilevante e definire una linea difensiva unitaria sin dalle prime fasi, valutando congiuntamente gli sviluppi delle due sedi. Particolare attenzione va riservata alla coerenza delle ricostruzioni fattuali, che deve essere mantenuta lungo tutto il percorso contenzioso.

10. CONCLUSIONI

Il diritto penale tributario non è costruito per sanzionare l'errore o la semplice irregolarità, ma per intercettare condotte connotate da consapevolezza, gravità o frodolenza. Nella pratica, tuttavia, il passaggio dall'area fiscale a quella penale raramente è percepito come immediato: si tratta piuttosto di un processo graduale, fatto di scelte operative successive che, singolarmente considerate, possono apparire fisiologiche ma che, nel loro insieme, assumono rilievo diverso. È proprio in questa zona intermedia che si concentra la maggior parte delle contestazioni, spesso quando la gestione è ancora percepita come meramente amministrativa. In questo contesto, il ruolo del commercialista assume una funzione centrale di presidio e prevenzione. Il confronto tempestivo e strutturato con il cliente e con l'avvocato esperto della materia, già nelle fasi in cui emergono le prime criticità, consente infatti di intercettare per tempo le situazioni a rischio e di orientare correttamente le scelte successive, anche in relazione agli strumenti di regolarizzazione e alle possibili strategie difensive. Il valore aggiunto non è rappresentato solo dalla doverosa corretta gestione della norma, ma anche dalla capacità di riconoscere anticipatamente quando una criticità fiscale possa evolvere in profilo penale, trasformando un potenziale rischio in una situazione governata. Nel diritto penale tributario, il punto decisivo, infatti, non è quando si supera una soglia, ma quando si smette di presidiare il rischio. Ed è spesso lì, prima ancora che nella violazione, che si gioca l'esito della vicenda.

Azioni di responsabilità nella crisi d'impresa: il nuovo termine biennale e il ruolo degli organi sociali



A cura di **Antonio Morello**

Le azioni di responsabilità nelle procedure concorsuali devono essere proposte a pena di decadenza entro due anni dalla sentenza di apertura della liquidazione giudiziale o dalla sentenza che dichiara lo stato di insolvenza. Azione sociale e azione dei creditori sociali sono distinte sul piano dei presupposti applicativi e del regime giuridico ma si “concentrano” in capo al curatore. Quella dei sindaci è una responsabilità solidale ma non può farsi discendere automaticamente o in termini oggettivi sulla base del compimento di atti di *mala gestio* compiuti dagli amministratori. Gli organi della procedura devono attivarsi con massima tempestività appurando se sussistono o meno le condizioni per promuovere azione di responsabilità e se si tratta di azioni che “convengono”.

1. PRELIMINARI INQUADRAMENTI

Vale la pena cominciare ricordando alcuni dati generali di primo inquadramento: l'azione di responsabilità, in ogni contesto, ha funzione recuperatoria; nelle procedure concorsuali viene in particolare l'interesse del ceto creditorio a vedere reintegrato il patrimonio sociale a fronte di atti di *mala gestio* ed eventualmente di negligenze vigilanza. La legittimazione attiva compete al curatore che può infatti agire contro i componenti dell'organo amministrativo e di controllo.

La norma di riferimento è l'art. 225 secondo il quale il curatore, previa autorizzazione ai sensi dell'art. 128, comma 2, può promuovere o proseguire: a) l'azione sociale di responsabilità; b) l'azione dei creditori sociali; c) l'azione prevista dall'articolo 2476, comma 8, c.c.; d) l'azione prevista dall'articolo 2497 in caso di abuso di direzione. L'azione del curatore deve essere autorizzata dal giudice delegato con coinvolgimento anche del comitato dei creditori che deve essere sentito preventivamente. A venire in rilievo sono anche i soci coinvolti, di fatto o di diritto (art. 2476 c.c.) nella amministrazione degli affari sociali che abbiano con le proprie condotte illecite contribuito a danneggiare il patrimonio della società: ovviamente si deve trattare di un socio che abbia intenzionalmente deciso o autorizzato il compimento di atti dannosi per la società, i soci o i terzi e la posizione di tale socio non deve ovviamente essere confusa con quella di chi – socio o non socio – abbia di fatto svolto funzioni gestorie

anche con riferimento a specifici rami d'azienda o comparti di attività e che per tale ragione va riguardato alla stregua di un cosiddetto "amministratore di fatto"; tra i soci figura anche il socio che abbia abusivamente esercitato la direzione unitaria ai sensi dell'art. 2497 c.c.: a tal proposito vale ricordare che l'art. 291 CCII riconosce al curatore la relativa legittimazione attiva.

È importante ricordare che quella del curatore non è una azione "diversa" rispetto a quelle contemplate dal Codice civile perché la disciplina sulla crisi si occupa essenzialmente, ancorché significativamente, della legittimazione attività intestandola appunto all'organo principale della procedura. Già nel previgente sistema si discorreva di una sostituzione soggettiva rilevante sul piano processuale dell'iniziativa fermi i presupposti sostanziali della responsabilità: a questo riguardo è importante ricordare che l'insolvenza della società non può assurgere ad elemento sufficiente per ritenere responsabili gli amministratori e, per difetto di vigilanza, l'organo di controllo: in pratica – facendo qualche esempio – la prosecuzione dell'attività con patrimonio netto negativo, l'indebita distrazione di risorse, i pagamenti asseritamente preferenziali o il compimento di operazioni del tutto prive di razionalità economica o viziate da conflitto di interessi devono avere effettivamente aggravato il dissesto ed è appunto di tale aggravamento che si chiede conto agli amministratori nel contesto dell'azione risarcitoria.

Qualche opportuna puntualizzazione anche sul rapporto tra azione sociale e azione dei creditori sociali: trattasi bensì di azioni distinte sul piano dei presupposti applicativi e del regime giuridico ma nel caso di procedura si "concentrano" in capo al curatore: naturalmente le differenze tra le due azioni si riflettono sul piano della impostazione della domanda e degli argomenti difensivi e conseguentemente della istruzione della causa nel senso che la legittimazione unitaria o comune del curatore non "appiattisce" le due azioni che quindi conservano i propri elementi identificativi avuto specifico riguardo alla prova della negligenza, del danno e del relativo nesso causale: vale ricordare che gli amministratori rispondono verso la società per l'inosservanza dei doveri imposti dalla legge e dallo statuto e verso i creditori sociali il loro atto di *mala gestio* per fondare un'azione di questi ultimi deve integrare una violazione degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale sì da rendere insufficiente il patrimonio sociale.

Naturalmente è possibile che la liquidazione giudiziale sopravvenga – e cioè venga aperta successivamente – al promuovimento dell'azione sociale di responsabilità e dunque in corso di causa: in tale caso il curatore sarà legittimato a proseguirla.

Della posizione dei sindaci si tornerà a parlare più avanti: per l'istante è importante ricordare che la loro responsabilità è solidale con quella degli amministratori ma non può farsi discendere automaticamente o in termini oggettivi sulla base del compimento di atti di *mala gestio* compiuti dagli amministratori: la mancata o non diligente vigilanza va provata in concreto individuando la condotta che si poteva esigere concretamente dal sindaco e soprattutto la sua rilevanza al fine di evitare il pregiudizio economico.

Tra i soggetti passivi figurano anche i liquidatori: le responsabilità di questi ultimi vengono in rilievo sotto forma di atti violativi dell'obbligo di gestire in ottica conservativa il patrimonio sociale: si pensi al caso in cui il liquidatore compia atti di vero e proprio investimento che determinano una continuazione dell'attività d'impresa del tutto non coerente con la finalità liquidatoria che contraddistingue la fase di scioglimento.

**BOX DI SINTESI****LE AZIONI**

- L'azione del curatore deve essere autorizzata
- Il codice della crisi si occupa della legittimazione attiva
- L'azione sociale e dei creditori sociali sono distinte ma si "concentrano" sul curatore
- Il difetto di diligente vigilanza va provato in concreto

2. L'AZIONE VERSO SOCI ILLIMITATAMENTE RESPONSABILI

Ai fini di questo contributo è allora importante ricordare che già nel sistema previgente operava il c.d. "fallimento per estensione" del socio illimitatamente responsabile: tale dovendosi considerare il socio di SNC ovvero l'accomandatario, non anche il socio unico di società di capitale non in regola con l'obbligo di integrale liberazione del conferimento. Il coinvolgimento formale nella amministrazione degli affari sociali di una società di persone viene quindi in rilievo in quanto fonte di responsabilità illimitata: la norma di riferimento è l'art. 256 CCI ai sensi del quale la sentenza che dichiara l'apertura della procedura di liquidazione giudiziale nei confronti di una società "commerciale" con soci illimitatamente responsabile produce l'apertura della procedura di liquidazione giudiziale anche nei confronti dei soci, pur se non persone fisiche, illimitatamente responsabili. Si tratta di una disciplina che dunque va in continuità rispetto al sistema previgente.

La liquidazione giudiziale nei confronti dei soci di cui al comma 1 deve però essere pronunciata entro un anno dallo scioglimento del rapporto sociale o dalla cessazione della responsabilità illimitata anche in caso di trasformazione, fusione o scissione, se sono state osservate le formalità per renderle note ai terzi.

Tuttavia non si tratta di una "estensione automatica" in quanto la liquidazione giudiziale può essere pronunciata solo se, a fondamento della insolvenza, vi sia il mancato pagamento di debiti che, in tutto o in parte, erano esistenti alla data della cessazione della responsabilità illimitata: e che non si vi sia alcun automatismo è confermato dalla necessità di audire i diretti interessati così da permettere a questi ultimi un contraddittorio.

Come nel sistema previgente, l'estensione, nei termini che si è appena detto, potrebbe anche essere disposta nei confronti di altri eventuali soci illimitatamente responsabili di cui si venga a conoscenza in un secondo momento. Queste regole valgono anche nel caso in cui viene aperta la liquidazione giudiziale nei confronti di un imprenditore individuale o di una società, quando l'impresa "apparentemente individuale" ha alle spalle e cioè "cela" una vera e propria società tra più imprenditori.

Per minima completezza del quadro vale ricordare che con riferimento alla liquidazione giudiziale di una società con soci a responsabilità illimitata, ciascuno dei soci può proporre un concordato ai creditori sociali e particolari concorrenti nella procedura di liquidazione giudiziale aperta nei suoi confronti.

3. IL TEMINE BIENNALE DI PRESCRIZIONE DOPO IL DECRETO 47/2026

Nel previgente sistema la disciplina di riferimento era principalmente racchiusa nell'art. 146 L. fall.: oggi viene invece in rilievo l'art. 255 CCII.

In questo quadro il 29 aprile 2026 è entrato in vigore il D.Lgs. 27 marzo 2026, n. 47 (pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 86 del 14 aprile 2026) che ha apportato una importante modifica all'art. 2394 *bis* c.c.: si

tratta del termine di due anni entro il quale, a pena di decadenza, le azioni di responsabilità nelle procedure concorsuali devono essere esperite: dalla sentenza di apertura della liquidazione giudiziale o dalla sentenza che dichiara lo stato di insolvenza: si tratta di un termine avente valore decadenziale che responsabilità molto la curatela e che in caso di infruttuoso decorso, diversamente dai termini di prescrizione che estinguono il diritto salva la sospensione e interruzione, impedisce l'esercizio del potere di azione.

Per apprezzare la rilevanza pratica ma anche sistematica del fatto che il termine di nuova introduzione ha natura decadenziale vale ricordare che già nel regime anteriore ci si riferiva, quale termine di prescrizione, al noto termine quinquennale: termine decorrente dalla cessazione dell'amministratore dalla carica per l'azione sociale di responsabilità mentre per l'azione dei creditori sociali a venire in rilievo, quale *dies a quo*, è il momento in cui il patrimonio sociale diventava insufficiente al soddisfacimento dei creditori con tutte le note difficoltà probatorie di sua esatta individuazione che ne derivavano.

La nuova decadenza biennale non sostituisce integralmente questa impostazione perché il termine di cui si è appena parlato incide sulla "esistenza" del diritto sostanziale mentre il termine biennale limita l'arco temporale di esercizio dell'azione.

Merita qualche puntualizzazione il riferimento alle *"azioni di cui al primo periodo"* dell'art. 2394 *bis* c.c.: il termine biennale guarda quindi le azioni di responsabilità degli organi della procedura che ricadono nel campo applicativo di questa disposizione codicistica ma non va dimenticato che l'art. 255 CCII intesta al curatore la legittimazione attiva con riferimento alle azioni *ex art.* 2476 c.c. per le s.r.l., l'art. 2497 c.c. per l'abuso di direzione dall'art. 2394 *bis* c.c.. Si tratta allora di comprendere se il termine biennale venga in rilievo anche per queste ultime: una serie di considerazioni che, per quanto in questa sede possa dirsi, guardano alla coerenza sistematiche indurrebbero a considerare operante il termine biennale ma la questione deve ancora considerarsi aperta.

Sul piano strettamente operativo il *dies a quo* cade nel giorno della sentenza che apre la liquidazione giudiziale o nel giorno in cui viene dichiarato lo stato di insolvenza per le altre procedure che presuppongono tale dichiarazione. Si tratta di riferimenti chiari ma che di fronte ad un concordato liquidatorio pongono qualche punto interrogativo: trattasi infatti di una procedura nell'ambito della quale potrebbero venire in rilievo diversi provvedimenti quale, appunto, dichiarazione di insolvenza quando però questa è prevista, il provvedimento di omologazione ovvero ancora la nomina dell'organo liquidatorio.



BOX DI SINTESI

LA POSIZIONE DEL SOCIO ED IL TERMINE BIENNALE PER L'AZIONE

- Il socio illimitatamente responsabile rischia "con il proprio patrimonio"
- L'insolvenza e la procedura aperta nei confronti della società si estende, anche se non in automatico, anche al socio
- Il socio che partecipa alla gestione rischia di subire un'azione di responsabilità
- È previsto un termine biennale di decadenza ai fini dell'esercizio dell'azione decorrente dalla sentenza di apertura della liquidazione

4. LE CONSEGUENZE PRATICHE DEL NUOVO TERMINE BIENNALE

Le conseguenze pratiche sono evidenti e molto rilevanti: gli organi della procedura e dunque prioritariamente il curatore fallimentare deve attivarsi con la massima tempestività appurando se sussistono o meno le condizioni per promuovere l'azione di responsabilità verso gli amministratori ed eventualmente l'organo di controllo. Si tratta di una verifica rilevante anche ai fini del programma di liquidazione avuto specifico riguardo all'attivo che gli organi della procedura stimano di realizzare.

Naturalmente le valutazioni che presiedono al promuovimento di un'azione di responsabile investono anche questioni che non attengono specificamente ai presupposti applicativi della responsabilità: il curatore deve infatti farsi carico di valutare, nel contesto di una valutazione che implica anche una certa discrezionalità, i costi del giudizio, le concrete possibilità di realizzo ed i tempi per giungere ad una sentenza; non è infrequente, del resto, vedere il curatore rinunciare, in corso di causa, alla "condanna" conservando invece la parte della domanda riguardante l'accertamento della illegittimità degli atti di gestione compiuti dall'organo amministrativo della società insolvente. Non è di poco conto chiedersi cosa significhi in concreto "proporre l'azione" nelle procedure concorsuali, tema questo di grande rilevanza pratica nella prospettiva di giudicare la tempestività o meno dell'azione: se infatti, nelle azioni "comuni", non v'è dubbio che la "proposizione" si esteriorizzi nella notificazione dell'atto di citazione (potendosi al più discutere, secondo alcuni, della rilevanza o meno dell'iscrizione a ruolo) nelle procedure sono contemplati specifici atti autorizzativi: ad esempio, per il curatore quella del giudice delegato (con espressa indicazione dell'azione nel piano di liquidazione); per il commissario liquidatore, quello dell'autorità di vigilanza. Si tratta quindi di un aspetto che carica di responsabilità gli organi della procedura nella organizzazione delle attività e dunque degli adempimenti in vista della "scadenza" perché – così rispondendo al quesito – appare preferibile continuare a considerare rilevante la notificazione dell'atto di citazione.

5. LA POSIZIONE - E L'AZIONE - AUTONOMA DEL SOCIO "PERSONALMENTE" DANNEGGIATO

Discorso a parte va fatto per il socio: quella finora tratteggiata è la disciplina dettata per l'azione di responsabilità *"della società"* e *"dei creditori"* in relazione alla quale, come detto, la disciplina sulla crisi intesta al curatore la legittimazione attiva; il socio, tanto nelle SRL (art. 2476) quanto nelle SPA (art. 2395) dispone di una azione che significativamente viene detta "individuale" fondata su presupposti "propri" e specifici che può essere promossa dal socio indipendentemente dalla iniziativa della società, dei creditori e quindi, nelle procedure concorsuali, del curatore. È tuttavia importante avere chiaro quale è la condizione essenziale al ricorrere della quale il socio potrebbe agire individualmente: l'atto (asseritamente) di mala gestione deve aver cagionato un danno diretto al patrimonio del socio: il socio, nel contesto di una azione individuale, non può cioè chiedere ristoro a fronte di un danno che ha inciso, ma solo di riflesso sul proprio patrimonio; semplificazione, il socio non può fondare un'azione individuale alla luce della mancata percezione di utili conseguente al compimento di atti di cattiva gestione appunto perché tali atti, prima di danneggiare il socio, hanno anzitutto danneggiato il patrimonio della società impedendo l'emersione di un utile distribuibile; il socio può invece far valere il danno derivante dalla individuazione di un rapporto di concambio incongruo fissato dagli amministratori nel contesto di una operazione di fusione per incorporazione trattandosi di un danno che riguarda non soltanto direttamente ma anzi e financo esclusivamente il patrimonio personale del socio senza ripercussioni su quello della società.

Anche le altre procedure previste dal CCI contemplano l'azione di responsabilità: nel concordato preventivo con cessione dei beni, l'art. 115 CCII assegna la legittimazione attiva al liquidatore giudiziale al quale non sono

opponibili eventuali patti contrari o diverse previsioni contenute nella proposta o nel piano. Nella liquidazione coatta amministrativa, l'art. 307 CCII stabilisce che la legittimazione attiva compete invece al commissario liquidatore che deve all'uopo essere autorizzato dall'autorità di vigilanza.

6. LA POSIZIONE DELL'ORGANO DI CONTROLLO ED IL NUOVO ART. 2407 C.C.

Si è già fatto cenno al fatto che la responsabilità dei sindaci – semplificando il concetto – deve essere “provata in concreto” non potendosi discorrere, in termini generali, di una responsabilità per *culpa in vigilando* sussistente in quanto – e cioè per il semplice fatto che – gli amministratori hanno compiuto atti di *mala gestio*.

Si tratta allora di aggiungere che, ai fini della responsabilità dell'organo di controllo, viene in rilievo la mancata attivazione delle misure di reazione che la legge contempla nel senso che la loro mancata attivazione deve fondarsi su ragioni obiettive: tra queste, il ricorso ex art. 2409, l'impugnazione di delibere invalide, la convocazione dell'assemblea o le segnalazioni previste dal CCI di fronte a segnali di squilibrio economico-finanziario ovvero perdite rilevanti sul piano patrimoniale (patrimonio netto negativo).

Per i sindaci di società in crisi la vigilanza assume un significato peculiare: i sindaci devono cioè diligentemente adempiere i propri doveri di vigilanza in funzione della tempestiva emersione della crisi; in questa prospettiva è allora fondamentale assicurare una vigilanza effettiva e costante sul rispetto dei doveri che l'art. 2086, comma 2, c.c. pone a carico dell'organo amministrativo: è infatti noto che l'aggravamento del dissesto o comunque una emersione ritardata delle crisi ha spesso alle spalle assetti organizzativi, amministrativi e contabili inadeguati. In questo quadro si inserisce la L. 14 marzo 2025, n. 35 di riforma dell'art. 2407 c.c.: nei casi di responsabilità fondata su condotte negligenti e dunque, in termini semplificati per colpa, il risarcimento del danno cagionato è limitato entro un multiplo del compenso annuo percepito; la limitazione non opera quindi nei casi di responsabilità che si provi derivino da condotte dolose.

La riforma è stata accolta con favore nell'ambiente professionale: nel sistema previgente l'organo di controllo si vedeva sovente rivolgere richieste risarcitorie di proporzioni ingentissime che in più di un caso si chiudevano transattivamente, anche valendosi della copertura assicurativa, con il pagamento di importi decisamente inferiori alla domanda risarcitoria spiegata dalla curatela: è bene comunque precisare di questa limitazione l'organo di controllo può valersi anche quando l'azione risarcitoria venga promossa al di fuori di una procedura concorsuale e quindi anche in caso di azione di responsabilità comune.

Si è discusso a lungo della efficacia retroattiva o meno della disposizione di recente introduzione, tema questo di grande rilevanza per i procedimenti in corso o comunque per quelle condotte poste in essere prima dell'entrata in vigore del “nuovo 2407”: la natura di norma sostanziale ha portato una parte della giurisprudenza (invero quella, per ora, maggioritaria) ad escludere la retroattività: sul punto si rinvia a Cass., Sez. 1, 22 gennaio 2026, n. 1390 dove l'accento è stato posto sulla “estensione sostanziale della responsabilità risarcitoria dei sindaci”. Discorso a parte va dedicato ai revisori (o società di revisione): la loro responsabilità si lega ad un non diligente adempimento dei doveri dell'incarico allorquando tale inadempimento incida effettivamente sulla corretta rappresentazione contabile dei fatti gestionali: tanto più quando questo abbia creato la situazione favorente per una ritardata emersione della crisi.

È importante ricordare che proprio nella prospettiva di una tempestiva emersione della crisi, il CCI ha valorizzato – invero responsabilizzandolo – il ruolo del revisore che è tenuto ad effettuare una segnalazione specifica all'organo amministrativo ma anche a quello di controllo qualora il controllo di legale e quello contabile siano affidati a due soggetti diversi: la norma di riferimento è l'art. 25-octies CCI secondo il quale la segnalazione va

effettuata in forma scritta e, sul piano del contenuto, deve contemplare un termine (massimo 30 giorni) entro il quale gli amministratori devono rendere riscontro esplicitando le iniziative che intendono intraprendere o che hanno già messo in campo a fronte dei segnali di crisi oggetto di segnalazione.

In questo quadro è oltremodo evidente che si accentuano i profili di rischio per il revisore il quale – se permessa la semplificazione – vede il proprio incarico integrato da queste previsioni di legge che aggiungono nuovi adempimenti. È importante segnalare che si tratta di un adempimento formale ma avente chiaro rilievo sostanziale: nel momento in cui il revisore invia la segnalazione è naturale aspettarsi una reazione non soltanto dall'organo amministrativo ma anche da quello di controllo ed in effetti, in questi primi anni di applicazione, è questo ciò che si è visto accadere. Dopodiché è evidente che il revisore, come pure del resto l'organo di controllo interno, non possono sostituirsi agli amministratori: questo significa che non è possibile entrare nel merito delle scelte degli amministratori ed in particolare delle valutazioni compiute dagli amministratori in ordine alla "adeguatezza" di una determinata azione rimediabile; né, tantomeno, di fronte all'inerzia dell'organo amministrativo, l'organo di controllo può esso stesso "agire" in via surrogatoria: ciò che può fare – e non è poco – è ricorrere ai rimedi che la legge specificamente contempla (si pensi, ad esempio, ad un ricorso *ex art.* 2409 c.c. promosso specificamente in funzione di una tempestiva emersione della crisi).



BOX DI SINTESI

LA POSIZIONE DEL SOCIO ED IL TERMINE BIENNALE PER L'AZIONE

- Gli organi della procedura devono attivarsi con massima tempestività
- Il socio dispone di una azione "individuale" che può essere promossa quando l'azione degli amministratori ha *direttamente* danneggiato il suo patrimonio
- Il difetto di vigilanza dell'organo di controllo può essere contestato in caso mancata proposizione di un ricorso *ex art.* 2409 o omessa impugnazione di delibere invalide
- L'organo di controllo non può comunque sostituirsi agli amministratori
- Il risarcimento del danno a carico dell'organo di controllo è comunque limitato entro un multiplo del compenso annuo percepito
- Il nuovo regime, secondo una giurisprudenza, non ha efficacia retroattiva

7. CONCLUSIONI

Sul curatore si concentra la legittimazione attiva a promuovere le diverse azioni di responsabilità: i presupposti sono quelli stabiliti dal diritto comune dettando il codice della crisi una disciplina prioritariamente dedicata, appunto, alla legittimazione attiva e pertanto l'azione sociale e quella dei creditori sociali sono distinte ma si "concentrano" sul curatore. In ogni caso l'azione del curatore deve essere autorizzata dal giudice delegato.

Le azioni di responsabilità nelle procedure concorsuali devono essere proposte a pena di decadenza entro due anni dalla sentenza di apertura della liquidazione giudiziale o dalla sentenza che dichiara lo stato di insolvenza. In questo quadro vengono in rilievo i profili di responsabilità dell'organo di controllo per un difetto o non diligente esercizio della vigilanza: Fermo restando che l'organo di controllo non può sostituirsi agli amministratori, il difet-

to di vigilanza dell'organo di controllo può essere contestato in caso mancata proposizione di un ricorso *ex art. 2409* o omessa impugnazione di delibere invalide. Quella dei sindaci è una responsabilità solidale ma non può farsi discendere automaticamente o in termini oggettivi sulla base del compimento di atti di *mala gestio* compiuti dagli amministratori: il difetto di diligente vigilanza va provato in concreto. È previsto un termine biennale di decadenza ai fini dell'esercizio dell'azione: il termine decorre dalla sentenza di apertura della liquidazione.

Gli organi della procedura devono attivarsi con massima tempestività appurando se sussistono o meno le condizioni per promuovere azione di responsabilità e se si tratta di azioni che "convergono".

Il risarcimento del danno a carico dell'organo di controllo è comunque limitato entro un multiplo del compenso annuo percepito: il nuovo regime, secondo una giurisprudenza, non ha efficacia retroattiva. Discorso a parte va svolto con riferimento al socio la cui posizione viene in rilievo sia lato passivo e sia lato attivo: sotto il primo profilo il socio, se illimitatamente responsabile, rischia "con il proprio patrimonio" in caso di insolvenza della società e cioè l'insolvenza e la procedura aperta nei confronti della società si estende, anche se non in automatico, anche al socio illimitatamente responsabile; altrettanto rischiosa è la posizione del socio che partecipa attivamente alla amministrazione anche se la responsabilità patrimoniale di quest'ultimo deriverebbe da un non diligente esercizio prerogative gestorie. Sul versante "attivo", la legge intesta al socio una azione "individuale" che può essere promossa quando la mala gestione degli amministratori ha direttamente danneggiato il patrimonio del socio.

Obbligo di segnalazione della crisi e responsabilità di sindaci e revisori legali



A cura di **Flavia Silla**

L'art. 25 *octies* del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza attribuisce all'organo di controllo e al revisore legale l'obbligo di segnalare tempestivamente agli amministratori l'esistenza di uno stato di crisi o di insolvenza. Il contributo analizza l'evoluzione normativa introdotta dal Correttivo *ter*, le differenti funzioni e responsabilità di sindaci e revisori legali, nonché gli effetti della segnalazione ai fini dell'attenuazione o esclusione della responsabilità. Particolare attenzione viene dedicata al rapporto di complementarità tra i due soggetti e alla funzione preventiva della vigilanza interna nella gestione anticipata della crisi d'impresa.

1. L'OBLIGO DI SEGNALEZIONE NEL CODICE DELLA CRISI

In base all'art. 25-*octies* del Codice della crisi grava sull'organo di controllo legale e sul revisore/società di revisione, "nell'ambito delle rispettive competenze", l'obbligo di segnalare agli amministratori l'esistenza di uno stato di crisi o di insolvenza per presentare l'istanza di nomina dell'esperto.

Tale disposizione ha trovato la sua attuale formula con il Correttivo *ter* (D.Lgs. n. 136/2024) perché, in precedenza, l'unico soggetto legittimato alla segnalazione era costituito dall'organo di controllo.

Accogliendo le richieste di parte della dottrina, il legislatore ha dunque inserito accanto a quest'ultimo anche l'incaricato della revisione legale per dare piena rilevanza alle segnalazioni che spesso si riscontrano nelle piccole e medie imprese in forma di s.r.l., nelle quali non viene nominato il sindaco unico ovvero il Collegio sindacale, ma il revisore legale.

La scelta operata è stata, peraltro, criticata da altri studiosi del settore proprio a causa della diversa attività svolta dal revisore legale rispetto a quella del sindaco: se quest'ultimo esercita a 360 gradi il controllo di gestione, l'altro si limita a svolgere le funzioni più circoscritte della verifica/certificazione delle scritture contabili ed a emettere un giudizio sul bilancio di esercizio.

Non si deve dimenticare poi che il revisore legale tiene conto e utilizza solo dati consuntivi, a differenza dei sindaci che contribuiscono anche alla determinazione di dati previsionali.

La segnalazione di entrambi i soggetti destinatari dell'obbligo in parola deve essere, per legge, espressa per iscritto e motivata con l'indicazione delle ragioni sulle quali si fonda e con quella del percorso logico concretamente seguito dall'organo di controllo e dal revisore legale/società di revisione.

**BOX DI SINTESI**

- L'art. 25 *octies* CCII impone a organo di controllo e revisore legale di segnalare tempestivamente la crisi agli amministratori.
- Il Correttivo *ter* ha esteso l'obbligo anche al revisore legale, soprattutto per le s.r.l. prive di sindaci.
- La segnalazione deve essere scritta, motivata e fondata su un percorso logico documentabile.

2. I SOGGETTI OBBLIGATI NEI DIVERSI MODELLI SOCIETARI

I soggetti specifici sui quali l'obbligo ricade, nella s.p.a., sono diversi a seconda del sistema di governance adottato: così si deve fare riferimento al Collegio sindacale nel modello tradizionale, ovvero al Consiglio di sorveglianza nel sistema dualistico e al comitato interno di controllo in quello monistico.

Nella s.r.l. si deve, in particolare, valutare la circostanza che la nomina di un organo di controllo è obbligatoria solo se si raggiungono le soglie di legge stabilite dall'art. 2477 c.c., con la conseguenza che la realtà evidenzia casi in cui non si riscontrano soggetti destinatari dell'obbligo di segnalazione.

Nell'ipotesi contraria di superamento dei parametri di legge, l'obbligo incombe sul sindaco unico o sul Collegio sindacale ovvero ancora sul revisore legale nominato in alternativa; sul punto è opportuno però ricordare che, secondo la dottrina e la giurisprudenza maggioritari, è tenuto alla segnalazione anche l'organo di controllo che fosse stato nominato volontariamente, stante l'effettivo esercizio della funzione di vigilanza.

Con riferimento all'"incaricato della revisione legale", l'art. 25-*octies* CCII non distingue tra revisore persona fisica e società di revisione che vengono così equiparati tra di loro e sottoposti ai medesimi obblighi e adempimenti. In merito alla responsabilità in cui può incorrere tale soggetto, ai sensi dell'art. 15, D.Lgs. n. 39/2010, risponde per i danni da inadempimento o per tardivo adempimento della segnalazione la persona fisica che abbia la qualifica di revisore legale ovvero, in caso di attribuzione dell'incarico a società di revisione, il responsabile dell'incarico di revisione, ferma rimanendo, in tal caso, la responsabilità solidale della società di revisione stessa.

**BOX DI SINTESI**

- Nelle s.p.a. l'obbligo grava sui diversi organi di controllo a seconda del modello di governance adottato.
- Nelle s.r.l. l'obbligo opera solo se è nominato un organo di controllo o un revisore.
- Revisore persona fisica e società di revisione sono equiparati quanto a obblighi e responsabilità.

3. COMPLEMENTARITÀ TRA ORGANO DI CONTROLLO E REVISORE LEGALE

Da ultimo, la dottrina evidenzia ancora che, con l'espressione "nell'ambito delle rispettive competenze", il legislatore, consapevole dei diversi ruoli rivestiti dal sindaco e dal revisore legale, ha inteso sottolinearne la piena complementarità nella fase preventiva nell'interesse della società, dei soci e del mercato.

In altre parole, con l'aggiunta della figura del revisore legale al soggetto originario tenuto alla segnalazione, è stata superata la consueta idea del revisore quale semplice certificatore delle informazioni contabili, attribuendo a questi una funzione del tutto nuova e ulteriore rispetto a quelle tradizionali e finora conosciute.

L'individuazione, a cura del revisore legale, di uno stato di crisi che rende probabile l'insolvenza ovvero di uno stato di insolvenza, quali presupposti per chiedere la nomina dell'esperto in una composizione negoziata, mette in luce lo stretto rapporto collaborativo tra tale figura e l'organo di controllo anche nell'ambito della crisi, dando luogo così, in questo campo, ad un presidio coordinato e complementare che favorisca un intervento precoce per impedire il peggioramento delle condizioni economico-finanziarie della società.



BOX DI SINTESI

- Sindaci e revisori operano nell'ambito delle rispettive competenze, con funzioni complementari.
- Il revisore assume un ruolo più attivo nella prevenzione della crisi, oltre la mera certificazione contabile.
- La collaborazione tra controllo interno e revisione favorisce interventi tempestivi.

4. I DIVERSI POTERI TRA REVISORI LEGALI E SINDACI E GLI EFFETTI SULLA SEGNALAZIONE

Pur se accomunati dall'obbligo regolato dall'art. 25-*octies*, primo comma, CCII, sindaci e revisori legali hanno poteri e finalità ben diversi che influenzano necessariamente le motivazioni alla base della segnalazione.

I sindaci, come noto, svolgono infatti un ruolo di costante controllo sulla gestione aziendale e godono di numerosi strumenti per reagire alla condotta commissiva ed omissiva degli amministratori contraria alla legge e allo statuto sociale. Così, la normativa consente loro di chiedere informazioni agli amministratori, di intervenire alle riunioni del CdA e alle assemblee, di riportare e discutere in assemblea le varie criticità emerse o riscontrate durante lo svolgimento dell'incarico, nonché di far ricorso, in base all'art. 2409 c.c., al tribunale "se vi è sospetto che gli amministratori, in violazione dei loro doveri, abbiano compiuto gravi irregolarità nella gestione".

È poi loro compito monitorare la continuità aziendale nonché controllare l'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili della società. Possono inoltre effettuare ispezioni individuali, impugnare delibere assembleari e quelle degli amministratori fino ad assumere l'iniziativa di chiedere al Tribunale la liquidazione giudiziale della società. Pur non essendo pubblici ufficiali, niente vieta loro di interloquire con il P.M. perché questi inizi l'azione penale in un'ottica di tutela della società.



BOX DI SINTESI

- I sindaci dispongono di ampi poteri ispettivi e di vigilanza sulla gestione societaria.
- Possono intervenire nelle assemblee, richiedere informazioni e attivare il tribunale *ex art.* 2409 c.c.
- La segnalazione dei sindaci si fonda su controlli gestionali e flussi informativi interni.

5. LE FUNZIONI TECNICHE DEL REVISORE E IL CONTENUTO DELLA SEGNALAZIONE

I revisori, pur procedendo anch'essi a monitorare la continuità aziendale nell'ambito del proprio incarico, hanno invece il compito di controllare la correttezza delle scritture contabili e del bilancio di esercizio in base alle norme e ai principi contabili, sulla scorta di documenti amministrativi e di report finanziari di cui vengono a disporre. Essi emettono poi un giudizio professionale sul bilancio che può essere positivo (con o senza rilievi), negativo o di impossibilità a esprimere un giudizio. Uno dei possibili giudizi, e cioè quello positivo senza rilievi, fornisce anche una sorta di crisma positivo al bilancio incidendo sulla legittimità dei soci ad impugnare la relativa delibera di approvazione.

Come evidenziato da più parti, a differenza dei sindaci, i revisori non possono però partecipare all'amministrazione o alla vigilanza complessiva perché sono privi di poteri ispettivi, non possono convocare assemblee o impugnare delibere assembleari o dell'A.U. o del CdA, limitandosi ad un controllo di natura tecnica volto a riscontrare eventuali errori, frodi e anomalie contabili compiuti dagli amministratori o da altri soggetti.

Ebbene, questa differenza di funzioni, di poteri e di ruolo implica che le motivazioni e il percorso logico sottostanti alla decisione di adottare la segnalazione saranno, in buona parte, diverse tra sindaci e revisori legali: se i sindaci si baseranno su risultati ispettivi, verbali e notizie ricevute in assemblea, verbali e richieste ai consigli di amministrazione, flussi informativi interni, i revisori motiveranno e giustificheranno il loro obbligo di segnalazione su elementi contabili oggettivi assunti e su valutazioni tecniche raggiunte nell'esercizio della propria specifica attività.



BOX DI SINTESI

- Il revisore controlla scritture contabili e bilancio secondo principi contabili e tecnici.
- Non possiede poteri ispettivi o di intervento sulla gestione societaria.
- La segnalazione del revisore si basa su dati contabili oggettivi e valutazioni tecniche.

6. ATTENUAZIONE DELLA RESPONSABILITÀ E TEMPESTIVITÀ DELLA SEGNALAZIONE

A differenziare i sindaci e i revisori legali è anche la relativa disciplina sulla responsabilità: per i sindaci interviene l'art. 2407 c.c. che, nella sua nuova formula, prevede oggi un tetto di danno risarcibile parametrato ad un multiplo del compenso, mentre per il revisore legale opera l'art. 15 del D.Lgs. n. 39/2010, norma che a livello interpretativo ha dato e dà adito a più di una perplessità.

In questo ambito, l'art. 25-*octies*, comma 2, CCII ha precisato che la tempestiva segnalazione in parola da parte dell'organo di controllo, unitamente alla vigilanza sulle trattative, e la tempestiva segnalazione del revisore legale rappresentano aspetti che vanno valutati per attenuare o escludere una responsabilità degli stessi ai sensi dell'art. 2407 c.c., per i sindaci, e dell'art. 15 D.Lgs. n. 39/2010, per i revisori legali.

Il successivo periodo dello stesso comma prevede poi che la segnalazione è comunque tempestiva se interviene nel termine di 60 giorni dalla conoscenza dello stato di crisi o di insolvenza da parte dei soggetti segnalanti.

È stato dunque introdotto un termine oggettivo che dovrebbe favorire la limitazione delle fattispecie di responsabilità per entrambi gli obbligati, qualora lo stato di crisi o di insolvenza fosse correlato ad aspetti diversi dal mancato o tardivo assolvimento dell'obbligo di segnalazione.



BOX DI SINTESI

- La tempestiva segnalazione può attenuare o escludere la responsabilità di sindaci e revisori.
- La legge considera tempestiva la segnalazione effettuata entro 60 giorni dalla conoscenza della crisi.
- Il termine oggettivo mira a incentivare comportamenti diligenti e preventivi.

La valutazione del giudice e il profilo premiale della norma

Resta comunque ferma la presenza di un margine di valutazione per il giudice che dovrà considerare volta per volta i comportamenti adottati dai due soggetti e stabilire se essi siano conformi alla normativa.

Lo stesso criterio sarà alla base dell'esame del nesso causale tra la condotta dai medesimi adottata e il danno lamentato.

La norma, pertanto, non introduce un'esimente o una riduzione automatica di responsabilità, ma deve essere letta in un'ottica premiale per i sindaci e i revisori legali. Intende infatti valorizzare i comportamenti virtuosi e diligenti di questi soggetti, penalizzando l'inerzia e rafforzando la funzione preventiva e collaborativa della vigilanza interna. Come evidenziato in dottrina, sindaco e revisore legale diventano così, nell'ambito della crisi, co-protagonisti di un circolo positivo e onesto di sorveglianza e di reazione precoce.



BOX DI SINTESI

- Il giudice deve valutare concretamente la condotta adottata dai soggetti segnalanti.
- La norma non introduce un'esenzione automatica di responsabilità.
- Viene premiato il comportamento diligente e collaborativo nella gestione anticipata della crisi.

Dimissioni dei sindaci e limiti della responsabilità del revisore

Ai fini dell'esonero di responsabilità, resta peraltro ferma la circostanza che il sindaco deve aver esercitato diligentemente i poteri istruttori e impeditivi attribuitigli dalla legge e utilizzato concretamente gli strumenti messi a sua disposizione.

In quest'ottica, le eventuali dimissioni di tutti o di alcuni componenti dell'organo di controllo non contribuiscono ad attenuare i profili di responsabilità se tali misure non sono state concretamente assunte.

Come si ricorderà, infatti, la giurisprudenza ha sempre ritenuto che l'inerzia conseguente alle dimissioni da sindaco non sia sufficiente a rompere il nesso causale con il danno determinato da un comportamento degli amministratori contrario a legge e statuto.

Per il revisore legale, la responsabilità, in presenza di danno e di un nesso causale, dovrà invece essere valutata tenendo conto che questi non è dotato degli stessi strumenti previsti per il sindaco nei riguardi della condotta illecita degli amministratori; ne consegue che a questi non potranno essere addebitati fatti, circostanze e omissioni non previsti dalla specifica normativa.



BOX DI SINTESI

- Le dimissioni del sindaco non escludono la responsabilità se non sono stati esercitati i poteri di vigilanza.
- L'inerzia resta rilevante ai fini del nesso causale con il danno.
- Il revisore risponde solo nei limiti delle competenze e dei poteri previsti dalla legge.

7. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'art. 25-*octies* CCII ha inteso rafforzare, nel campo della crisi, la funzione di vigilanza interna creando un presidio coordinato e collaborativo tra sindaco e revisore legale tramite l'assoggettamento di entrambi all'obbligo della segnalazione dello stato di crisi o di insolvenza.

Ne dà conferma anche il secondo comma della norma che ha voluto valorizzare il comportamento virtuoso dei soggetti segnalanti con la previsione di un'esimente o di un'attenuazione di responsabilità che va letta e interpretata alla luce della differente disciplina sulla responsabilità.

Gli adeguati assetti alla prova di contenzioso: dall'adeguatezza alla dimostrabilità

Costruire gli adeguati assetti perché reggano alla verifica tecnica in sede civile e penale



A cura di **Cesare Spezia**

Il 4 maggio 2026 il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili ha pubblicato un documento destinato a diventare un riferimento tecnico per chi opera nel contenzioso: “La consulenza tecnica e la perizia nel contenzioso civile e penale in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché di modelli organizzativi”. È un documento che guarda gli assetti dal lato di chi li deve valutare tecnicamente in giudizio: come li verifica il consulente – CTU e CTP nel civile, perito e consulenti nel penale – quali evidenze pretende, quando conclude per l'inadeguatezza.

In questo articolo ribaltiamo quella prospettiva. Non ci chiediamo come *il consulente verifica* gli assetti, ma *come* costruirli perché reggano alla sua verifica – cioè come rendere un assetto non solo adeguato ed efficace, ma anche dimostrabile. Percorreremo le tre tipologie di prova e i due assi della verifica – quello tipologico e quello temporale – che il documento indica, le aree di controllo lette come specifica di progetto, e la distinzione dirimente tra adeguatezza ed efficacia. Mostriamo infine che la griglia probatoria proposta dal CNDCEC presenta numerose e significative corrispondenze con la logica prestazionale della UNI/PdR 167, che può quindi costituire un importante riferimento tecnico per progettare assetti documentabili e verificabili. Chiudiamo con gli strumenti operativi – matrici, indice del fascicolo delle evidenze e un pre-screening – per rendere gli assetti resilienti nel contenzioso.

1. INTRODUZIONE: *IDEM EST NON ESSE ET NON PROBARI*

Nel diritto processuale esiste un antico brocardo: *idem est non esse et non probari* — non esistere e non essere provato sono, davanti al giudice, la stessa cosa. È una formula severa, e per l'imprenditore che ha lavorato bene può sembrare persino ingiusta. Eppure, descrive con precisione il rischio che corre chi ha costruito un buon sistema di governo dell'impresa senza costruire, allo stesso tempo, la prova di averlo fatto.

Fino ad ora abbiamo scritto di assetti come strumento di gestione: un abito su misura per prendere decisioni

informate e monitorare gli obiettivi, non un adempimento uguale per tutti¹. Questa resta la prospettiva corretta, quella dell'imprenditore che vuole governare bene la propria impresa. Ma il documento del CNDCEC del maggio 2026 introduce una seconda prospettiva, complementare e sempre più concreta: quella del contenzioso. **Quando la mancanza di assetti diventa oggetto di una denuncia al tribunale, di un'azione di responsabilità, di un procedimento penale societario o di una valutazione del Modello 231 come esimente, entra in scena un terzo soggetto — il consulente tecnico d'ufficio, il perito, il consulente di parte — che ha il compito di tradurre concetti aziendalistici come *governance e risk management* in variabili osservabili e replicabili.**

È bene chiarirlo subito, perché è un punto su cui il documento CNDCEC insiste: il consulente tecnico **non decide la controversia**. Il consulente tecnico o il perito non emette il giudizio; compie un accertamento tecnico, entro il perimetro del quesito, che poi il giudice — e solo il giudice — utilizza per la decisione. La distinzione tra accertamento tecnico e decisione giuridica è centrale, e la ignoreremmo a nostro rischio. Quando in questo articolo parliamo di “verifica del consulente” intendiamo quindi la valutazione tecnica di ciò che l'impresa è in grado di dimostrare attraverso evidenze attendibili, datate e tracciabili — non un verdetto.

La tesi di questo articolo è semplice: la difesa migliore contro un giudizio di inadeguatezza non si costruisce a contenzioso avviato, quando ormai il fascicolo si “confeziona” affannosamente, ma prima, quando l'impresa è sana e ha le risorse per farlo — come del resto la giurisprudenza ricorda con insistenza². Costruire assetti a *prova di consulente* significa progettare, accanto a ogni presidio gestionale, l'evidenza documentale che ne prova l'esistenza, il funzionamento e l'uso. Ed esiste già uno strumento di prassi che aiuta a farlo: la UNI/PdR 167.

In questo percorso, il commercialista è chiamato ad assumere un ruolo essenziale: aiutare i propri clienti non soltanto a costruire un buon sistema di governo dell'impresa, ma anche a predisporre e conservare evidenze idonee a dimostrare, prima che sorga un contenzioso, che quel sistema è stato effettivamente adottato, applicato e monitorato.

Ma andiamo con ordine.



BOX DI SINTESI

LE DUE PROSPETTIVE SUGLI ASSETTI

Prospettiva gestionale (l'imprenditore): gli assetti servono a decidere in modo informato e a monitorare gli obiettivi. Metro di giudizio: *funzionano?*

Prospettiva probatoria (il consulente): gli assetti devono essere dimostrabili con evidenze tracciabili, replicabili, datate. Metro di giudizio: *si possono provare?*

Un assetto eccellente sul primo piano e privo di tracce sul secondo espone l'impresa, in contenzioso, a una posizione difensiva molto debole. L'obiettivo è tenere insieme le due prospettive: **funzionare e poterlo dimostrare**.

¹ Il riferimento è ai precedenti articoli di questa serie sugli adeguati assetti, che ne hanno letto l'adeguatezza come “abito su misura” e non come check-list uniforme. Si veda, in particolare, *Adeguati assetti: un abito su misura*, primo della serie.

² Tribunale di Catanzaro, 6 febbraio 2024: la violazione dell'obbligo di predisporre adeguati assetti risulta, secondo una lettura coerente con la pronuncia, tanto più significativa quando la società non si trova in crisi, perché proprio in quella fase essa dispone delle risorse, anche economiche, per predisporre con efficacia le misure organizzative, contabili e amministrative ex art. 2086 c.c.

2. IL CAMBIO DI SGUARDO: DALL'ADEMPIMENTO ALLA PROVA

Il documento CNDCEC compie un'operazione concettuale che vale la pena evidenziare, perché sposta l'asse dell'intera materia. L'oggetto dell'indagine peritale, avverte, non è un "fatto" puntuale — una stima, un danno immediato — ma **un sistema**: l'insieme di presìdi organizzativi, procedure, flussi informativi, controlli e meccanismi di *escalation* che dovrebbero consentire di rilevare tempestivamente gli squilibri e attivare, se del caso, gli strumenti di regolazione della crisi. Valutare un sistema è più difficile che valutare un fatto, e proprio questa difficoltà è la ragione per cui il consulente pretende metodo, tracciabilità e ancoraggio a parametri normativi.

Il primo insegnamento operativo, per chi costruisce gli assetti, è che la valutazione avviene su base *ex ante*. Il consulente più avvertito — e la giurisprudenza che lo orienta — rifiuta il *hindsight bias*, cioè il "senno di poi": la correttezza delle scelte organizzative va apprezzata con le informazioni conosciute o conoscibili *al tempo*, non alla luce dell'esito economico successivo. Il Tribunale di Venezia, in un provvedimento del 2025, ha valorizzato espressamente questa impostazione, richiamando l'orientamento del Tribunale di Roma: la discrezionalità gestoria incontra il limite della dotazione di presìdi idonei a far emergere gli indici di perdita della continuità, e la verifica giudiziale deve condursi *ex ante*, nei limiti di proporzionalità e ragionevolezza³. Il Tribunale di Brescia ha ribadito che nel procedimento di denuncia al tribunale non si addicono valutazioni "a posteriori" tipiche delle azioni di responsabilità⁴.

Per l'imprenditore, questa è un'indicazione preziosa: **ciò che conta non è aver evitato la crisi, ma aver disposto degli strumenti per vederla arrivare**. Un'impresa che, pur dotata di un solido cruscotto di tesoreria e di uno scadenziario aggiornato, finisce comunque in difficoltà per un evento esogeno, ha una posizione difensiva incomparabilmente migliore di un'impresa che si è salvata per fortuna, senza alcuno strumento di rilevazione. La prima può provare di aver governato il rischio; la seconda no.

Il secondo insegnamento è che il consulente distingue quattro situazioni, e non due (§ 2 del documento CNDCEC). Non esiste solo "assetto presente" o "assetto assente". Esistono infatti:

- l'assenza di assetti
- gli assetti formalmente esistenti ma ineffettivi
- gli assetti presenti ma non proporzionati ai rischi
- le carenze circoscritte e migliorabili che non integrano di per sé una grave irregolarità.

Il documento raccomanda espressamente di evitare la conclusione binaria "adeguato/non adeguato" e di graduare le non conformità. Questa gradazione è, per l'impresa, un'opportunità difensiva: un assetto ben documentato può collocare eventuali lacune nella quarta categoria — quella delle imperfezioni fisiologiche — anziché nella prima. Ma la collocazione dipende, di nuovo, dalle evidenze. Riprenderemo questa scala, in chiave operativa, nel Box 4.

3. LE TRE TIPOLOGIE DI PROVA E I DUE ASSI DELLA VERIFICA

Il cuore metodologico del documento CNDCEC è l'articolazione della prova dell'adeguatezza in **tre livelli complementari** (§ 2.1.2). È lo schema attorno a cui il consulente costruisce il proprio giudizio, ed è quindi lo schema attorno a cui noi dobbiamo costruire gli assetti. Chi progetta pensando a questi tre livelli progetta già a prova di contenzioso.

³ Tribunale di Venezia, 26 agosto 2025, reso in un procedimento *ex art.* 2409 c.c., che richiama l'orientamento del Tribunale di Roma, 15 settembre 2020. Il collegio veneziano orienta l'ispezione, tra l'altro, alla valutazione della sostenibilità finanziaria nei successivi dodici mesi e alla capacità di affrontare i debiti a breve, connessa alla presenza o assenza di piani industriali concreti.

⁴ Tribunale di Brescia, provvedimento del 23 ottobre 2024, sull'inammissibilità di valutazioni "a posteriori" nel procedimento di denuncia al tribunale.

Il primo livello è documentale. Prova l'esistenza formale del sistema: statuti e delibere, organigramma, funzio-
nigramma e mansionari, deleghe e procure, procedure amministrative e contabili, manuali di tesoreria e politiche
di credito, reporting periodico e cruscotti, piani e budget, verbali di CdA e dell'organo di controllo, bilanci e situa-
zioni infrannuali, riconciliazioni e *audit trail*. È il livello più semplice da presidiare, ed è anche quello che molte
PMI trascurano, affidandosi a una prassi orale che non lascia traccia.

Il secondo livello è organizzativo. Prova la reale "presa" dei processi: regolarità delle riunioni, tempestività delle
chiusure contabili, coerenza tra reporting e decisioni, *escalation* effettiva sugli indicatori oltre soglia, ruoli con-
cretamente esercitati. È qui che si consuma la distinzione, ormai classica, tra assetti "di carta" e assetti "vivi". Un
manuale di tesoreria mai aggiornato e mai applicato appartiene al primo livello ma fallisce il secondo.

Il terzo livello è comportamentale, o decisionale. È la prova amministrativa in senso stretto: l'adeguatezza si
apprezza anche dalla capacità dell'organo gestorio di *reagire* ai segnali. Non solo rilevare, ma — come impone
l'art. 2086, comma 2, c.c. — 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. È il livello più difficile da
simulare a posteriori e, non a caso, il più probante: mostra se l'informazione ha effettivamente cambiato una
decisione.

A questa tripartizione il documento affianca un **secondo asse**, che non è alternativo ma si incrocia con il primo:
la classificazione delle evidenze in *statiche* (struttura e responsabilità), *dinamiche* (funzionamento) e *prospetti-
che* (pre-crisi e continuità a dodici mesi) (§ 2.1.1). Combinando i due assi si ottiene una griglia di progettazione
che è, a nostro avviso, lo strumento più fedele allo spirito del documento: per ciascuna cella l'impresa può chie-
dersi *quale evidenza produce*.



BOX DI SINTESI

I DUE ASSI DELLA PROVA: LA GRIGLIA DI PROGETTAZIONE

	Prova documentale	Prova organizzativa	Prova comportamentale
Statica	Organigramma, dele- ghe, procedure	Ruoli assegnati e presìdi attivati	Accettazione delle responsa- bilità
Dinamica	Reporting, verbali, audit trail	Riunioni, chiusure, escalation	Reazioni agli scostamenti
Prospettica	Budget, forecast, stress test	Processo di aggiorna- mento delle previsioni	Decisioni conseguenti agli scenari

Regola pratica: per ogni cella chiedersi «quale documento, con quale data e a firma di chi, prova che
questo presidio esiste, funziona ed è stato usato?». Dove la risposta è "nessuno", si è individuato un
punto di debolezza probatoria da colmare.

Questa impostazione ricalca i quesiti che il Tribunale di Catanzaro ha rivolto al CTU in un procedimento *ex art.* 2409 c.c.: verifica di organigramma, mansionario, formalizzazione dei processi e gestione dei rischi; pianificazione (*budget, forecast*) e reporting; strumenti di pianificazione industriale; sistema amministrativo-contabile idoneo alla redazione tempestiva; procedure di valutazione dei crediti e controllo delle scadenze⁵. È la fotografia di una tendenza giudiziale a chiedere verifiche “a spettro ampio”, ma sempre riconducibili a evidenze concrete.

4. LA GRAMMATICA DELL'ADEGUATEZZA: GLI OUTPUT DELL'ART. 3 CCII

Se le tre tipologie di prova dicono come si dimostra l'adeguatezza, l'art. 3 CCII dice *rispetto a che cosa*. Il documento CNDCEC lo definisce, con un'immagine felice, la “grammatica” dell'adeguatezza: non un elenco di adempimenti, ma una griglia di *output informativi* che il sistema deve saper produrre (§§ 2.1.1 e 7). Il consulente la usa per tradurre la nozione elastica di “adeguatezza” in variabili verificabili; noi la usiamo, a rovescio, come specifica di progetto.

L'art. 3, comma 3, richiede che gli assetti consentano di: **rilevare** gli squilibri patrimoniali, economici o finanziari rapportati alle caratteristiche dell'impresa; **verificare** la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità almeno per i dodici mesi successivi; **ricavare** le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a compiere il *test pratico* per la ragionevole perseguibilità del risanamento. Tre verbi — rilevare, verificare, ricavare — che sono altrettanti requisiti prestazionali.

Il comma 4 aggiunge i **segnali tipizzati**: quattro categorie che, anche prima dell'emersione della crisi o dell'insolvenza, agevolano la previsione richiesta dal comma 3. Sono: a) debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni, pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni; b) debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni, di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti; c) esposizioni verso banche e altri intermediari finanziari scadute da più di sessanta giorni oppure eccedenti da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma, purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni; d) una o più delle esposizioni debitorie previste dall'art. 25-*novies*, comma 1, nei confronti di Agenzia delle Entrate, Agenzia delle Entrate-Riscossione, INPS e INAIL.

L'osservazione del documento va sottolineata a chi costruisce gli assetti: se il sistema informativo di un'impresa non è in grado di segnalare tempestivamente l'accumulo di debiti retributivi o la posizione debitoria verso l'erario, ciò può costituire **evidenza diretta e autonoma di inadeguatezza**, a prescindere dall'esistenza formale di procedure o organigrammi. In altre parole: si può avere un organigramma impeccabile e non assolvere ugualmente a una delle funzioni minime che la norma richiede, se manca il monitoraggio dei segnali tipizzati. La forma, da sola, non basta a dimostrare la sostanza.

Per l'imprenditore, questi quattro segnali sono la lista minima non negoziabile. Sono anche tra i più semplici da presidiare: un *alert* automatico sullo scadenziario passivo, un controllo periodico del cassetto fiscale e previdenziale, un *monitoraggio* dell'esposizione bancaria coprono l'intera casistica del comma 4. Richiede attenzione più che risorse: sono presidi a basso costo di implementazione, ma che vanno deliberatamente previsti.

5. LE AREE DI CONTROLLO: COSTRUIRE CIASCUN ASSETTO A PROVA DI VERIFICA

Il documento CNDCEC propone una *check-list minima* peritale organizzata per aree. La riprendiamo qui, ma capovolta: non come griglia di verifica del consulente, bensì come specifica costruttiva per l'imprenditore e il

⁵ Tribunale di Catanzaro, 6 febbraio 2024, cit., relativamente ai quesiti formulati al CTU in un procedimento *ex art.* 2409 c.c.

suo advisor. Per ciascuna area indichiamo la domanda che il consulente porrà e l'evidenza che dobbiamo aver predisposto *prima* che la ponga.

5.1 Assetto organizzativo

La domanda del consulente è: *esistono deleghe e responsabilità chiare?* Le evidenze attese sono organigramma aggiornato, deleghe e procure, verbali del CdA, *job description*. Ma il livello organizzativo, come abbiamo visto, chiede più della carta: chiede che i ruoli siano *effettivamente esercitati*. Un mansionario che assegna il controllo di gestione a una funzione che nei fatti non produce alcun report documenta una promessa non mantenuta.

Il presidio critico, specie nelle PMI a gestione accentrata, è il **rischio da concentrazione delle competenze** — il cosiddetto *key man risk*. Il documento CNDCEC lo tocca da un'angolatura decisiva quando osserva che un assetto può essere efficace in *via di fatto* (l'imprenditore "conosce" la situazione) ma *non adeguato*, se mancano le procedure formalizzate che rendano quella conoscenza trasferibile e non dipendente dalla persona fisica del titolare. Il venir meno dell'imprenditore-chiave, in quel caso, travolge l'intero patrimonio informativo. Costruire a prova di consulente significa, qui, formalizzare ciò che oggi vive solo nella testa del titolare.

5.2 Assetto amministrativo: il sistema nervoso dell'impresa

Il documento dedica all'assetto amministrativo la definizione più densa, e non a caso: è la componente più complessa e, "non di rado, la meno presidiata nelle imprese di minori dimensioni". Lo definisce il "sistema nervoso" dell'impresa — ciò che collega la rilevazione contabile dei fatti (assetto contabile) con la struttura di ruoli e deleghe (assetto organizzativo), trasformando dati grezzi in informazioni gestibili. Comprende quattro sottosistemi: pianificazione e *budgeting*; controllo di gestione e reporting; meccanismi di *escalation* verso gli organi di governo e controllo; procedure amministrative per la gestione dei cicli attivo e passivo.

La domanda del consulente sul controllo di gestione è: *esistono budget e analisi degli scostamenti?* Le evidenze attese sono budget, *forecast*, report KPI, azioni correttive. È il punto in cui più spesso l'assetto "contabile ma non previsionale" mostra la corda: un'impresa può avere una contabilità ordinata e chiusure puntuali — e quindi passare il livello documentale — e tuttavia essere priva di qualunque proiezione prospettica. Ma l'adeguatezza, dopo l'art. 3 CCII, è un concetto forward-looking: guarda avanti dodici mesi, non indietro all'ultimo bilancio.

Qui la costruzione "a prova di consulente" richiede un salto culturale già discusso in questa serie di articoli: dotarsi di informazioni gestionali "per destinazione" — per prodotto, cliente, commessa o centro di responsabilità — e non solo "per natura" ai fini del bilancio d'esercizio⁶. Non è indispensabile riscrivere il piano dei conti generale: l'output gestionale può derivare dalle dimensioni analitiche dell'ERP, da una contabilità industriale separata o da sistemi extracontabili periodicamente riconciliati con la contabilità generale. Ciò che conta, in coerenza con l'approccio prestazionale del documento, è che *l'informazione esista e sia affidabile*, non quale strumento tecnico la produca. Senza questo livello, il reporting direzionale non ha materia prima e i KPI restano generici indici di bilancio validi per tutti e utili a nessuno.

5.3 Assetto contabile e continuità a dodici mesi

La domanda sulla continuità è la più prospettica di tutte: *è verificata la sostenibilità del debito e il cash-flow a dodici mesi?* Le evidenze attese sono il *cash-flow forecast*, il DSCR o indicatori equivalenti, lo *stress test*. È il pro-

⁶ Sulla distinzione tra contabilità "per natura" e informazione gestionale "per destinazione", e sui diversi strumenti che possono produrla (contabilità analitica, dimensioni dell'ERP, sistemi extracontabili riconciliati), si rinvia ai precedenti articoli della serie sull'assetto contabile.

filo che la giurisprudenza recente valorizza con maggiore decisione: il Tribunale di Venezia⁷ fa della pianificazione industriale e della sostenibilità finanziaria a breve un indice *diretto* di adeguatezza. In questa logica prospettica si colloca anche lo *stress test* — presidio che sta migrando dal mondo della vigilanza bancaria a quello delle PMI — e, nella sua variante più raffinata, il *reverse stress test*, che parte dall'esito critico per risalire allo scenario che lo produrrebbe: applicato alla PMI, equivale a individuare la propria soglia di insostenibilità del debito⁸.

5.4 Rischi e controlli

La domanda è: *i rischi sono mappati e presidiati?* Le evidenze attese sono la *risk map*, le procedure, gli audit, il registro degli incidenti e delle azioni. È l'area che collega gli assetti alla mappatura del rischio strategico: la concentrazione del fatturato su pochi clienti, la dipendenza da un fornitore unico, la fragilità della continuità operativa dei sistemi informativi. Un'impresa che ha mappato i propri rischi con soglie definite e azioni predeterminate presenta al consulente un sistema che non solo *rileva*, ma *anticipa*.

5.5 Modello 231, quando istituito

La domanda è: *il modello è idoneo e attuato prima del fatto?* Le evidenze attese sono il *risk assessment* 231, i protocolli, i flussi verso l'OdV, la formazione, le segnalazioni. Qui il documento CNDCEC introduce una regola metodologica di rilievo pratico (§ 3.1): l'analisi delle procedure del Modello 231 — dove presente — può costituire una **fonte probatoria integrativa** per la verifica dell'assetto organizzativo ex art. 3 CCII, perché i protocolli 231 (chi autorizza, chi approva, chi controlla, con quali limiti di spesa) insistono sugli stessi processi — ciclo acquisti, tesoreria, gestione del credito, rapporti con la P.A. — che l'assetto amministrativo deve monitorare, e richiedono le medesime condizioni di efficacia: tracciabilità, segregazione delle funzioni, flussi informativi.

La sovrapposizione, però, non è totale, e il documento avverte di non confonderla: il Modello 231 è calibrato sulla prevenzione di reati-presupposto specifici, mentre l'assetto richiesto dal codice civile e dal CCII deve assicurare la rilevazione di squilibri economico-finanziari in senso lato, inclusi quelli che non integrano alcuna fattispecie penale. Un Modello 231 tecnicamente ben disegnato non sostituisce il sistema di pianificazione e monitoraggio della continuità; e, specularmente, assetti amministrativo-contabili avanzati non garantiscono, da soli, la prevenzione dei reati-presupposto. La "compliance integrata" è un obiettivo virtuoso, ma va **dimostrata e non presunta**: la presenza del Modello 231 è un tassello del più ampio sistema di controllo, non l'intero mosaico.

5.6 La prova digitale e la catena di custodia

Un profilo che il documento CNDCEC segnala e che l'impresa tende a sottovalutare è la gestione della prova digitale (§ 3.3). Non è sufficiente conservare il file finale: la prova digitale deve permettere di verificare autore, data, versione, modifiche, fonte dei dati e percorso di approvazione. *Log* di sistema, cronologia dei *workflow* e archiviazione non modificabile possono assumere particolare rilievo, soprattutto nei procedimenti penali e 231, dove la "chain of custody" dei documenti interni diventa parte integrante della valutazione. Progettare a prova di consulente significa, anche, conservare le evidenze in un formato che ne attesti autonomamente la genuinità temporale.

⁷ Tribunale di Venezia, 26 agosto 2025, cit. alla nota 4.

⁸ La cultura dello stress test nasce nella vigilanza bancaria europea (BCE ed EBA). Con comunicato del 12 dicembre 2025 la BCE ha annunciato lo svolgimento nel 2026 di un *reverse stress test* sul rischio geopolitico riguardante le 110 banche sottoposte alla sua vigilanza diretta. La logica — fissare l'esito critico e ricostruire a ritroso lo scenario che lo produrrebbe — è trasferibile alla PMI come individuazione della soglia di insostenibilità del debito.



BOX DI SINTESI

LA CHECK-LIST MINIMA, LETTA COME SPECIFICA DI PROGETTO

Area	Domanda del consulente	Evidenza da predisporre prima
Governance	Deleghe e responsabilità chiare?	Organigramma, deleghe/procure, verbali CdA, <i>job description</i>
Contabilità e reporting	Dati tempestivi e affidabili?	Piano dei conti, chiusure periodiche, riconciliazioni, aging crediti
Controllo di gestione	Budget e analisi scostamenti?	Budget, <i>forecast</i> , report KPI, azioni correttive documentate
Continuità 12 mesi	Sostenibilità debito e cash-flow?	<i>Cash-flow forecast</i> , DSCR, stress test
Rischi e controlli	Rischi mappati e presidiati?	<i>Risk map</i> , procedure, audit, registro incidenti/azioni
MOG (se istituito)	Modello idoneo e attuato ante-fatto?	<i>Risk assessment</i> 231, protocolli, flussi OdV, formazione

6. ADEGUATEZZA ED EFFICACIA: LA DOPPIA VERIFICA CHE DECIDE IL GIUDIZIO

C'è una distinzione, nel documento CNDCEC, che merita un paragrafo a sé perché è quella su cui più spesso si gioca la partita in giudizio: la distinzione tra **adeguatezza** ed **efficacia** (§ 3.2).

Sul piano letterale, “adeguato” non equivale a “esistente”. L'assetto è adeguato se è idoneo, proporzionato e funzionale allo scopo. E qui interviene un indice normativo che il d.lgs. 27 marzo 2026, n. 47 ha ricollocato ma non indebolito: il previgente art. 2403, comma 1, c.c. — la cui funzione di vigilanza è oggi disciplinata, dal 29 aprile 2026, dall'art. 2396-*quinquies*, comma 1, c.c. — impone all'organo di controllo di vigilare non solo sull'adeguatezza dell'assetto, ma anche sul suo *concreto funzionamento*⁹. Si esclude così una concezione meramente cartolare: gli assetti devono essere effettivamente operanti, in una prospettiva evolutiva e dinamica.

Ne discendono due patologie speculari, che il consulente sa riconoscere e che l'imprenditore deve evitare:

- un assetto può essere **formalmente adeguato** ma non efficace, se dispone di procedure, budget e reporting che però non producono gli *output* richiesti né attivano le reazioni dovute: sono i classici assetti “di carta”;
- un assetto può essere **efficace in via di fatto ma non adeguato**, se l'imprenditore conosce la situazione ma mancano le procedure formalizzate che rendano quella conoscenza trasferibile e verificabile — il già citato rischio da *key man*.

Il consulente, di fronte a questa distinzione, procede a una verifica in due stadi che conviene conoscere in anticipo, perché anticiparla significa prepararsi a superarla:

⁹ Art. 2403, comma 1, c.c. (e, a seguito del d.lgs. 27 marzo 2026, n. 47, art. 2396-*quinquies*, comma 1, c.c.): l'organo di controllo vigila non solo sull'adeguatezza dell'assetto, ma anche sul suo “concreto funzionamento”.

1. **Design check:** il sistema dispone degli strumenti e degli output richiesti dall'art. 3, comma 3, CCII e intercetta i segnali tipizzati dal successivo comma 4 — budget e *cash-flow forecast*, monitoraggio dei debiti scaduti, scadenario verso i creditori qualificati? Questo stadio si accerta sulle evidenze statiche, documentali.

2. **Effectiveness check:** quegli strumenti hanno prodotto informazioni rilevanti nei momenti critici, e l'organo gestorio, sulla base delle informazioni allora disponibili, ha assunto le iniziative conseguenti? Questo stadio si accerta sulle evidenze *dinamiche e comportamentali* — verbali, decisioni, reazioni ai segnali, attivazione degli strumenti di regolazione della crisi.

La lezione per chi costruisce gli assetti è che **superare solo il primo stadio non basta**. Un'impresa può esibire budget e cash-flow forecast impeccabili e cadere sul secondo stadio, se non è in grado di mostrare che quei documenti hanno inciso su una decisione. Ecco perché insistiamo, in questa serie, sul verbale come strumento probatorio: non un adempimento notarile, ma il luogo in cui si documenta, *nel momento in cui la decisione è presa*, che il segnale è stato visto, discusso e ha prodotto una contromisura. Il verbale che recita «preso atto dello scostamento sul DSCR, il consiglio delibera la revisione del piano di tesoreria e il rinvio degli investimenti non essenziali» vale, in giudizio, più di dieci cruscotti muti.



BOX DI SINTESI

LA SCALA DEI GAP: DALLA GRADUAZIONE ALLA DIFENDIBILITÀ

Il documento CNDCEC invita a evitare la conclusione binaria e a graduare le carenze. Quattro livelli operativi:

Livello	Situazione	Rilievo probatorio
1 - Assenza	La funzione non è assicurata	Grave: possibile inadeguatezza diretta
2 - Ineffettività	Il documento esiste ma non funziona	Assetto "di carta": criticità sostanziale
3 - Non proporzione	Funziona, ma con frequenza/profondità/copertura insufficienti	Migliorabile: da calibrare sui rischi
4 - Carenza fisiologica	Lacuna circoscritta, senza compromissione sostanziale	<i>Non critico: fisiologia di ogni sistema</i>

Un assetto ben documentato consente di collocare una lacuna al livello 3 o 4 anziché al livello 1: è la documentazione, più che la sola esistenza dello strumento, a poter contribuire a questa collocazione, che dipende anche dal funzionamento concreto, dalla proporzionalità della carenza e dalla sua rilevanza sostanziale.

7. LA UNI/PdR 167 COME RIFERIMENTO COERENTE PER LA PROGETTAZIONE

Molto di ciò che il documento CNDCEC chiede al consulente di verificare sul versante degli assetti — le tre tipologie di prova, gli *output* dell'art. 3, la doppia verifica *design/effectiveness*, l'evidenza del concreto funzionamento — trova una corrispondenza puntuale in uno strumento di prassi già disponibile e, ciò che più conta, *pensato in chiave di verificabilità*: la UNI/PdR 167, la Prassi di riferimento pubblicata da UNI in collaborazione con l'ODCEC di Milano, che traduce l'obbligo dell'art. 2086 c.c. in criteri tecnici verificabili¹⁰.

Una premessa di onestà metodologica è però doverosa. Il documento CNDCEC non richiama espressamente la UNI/PdR 167, e il suo perimetro è più ampio della sola progettazione degli assetti: tratta i limiti processuali, la distinzione tra oggetto tecnico e oggetto giuridico, l'indipendenza e i conflitti dell'ausiliario, il contraddittorio, l'attendibilità delle fonti, la già citata catena di custodia, i diversi standard probatori tra civile e penale, la trasferibilità delle evidenze tra procedimenti e la speciale competenza del consulente. La relazione tra i due documenti è quindi di **ampia coerenza, non di piena sovrapponibilità**: la UNI/PdR 167 aiuta a predisporre molte delle risposte organizzative e documentali, ma non risolve i profili processuali né sostituisce la valutazione specifica del consulente e del giudice.

Fatta questa precisazione, la convergenza sul piano della progettazione è notevole. La UNI/PdR 167 nasce, per sua natura, dal lato della verifica: è un documento di prassi che non impone il “come” ma definisce il “cosa” — il risultato atteso — secondo un approccio *prestazionale*, adattabile alle dimensioni e alla natura di ciascuna impresa. È la stessa logica che il documento CNDCEC raccomanda al consulente quando lo esorta a valutare la capacità del sistema di generare output, e non a spuntare una lista di adempimenti.

La corrispondenza più profonda riguarda la distinzione tra adeguatezza ed efficacia. La logica della UNI/PdR 167 può essere letta, a nostro avviso, attraverso la differenza tra **adeguatezza formale** e **adeguatezza sostanziale**: un'impresa è formalmente adeguata quando dispone degli strumenti; è sostanzialmente adeguata quando quegli strumenti producono informazioni tempestive, misurabili e *usate effettivamente nelle decisioni*. È la stessa articolazione tra *design check* ed *effectiveness check* del documento CNDCEC. La Prassi richiede evidenze del monitoraggio, l'individuazione di soglie di significatività degli scostamenti, l'analisi documentata delle cause e un processo capace di condurre all'individuazione delle conseguenti azioni di remediation; non prescrive, invece, una specifica azione predeterminata per ogni possibile scenario critico. Il capitolo 9, dedicato agli strumenti di interpretazione e valutazione, pone l'enfasi proprio sulla qualità dell'analisi degli scostamenti e sulle azioni correttive¹¹.

10 UNI/PdR 167:2025, *Adeguatezza assetto organizzativo, amministrativo e contabile delle PMI – Requisiti e indirizzi operativi per la valutazione di conformità*, pubblicata da UNI in collaborazione con l'ODCEC di Milano; prima edizione 2024, edizione vigente del 17 aprile 2025 (che sostituisce la 167:2024), con l'introduzione del punto 12 sulla certificazione di terza parte. Disponibile su UNISTORE previa registrazione. Alla Prassi è stato dedicato un articolo di questa rivista nel numero di ottobre 2024.

11 UNI/PdR 167, capitolo 9, *Strumenti di interpretazione e valutazione*: enfasi sulla qualità dell'analisi degli scostamenti e sulle azioni correttive, senza le quali si svuota di significato l'intera realizzazione degli assetti.



BOX DI SINTESI

LA MAPPATURA: COSA CHIEDE IL DOCUMENTO CNDCEC, COSA OFFRE LA UNI/PdR 167

Richiesta CNDCEC	Risposta UNI/PdR 167	Riferimenti
Valutare la <i>capacità del sistema</i> di produrre <i>output</i>	Approccio prestazionale : il "cosa", non il "come"	CNDCEC § 2.1.1 · UNI/PdR 167 § 1 (Scopo)
Distinguere design ed effectiveness check	Distinzione adeguatezza formale / sostanziale	CNDCEC § 3.2 · UNI/PdR 167, impostazione generale
Evidenza del concreto funzionamento	Evidenze di monitoraggio continuo e azioni correttive	CNDCEC § 3.2 (art. 2403/2396- <i>quinquies</i>) · UNI/PdR 167 cap. 9
Soglie e reazioni tracciabili ai segnali	Soglie di significatività e azioni di remediation	CNDCEC § 2.1.1 (art. 3 CCII) · UNI/PdR 167 cap. 9
Proporzionalità a natura e dimensioni	Criteri adattabili a dimensione e natura	CNDCEC § 2.1 · UNI/PdR 167, impianto PMI
Verificabilità esterna	Certificazione di terza parte UNI CEI EN ISO/IEC 17065:2012	UNI/PdR 167:2025 § 12 e Appendice A

La griglia mostra corrispondenze di impostazione, non un'equivalenza punto per punto: i profili processuali del documento CNDCEC restano fuori dal perimetro della Prassi.

Un cenno merita infine la **certificazione di terza parte** introdotta dal punto 12 della UNI/PdR 167:2025, resa da un organismo accreditato secondo la UNI CEI EN ISO/IEC 17065:2012. È bene inquadrarne con precisione il valore probatorio: la certificazione di terza parte può essere prodotta come evidenza tecnico-documentale indipendente dell'esito di una valutazione di conformità riferita *alla data e nel perimetro oggetto di verifica*; è idonea a rafforzare la dimostrazione dell'adeguatezza del sistema e a ridurre il costo di ricostruzione documentale in caso di contenzioso. Il suo valore nel singolo procedimento resta tuttavia soggetto alla valutazione del consulente e del giudice: non costituisce prova legale dell'adeguatezza, esimente automatica, presunzione assoluta o *safe harbour*, né dimostra da sola il funzionamento successivo del sistema o la reazione a uno specifico segnale. È un rafforzamento della posizione difensiva — non una sua definitiva chiusura.

8. LE IMPLICAZIONI SULLA RESPONSABILITÀ DEGLI AMMINISTRATORI

Resta da chiudere il cerchio sul piano che più interessa l'imprenditore: la propria responsabilità personale. Qui conviene distinguere anzitutto le finalità dei diversi procedimenti, perché il documento CNDCEC vi insiste e perché da esse dipende il tipo di prova che il consulente costruisce. Nei procedimenti di denuncia al tribunale preva-

le una logica *rimediale*, orientata al ripristino della corretta gestione; nei procedimenti penali e 231 prevale una logica *accertativa*, in cui la prova deve sostenere una decisione oltre ogni ragionevole dubbio e diventa centrale la distinzione tra “adozione” e “attuazione efficace” del modello. Le stesse evidenze, quindi, possono essere lette diversamente a seconda della sede: ragione in più per costruirle solide e tracciabili a monte.

Su questo sfondo si colloca la Business Judgment Rule. La regola stabilisce che le scelte imprenditoriali non sono sindacabili nel merito, a condizione che siano assunte in modo informato, senza conflitti di interesse e con una ragionevole valutazione dei rischi. Il requisito critico è la *decisione informata*, e gli adeguati assetti sono precisamente ciò che consente di dimostrarla¹². Attenzione, però, a non leggere gli assetti come uno scudo automatico: la presenza e il concreto utilizzo di assetti adeguati **rafforzano in modo significativo la difendibilità** delle decisioni gestorie e contribuiscono a dimostrare che esse sono state assunte in modo informato e ragionevole, ma non determinano un'esenzione automatica da responsabilità. Restano necessarie la legittimità della decisione, l'assenza di conflitto, l'adeguatezza dell'informazione, la ragionevolezza del procedimento decisionale e la coerenza tra dati disponibili e scelta compiuta.

Si comprende comunque perché il tema non riguardi solo le imprese in difficoltà. Il documento CNDCEC lo ribadisce: l'assetto adeguato non è un adempimento in mera funzione anticrisi, ma un elemento strutturale di buona amministrazione, gestione informata e prevenzione. La mancanza di assetti può integrare grave irregolarità gestoria e legittimare strumenti altamente invasivi — l'ispezione, la nomina di un amministratore giudiziario — anche in assenza di crisi conclamata, come hanno affermato i Tribunali di Catanzaro e di Cagliari¹³. E il d.lgs. 47/2026 non ha attenuato questo quadro: ha ricollocato le disposizioni sul controllo giudiziario dall'abrogato art. 2409 c.c. al nuovo art. 2396-*quater* c.c.¹⁴.



BOX DI SINTESI

IL DOPPIO DIVIDENDO DEGLI ASSETTI DOCUMENTATI

Dividendo gestionale: decisioni informate, monitoraggio degli obiettivi, prevenzione della crisi, redditività.

Dividendo difensivo: difendibilità rafforzata delle decisioni gestorie, riduzione del “costo probatorio” in caso di contenzioso, evidenza di un agire informato e ragionevole.

Un solo investimento — assetti adeguati, efficaci e dimostrabili — produce entrambi. Nessuno dei due, tuttavia, opera in automatico: entrambi dipendono dal concreto utilizzo del sistema e dalla qualità delle sue evidenze.

¹² Il dovere degli amministratori di agire in modo informato è oggi previsto dall'art. 2381-ter, comma 1, c.c., introdotto dal d.lgs. 27 marzo 2026, n. 47, nel quale è stata ricollocata la regola già contenuta nel previgente art. 2381, comma 6. La presenza e il concreto utilizzo degli assetti concorrono a dimostrare il carattere informato e ragionevole della decisione, senza costituire un'esenzione automatica da responsabilità.

¹³ Tribunale di Catanzaro, 6 febbraio 2024, cit., che qualifica l'assenza di assetti come grave irregolarità “ancora grave e attuale”; Tribunale di Cagliari, decreto 2 marzo 2022, secondo cui, anche in equilibrio economico-finanziario, la carenza di assetti può giustificare la nomina di un amministratore giudiziario.

¹⁴ D.lgs. 27 marzo 2026, n. 47, in vigore dal 29 aprile 2026: ha abrogato l'art. 2409 c.c., confluito nel nuovo art. 2396-*quater* c.c., con disciplina unica del controllo giudiziario per tutti i sistemi di amministrazione e controllo.

9. COSA FARE LA SETTIMANA PROSSIMA: VERIFICARE GLI ASSETTI A PROVA DI CONTENZIOSO

I concetti di questo articolo si traducono in un'attività concreta e realizzabile in pochi giorni. L'obiettivo non è costruire da zero gli assetti, ma **sottoporli al collaudo del consulente prima che lo faccia il consulente esterno** — simulare, sul proprio sistema, le domande che una verifica tecnica porrebbe, e controllare per ciascuna se esiste l'evidenza corrispondente. È un esercizio che ogni professionista può proporre al cliente e che ogni imprenditore può avviare.

Sette azioni concrete per la settimana prossima

- **Fai l'inventario delle prove, non degli strumenti.** Prendi la check-list del Box 3 e, per ogni area, scrivi accanto *il nome del file o del documento* che la prova, con la sua data. Dove trovi una casella vuota, hai individuato un punto di debolezza probatoria: non ti manca lo strumento, ti manca la prova.
- **Attiva gli *alert* sui quattro segnali dell'art. 3, comma 4.** Configura un avviso automatico per: debiti retributivi scaduti da 30 giorni, debiti verso fornitori scaduti da 90 giorni, superamento delle soglie di esposizione bancaria, esposizioni verso Agenzia Entrate-Riscossione, INPS e INAIL. Sono i segnali tipizzati: se il tuo sistema non li intercetta tempestivamente, non assolve a una delle funzioni minime richieste dalla norma. Bastano poche ore di lavoro sul gestionale.
- **Ricostruisci correttamente ciò che oggi non è documentato.** Individua un'ultima decisione importante presa "a sensazione" e redigi un *memo ricognitivo* datato oggi, distinguendo chiaramente i fatti provati da documenti contemporanei dalle valutazioni ricostruite ex post. Il memo non sostituisce e non retrodata la prova originaria: rende visibile il gap documentale. Per le decisioni future, introduci una verbalizzazione contestuale del dato esaminato, della discussione svolta e della contromisura adottata.
- **Fai un mini *reverse stress test*.** Non chiederti "cosa succede se i ricavi calano?". Chiediti: "*quale* calo di ricavi renderebbe insostenibile il mio debito nei prossimi dodici mesi?". Scrivi il numero. Averlo scritto è il primo passo per conoscere — e iniziare a governare — la tua soglia di rottura: il governo effettivo richiede poi aggiornamento periodico, monitoraggio e attribuzione di responsabilità.
- **Formalizza una cosa che oggi sai solo tu.** Scegli un'informazione critica che nessun altro in azienda saprebbe recuperare se domani mancassi per due settimane, e mettila per iscritto in una procedura di una pagina. Hai appena ridotto il tuo *key man risk* e trasformato un'efficacia "di fatto" in un'adeguatezza dimostrabile.
- **Verifica l'output gestionale "per destinazione".** Controlla se il sistema informativo produce dati per prodotto, cliente, commessa o centro di responsabilità — tramite contabilità analitica, dimensioni dell'ERP o sistemi extracontabili riconciliati con la contabilità generale. Se l'output manca, concordane l'introduzione con il tuo commercialista: senza il livello gestionale, il controllo di gestione non ha materia prima.
- **Valuta il percorso UNI/PdR 167.** Confronta i tuoi assetti con la logica prestazionale della Prassi (adeguatezza formale vs sostanziale, soglie, azioni correttive). Se il sistema regge, informati sulla certificazione di terza parte prevista dall'edizione 2025: può costituire un'evidenza tecnico-documentale indipendente, spendibile con banche, investitori e, se necessario, in giudizio — nei limiti di data e perimetro della verifica.

Pre-screening annuale delle evidenze (da integrare con verifiche periodiche sul concreto funzionamento)

Domanda del consulente	Evidenza posseduta?	Data ultima evidenza	Azione se manca
Deleghe e responsabilità chiare?	☐ Sì ☐ No	___	Formalizzare organigramma e procure
Contabilità tempestiva e affidabile?	☐ Sì ☐ No	___	Fissare calendario chiusure e riconciliazioni
Budget e analisi scostamenti?	☐ Sì ☐ No	___	Introdurre forecast trimestrale con verbale
Sostenibilità debito e cash-flow 12 mesi?	☐ Sì ☐ No	___	Costruire cash-flow forecast e stress test
Segnali art. 3, c. 4 monitorati?	☐ Sì ☐ No	___	Attivare alert automatici sui quattro segnali
Rischi mappati con soglie e azioni?	☐ Sì ☐ No	___	Redigere risk map con soglie predefinite
Reazioni ai segnali documentate a verbale?	☐ Sì ☐ No	___	Introdurre verbalizzazione delle contro-misure
Prova digitale tracciabile (autore/data/versione)?	☐ Sì ☐ No	___	Adottare archiviazione non modificabile e log
MOG (se istituito) attuato e tracciato?	☐ Sì ☐ No	___	Allineare protocolli 231 e flussi OdV

Il pre-screening può essere svolto con risorse interne in mezza giornata; la rimozione dei gap e la validazione dell'effettivo funzionamento richiedono però tempi e competenze proporzionati alla complessità dell'impresa, e un aggiornamento periodico — non annuale — sulle evidenze dinamiche e prospettiche. È un punto di partenza, non un traguardo.

Per chi voglia strutturare il tutto, conviene organizzare le evidenze in un vero **fascicolo replicabile**, secondo la logica “quesito – evidenza – conclusione” raccomandata dal documento CNDCEC — la matrice del § 9, coordinata con la logica della «prova pronta» del § 10. Ogni voce dovrebbe indicare: il requisito che il sistema deve garantire; l'evidenza (documento, report, *log*, verbale); la fonte; la data e il periodo coperto; la versione; l'*owner*; la frequenza di produzione; la soglia che genera *escalation*; l'azione predeterminata e la sua evidenza; i limiti (dati mancanti, stime, assunzioni); l'esito (adeguato, migliorabile, critico, assente). È la stessa matrice che il consulente costruirebbe — predisposta, però, quando l'impresa è in salute.

10. CONCLUSIONE

Il documento del CNDCEC del maggio 2026 ci consegna una lezione che va oltre il contenzioso: gli assetti adeguati non si giudicano da come appaiono, ma da come funzionano e — davanti a un terzo — da come si dimostrano. È la stessa disciplina che percorre tutta questa serie, vista da una nuova angolatura. Costruire un abito su misura non basta: bisogna anche conservare il cartamodello, le prove di sarto, le misure prese di volta in volta. Perché il giorno in cui qualcuno contesterà che l'abito non calzava, non conterà quanto bene vestiva: conterà cosa si può provare.

La convergenza tra la griglia probatoria del CNDCEC e la logica prestazionale della UNI/PdR 167 non è casuale: è il segno che il sistema — normativo, giurisprudenziale, di prassi — sta maturando un linguaggio comune sul versante della progettazione degli assetti. Chi adotta oggi la Prassi non insegue un adempimento in più: predispone, nel momento giusto, molte delle risposte organizzative e documentali che una verifica tecnica potrebbe

richiedere — restando consapevole che i profili processuali, e la valutazione finale del consulente e del giudice, non si delegano a nessuno strumento.

Gli assetti a prova di consulente non sono assetti diversi da quelli a prova di gestione. Sono gli stessi assetti, corredati della loro prova. E la prova, in fondo, non è che la memoria scritta di un'impresa che si conosce. *Idem est non esse et non probari*: l'impresa che sa dimostrare di aver governato è l'impresa che ha davvero governato.

La proroga del termine per la presentazione della proposta, del piano e degli accordi ai sensi dell'art. 44, comma 1, lett. a), CCII



A cura di **Claudia Ferrarese Girardi**

Nel presente contributo si analizzano i presupposti della proroga del termine previsto dall'art. 44 CCII, nella formulazione oggetto di modifica ad opera del D. Lgs. 13 settembre 2024 n. 136, per presentare la domanda di accesso agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza e la relativa documentazione, alla luce dei recenti pronunciamenti giurisprudenziali e, in particolare, dell'orientamento adottato dalla Sezione Concorsuale del Tribunale di Verona.

1. PREMESSA

L'art. 44 del Codice della Crisi disciplina l'accesso agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza con riserva di deposito della documentazione prevista dall'art. 39 CCII: si tratta del c.d. "ricorso in bianco" finalizzato all'accesso alla procedura di concordato preventivo oppure all'omologazione degli accordi di ristrutturazione dei debiti o del piano di ristrutturazione. La norma prevede che, a fronte del deposito del ricorso, il Tribunale fissi per il deposito della proposta di concordato preventivo oppure per la richiesta di omologazione degli accordi di ristrutturazione dei debiti un termine compreso tra trenta e sessanta giorni, prorogabile su istanza del debitore *"in presenza di giustificati motivi comprovati dalla predisposizione di un progetto di regolazione della crisi e dell'insolvenza" fino a ulteriori sessanta giorni*¹.

Il termine concesso dal Tribunale ha natura decadenziale e alla sua inosservanza consegue l'inammissibilità della domanda. L'ipotesi in cui il debitore, non riuscendo a completare gli adempimenti propedeutici alla presentazione della domanda di accesso ad uno strumento di regolazione della crisi e dell'insolvenza entro il termine inizialmente concesso dal Tribunale (che, si ricorda, è sensibilmente più contenuto rispetto al termine *"compreso fra sessanta e centoventi giorni"* previsto nella L. Fall.), si veda costretto a chiedere la proroga del termine è assai frequente.

¹ Il comma è stato così modificato dall'art. 12 D. Lgs. 13 settembre 2024 n. 136 e la modifica è entrata in vigore il 28.9.2024, applicandosi anche ai procedimenti pendenti oltre che a quelli aperti successivamente. E' opportuno ricordare che, a seguito della modifica al testo dell'art. 44 CCII dal D.Lgs. n. 136 del 2024, la proroga del termine per la presentazione della domanda può essere richiesta anche in pendenza di domande di apertura della liquidazione giudiziale.

L'attuale disposizione che disciplina i presupposti necessari per ottenere la proroga, più stringente e strutturata di quella che era contenuta all'art. 161, co. 6, L. Fall., è stata già oggetto di pronunciamenti giurisprudenziali, che ne hanno offerto interpretazioni più o meno rigorose. Sul piano pratico, quindi, può essere interessante cercare di comprendere che cosa, in concreto, al ricorrente è richiesto di dedurre e di produrre quando si presenta (quasi sempre) la necessità di ottenere la proroga del termine iniziale.

2. UNA PANORAMICA GIURISPRUDENZIALE

Le decisioni che chi scrive ha rinvenuto partono generalmente dal presupposto che la norma di riferimento è finalizzata al contenimento della fase prenotativa e del relativo regime protettivo, da cui il dovere di speditezza, cui il debitore è chiamato già dalla fase preparatoria all'entrata in procedura, e l'esigenza di dimostrare un serio e concreto avanzamento dello stato di elaborazione del piano e della proposta secondo un progetto concreto di soluzione della crisi: lo scopo, intuibile, è quello di disincentivare utilizzi strumentali della domanda con riserva evitando il vano differimento della liquidazione giudiziale. A seguito della novella, peraltro, l'esigenza è quella di interpretare la portata della disposizione che impone al debitore la *"predisposizione di un progetto di regolazione della crisi e dell'insolvenza"*.

Per il Tribunale di Taranto (Decreto del 16.10.2025, con cui è stata rigettata l'istanza di proroga del ricorrente, che non aveva allegato alla istanza di proroga alcun progetto di regolazione della crisi) *"la proroga può ritenersi giustificabile solo in presenza di uno stadio avanzato della predisposizione del programma di ristrutturazione della crisi, ovvero da una strutturata discovery delle intenzioni di risanamento, desumibile dalla allegazione di un progetto di regolazione in difetto della quale l'istanza non può essere accolta"*; tale esigenza ostensiva, ricorda il Tribunale, è centrale nel nuovo impianto normativo, *"atteso che l'art. 4 CCII, nel regolare (si badi, tra i "principi generali" del codice) i doveri cui le parti sono chiamate nell'ambito dei procedimenti di regolazione della crisi, espressamente impone al debitore di "illustrare la propria situazione in modo completo, veritiero e trasparente, fornendo tutte le informazioni necessarie e appropriate rispetto alle trattative avviate, anche nella composizione negoziata, e allo strumento di regolazione della crisi e dell'insolvenza prescelto" (co. 1, lett. a), nonché, e in particolare per quel che qui rileva, di assumere "tempestivamente" le iniziative idonee alla "rapida" definizione dello strumento di regolazione della crisi e dell'insolvenza prescelto, "anche al fine di non pregiudicare i diritti dei creditori"*.

Fermo restando che la mancata allegazione di un *"concreto progetto di piano ed elementi documentali comprovanti l'avanzamento delle attività necessarie"* è circostanza ostativa alla concessione della proroga (si veda anche Tribunale Milano, Sez. II, Sentenza, 6.3.2025), per quanto riguarda le caratteristiche del progetto di regolazione della crisi richiesto dall'art. 44 CCII, il Tribunale di Milano ha precisato che *"non pare doversi ravvisare in questa sede un obbligo di deposito di un vero e proprio piano dettagliato, con documento separato anche di tesoreria e/o di natura finanziaria o contenente i flussi di cassa, con specifica proposta soddisfattiva destinata ai creditori, ma può ritenersi sufficiente, ai fini della proroga, che la società fornisca un'illustrazione chiara degli obiettivi ristrutturativi dell'impresa e delle azioni funzionali al loro perseguimento, quindi delle linee guida fondamentali dello strumento regolatorio prescelto"* (Decreto del 13.8.2025, con il quale è stato ritenuto che la bozza di piano in continuità indiretta allegata all'istanza fosse connotata in via esauriente secondo linee essenziali idonee a costituire un progetto volto al superamento della crisi). Dall'esame del provvedimento di cui sopra emerge poi l'opportunità che la necessità di una proroga sia avallata anche dall'attestatore, il quale, nel caso di specie, aveva evidenziato la necessità di completare l'iter di verifica delle posizioni creditorie.

**BOX DI SINTESI**

La necessità che il ricorrente dimostri la ricorrenza di *“giustificati motivi”* attraverso la produzione di un *“progetto di regolazione della crisi e dell’insolvenza”* nasce dall’esigenza che le attività di predisposizione del programma di ristrutturazione della crisi devono essere in stato avanzato e che siano già fissati chiaramente gli obiettivi ristrutturativi dell’impresa e le azioni funzionali al loro perseguimento.

3. L'ORIENTAMENTO DEL TRIBUNALE DI VERONA: SINTESI E ANALISI

Più stringente e analitico l’orientamento espresso dal Tribunale di Verona con decreto del 16.10.2024, successivamente ribadito anche con decreto del 20.2.2026, che parte dalla considerazione che la nuova disciplina dell’art. 44 CCII ha reso più strutturato il requisito dei *“giustificati motivi”* (già previsti dalla disposizione della L. Fall.), in presenza dei quali la proroga del termine può essere concessa, prescrivendo espressamente il deposito di un *“progetto di regolazione della crisi e dell’insolvenza”*, che ne comprovi la sussistenza.

In difetto di indicazioni più specifiche, il Tribunale di Verona ritiene che il parametro per la determinazione del contenuto del progetto vada individuato *“nel “progetto di piano di risanamento” previsto dell’art. 17, comma 3, lett. b CCII, con gli adattamenti resi necessari dal diverso contesto procedimentale e dalla presenza degli obblighi informativi previsti dall’art. 44, comma 2, lett. c CCII”*.

Evidentemente il *“progetto di regolazione della crisi e dell’insolvenza”* che va allegato all’istanza di proroga sarà un progetto in itinere che non può e non deve contenere i dati numerici definitivi né essere corredato della documentazione prevista dalla legge. Purtroppo, il ricorrente è chiamato, da un lato, a dimostrare il concreto avanzamento delle attività propedeutiche alla predisposizione del piano di risanamento (anche in considerazione del fatto che la proroga del termine può arrivare ad un massimo di ulteriori sessanta giorni), così da escludere il rischio di comportamenti inerti o dilatori, e, dall’altro, ad anticipare con un certo dettaglio i lineamenti del progetto di risanamento, onde consentire al Tribunale di apprezzarne preventivamente la ritualità e l’affidabilità in un’ottica di tutela dei creditori.

Ebbene, per soddisfare tali esigenze il Tribunale scaligero ritiene che il progetto vada modellato sulla base del piano di risanamento che deve essere allegato all’istanza di accesso al procedimento di composizione negoziata della crisi, il quale dev’essere redatto secondo le indicazioni operative della lista di controllo di cui all’articolo 13, co. 2, CCII; il contenuto della lista di controllo particolareggiata è stato determinato, sulla base della miglior prassi di redazione dei piani di impresa, con il citato D.M. 21 marzo 2023 e si trova nella Sezione II del medesimo D.M.².

² La lista di controllo è composta da diversi punti, suddivisi in sei paragrafi:

- il primo è volto a verificare la sussistenza di minimi requisiti organizzativi per la conduzione dell’attività di impresa;
- il secondo mira a verificare se l’istante dispone di una situazione economico patrimoniale di partenza aggiornata, completa e affidabile;
- il terzo concerne l’analisi della situazione di crisi in cui versa l’impresa e delle sue cause, a cui devono attagliarsi le strategie di intervento e le iniziative industriali che l’imprenditore intende adottare;
- il quarto riguarda la parte quantitativa del piano con la proiezione dei flussi finanziari stimati, conseguenti alle strategie che si intende adottare;
- il quinto riguarda il progetto di risanamento vero e proprio, ossia il raffronto tra il debito esistente e i flussi attesi e l’individuazione delle proposte da formulare ai creditori;
- il sesto paragrafo si applica unicamente in caso di gruppo di imprese, laddove occorre tenere conto delle reciproche interdipendenze.

Il richiamo del Tribunale scaligero alla lista di controllo, però, non è né integrale né acritico, perché si tratta chiaramente di due contesti procedimentali diversi. Il contenuto del progetto che andrà predisposto e allegato alla richiesta di proroga del termine *ex art. 44, co. 1, lett. a)*, CCII dovrà, naturalmente, tenere conto non solo della concreta situazione in cui versa l'impresa ricorrente ma anche del tipo di soluzione perseguita (concordato preventivo in continuità diretta o indiretta; concordato preventivo liquidatorio; accordo di ristrutturazione dei debiti; piano di ristrutturazione *ex art. 64 bis* CCII) e potrà essere modulato di conseguenza, dando rilievo ai punti della lista di controllo necessari e rilevanti e omettendo quelli che non si attagliano al caso specifico³. Lo stesso Tribunale, peraltro, precisa che il modello di riferimento deve adattarsi al *“diverso contesto procedimentale e (d) alla presenza degli obblighi informativi previsti dall'art. 44, comma 2, lett. c CCII”*, cosicché non vi è necessità di duplicare informazioni già fornite con il ricorso introduttivo o con le relazioni periodiche e il grado di approfondimento delle informazioni da fornire va adattato alla tipologia di ristrutturazione prefigurata (e, dunque, con uno spessore maggiore nell'ipotesi che il piano proposto preveda la continuità diretta dell'attività d'impresa)⁴. Il ricorso in via interpretativa alle disposizioni citate in tema di composizione negoziata della crisi di impresa si ritiene essere motivato dalla medesima *ratio*: nel D.M. 21.3.2023, infatti, nella parte introduttiva della Sezione II viene detto che non è necessario *“che l'imprenditore, per accedere alla composizione negoziata, abbia già redatto il piano vero e proprio. È tuttavia utile che lo abbia fatto posto che lo dovrà comunque redigere, in tempi brevi, nel corso della composizione negoziata per individuare le proposte da formulare alle parti interessate e la soluzione idonea per il superamento della crisi”*. La logica, a ben vedere, si attaglia alla situazione dell'imprenditore che insta per la proroga del termine *ex art. 44, co. 1, lett. a)*, CCII, anche in considerazione del fatto che lo spazio di tempo che potrà essergli ulteriormente concesso non è per niente ampio.

Al Commissario giudiziale nominato ai sensi dell'art. 44, co. 1, lett. b), CCII spetta, nell'impostazione adottata dal Tribunale di Verona, un duplice compito:

- a) quello di prendere posizione sul progetto depositato analizzandone la coerenza (sulla falsariga di quanto deve fare l'esperto in sede di avvio della composizione negoziata della crisi);
- b) quello di fornire le informazioni su quei punti, che nella lista di controllo è previsto siano verificati dall'esperto (con particolare riferimento a quelli elencati nel paragrafo 3).

Quanto precede, a parere del Tribunale, “appare coerente con la parziale assimilazione del ruolo del commissario a quello dell'esperto in questo procedimento, come si ricava dall'art. 92, comma 3, secondo periodo, CCII”.

3 Nel Decreto del 16.10.2024 il Tribunale scaligero ha disposto specificamente che il progetto dovesse *“contenere quanto meno le indicazioni di cui ai paragrafi 1, 2.8 e 3 della check list approvata con D.M. 21 marzo 2023”*; i paragrafi 1, 2.8 e 3 indicati rappresentano, per espressa indicazione normativa, una sorta di “contenuto minimo” del progetto di piano di risanamento: l'esposizione delle risorse organizzative dell'impresa, delle informazioni sull'andamento corrente in termini di ricavi, ordini, costi e flussi finanziari e delle strategie di intervento per rimediare alla crisi.

4 Precisazioni contenute nel Decreto Tribunale di Verona 20.2.2026, dove non sono state fornite indicazioni specifiche sulle informazioni da inserire nel progetto ma è stato indicato alle parti il criterio in base al quale individuare quelle opportune e rilevanti: *“il progetto in questione deve contenere le indicazioni di cui alla check list approvata con D.M. 21.3.2023, benché limitatamente a quelle rilevanti nella fattispecie, senza necessità di duplicare informazioni già fornite con il ricorso introduttivo ed infine con un grado di approfondimento da adattare alla tipologia di ristrutturazione prefigurata (e, dunque, con uno spessore maggiore nell'ipotesi che il piano proposto preveda la continuità diretta dell'attività d'impresa)”*.

**BOX DI SINTESI**

Secondo l'interpretazione del Tribunale di Verona il parametro per determinare struttura e contenuto del *“progetto di regolazione della crisi e dell'insolvenza”* da allegare all'istanza di concessione della proroga è il *“progetto di piano di risanamento”* previsto dall'art. 17, comma 3, lett. b) CCII, seppure con gli adattamenti resi necessari dal diverso contesto procedimentale e dalla presenza degli obblighi informativi *ex art. 44, comma 2, lett. c) CCII*.

4. CONCLUSIONI

In un quadro caratterizzato dal fatto che la nuova disciplina dell'art. 44, co. 1, lett. a), ha senz'altro reso più strutturato il requisito dei *“giustificati motivi”* in presenza dei quali la proroga del termine per la presentazione del progetto di regolazione della crisi e dell'insolvenza può essere concessa dal Tribunale, la giurisprudenza resta piuttosto variegata nell'interpretazione da attribuire alla prescrizione del deposito, da parte del ricorrente che chiede la proroga, del *“progetto di regolazione della crisi e dell'insolvenza”* che accompagna l'istanza.

Al di là di quella che può essere l'opportuna verifica dell'orientamento della competente sezione del Tribunale di riferimento, merita di essere sottolineata l'indubbia esigenza in fase di richiesta della proroga non solo di una *disclosure* degli intenti del ricorrente ma anche di una dettagliata indicazione dei contenuti del piano o degli accordi, che si presumono al momento dell'istanza essere già in fase avanzata di elaborazione, anche al fine di dimostrare la serietà degli intenti del debitore e la concreta realizzabilità del progetto alternativo alla liquidazione giudiziale.

Di particolare interesse, sia sul piano interpretativo che su quello pratico, la soluzione adottata dalla Sezione Concorsuale del Tribunale di Verona che, sulla base di una certa identità di *ratio*, ha ritenuto che il documento che il ricorrente deve predisporre ai fini della proroga deve essere modellato secondo i parametri del progetto di piano di risanamento che l'imprenditore deve produrre in sede di accesso alla composizione negoziata della crisi.

PERIODICITÀ E DISTRIBUZIONE

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

PREZZO DELL'ABBONAMENTO

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

DIRETTORE RESPONSABILE

Andrea Meneghello

COMITATO SCIENTIFICO

Federico Alvino

Dottore Commercialista – Professore Università degli Studi di Napoli Parthenope

Franco Baiguera

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

Luigi Belluzzo

Dottore Commercialista - Belluzzo International Partners –
SDA Bocconi Professor

Claudia Ferrarese Girardi

Avvocato – V. Law Studio Legale

Thomas Ferrari

Dottore Commercialista – Vergallo, Brivio & Associati

Laura Gaburro

Avvocato – Studio Gaburro

Oriana Inserra

Dottore Commercialista – Tron & Associati

Erika Marcianesi

Avvocato – Marcianesi & Associati

Alessandro Mattavelli

Dottore Commercialista – Studio Mattavelli & Associati

Antonio Morello

Avvocato – Legal Capital

Marcello Pollio

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

Cesare Spezia

Dottore Commercialista – Commissione Finanza e Controllo
di Gestione ODCEC Milano

Andrea Vatalaro

Dottore Commercialista – DDP Partners

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Claudia Ferrarese Girardi, Laura Gaburro, Oriana Inserra, Antonio Morello, Riccardo Sartori, Flavia Silla, Cesare Spezia

Chiuso in redazione il 1° settembre 2026

SERVIZIO CLIENTI

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

PROGETTO GRAFICA E IMPAGINAZIONE

A Comunicazione Srl – www.acomunicazione.com

Tutti i contenuti della rivista sono soggetti a copyright.

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

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