



**CONSIGLIO NAZIONALE  
DEI DOTTORI COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI CONTABILI**

MINISTERO DELLA GIUSTIZIA

*Il Presidente*

EdN/UCO/fm

Roma, 20 aprile 2026  
*Informativa n. 67/2026*

**ALLE SIGNORE E AI SIGNORI PRESIDENTI DEI CONSIGLI  
DEGLI ORDINI DEI DOTTORI COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI CONTABILI**

Oggetto: Rivista gratuita di aggiornamento "Il Professionista. Imprese e Codice della Crisi" n. 5 – aprile 2026

Cara, Caro Presidente,

ho il piacere di comunicarTi l'uscita del quinto numero della rivista gratuita "Il Professionista. Imprese e Codice della Crisi", realizzata dalla Fondazione ADR Commercialisti in collaborazione con 24 ORE Professionale.

Il periodico è pensato come strumento multidisciplinare per offrire spunti di riflessione e approfondimenti utili per la categoria anche sul piano operativo, oltre che contribuire alla crescita culturale e professionale.

È possibile scaricare il documento al seguente link [5-IL-PROFESSIONISTA APRILE 2026.pdf](#)

InvitandoTi a dare la massima diffusione dell'Informativa tra i Tuoi iscritti, Ti invio i miei migliori saluti.

F.to il Presidente  
Elbano de Nuccio

N. 5 | APRILE 2026

# Il Professionista

## Imprese e Codice della Crisi

Rivista di aggiornamento realizzata da Il Sole 24 ORE Professionale  
in collaborazione con Fondazione ADR Commercialisti



## COMITATO SCIENTIFICO

**Elbano de Nuccio**  
*Presidente CNDCEC*

**Giovanna Greco**  
*Segretario CNDCEC e Consigliere delegato Area "Funzioni giudiziarie e ADR"*

**Antonino Trommino**  
*Presidente Fondazione Nazionale ADR dei Dottori commercialisti e degli Esperti Contabili*

**Maria Lucetta Russotto**  
*Consigliere CNDCEC, Università degli Studi di Firenze*

## LA FONDAZIONE

## COMITATO DI REDAZIONE

**Daniele Cassano**

**Carla Chiola**

**Lorenzo De Luca**

**Claudia Di Giulio**

**Lisa Lombardi**

**Anna Martucci**

**Miriam Pellegrino**

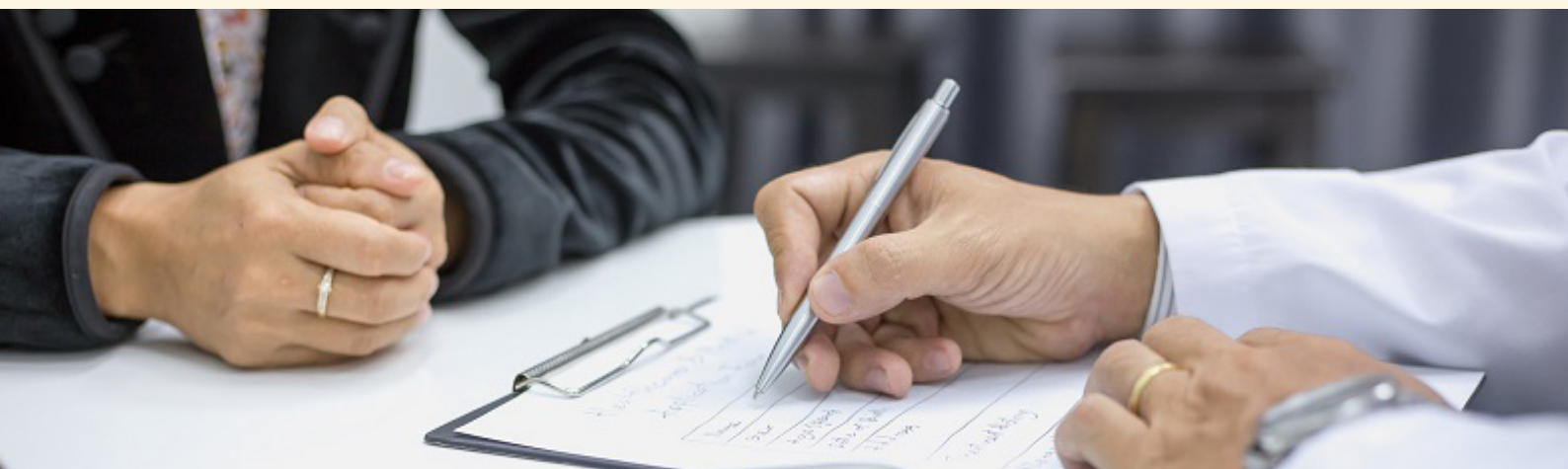
**Monica Peta**

**Marisa Pezzella**

**Debora Rubini**

**Cinthia Tarantino**

**Francesco Torre**



**CONTENUTI**

<b>PRESENTAZIONE</b>	<b>4</b>
Il Presidente della Fondazione ADR Antonino Trommino	
<b>Misure protettive e cautelari nella composizione negoziata</b>	<b>5</b>
<b>Dottressa Giovanna Greco,</b> Segretario Cndcec e Consigliere delegato all'Area "Funzioni giudiziarie e ADR"	
<b>Avvocato Ernestina De Medio,</b> Ricercatrice della Fondazione Nazionale dei Commercialisti	
<b>Trasparenza, rotazione ed efficienza nelle procedure di nomina dell'esperto</b>	<b>11</b>
<b>Dottressa Patrizia Pompei</b> Presidente del Tribunale di Prato	
<b>Quando il debito diventa leva di acquisizione: il leveraged buy out e il 2501-bis c.c.</b>	<b>16</b>
<b>Angelo Pisciotta</b> Avvocato e Dottore commercialista, Odcec di Palermo	
<b>Meritevolezza e merito creditizio nel piano del consumatore del Codice della crisi</b>	<b>22</b>
<b>Monica Peta</b> Dottore commercialista, Odcec di Roma	
<b>Contabilità e Fisco: perché sono prestazioni professionali da tutelare</b>	<b>29</b>
<b>Mirco Comparini</b> Ragioniere Commercialista, Odcec di Livorno	
<b>Giurisdizione e competenza territoriale nelle procedure, l'accesso alla liquidazione controllata</b>	<b>39</b>
<b>Enrico Montanari</b> Dottore commercialista, Odcec Ravenna	
<b>Matteo Dalmonte</b> Dottore commercialista, Odcec Ravenna	
<b>Crisi e armonizzazione normativa, un confronto tra Italia, UE e Paesi del Golfo</b>	<b>42</b>
<b>Michele Maselli</b> Dottore commercialista, ODCEC di Campobasso	
<b>Whistleblowing e D.Lgs. 231/2001 dopo le nuove linee-guida Anac 2025</b>	<b>51</b>
<b>Lucia Zazzetta</b> Ragioniere commercialista, Odcec di Teramo	
<b>Mancato e urgente rilascio del Durc in pregiudizio della continuità aziendale</b>	<b>58</b>
<b>Elvira Deiana</b> Dottore commercialista, Odcec di Cagliari	
<b>I costi della mancata formalizzazione degli assetti organizzativi nelle Pmi e i suoi effetti</b>	<b>61</b>
<b>Grazia Marcello</b> Dottore commercialista, Odcec di Caserta	
<b>Rassegna di giurisprudenza</b>	<b>66</b>

Newsletter realizzata da  
Il Sole 24 ORE Professionale  
in collaborazione con  
Fondazione ADR Commercialisti

**Proprietario ed Editore:**  
Il Sole 24 ORE S.p.A.

**Sede legale e amministrazione:**  
Viale Sarca, 223 - 20126 Milano

**Redazione:**  
Il Sole 24 ORE Professionale  
© 2026 Il Sole 24 ORE S.p.a.

Tutti i diritti riservati.  
È vietata la riproduzione  
anche parziale e con qualsiasi  
strumento.

I testi e l'elaborazione dei testi, anche  
se curati con scrupolosa attenzione,  
non possono comportare specifiche  
responsabilità per involontari errori e  
inesattezze.

**Chiusa in redazione:**  
13 aprile 2026

**PRESENTAZIONE**

La Fondazione ADR inizia il 2026 con la pubblicazione di un ulteriore numero della propria Rivista ricco di argomenti di particolare interesse: dalla composizione negoziata al sovraindebitamento, dall'intelligenza artificiale con i suoi riflessi sulle materie contabili e fiscali agli adempimenti delle imprese come la *whistleblowing* e gli adeguati assetti organizzativi.

Continua l'encomiabile lavoro del Comitato scientifico della Fondazione, chiamato anche ad individuare, su indirizzo del Consiglio Nazionale e del Comitato Direttivo ADR, Colleghi disponibili a fornire contributi a carattere tecnico-scientifico, nell'ottica di una proficua collaborazione a beneficio dell'intera categoria.

Con l'Informativa n. 145/2025 del Consiglio Nazionale, infatti, veniva segnalata ai Presidenti degli Ordini Territoriali l'opportunità di far partecipare alla stesura delle varie pubblicazioni anche Colleghi che avessero particolare interesse a fornire contributi sulle diverse materie richiamate nella predetta Informativa.

La volontà di coinvolgimento e collaborazione manifestata a tutti gli appartenenti la nostra categoria professionale per la partecipazione a taluni lavori della Fondazione, rappresenta un realistico interesse del CN nel voler valorizzare la professionalità di ogni singolo iscritto, al quale viene data la possibilità di far parte di un progetto di informazione-aggiornamento-approfondimento di interesse comune.

Il Presidente della Fondazione ADR  
Antonino Trommino

## Misure protettive e cautelari nella composizione negoziata

**Dottorssa Giovanna Greco,**

Segretario Cndcec e Consigliere delegato all'Area "Funzioni giudiziarie e ADR"

**Avvocato Ernestina De Medio,**

Ricercatrice della Fondazione Nazionale dei Commercialisti

### APPROFONDIMENTI

Quando si parla di composizione negoziata della crisi, si fa riferimento a uno strumento pensato per accompagnare l'imprenditore in difficoltà lungo un percorso di risanamento fondato sul dialogo con i creditori, più che sul conflitto in Tribunale.

Perché questo dialogo possa davvero svilupparsi, tuttavia, è necessario che l'impresa non venga travolta, nel frattempo, da pignoramenti, azioni esecutive, iniziative aggressive dei singoli creditori.

È qui che entrano in gioco le misure protettive e le misure cautelari, che rappresentano il "guscio di protezione" giuridico entro cui le trattative possono svolgersi con una certa serenità.

### **Che cosa sono le misure protettive e perché esiste un limite di tempo**

Le misure protettive, previste in particolare dall'articolo 18 del Codice della crisi d'impresa, sono un blocco generalizzato delle azioni esecutive e cautelari sui beni e sui diritti che l'imprenditore utilizza per svolgere la propria attività.

In concreto, ciò significa che, a partire dalla pubblicazione dell'istanza e per il tempo in cui le misure restano efficaci, i creditori non possono iniziare o proseguire pignoramenti, sequestri o altre azioni dirette a soddisfarsi forzatamente sul patrimonio dell'impresa.

Questa protezione, però, non è illimitata: il legislatore ha fissato una **durata massima di 240 giorni**.

Secondo una parte della giurisprudenza, questo limite temporale è la traduzione di un equilibrio delicato: da un lato, la necessità di garantire all'imprenditore un periodo "di tregua" sufficiente per negoziare seriamente; dall'altro, l'esigenza di non sacrificare troppo a lungo i diritti dei singoli creditori, che non possono essere tenuti indefinitamente in una sorta di "congelamento" forzato.

Superato questo periodo, l'idea di fondo è che, se le trattative non hanno prodotto risultati concreti o non sono giunte a uno stadio avanzato, diven-

ta sempre meno giustificabile una compressione così ampia e indistinta delle pretese creditorie.

### Misure protettive e misure cautelari: due piani diversi

Accanto alle misure protettive, il Codice della crisi prevede la possibilità di adottare misure cautelari.

A differenza delle prime, queste non hanno necessariamente un carattere generalizzato, ma sono rivolte a soggetti o rapporti specifici e mirano a preservare, in via provvisoria, l'utilità delle trattative in corso.

Su questo punto la **giurisprudenza** si è divisa.

Un orientamento, più elastico, ritiene che il limite dei 240 giorni riguardi solo le misure protettive generalizzate e che, anche oltre tale termine, il giudice possa concedere misure cautelari *ad hoc*, con contenuto anche simile alle protettive, purché mirate e strettamente connesse a esigenze concrete delle trattative.

Un altro orientamento, più restrittivo, teme che in questo modo si finisca per aggirare surrettiziamente il limite legale: se, scadute le protettive, si concedessero cautelari che di fatto riproducono un blocco generalizzato, si otterrebbe una "protettiva mascherata", in contrasto con la volontà del legislatore.

## APPROFONDIMENTI

### Il requisito chiave: la strumentalità alle trattative

Nonostante le differenze di vedute, un punto appare condiviso: sia le misure protettive, sia le misure cautelari devono essere realmente funzionali alle trattative.

Non basta che servano, in astratto, a "tenere in vita" l'impresa; occorre che siano calibrate in modo da rendere effettivamente possibile il confronto con i creditori e la costruzione di un piano di risanamento credibile.

Unitamente alla richiesta di conferma o modifica delle misure protettive, l'imprenditore può chiedere, ove occorre, l'adozione dei provvedimenti cautelari necessari per condurre a termine le trattative (articolo 19, comma 1, primo periodo, CCII).

La giurisprudenza, tuttavia, ritiene che la richiesta di misure cautelari possa essere avanzata anche con ricorso separato (Tribunale Torino 5 dicembre 2023), per tutto il corso della composizione negoziata se sono sopravvenute esigenze cautelari e ciò anche oltre il termine massimo di 240 giorni allorché è richiesto un provvedimento specifico nei confronti di destinatari determinati, finalizzato ad assicurare provvisoriamente l'esito delle trattative (Tribunale Lanciano 17 ottobre 2025; Tribunale Imperia 20 febbraio 2024; Tribunale Milano 7 luglio 2024), il quale specifica che non si determina così un'elusione del termine di legge ma si garantisce una tutela interinale per lo specifico debitore e per le peculiari esigenze delle trattative in corso con i creditori (Tribunale Lanciano, *cit.*)

Si ritiene inoltre possibile la concessione di provvedimenti cautelari atipici che abbiano lo stesso contenuto di misure protettive già operanti (ai

sensi dell'articolo 18, comma 1, CCII) (Tribunale Padova 12 settembre 2025), purché non vengano richiesti oltre il decorso del termine massimo di 240 giorni, anche quando la richiesta sia circoscritta a singoli creditori o a determinate categorie di creditori, poiché tale istanza si tradurrebbe in un aggiramento della disciplina speciale dettata dal CCII (Tribunale Trieste 11 dicembre 2025; Tribunale Lanciano, *cit.*).

Un tratto centrale, messo in chiaro dalla giurisprudenza, è il requisito della strumentalità alle trattative: le misure protettive, come anche le cautelari “di contorno”, devono essere finalizzate a consentire lo svolgimento e il buon esito delle trattative con i creditori, non già alla mera continuità astratta dell'attività d'impresa.

La giurisprudenza richiede quindi che il giudice verifichi, caso per caso, se la misura richiesta:

- sia proporzionata rispetto al sacrificio imposto ai creditori;
- sia mirata a rimuovere ostacoli concreti allo svolgimento delle trattative;
- non si trasformi in una tutela meramente conservativa dell'impresa, sganciata da un serio percorso di composizione della crisi.

In mancanza di questi requisiti, la misura non dovrebbe essere concessa o andrebbe revocata.

## APPROFONDIMENTI

### Il quadro normativo delle misure cautelari nella crisi

Le misure cautelari in materia di crisi d'impresa trovano disciplina generale negli articoli 54 e 55 del Codice della crisi, che richiamano il modello dei procedimenti cautelari del codice di procedura civile, adattandolo al contesto speciale della crisi.

Il giudice può intervenire sia dopo la pubblicazione dell'istanza di misure protettive, sia in momenti successivi, valutando lo stato delle trattative e le misure già in essere.

Sono previste forme di intervento anche *inaudita altera parte*, cioè senza previa convocazione del controinteressato, quando la tempestività del provvedimento è essenziale per evitare che la misura diventi inefficace. Successivamente, il giudice può confermare, modificare o revocare la misura con ordinanza, che resta reclamabile.

Nell'ambito specifico della composizione negoziata, l'articolo 19 CCII consente all'imprenditore, contestualmente alla richiesta di conferma o modifica delle misure protettive, di chiedere i provvedimenti cautelari ritenuti necessari al buon esito delle trattative.

La prassi ha sperimentato anche misure cautelari atipiche, non rigidamente tipizzate dalla legge, purché sorrette da un chiaro nesso di funzionalità rispetto al percorso negoziale e non utilizzate come strumento per prolungare surrettiziamente l'efficacia delle protettive oltre il limite temporale fissato.

Proprio su questo crinale, però, alcuni giudici hanno adottato un approccio più rigoroso, dichiarando inammissibili cautelari che, pur presentandosi come misure specifiche, di fatto riproducevano gli effetti di un blocco generalizzato oltre i 240 giorni.

## Una distinzione sempre più netta: blocco generalizzato vs misure mirate

Dalle decisioni più recenti emerge una distinzione piuttosto chiara:

- da un lato, le misure protettive generalizzate, che paralizzano in modo ampio le iniziative dei creditori e sono rigidamente soggette al limite dei 240 giorni, senza margini per proroghe sostanziali;
- dall'altro, misure cautelari specifiche, rivolte a singoli creditori o a determinati rapporti (per esempio, un contratto di fornitura strategico o una singola linea di credito bancaria), che possono essere adottate anche oltre tale termine, a condizione che non ricreino surrettiziamente un blocco indistinto e siano giustificate da esigenze concrete e circoscritte.

Questa impostazione consente, almeno in teoria, di conciliare la tutela dell'impresa in trattativa con la salvaguardia dei diritti dei creditori, evitando che l'ombrello protettivo diventi una sorta di sospensione generalizzata e indefinita delle regole ordinarie.

### APPROFONDIMENTI

## Il ruolo centrale dei rapporti bancari

Uno dei terreni più sensibili in cui le misure protettive e cautelari spiegano i loro effetti è quello dei rapporti con le banche.

L'accesso alla composizione negoziata non dovrebbe tradursi automaticamente in una chiusura delle linee di credito, in una revoca degli affidamenti o in una classificazione peggiorativa del credito, solo per il fatto che l'impresa ha dichiarato di trovarsi in una situazione di crisi.

L'articolo 16, comma 5, CCII introduce, in sostanza, una logica di "standstill": le banche sono invitate a valutare la situazione dell'impresa in modo più analitico, tenendo conto delle prospettive di risanamento e non solo dei parametri di rischio immediato.

Se la sospensione o la revoca degli affidamenti è giustificata da ragioni di vigilanza prudenziale, essa deve essere adeguatamente motivata e comunicata agli organi dell'impresa.

In mancanza di una motivazione specifica, il comportamento dell'istituto di credito può essere considerato illegittimo e può giustificare l'adozione di misure cautelari che ordinino, ad esempio, il ripristino delle linee di credito sospese o revocate.

La giurisprudenza ha ammesso anche altre misure, tra cui:

- il divieto, per la durata delle trattative, di segnalare l'impresa a sofferenza in Centrale Rischi o nelle banche dati private (come Crif), quando ciò comprometterebbe irreversibilmente la possibilità di accedere a nuova finanza;
- la sospensione dell'obbligo di rimborso dei finanziamenti, con mantenimento del beneficio del termine, così da evitare che la banca possa chiedere il rientro immediato;
- il divieto di escutere garanzie, comprese quelle pubbliche, se ciò metterebbe a repentaglio l'equilibrio delle trattative;
- l'estensione degli effetti protettivi anche al patrimonio del socio illimitatamente responsabile, quando la sua aggressione comprometterebbe la continuità dell'impresa.

Tutte queste misure hanno un tratto comune: incidono sui rapporti in corso in modo temporaneo e reversibile, con l'obiettivo di preservare lo spazio negoziale e non di ridisegnare in via definitiva i rapporti banca-impresa.

### **Misure inammissibili, quando la cautela diventa eccessiva**

Non tutte le richieste di misure, però, hanno trovato accoglimento.

I giudici hanno mostrato diffidenza verso provvedimenti che:

- comprimono in modo eccessivo e non proporzionato i diritti dei creditori;
- impediscono l'uso di rimedi negoziali ordinari, come la rinegoziazione o la risoluzione del contratto in caso di inadempimento;
- mirano a ottenere risultati che potrebbero essere perseguiti in altre sedi o con altri strumenti (ad esempio, il rilascio del Durc);
- intervengono stabilmente sugli assetti organizzativi della società, come il blocco del potere dell'assemblea di revocare gli amministratori.

In questi casi, il rischio è che la misura cautelare travalichi la sua funzione interinale e si trasformi in un intervento strutturale, anticipando effetti che richiederebbero un giudizio di merito o una diversa procedura.

APPROFONDIMENTI

### **Provvisorietà e reversibilità, il cuore della tutela cautelare**

Un principio trasversale, che ricorre in più decisioni, è quello della provvisorietà e della reversibilità delle misure. La tutela cautelare deve essere destinata a essere assorbita dalla decisione definitiva sulla crisi (sia essa un accordo, un piano omologato, una liquidazione eccetera); non può anticipare in modo irreversibile esiti che ancora non sono stati accertati.

Da questo principio derivano conseguenze molto concrete.

Ad esempio, una recente pronuncia del Tribunale di Milano ha chiarito che, anche in presenza di misure protettive idonee a bloccare l'avvio o la prosecuzione di azioni esecutive, non è possibile ordinare la liberazione di somme già pignorate presso terzi.

La sospensione del processo esecutivo vale per il futuro, ma non rende retroattivamente illegittimi gli atti già compiuti, che restano validi fino a quando non intervenga un diverso titolo idoneo a travolgerli.

Analogamente, non è ritenuta ammissibile una misura cautelare che disponga la cancellazione di un'ipoteca, perché si tratterebbe di un effetto definitivo, incompatibile con la natura provvisoria della cautela.

Per la cancellazione di un'ipoteca, l'ordinamento richiede un titolo giurisdizionale passato in giudicato o un provvedimento finale dell'autorità competente, secondo quanto previsto dall'articolo 2884 del Codice civile.

### Un sistema di tutele “a tempo”, ma flessibile

In conclusione, il quadro che emerge è quello di un sistema che, pur offrendo all'imprenditore in crisi una gamma articolata di strumenti di protezione, mantiene fermi alcuni **capisaldi**.

Il limite temporale rigoroso delle misure protettive generalizzate, che non possono essere prolungate oltre i 240 giorni, né direttamente, né per via indiretta attraverso misure cautelari dal contenuto equivalente.

La centralità del requisito di strumentalità e proporzionalità, che impone di concedere misure solo quando esse risultino davvero funzionali al buon esito delle trattative e non si traducano in un vantaggio ingiustificato per il debitore a danno dei creditori.

Il rifiuto di misure irreversibili o strutturali, che alterino in modo definitivo le posizioni delle parti prima che la crisi sia regolata con uno strumento definitivo (accordo, piano, procedura concorsuale).

In questo equilibrio, le misure protettive e cautelari non sono un “paracadute” incondizionato, ma uno spazio temporaneo di protezione, all'interno del quale l'imprenditore è chiamato a dimostrare serietà, trasparenza e capacità di costruire, insieme ai creditori, un percorso credibile di risanamento.

APPROFONDIMENTI

## Trasparenza, rotazione ed efficienza nelle procedure di nomina dell'esperto

Dottoressa Patrizia Pompei  
Presidente del Tribunale di Prato

### APPROFONDIMENTI

Come noto, l'articolo 13 del Codice della crisi d'impresa (D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, aggiornato al D.Lgs. 13 settembre 2024, n. 136), prevede che presso la camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di ciascun capoluogo di regione e delle province autonome di Trento e di Bolzano sia formato, con le modalità di cui al comma 5, un elenco di professionisti, tra i quali è scelto **l'esperto compositore della crisi d'impresa**, che affianca l'imprenditore in situazione di squilibrio patrimoniale o economico- finanziario per facilitare le trattative con i creditori, al fine d'individuare soluzioni per il risanamento dell'impresa. La composizione negoziata della crisi, introdotta dal D.L. 24 agosto 2021, n. 118, quindi recepita nel Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, è strumento di natura negoziale e stragiudiziale, volto a salvaguardare la permanenza sul mercato di quelle aziende che, pur trovandosi in una condizione di difficoltà, hanno le potenzialità per permanervi.

Proprio la natura di strumento di natura negoziale e stragiudiziale, che connota la fase della composizione negoziata della crisi, caratterizzata dall'intervento dell'autorità giudiziaria in misura oltremodo limitata (nella fase della concessione, modifica o revoca delle misure cautelari e protettive; ovvero, per le autorizzazioni di cui all'articolo 22 del Codice), accentua l'importanza e delicatezza dell'attività svolta dall'esperto, in funzione della quale sono delineati i requisiti che ne connotano la figura professionale. Oltre, invero, al possesso delle competenze necessarie per l'incarico ed alla disponibilità di tempo per lo svolgimento dello stesso, la legge prescrive l'indispensabile e primario requisito dell'indipendenza dell'esperto, attribuito che lo qualifica specificamente nella definizione contenuta nell'articolo 2, lett. o), del Codice, e requisito non a caso primariamente enumerato, rispetto agli altri, nel comma 4 dell'articolo 17.

La rilevanza e delicatezza dell'attività svolta dall'esperto nella composizione negoziata, rendono ragione della previsione normativa di cui all'articolo 5, primo comma, del Codice, che prevede che le nomine dei professionisti effettuate dalle commissioni di cui all'articolo 13, com-

ma 6, dall'autorità giudiziaria o amministrativa e dagli organi da esse nominati devono assicurare il rispetto di criteri di trasparenza, rotazione ed efficienza.

Al comma 3 di detto articolo 5, è poi previsto che il Presidente del Tribunale o, nei tribunali suddivisi in sezioni, il Presidente della sezione cui è assegnata la trattazione degli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza o delle procedure di insolvenza vigila sull'osservanza dei principi di cui al comma 1, e ne assicura l'attuazione mediante l'adozione di protocolli condivisi con i giudici della sezione.

È interessante, d'altro canto, osservare come la prima verifica della sussistenza del requisito dell'indipendenza sia attribuita alla valutazione dell'esperto stesso, come espressamente dispone il comma 4 dell'articolo 17 del Codice.

### La composizione dell'organo che nomina l'esperto

Corollario dell'importanza e delicatezza della **figura dell'esperto**, è la peculiarità del **procedimento per la nomina** dello stesso, e, più in particolare, la particolare composizione dell'organo che procede a detta nomina.

Al riguardo va osservato che l'articolo 13 del Codice prevede che la nomina dell'esperto avviene ad opera di una commissione che resta in carica per due anni, costituita presso le camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura dei capoluoghi di regione, composta da due magistrati, uno effettivo e uno supplente, designati dal Presidente della sezione specializzata in materia d'impresa del Tribunale del capoluogo di regione o della provincia, da due membri, uno effettivo e uno supplente, designati dal presidente della camera di commercio presso la quale è costituita la commissione, e da due membri, uno effettivo e uno supplente, designati dal prefetto del capoluogo di regione.

Il contenuto della normativa regolante la nomina dell'esperto di cui all'articolo 17, dettata dal legislatore del Codice della crisi, è stato integrato, per quanto riguarda i componenti della Commissione designati dal Presidente del Tribunale delle imprese, dall'intervento chiarificatore del Consiglio Superiore della Magistratura, al fine di risolvere i dubbi interpretativi generati dall'applicazione concreta della previsione legislativa, con la risposta a quesiti sollevati, nella prima fase di applicazione della normativa, proprio dai Presidenti dei Tribunali delle imprese.

In particolare, con le risposte a quesito di cui alle pratiche n. 34/20/2021 e n. 4/XX/2022, il Consiglio Superiore della Magistratura ha precisato che la designazione del componente della Commissione compete al Presidente della Sezione specializzata in materia d'impresa, previo interpello tra tutti i magistrati del relativo distretto, e che detta designazione dovrà avvenire nel rispetto di quanto stabilito dall'articolo 1.6. della circolare consiliare n. 22581/2015, con i successivi adempimenti di cui all'articolo 1.7 della circolare, come da motivazione.

## APPROFONDIMENTI

**APPROFONDIMENTI**

Più specificamente, con la risposta a quesito n. 4/XX/2022, si è precisato che il magistrato designato dal Presidente della sezione specializzata a comporre la Commissione, non può essere il Presidente medesimo (considerata l'espressione letterale dell'articolo 13, comma 6, lett. a, che prevede, appunto, che il Presidente nomini due magistrati, titolare e supplente, dunque due giudici diversi da sé), che la designazione dev'essere preceduta dall'interpello tra tutti i magistrati operanti nel distretto e deve essere seguita da comunicazione al Consiglio del provvedimento emanato, che l'interpello non può essere circoscritto ai soli magistrati facenti parte della sezione specializzata, che il Presidente, ai fini della designazione, deve procedere ad una valutazione di natura comparativa delle esperienze e delle attitudini dei magistrati che abbiano risposto all'interpello, emettendo provvedimento motivato di designazione, ed, infine, che, se l'interpello va deserto, il Presidente deve procedere alla designazione d'ufficio.

Una siffatta precisazione, da parte del Consiglio Superiore della Magistratura, delle modalità di designazione, con la previsione dell'interpello, della valutazione comparativa delle esperienze e delle attitudini dei magistrati partecipanti, nonché, infine, della motivazione del provvedimento di designazione, è, ulteriormente, garanzia della migliore selezione del magistrato più idoneo.

E, d'altro canto, la delimitazione del potere di nomina del Presidente della Sezione specializzata, con la previsione della motivazione relativamente alle esperienze e attitudini dei partecipanti all'interpello, evidenzia la volontà dell'organo di autogoverno di costituire con le figure maggiormente professionali la Commissione deputata alla nomina dell'esperto, in funzione, sempre, di contribuire, con la componente magistratuale più qualificata, alla scelta dell'esperto maggiormente idoneo per la procedura di composizione della crisi.

**I protocolli adottati**

D'altro canto, anche con riferimento alla previsione dei protocolli di cui all'articolo 5, comma 3, previsti, come detto, al fine di garantire l'osservanza dei principi di cui al comma 1 dell'articolo, può, in teoria, porsi un problema interpretativo, se, cioè, l'adozione del protocollo debba essere condivisa, secondo un'interpretazione meramente letterale della norma, solo con i giudici della Sezione specializzata, che, peraltro, potrebbero anche non essere, i componenti, titolare e supplente, della Commissione, dati i criteri di nomina degli stessi, ovvero, con interpretazione più coerente con la *ratio* della norma, il protocollo debba essere adottato con l'intervento anche dei giudici componenti la Commissione.

A prescindere, comunque, dai problemi interpretativi che la normativa pone, è tuttavia significativa la previsione, da parte del legislatore, di un protocollo volto ad assicurare il rispetto, nelle nomine, dei criteri di

**APPROFONDIMENTI**

trasparenza, rotazione ed efficienza.

L'attenzione del legislatore all'esistenza di tali requisiti in capo all'esperto è correlata alla delicatezza dei compiti attribuiti allo stesso, dei quali la natura necessariamente contenuta del presente articolo non consente di effettuare una compiuta disamina.

Al riguardo vanno richiamati i pareri dell'esperto in caso di trasferimento dell'azienda, sulla richiesta di autorizzazione a contrarre nuovi finanziamenti prededucibili, il parere sul contenuto dei contratti ad esecuzione continuata o periodica o ad esecuzione differita nei casi di eccessiva onerosità, ovvero la possibilità di richiedere all'imprenditore di eseguire una stima del valore di liquidazione dell'intero patrimonio o di parti dello stesso, per consentire alle parti la valutazione delle alternative praticabili per i creditori eccetera.

Appare comunque opportuno evidenziare sinteticamente, in particolare, il rilievo di alcune di dette attività, quali, ad esempio, le misure cautelari e protettive, volte a salvaguardare il patrimonio del debitore dall'aggressione dei creditori, che potrebbe impedire il positivo andamento della composizione.

Per il disposto dell'articolo 19 del Codice, il Tribunale, all'udienza fissata per l'adozione delle misure cautelari, sente le parti, e chiama l'esperto ad esprimere il proprio parere sulla funzionalità delle misure richieste ad assicurare il buon esito delle trattative.

Inoltre l'esperto, sempre a norma di detto articolo, fornisce il proprio parere circa la limitazione delle misure a determinate iniziative intraprese dai creditori a tutela dei propri diritti, o a determinati creditori o categorie di creditori.

E non è chi non veda il sempre maggior rilievo del parere dell'esperto, a fronte dell'ampiezza contenutistica assunta dalle misure cautelari concesse nell'ambito della composizione negoziata, sulla funzionalità delle suddette misure, o sulla loro applicazione selettiva.

Ancora, è opportuno richiamare la particolare valenza della dichiarazione resa dall'esperto nella relazione finale, circa lo svolgimento delle trattative secondo correttezza e buona fede, che costituisce presupposto imprescindibile per l'accesso al concordato semplificato.

Il Tribunale provvede ad omologare il concordato allorché, verificata la regolarità del contraddittorio e del procedimento, nonché il rispetto dell'ordine delle cause di prelazione e la fattibilità del piano di liquidazione, rileva che la proposta non arreca pregiudizio ai creditori rispetto all'alternativa della liquidazione giudiziale o della liquidazione controllata, e comunque assicura un'utilità a ciascun creditore. L'accesso a tale procedura è subordinata, come si vede, alla sola dichiarazione dell'esperto nella relazione finale che le trattative si sono svolte secondo correttezza e buona fede, e che le soluzioni individuate ai sensi dell'articolo 23, commi 1 e 2, lettere a), e b) non sono praticabili,

## Considerazioni conclusive

Come si vede, la previsione di una procedura liquidatoria, diversa dal concordato preventivo con cessione dei beni, l'accesso alla quale è previsto solo all'esito dell'esperimento della composizione negoziata, che non richiede valutazioni di ammissibilità, è caratterizzata da una forte asimmetria delle posizioni del debitore e dei creditori, dall'assenza di votazioni e dall'intervento del giudice solo in fase di omologa, rende evidente la convenienza dell'accesso all'istituto della composizione negoziata per il debitore e, dunque, accentua l'incidenza del ruolo dell'esperto nella soluzione della crisi, confermando la necessità, quindi, della selezione delle migliori professionalità, sotto il profilo della competenza, e dell'imparzialità.

L'attenzione riservata, dunque, dal legislatore del Codice della crisi, e dallo stesso Consiglio Superiore della Magistratura, a garantire, attraverso una dettagliata disciplina delle procedure di nomina, i principi di trasparenza, rotazione, ed efficienza, impone un pari impegno degli organi preposti in concreto a dette nomine, a garanzia della selezione di esperti dotati dei requisiti di professionalità e indipendenza, che costituiscono il presupposto indispensabile della tutela dei diritti di tutti i soggetti interessati dalle procedure di composizione della crisi.

APPROFONDIMENTI

## Quando il debito diventa leva di acquisizione: il leveraged buy out e il 2501-bis c.c.

Angelo Pisciotta

Avvocato e Dottore commercialista, Odcec di Palermo

### APPROFONDIMENTI

Con LBO (*Leveraged Buy Out*) si intende l'acquisto di attività o di diritti di proprietà di un'azienda, finanziata con **pochi mezzi propri e molti debiti**. Ciò è possibile utilizzando le attività oggetto dell'acquisizione e il flusso di cassa che l'investimento genererà in futuro.

A tal fine, mediante la suddetta operazione si acquisiscono le azioni o le quote di una società obiettivo, cd. *target company*, al fine di ottenere il controllo totalitario o di maggioranza attraverso il capitale di debito; debito che sarà successivamente rimborsato attraverso gli utili della società acquisita o attraverso la cessione di alcuni beni aziendali della stessa.

Si procede nel seguente modo:

1. **costituzione ad hoc di una NewCo**, che effettuerà l'operazione di LBO, mediante ricorso a prestiti da parte di banche, partner industriali o *venture capitalist*; i manager sottoscrivono le azioni a valore nominale, a differenza dei *venture capitalist* che solitamente pagano un sovrapprezzo per azioni;
2. **la NewCo acquisisce le azioni o le quote della società target, o le sue attività e passività tramite indebitamento**, permettendo di apportare limitati mezzi propri;
3. l'acquisizione di azioni o di quote societarie può essere seguita dalla **fusione per incorporazione della società target nella NewCo** (*forward merger*) o viceversa (*reverse merger*);
4. **il debito sarà successivamente estinto** attraverso la dismissione di attività non funzionali all'esercizio d'impresa o mediante il *cash flow* generato dall'attività aziendale;
5. **valutazione dell'assetto proprietario della target**.

La NewCo dovrà svolgere la propria attività in un mercato stabile, affermando il suo consolidamento e la sua capacità di far fronte a operazioni straordinarie, non dovendo, quindi, ricorrere ad ulteriori investimenti tecnici al fine di non aumentare l'indebitamento.

Gli indicatori comunemente utilizzati per valutare la sostenibilità del debito sono il *rapporto della posizione finanziaria netta/EBITDA*, idealmente non superiore a 2,5-3 volte, e l'*interest coverage ratio* (EBIT/oneri finanziari), che dovrebbe attestarsi almeno su valori di 3,5.

Un esempio per comprendere meglio l'operazione:

- la società di nuova costituzione (A) vuole acquisire il controllo della società target (B) per ottenerne il controllo. La NewCo (A) ottiene un finanziamento da parte di una banca, dando come garanzia le azioni o il patrimonio della società target (B), una volta effettuato l'acquisto.

Ottenuto il controllo tramite finanziamento bancario, la NewCo (A) delibera una fusione per incorporazione della società target (B), ciò permetterà di rimborsare il finanziamento erogato tramite gli utili della società incorporata o tramite la vendita di parte dell'attività stessa.

Altre modalità con cui può svolgersi l'operazione sono:

- la NewCo (A) acquista il pacchetto di controllo della società target (B), si fonde e viene incorporata con la stessa (*reverse merger*);
- la NewCo (A) acquista il pacchetto di maggioranza della società target (B), successivamente si delibera una fusione dando luogo ad una nuova società (C).

Questa operazione consente alla società incorporante di ottenere un finanziamento che non sarebbe stata in grado di ottenere con il proprio patrimonio, facendo, appunto, leva sul patrimonio della società incorporata.

Per garantire i creditori ed i soci di minoranza, il legislatore, con la riforma del 2003 del diritto societario, ha introdotto l'**articolo 2501-bis del Codice civile**, per disciplinare e legittimare le operazioni di fusione a seguito di acquisizione con indebitamento e per regolamentare tale pratica al fine di prevenire gli abusi.

Articolo 2501-bis - «*Nel caso di fusione tra società, una delle quali abbia contratto debiti per acquisire il controllo dell'altra, quando per effetto della fusione il patrimonio di quest'ultima viene a costituire garanzia generica o fonte di rimborso di detti debiti, si applica la disciplina del presente articolo.*»

Prima dell'introduzione dell'articolo 2501-bis all'interno dell'ordinamento italiano non esisteva una norma a tutela dei creditori e dei soci di minoranza. La disciplina dell'articolo 2501-bis del Codice civile riguarda le società che hanno contratto debiti per acquisire il controllo di un'altra società.

Non è richiesta una forma di indebitamento specifica, né è tampoco prevista la durata del debito, le società hanno la libertà di scegliere la forma a loro più conveniente come mutui, finanziamento dei soci e versamento in conto futuro aumento di capitale, specificando, però, la necessità che tali debiti debbano sussistere ancora al momento della fusione. Sono esclusi i versamenti in conto capitale.

Inoltre, l'articolo 2501-bis del Codice civile disciplina i debiti contratti esclusivamente per acquisire il controllo di una società.

Il controllo che deve ottenere la società acquirente, nei confronti della società target, deve essere di diritto, ciò significa ottenere la maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria dei soci.

L'articolo 2501-bis disciplina, inoltre, una serie di obblighi illustrativi e di certificazione della ragionevolezza dell'operazione. Tutti tali aspetti procedurali non possono essere disapplicati né con il consenso unanime dei soci, né dei

## APPROFONDIMENTI

creditori sociali e tantomeno dagli obbligazionisti, in quanto ciò che viene stabilito dalla norma codicistica è finalizzato ad evitare comportamenti distorsivi del mercato e dell'economia e tende ad evitare un uso improprio della leva finanziaria.

Il primo obbligo da attenzionare riguarda il **progetto di fusione**, documento propedeutico predisposto dall'organo amministrativo, il quale deve evidenziare le risorse finanziarie utilizzate per soddisfare le obbligazioni che risultano dall'operazione straordinaria.

Il suo compito è privilegiare una maggiore informativa e trasparenza dell'operazione attraverso l'indicazione di una serie di dati e informazione. Più precisamente, il progetto di fusione dovrà contenere:

- il tipo, la denominazione o ragione sociale, e la sede delle società partecipanti alla fusione;
- l'atto costitutivo della NewCo con eventuali modifiche derivanti dalla fusione;
- il rapporto di cambio delle azioni o quote, nonché eventuale conguaglio in denaro;
- la modalità di assegnazione di azioni o quote della società;
- la data dalla quale tali azioni o quote partecipano agli utili;
- il trattamento eventualmente riservato a particolari categorie di soci e possessori di titoli diversi da azioni;
- i vantaggi particolari proposti a favore degli amministratori delle società partecipanti alla fusione.

Per consentire la conoscenza a terzi, il progetto di fusione deve essere depositato presso il registro delle imprese, in alternativa al deposito il progetto di fusione è pubblicato nel sito internet della società con modalità finalizzate a garantire la sicurezza del sito medesimo, l'autenticità dei documenti e la certezza della data di pubblicazione.

Con l'articolo 30 della legge 24 novembre 2000, n. 340 l'obbligo di pubblicazione del progetto di fusione sulla *Gazzetta Ufficiale* è stato abrogato.

Altro adempimento che non può essere trascurato è la **relazione degli amministratori**, la quale deve indicare le ragioni che hanno portato alla scelta di tale operazione straordinaria e deve contenere un piano economico-finanziario dando indicazione della fonte delle risorse finanziarie e la descrizione degli obiettivi che si intendono raggiungere.

All'interno dell'ordinamento civilistico italiano è stata introdotta la figura del cosiddetto **esperto indipendente**, il quale è tenuto a redigere una relazione attestante la ragionevolezza di tutte le indicazioni contenute all'interno del progetto di fusione.

Per ragionevolezza intendiamo la giustificazione economica e giuridica dell'operazione svolta, essenziale per tutelare soci e creditori sociali, non limitandosi ad un mero acquisto o somma risultante in bilancio.

Se dovesse venire meno tale elemento, giustificazione economica e giuridica dell'operazione svolta, l'operazione posta in essere verrà sanzionata, in quanto, appunto risulterà basata su imprudenza e negligenza.

## APPROFONDIMENTI

## APPROFONDIMENTI

Le sanzioni non si esplicitano in sanzioni amministrative, ma si riflettono in sede civilistica e societaria; possono essere applicate dal giudice in caso di contenzioso e, nel caso in cui dovesse mancare la ragionevolezza, si potranno ritenere gli amministratori della società personalmente responsabili, si potrebbe contestare loro la legittimità dell'operazione o dichiararla elusiva; qualora la società si trovasse in fase di liquidazione giudiziale, sarà il curatore ad occuparsi della vicenda, utilizzando i consueti strumenti previsti (revocatoria, o azione di responsabilità verso gli amministratori).

Ed ancora, occorrerà allegare al progetto di fusione la relazione redatta da un soggetto incaricato della revisione legale dei conti o della società obiettivo o della società acquirente. Se tutte le società sono dotate di revisore legale, sarà possibile redigere un'unica relazione.

Ruolo centrale viene svolto dal commercialista che ha il compito di costruire un quadro unitario che coniughi profili civilistici, fiscali, valutativi e di gestione della crisi d'impresa.

Nella fase di *due diligence*, preliminare al *Leverage Buy Out*, il commercialista, supporto indispensabile per gli amministratori, deve analizzare criticamente gli indicatori di allerta come indebitamento eccessivo, deterioramento della marginalità, ritardi nei pagamenti ai fornitori, valutando se sussistano elementi di crisi preesistenti all'operazione.

Qualora tali elementi sussistano, il professionista ha il dovere deontologico di segnalare agli amministratori l'obbligo di attivare la procedura di allerta prima della fusione, evitando che l'LBO venga utilizzato quale strumento di elusione degli obblighi di gestione della crisi.

L'articolo 2501-bis del Codice civile impone una cornice normativa che obbliga a rendere espliciti i motivi e la sostenibilità dell'operazione così da poter consentire controlli, contestazioni e valutazioni informate.

Fondamentale è la **tutela dei creditori**: nelle fusioni LBO la modifica dell'assetto societario è spesso più incisiva rispetto alle altre operazioni di fusione in quanto entra in gioco un debito acquisitivo che nasce, appunto, per l'acquisizione del controllo.

Il legislatore, quindi, attribuisce al creditore la possibilità di valutare se il suo rischio di credito aumenta e dandogli la possibilità di optare per delle scelte differenti:

- attivare l'**opposizione** nei termini previsti dalla disciplina generale delle fusioni;
- negoziare **garanzie aggiuntive**, rinegoziazioni o strumenti di rafforzamento;
- riconsiderare l'esposizione commerciale - **riducendo affidamenti** o modificando i termini di pagamento.

L'articolo 2501-bis del Codice civile, in questo senso, costringe l'organo gestorio ad esplicitare le scelte e, indirettamente, ad assumersi la responsabilità dell'operazione; d'altro canto, i creditori avranno la possibilità di verificare il disegno finanziario potendo verificare quali flussi di cassa copriranno i debiti.

La **trasparenza**, in questa operazione, garantita dall'organo gestorio, è indispensabile sia per tutelare il ceto creditorio sia per comprovare che, per eventuale crisi successiva, la fusione non sia stata conseguenza di errata gestione in quanto svolta e deliberata in maniera coerente all'ordinamento.

È altresì importante tutelare la categoria dei soci, i quali possono temere che l'operazione comporti un trasferimento di valore o di rischio eccessivo non compensato, oppure che le decisioni siano prese sulla base di informazioni portatrici di interessi particolari.

Quest'ultimo aspetto diventa principalmente rilevante quando vi sono conflitti di interesse o asimmetrie informative tra soci di maggioranza e minoranza.

L'informazione qualificata consente ai soci di:

- ottenere informazioni per richieste puntuali in assemblea;
- valutare la possibilità di contestare decisioni assunte in violazione di doveri di corretta informazione e nel mancato rispetto delle regole procedurali;
- valutare la convenienza economica dell'operazione.

Un tema interessante da analizzare è la liceità di un'operazione LBO.

La Corte di Cassazione non nega che un'operazione straordinaria come il *Leveraged Buy-Out* possa essere formalmente lecita; i giudici, però, in alcuni casi, hanno contestato un altro aspetto: sebbene l'operazione sia formalmente disciplinata dal Codice civile, la stessa non è necessariamente posta al riparo dai rilievi dell'Amministrazione finanziaria, in quanto non si traduce nell'automatica neutralità o legittimità della stessa anche sul piano tributario.

Se l'operazione di *Leveraged Buy-Out* viene fondata sull'idea di ottenere un **esclusivo vantaggio fiscale**, non giustificato da reali ragioni economiche, allora il Fisco potrà contestarla come abuso del diritto. Perché l'essenza dell'abuso sta proprio nell'uso di strumenti leciti per conseguire un fine che lecito non è. L'ordinanza 8 luglio 2025, n. 18577 della Cassazione esamina la vicenda che nasce dalla notifica, da parte dell'agenzia delle Entrate, di un avviso di accertamento nei confronti di una Srl: l'Ufficio recupera le maggiori imposte per il periodo d'imposta 2008, contestando l'elusività di un'operazione che consentiva la deduzione di interessi passivi di ingente valore (oltre sei milioni di euro). Fermo restando la legittimità formale dell'operazione, la Corte di Cassazione analizzò la sostanza della stessa mantenendo un *focus* su un indicatore essenziale: gli interessi passivi che venivano generati dal debito.

Come è noto, il Tuir, all'articolo 96, stabilisce che la deducibilità è subordinata al principio di inerenza e al limite del 30% del ROL.

Per la Cassazione il vantaggio fiscale non può essere ricollegato ad un indebitamento privo di reale spessore economico, soprattutto quando emergono elementi che riconducono ad un debito privo di effettività presentando: a) interessi molto elevati; b) condizioni poco coerenti con logiche di mercato; c) una dinamica finanziaria che non appare quella tipica di un finanziamento reale.

In altre parole, non è ammissibile che gli interessi passivi siano contabilizzati come costi (e quindi dedotti), ma senza che vi sia un effettivo esborso coerente con una normale dinamica finanziaria.

## APPROFONDIMENTI

## APPROFONDIMENTI

Il vero interrogativo è: se l'obiettivo dichiarato è una riorganizzazione societaria e/o accorpamento, perché si implementa un'operazione di LBO piuttosto che una fusione lineare? L'uso della leva può diventare un indizio che l'indebitamento sia stato scelto non perché viene considerato necessario, ma bensì in quanto utile a creare delle deduzioni fiscali.

Inoltre, un passaggio importante analizzato dalla Suprema Corte di Cassazione è il confronto eseguito tra: operazione sostenuta da un finanziatore terzo – tipicamente una banca – rispetto al caso in cui la struttura del debito sia riconducibile ai soci o al perimetro del gruppo proprietario.

Nel primo caso, l'indebitamento può avere una giustificazione economica più evidente. Nel secondo, invece, vi è il rischio che il debito sia funzionale a costituire un risultato fiscale di vantaggio.

La conclusione dettata dall'ordinanza n. 18577/2025 citata è la seguente: l'operazione di fusione LBO è un'operazione assolutamente legittima e sofisticata, dunque, non condanna l'istituto. Dal punto di vista civilistico si rende l'operazione ammissibile ma non automaticamente opponibile al Fisco. Infatti, nel caso in cui la sua struttura sia finalizzata ad ottenere un risparmio di imposta senza una sottostante ragione economica adeguata, la Corte di Cassazione legittima l'Amministrazione finanziaria a disconoscere i benefici fiscali da essa derivanti.

Per gli imprenditori, i consulenti e le imprese il messaggio operativo è chiaro: non basta redigere correttamente tutti i documenti e rispettare le regole societarie. È necessario, piuttosto, dimostrare, mediante una documentazione adeguata al caso, che i tassi di interesse debbano reggere il confronto con il mercato, i pagamenti devono essere tracciabili e coerenti, le sinergie e i benefici gestionali devono essere quantificati e non solo evocati.

Il punto, in chiusura, è tutto qui: non è l'etichetta civilistica a proteggere l'operazione; è la sua sostanza economica, prevalente sulla forma, misurabile nei fatti e nei flussi.

Infine, si segnala la **risoluzione 12 febbraio 2026, n. 7/E dell'agenzia delle Entrate** che, in tema di *Leveraged Buy-Out*, ha recentemente espresso un parere riguardo alla **detrazione dell'Iva sui costi di transazione** sostenuti da una **società veicolo**.

Le società veicolo possono detrarre l'Iva sugli acquisti se sono soggetti passivi e se le operazioni imponibili sono funzionali all'attività svolta.

Concludendo, l'operazione di *Leveraged Buy-Out*, consente, mediante pochi mezzi finanziari propri di acquisire le azioni o le quote di una società obiettivo, cosiddetta *target company*, al fine di ottenerne il controllo totalitario o di maggioranza attraverso capitale di debito. Debito, come già detto, che sarà successivamente rimborsato attraverso gli utili della società acquisita.

L'operazione deve essere ben progettata e strutturata e non è esente da procedure estremamente rigide previste dal Codice civile ma rimane un importante strumento di crescita per le aziende italiane che, nella maggior parte dei casi, non potrebbero avere tassi di crescita così elevati e rapidi.

## Meritevolezza e merito creditizio nel piano del consumatore del Codice della crisi

Monica Peta

Dottore commercialista, Odcec di Roma

### APPROFONDIMENTI

La recente sentenza del **Tribunale di Nola del 27 novembre 2025** (Est R. Paduano) segna un punto di svolta nell'interpretazione dei requisiti di accesso alla procedura di ristrutturazione dei debiti del consumatore ex **articoli 67 e ss., CCII**. La pronuncia affronta il delicato rapporto tra il giudizio di **"meritevolezza"** del debitore - circoscritto all'assenza di colpa grave, malafede o frode ex articolo 69 CCII - e l'obbligo di valutazione del **merito creditizio** gravante sul finanziatore ai sensi dell'**articolo 124-bis Tub**. Attraverso l'esame del caso di specie, si evidenzia come la giurisprudenza di merito abbia superato il criterio dello **"shock esogeno"** per valorizzare lo stato di necessità familiare come esimente della colpa grave. La sentenza conferma l'orientamento del *favor debitoris*, sancendo che l'errata valutazione del merito creditizio da parte della banca neutralizza le contestazioni sulla meritevolezza del debitore, spostando il focus dalla **"colpa"** dell'indebitato alla **"responsabilità"** della banca o altro ente finanziario.

### Premessa

La disciplina del sovraindebitamento nel Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (D.Lgs. 14/2019, CCII), rappresenta uno dei terreni di maggior confronto tra la tutela del credito e le esigenze sociali di *fresh start* del debitore persona fisica. La sentenza del Tribunale di Nola del 27 novembre 2025 si inserisce in questo contesto come una pronuncia paradigmatica, offrendo spunti di notevole interesse ermeneutico riguardo ai confini della **"meritevolezza"** del consumatore. Il tema centrale riguarda l'interazione tra i requisiti soggettivi ostativi all'omologazione del piano di ristrutturazione dei debiti del consumatore - specificamente la colpa grave, la malafede e la frode ex articolo 69 CCII - e i doveri di istruttoria gravanti sugli istituti di credito ai sensi dell'articolo 124-bis del Testo Unico Bancario (Tub). La rilevanza pratica della questione è evidente: in un sistema economico basato sul consumo e sul credito facile, definire fino a che punto il debitore sia responsabile del proprio dissesto e quando, invece, tale responsabilità debba essere condivisa con il finanziatore, costituisce il fulcro della giustizia concorsuale moderna.

L'autrice si propone di analizzare la decisione del giudice adottando una metodologia che integra l'analisi esegetica del testo normativo con l'indagine giurisprudenziale. Verranno delineati in breve i contorni normativi sul cambiamento della nozione di meritevolezza nella ristrutturazione dei debiti al consumatore, per poi procedere all'esame dettagliato dei fatti di causa e delle motivazioni della sentenza, con particolare attenzione alle eccezioni sollevate dal creditore opponente in merito alle presunte dichiarazioni mendaci del debitore e alla valutazione della convenienza del piano.

### **Il paradigma della “meritevolezza” e “merito creditizio” nella procedura di ristrutturazione dei debiti del consumatore**

La ristrutturazione dei debiti del consumatore, disciplinata dagli articoli 67-73 CCII, ha sostituito il precedente “piano del consumatore” della legge 3/2012. Si tratta di una procedura a carattere volontario che consente al consumatore sovraindebitato – definito come la persona fisica che agisce per scopi estranei all'attività imprenditoriale o professionale – di proporre un piano di soddisfacimento dei creditori, il quale, se omologato dal Tribunale, diviene vincolante anche per i creditori dissenzienti. A differenza del concordato minore, il piano del consumatore non prevede una votazione dei creditori, bensì un controllo giudiziale penetrante sulla fattibilità e sulla meritevolezza giuridica della proposta. L'articolo 69 CCII stabilisce i requisiti di ammissibilità alla procedura. Rispetto alla previgente disciplina dell'articolo 12-bis della legge 3/2012, che richiedeva al giudice di valutare se il consumatore avesse “colposamente determinato il sovraindebitamento”, il legislatore del Codice della crisi ha operato una **significativa restrizione delle cause ostative**. Oggi, l'accesso è precluso solo se il debitore ha determinato la situazione di sovraindebitamento con colpa grave, malafede o frode. Tale modifica normativa segna il passaggio da una concezione “moralizzatrice” della procedura, in cui il debitore doveva dimostrare di essere “meritevole” in senso positivo, a una concezione oggettiva e funzionale, in cui l'accesso è la regola e l'esclusione è la sanzione per condotte specificamente qualificate da un disvalore accentuato. La colpa lieve, intesa come semplice imprudenza o imperizia nella gestione delle proprie finanze, non costituisce più sbarramento all'esdebitazione. Parallelamente, l'ordinamento bancario impone al finanziatore l'obbligo di valutare il merito creditizio del consumatore (articolo 124-bis Tub). Tale norma non è più considerata una mera regola di comportamento sanzionabile solo sul piano amministrativo o civilistico risarcitorio, ma assume rilevanza diretta nella procedura concorsuale. L'articolo 69, comma 2, CCII prevede infatti una specifica sanzione processuale: il creditore che ha colpevolmente determinato la situazione di indebitamento o il suo aggravamento, violando i principi di valutazione del merito creditizio, non può presentare opposizione all'omologa per contestare la convenienza della proposta.

#### APPROFONDIMENTI

## Analisi della sentenza del Tribunale di Nola

### FATTI DI CAUSA E CONTENUTO DEL PIANO

Nella fattispecie decisa dal Tribunale di Nola con sentenza del 27 novembre 2025, la ricorrente, una consumatrice gravata da un'esposizione debitoria complessiva di circa 96.895,72 euro, ha proposto un piano di ristrutturazione prevedendo il pagamento integrale dei creditori privilegiati e prededucibili, e il soddisfacimento parziale dei creditori chirografari nella misura del 33,72% (tramite 114 rate mensili da 350,00 euro). La debitrice, priva di beni immobili e titolare unicamente di un reddito da lavoro dipendente (circa 1.650/1.700 euro netti) e di un'autovettura, versava in stato di sovraindebitamento a causa di vicissitudini familiari, tra cui l'abbandono del tetto coniugale da parte del padre e la malattia della madre, che avevano eroso la capacità reddituale del nucleo familiare.

#### APPROFONDIMENTI

### LA QUESTIONE PRELIMINARE: LA LEGITTIMAZIONE DEL CREDITORE OPPONENTE

Un aspetto processuale di estremo rilievo affrontato preliminarmente dal giudice riguarda la legittimazione attiva del creditore opponente. La società cessionaria del credito nell'ambito di un'operazione di cartolarizzazione ex legge 130/1999, aveva depositato osservazioni contestando l'ammissibilità del piano. Il Tribunale ha rilevato il difetto di prova della titolarità del credito. In particolare, richiamando la recente giurisprudenza di legittimità (Cassazione n. 27915/2025), la sentenza in commento ribadisce che, nelle cessioni in blocco ex articolo 58 Tub, la mera pubblicazione dell'avviso in *Gazzetta Ufficiale* non è sufficiente a provare l'inclusione dello specifico credito ceduto. È onere del cessionario produrre il contratto di cessione o l'elenco dei crediti ceduti che permetta di individuare "senza incertezze" il rapporto oggetto di causa. Nonostante tale carenza potesse condurre *de plano* all'inammissibilità dell'opposizione, il Tribunale ha ritenuto, per completezza, di esaminare comunque il merito delle contestazioni.

### Merito creditizio e responsabilità delle banche

Il cuore della decisione della sentenza campana risiede nell'analisi delle eccezioni sollevate dal creditore circa la presunta condotta dolosa della debitrice. L'opponente sosteneva che la consumatrice aveva fornito dichiarazioni mendaci in fase di istruttoria del finanziamento (compilando il cosiddetto "questionario merito creditizio"), omettendo di segnalare altre esposizioni debitorie e indicando in modo inesatto la natura del reddito di un familiare convivente (indicato come reddito da lavoro anziché pensionistico).

Il Tribunale di Nola ha respinto le eccezioni della società di cartolarizza-

zione con un ragionamento che valorizza la sostanza sulla forma. In primo luogo, il giudice ha osservato che la ricorrente aveva disconosciuto la sottoscrizione del documento prodotto dalla banca. In secondo luogo, e in modo ancor più dirimente, la sentenza afferma che l'inesattezza sulla qualificazione del reddito del familiare (pensione vs. stipendio) non integra gli estremi della frode o della malafede, in quanto il reddito esisteva effettivamente e concorreva al sostentamento familiare.

La sentenza applica rigorosamente il principio di auto-responsabilità dell'istituto di credito. Viene statuito che, alla luce della documentazione reddituale disponibile al momento dell'erogazione, la banca avrebbe verosimilmente concesso il finanziamento a prescindere dalla qualificazione formale dell'entrata. Pertanto, manca il nesso di causalità tra la presunta dichiarazione inesatta e la concessione del credito che ha generato il sovraindebitamento. Come osservato da autorevole dottrina, l'errata o superficiale valutazione del merito creditizio da parte del finanziatore attenua, se non elide, la colpa del debitore, impedendo che l'imprudenza della banca si trasformi in una causa ostativa per l'accesso alle procedure di esdebitazione.

## APPROFONDIMENTI

### La valutazione della "colpa grave"

L'aspetto più innovativo della sentenza riguarda l'interpretazione del requisito della "colpa grave" ex articolo 69 CCII. Il Tribunale distingue nettamente tra il ricorso al credito per "negligenza o imperizia" e il ricorso al credito per "necessità".

Tradizionalmente, parte della giurisprudenza richiedeva, per escludere la colpa, la dimostrazione di uno "shock esogeno" (ad es., licenziamento improvviso, malattia grave imprevista) che avesse alterato l'equilibrio patrimoniale. La sentenza di Nola si inserisce nell'orientamento giurisprudenziale che supera questa visione restrittiva. Nel caso di specie, il sovraindebitamento è stato ritenuto non imputabile a colpa grave poiché generato dalla necessità di far fronte a esigenze primarie del nucleo familiare (assistenza alla madre malata, assenza del padre). Il giudice afferma che la debitrice ha agito «*non con grave negligenza, ma per necessità*», sottolineando che la colpa grave presuppone un margine di scelta tra più opzioni possibili. Quando il ricorso al credito rappresenta l'unica via per garantire la sussistenza o la salute dei familiari, la condotta non può essere stigmatizzata come gravemente colposa, anche se oggettivamente imprudente rispetto alle capacità di rimborso. Si delinea così un concetto di inesigibilità di una condotta diversa, che funge da scriminante nel giudizio di meritevolezza.

### Malafede e frode: profili probatori

La sentenza affronta altresì il tema dell'onere della prova in materia di atti in frode. L'articolo 69 CCII pone a carico del creditore che contesta l'omologazione l'onere di dimostrare non solo l'esistenza della condotta fraudolenta (ad es., occultamento di passività), ma anche la sua efficacia causale nella determinazione del sovraindebitamento. Nel caso di specie,

il Tribunale ha ritenuto non provata l'allegazione del creditore secondo cui la debitrice avrebbe taciuto debiti pregressi. In assenza di evidenze documentali (ad es., visure Crif storiche prodotte dall'opponente) che attestassero l'esistenza di altri finanziamenti al momento della sottoscrizione del contratto contestato, la presunzione di buona fede del debitore prevale. Il principio affermato è di grande rilievo: la frode e la malafede non possono essere presunte, né dedotte genericamente dal fatto che il debitore non abbia onorato gli impegni. Esse richiedono un *quid pluris* comportamentale, consistente nell'artificio, nel raggirio o nella consapevole preordinazione dell'insolvenza, che deve essere rigorosamente provato da chi vi ha interesse (articolo 2697 del Codice civile).

### **La convenienza del piano rispetto alla liquidazione**

Il vaglio dell'omologazione passa necessariamente attraverso il giudizio di convenienza rispetto all'alternativa liquidatoria (articolo 268 CCII). Nel piano del consumatore, tale valutazione diviene dirimente quando vi è opposizione di un creditore. Il Tribunale di Nola ha rigettato l'opposizione anche sotto questo profilo. La comparazione è stata effettuata tra quanto offerto col piano (33,72% ai chirografari) e quanto ricavabile dalla liquidazione controllata del patrimonio. Poiché la debitrice non possedeva beni immobili e l'unico asset aggredibile era lo stipendio (nei limiti del quinto pignorabile) e un'autovettura di modesto valore, l'alternativa liquidatoria avrebbe comportato costi di procedura elevati e tempi lunghi, con un soddisfacimento verosimilmente inferiore per il ceto creditorio.

La sentenza definisce il piano omologato come un "accettabile punto di equilibrio" tra il diritto dei creditori e la necessità di garantire al consumatore un dignitoso tenore di vita. Viene qui richiamata la funzione sociale della procedura: non un mero strumento di recupero crediti, ma un meccanismo di riabilitazione economica del soggetto sovraindebitato.

### **Profili giurisprudenziali e dottrinali**

La decisione di Nola si pone in linea di continuità con l'orientamento espresso dal Tribunale di Napoli nella sentenza 27 ottobre 2025. Anche in quella sede, i giudici partenopei avevano statuito che «*la meritevolezza non dipende dal verificarsi di un evento non prevedibile*». Mentre la precedente giurisprudenza legata alla legge 3/2012 tendeva a colpevolizzare il debitore che avesse contratto debiti "sproporzionati", l'attuale indirizzo interpretativo, recepito da Nola e Napoli, distingue tra lo stato oggettivo di sovraindebitamento (presupposto di accesso) e la condotta soggettiva. Il fatto stesso di essere sovraindebitati implica una sproporzione tra debiti e patrimonio; se tale sproporzione fosse di per sé causa di inammissibilità, la procedura verrebbe svuotata di significato. La "colpa grave" richiede quindi una negligenza macroscopica, un'assoluta trascuratezza delle più elementari regole di prudenza, non riscontrabile in chi si indebita per far fronte a bisogni di vita essenziali.

APPROFONDIMENTI

La dottrina autorevole (v. Panzani, Liguori) evidenzia come il fulcro della valutazione si sia spostato dal debitore al creditore. Se il sistema bancario, dotato di strumenti sofisticati di analisi del rischio (algoritmi, banche dati, *scoring*), decide di erogare credito, assume implicitamente il rischio dell'insolvenza, salvo che non sia stato vittima di dolo.

### L'impatto dell'articolo 124-bis Tub sulla procedura

L'articolo 124-bis Tub costituisce la chiave di volta del sistema. La norma impone al finanziatore di verificare il merito creditizio sulla base di "informazioni adeguate". La sentenza di Nola applica implicitamente la sanzione procedurale dell'articolo 69, comma 2, CCII. Se la banca non ha valutato correttamente la capacità di rimborso (ad esempio, ignorando che il reddito residuo al netto delle rate sarebbe stato inferiore alla soglia di povertà), non può poi dolersi della falciatura del proprio credito.

Un ruolo cruciale in questa fase è svolto dalla relazione del gestore dell'organismo di composizione della crisi (Occ). Il **gestore Occ** deve valutare se il finanziatore ha rispettato il merito creditizio. I parametri di riferimento sono l'assegno sociale e la scala di equivalenza Isee: se la rata del finanziamento erode la quota di reddito necessaria a garantire tale minimo vitale, il finanziamento è da considerarsi "irresponsabile". In tal caso, la meritevolezza del debitore è presunta o, comunque, la colpa della banca elide quella del cliente.

## APPROFONDIMENTI

### Implicazioni sistematiche

La pronuncia in commento consolida il principio del *favor debitoris* che permea la procedura di ristrutturazione del debito del consumatore nel Codice della crisi. L'ordinamento giuridico italiano si è allineando ai modelli anglosassoni di *discharge*, riconoscendo che il sovraindebitamento non è necessariamente una colpa morale, ma spesso un incidente di percorso economico.

La "seconda opportunità" (*fresh start*) diviene un valore costituzionalmente orientato, funzionale al reinserimento del soggetto nel circuito economico produttivo. Mantenere un debitore in uno stato di "morte civile" economica, inseguito a vita da procedure esecutive infruttuose, costituisce un costo sociale ed economico inefficiente. La procedura di ristrutturazione, come interpretata dal Tribunale di Nola, bilancia questo interesse pubblico con la tutela del credito, che trova soddisfazione (seppur parziale) laddove nell'alternativa liquidatoria o esecutiva individuale troverebbe spesso il nulla.

Un ultimo aspetto di rilievo riguarda il ruolo delle garanzie pubbliche. Sebbene non oggetto specifico della sentenza, la facilità di accesso al credito garantito (ad es., fondi statali) non deve esimere le banche da una rigorosa istruttoria. La "de-responsabilizzazione" del ceto bancario è un rischio che la giurisprudenza, attraverso il rigoroso vaglio del merito creditizio ex articolo 124-bis Tub, mira a contenere.

## Considerazioni conclusive

La sentenza del Tribunale di Nola del 27 novembre 2025 costituisce un importante tassello nella costruzione dei profili di diritto della ristrutturazione dei beni del consumatore. I principi affermati possono essere così sintetizzati:

- l'onere della prova della legittimazione attiva nelle cessioni di credito in blocco è rigoroso e non si soddisfa con la sola pubblicazione in G.U.;
- la "non meritevolezza" del consumatore-sovraindebitato richiede la colpa grave, malafede o frode dell'indebitamento;
- il ricorso al credito per necessità familiari esclude la colpa grave, anche in assenza di eventi esterni imprevedibili;
- le inesattezze nelle dichiarazioni del debitore non integrano frode se prive di efficacia causale determinante sulla concessione del credito;
- la violazione o l'inosservanza dell'articolo 124-bis Tub da parte della banca neutralizza le contestazioni sulla convenienza del piano.

## APPROFONDIMENTI

### RIFERIMENTI:

Liguori C., *Strumenti per la risoluzione della crisi da sovraindebitamento - Procedure e strategie per la tutela di imprese, consumatori ed enti*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2025, p. 22.

Panzani L., *La meritevolezza ex parte creditoris nella disciplina della crisi d'impresa*, 2025, il quale evidenzia come la violazione dei parametri di vigilanza prudenziale determini una responsabilità contrattuale o pre-contrattuale del finanziatore.

Sentenza Tribunale di Napoli 27 ottobre 2025, secondo cui «*la meritevolezza non dipende dal verificarsi di un evento non prevedibile (futuro e incerto) che abbia aggravato la situazione debitoria*».

Ordinanza Cassazione civile, Sez. I, 20 ottobre 2025, n. 27915, in tema di onere della prova nelle cessioni in blocco ex articolo 58 Tub.

## Contabilità e Fisco: perché sono prestazioni professionali da tutelare

Mirco Comparini

Ragioniere Commercialista, Odcec di Livorno

La rivoluzione tecnologica in corso, quella denominata o caratterizzata dalla definizione di “intelligenza artificiale”, sarà davvero lo strumento che porterà a “non far esistere più le prestazioni professionali in materie contabili e fiscali” come “profetizzato”?

### APPROFONDIMENTI

#### La tutela della prestazione professionale

Negli ultimi anni, intelligenza artificiale (AI) e automazione hanno rivoluzionato parte dell'operatività nei settori professionali inerenti (anche) alla tenuta delle scritture contabili e degli adempimenti fiscali. Trattasi, sostanzialmente, di rilevanti aggiornamenti della tecnologia che portano a velocizzare e automatizzare molte operazioni. Tuttavia, la prospettiva e le previsioni che tali operazioni giungano ad essere interamente automatizzate senza aver necessità di interventi umani si scontra con ostacoli strutturali, normativi ed epistemologici che rendono le stesse previsioni un percorso rischioso tra quelle “fondate” e realistiche e quelle “azzardate” e “infondate”, soprattutto nel breve-medio termine, come ipotizzato.

Quanto appena descritto, inoltre, ha la necessità di confrontarsi con altra tematica relativa alla divulgazione di una “previsione” che punta a suggerire la tempestiva ricerca di alternative alle citate prestazioni professionali le quali (dato noto nella categoria) sono esercitate da circa il 90% degli iscritti, nel mentre, altri attori del mercato (non solo italiano) tendono proprio a conquistare tali settori che consentono di essere (e costituiscono) uno strumento per ottenere e svolgere ulteriori attività di consulenza.

Questo articolo cerca di analizzare, documentando con il supporto di fonti autorevoli, i motivi per cui il ruolo dei Commercialisti e degli Esperti contabili, e dei professionisti equivalenti in altri Paesi, resterà centrale e del perché tali settori devono essere assolutamente tutelati, sia nell'interesse degli iscritti, ma anche e soprattutto nell'interesse pubblico.

Iniziamo, per brevità, dalla necessaria tutela della prestazione professionale di carattere fiscale: **le dichiarazioni fiscali**.

Precisazione: questo articolo è stato completato con l'ausilio dell'intelligenza artificiale chiedendo di ricercare, razionalizzare e catalogare le fonti e i documenti di riferimento al tema chiedendone l'estrazione di frasi di diretto interesse da poter rendere note al lettore. Una richiesta sostanzialmente di carattere “espositivo” e di razionalizzazione da integrare a parte di testi già redatti da chi scrive: l'articolo non è stato scritto dalla AI.

## La predisposizione delle dichiarazioni fiscali: una “manifestazione di scienza”

«Ormai è unanime il parere della dottrina e l'orientamento della giurisprudenza, nell'assegnare alla dichiarazione dei redditi (e alle altre dichiarazioni tributarie) la natura di dichiarazione di scienza, o, come anche si suol dire, di manifestazione di scienza e, direi anche, di manifestazione di giudizio, riconducibile questo al fatto che il contribuente, prima ancora che l'Amministrazione, è chiamato al difficile compito di interpretare le norme tributarie al fine di applicare correttamente la disciplina delle imposte in sede di dichiarazione»<sup>1 2</sup>.

È stato scelto solo un estratto delle centinaia di affermazioni analoghe e ormai consolidate in dottrina e in giurisprudenza (ad esempio, ordinanza Corte di Cassazione 30 giugno 2021, n. 18405).

Una ben nota e inoppugnabile affermazione che risulta in assoluta contraddizione rispetto al percorso che da anni la stessa Amministrazione finanziaria ha intrapreso e che - a parere di chi scrive - risulta essere contrario a qualsiasi forma di prevenzione di possibili ricorsi.

La pubblica opinione, il contribuente, ma, possiamo sinceramente sostenere, anche la categoria professionale per eccellenza del settore fiscale (i “commercialisti” e gli “esperti contabili”), la categoria che eccelle anche in tutte le altre materie rientranti nel proprio ordinamento professionale, sono stati silenziosamente e forzatamente “guidati” e “indirizzati” a dover apprendere e accettare che una qualsiasi dichiarazione dei redditi o, meglio una “attività professionale e intellettuale a carattere dichiarativo”, sia stata portata ad essere interessatamente trasformata e definita come “manifestazione di servizio (fiscale)” sostituendo il termine “scienza” e degradando fattivamente l'opera intellettuale, ma anche l'alta specializzazione che la stessa richiede sin dalla formazione (essendo in presenza di un sistema fiscale tra i più complessi al mondo).

Un approccio incoerente rispetto a tutti i principi attinenti alla difesa e alla tutela della fede pubblica.

Come si può rilevare dalla frase presa ad esempio, “...il contribuente, prima ancora che l'Amministrazione, è chiamato al difficile compito di interpretare le norme tributarie al fine di applicare correttamente la disciplina delle imposte in sede di dichiarazione”<sup>2</sup>.

Se osserviamo il percorso di formazione di una dichiarazione fiscale, risulta che la sua formazione e la sua predisposizione hanno, di fatto, un valore “esiguo” rispetto alla possibile presenza di attività necessarie alla prevenzione per un beneficio pubblico, mentre il valore non è più “esiguo” per affrontare un “costoso” (per tutte le parti) contenzioso, come se la prevenzione del contenzioso non avesse necessità di intelletto, di scienza, di

### APPROFONDIMENTI

1 M. Comparini, “Il contrasto all'esercizio abusivo della professione – Analisi e relazione a supporto delle attività poste a tutela e protezione della professione dal Cndcec”, 2024.

2 M. Logozzo, 2012, avvocato Cassazionista iscritto all'Ordine degli Avvocati di Milano, Professore ordinario di Diritto tributario, Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, sede staccata in Roma, *Concetti a affermazioni espressi in molte altre fonti e da molti altri autori.*

## APPROFONDIMENTI

professionalità, di tutela, mentre la difesa sia dotata di questi requisiti. Da sempre un consulente fiscale è da considerare “bravo” anche quando (e soprattutto) previene problematiche legali, in questo caso fiscali, al pari di colui che deve risolverle. Che le prevenga con la consulenza per atti e adempimenti che devono eseguire altri soggetti o che la prevenga con una sua diretta attuazione e operatività, non si ritiene possa esserci differenza. Da decenni sta passando il seguente messaggio: il consulente che “elabora” le dichiarazioni dei redditi, non esprime scienza, non fornisce intelletto, ma una specie di manodopera, un servizio manuale, nessuna attività di utile prevenzione. Se, invece, il consulente assume la veste di “difensore tributario” allora acquisisce tutti i requisiti e le virtù non in dote al consulente “elaboratore tributario”.

Quindi, di fatto, si è consumata una storica rinuncia aprioristica basata su inesattezze intellettuali che necessita di essere ripresa. Gli iscritti all’Odcec devono sentirsi ed essere considerati “degni” di erogare “manifestazione di scienza nell’interesse dei contribuenti e dello Stato in forma preventiva” (rientra nella tutela della fede pubblica). Questo passa anche dalla non attribuzione a terzi della libertà di operare liberamente per i contribuenti, salvo leggi già vigenti. Questa affermazione è talmente fondata che consente di citare la presenza “esclusiva” dei Caf Dipendenti, quali soggetti “autorizzati” dalla norma specifica.

Per riprendere lo stesso autore citato (Prof. Logozzo), non può non prendersi in considerazione quanto segue: *“Sotto tale aspetto, il nostro ordinamento tributario sembra reggersi su una presunzione di conoscenza o, addirittura, sulla fictio iuris che ogni contribuente, a prescindere dalle sue condizioni culturali od economiche e dal suo grado di socializzazione, conosca perfettamente tutte le leggi tributarie in vigore e il loro contenuto normativo. La realtà, si sa, è ben diversa e lo dimostra, in maniera inequivocabile, proprio il tema della ritrattabilità della dichiarazione dei redditi”*.

### La contabilità

Affrontiamo adesso l’altro tema inerente alla contabilità evitando, per la qualifica e la preparazione di chi leggerà questo testo, di effettuare le descrizioni sulla differenza del significato di elaborazione, tenuta, conservazione e deposito della contabilità, terminologia spesso non correttamente adottata nel linguaggio comune da operatori non appartenenti al mondo professionale di carattere ordinistico.

Quello che, invece, ritengo opportuno evidenziare è ciò che si pone in contrasto con le citate tesi che si pongono l’obiettivo di considerare tale settore non tutelabile e non dotato di positive prospettive (non mancano i suggerimenti di “abbandonare” il settore), cioè, *“L’importanza della “tenuta professionale e qualificata” della contabilità”*<sup>3</sup>:

La contabilità, e la sua tenuta, ha avuto modo, nel tempo, di assumere

3 M. Comparini, *“Il contrasto all’esercizio abusivo della professione...”*, cit.

**APPROFONDIMENTI**

importanza in varie occasioni e ambiti, incluso quello prettamente fiscale, andando anche “oltre” ai basilari obblighi di tipo civilistico e alle classiche utilità di carattere aziendale per forme e modalità di controllo gestionale. Seppur con il passare degli anni sia erroneamente maturata l’idea che il settore della contabilità sia un settore a ridotta remunerazione, la proliferazione di molti soggetti “esterni” (non iscritti Odcec) è sempre stata ben presente e costante nel tempo, documentando e comprovando che il settore costituisce, comunque, fonte di attrazione di lavoro, di redditi e di contributi previdenziali.

La contabilità rappresenta uno dei più importanti strumenti per il governo delle imprese di qualsiasi dimensione. Nell’ambito del sistema informativo aziendale, la contabilità è ancora oggi rilevante per le finalità di cui è incaricata e che abbiamo già citato in precedenza, ossia (i) la comunicazione verso il mondo esterno dello stato di salute dell’azienda (attraverso il bilancio di esercizio) e (ii) la comunicazione verso l’interno dell’organizzazione come supporto ai processi direzionali e strategici.

Altresì, non bisogna dimenticare che la corretta tenuta delle scritture contabili è alla base di un bilancio attendibile e di una dichiarazione dei redditi corretta. È e costituisce da sempre un’attività di prevenzione a favore del contribuente e dell’Amministrazione finanziaria. Infatti, il continuo proliferare della normativa tributaria, l’erario sempre in ricerca di maggior gettito, la normativa stessa che consente di considerare inattendibili, a determinate condizioni, le scritture contabili disconoscendone i risultati e procedendo ad accertamenti induttivi, sono solo alcuni degli elementi che fanno ritenere quanto mai opportuno che tale attività sia curata con la dovuta attenzione e l’obbligatoria professionalità da parte di professionisti ai quali è riconosciuta, per legge, la competenza in materia.

In particolare, in questi ultimi anni, l’informativa esterna di bilancio ha assunto importante rilievo.

Quanto appena affermato è ben riscontrabile con la riformulazione dell’articolo 2086, comma 2, del Codice civile, in vigore dal 16 marzo 2019 (modificato dall’articolo 375, D.Lgs. 12 gennaio 2019, n.14 e successive normative di aggiornamento e adeguamento) con la quale è stato introdotto l’obbligo per tutti gli imprenditori che operano in forma societaria o collettiva di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell’impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell’impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l’adozione e l’attuazione di uno degli strumenti previsti dall’ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

La disposizione fa ricadere sull’imprenditore, sia in forma societaria che in forma collettiva, un triplice obbligo, vale dire di:

- istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato;
- istituire tale assetto anche in funzione della rilevazione tempestiva

della crisi di impresa e della perdita della continuità;

- 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.

Senza entrare nei dettagli di un tema alquanto vasto (e dato per conosciuto), è il caso di ricordare che l'assetto contabile, che rappresenta una parte degli assetti amministrativi, si rende necessario per una corretta traduzione contabile dei fatti di gestione, sia ai fini di programmazione, sia ai fini di consuntivazione per la gestione e la comunicazione all'esterno dell'impresa e ciò comporta un diretto collegamento anche ai principi contabili, cioè, alle note norme tecnico-applicative per la rilevazione dei fatti di gestione per la loro valorizzazione, nonché, per la rappresentazione e classificazione che trovano fondamento nelle finalità del bilancio finale e nei principi della sua redazione.

Le "best practice specificano come si tratti di garantire strumenti e procedure idonee a consentire una corretta, completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione"<sup>4</sup>.

Quanto sinteticamente accennato porta agevolmente a ritenere quanto sia fondamentale, sia per le imprese, ma soprattutto per tutti i cosiddetti *stakeholder* (dipendenti, fornitori, finanziatori ed erario) poter fare affidamento sulla certezza e l'attendibilità dei dati economico-finanziari-patrimoniali relativi all'andamento delle imprese, purché ben tenuti e ben elaborati, in termini professionali.

Ecco perché una corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili diviene il primo passo per poter in seguito elaborare bilanci e dichiarazioni reddituali ed è per questo che la tenuta delle scritture contabili non può essere lasciata in balia di un "qualsiasi operatore", ma richiede operatori addetti all'elaborazione con conoscenze approfondite, sia delle tecniche ragionieristiche, sia della normativa civilistica e fiscale: una corretta tenuta della contabilità è anche e soprattutto una tutela sociale.

L'importanza della contabilità, quale processo e percorso di contabilizzazione e valorizzazione dei fatti gestionali atto alla formazione del bilancio di esercizio, è data anche dalla presenza istituzionale dell'Organismo Italiano di Contabilità (OIC) o anche Istituto nazionale per i principi contabili. Tale organismo "emana i principi contabili nazionali, ispirati alla migliore prassi operativa, per la redazione dei bilanci secondo le disposizioni del codice civile" e "nell'esercizio delle proprie funzioni l'Organismo Italiano di Contabilità persegue finalità di interesse pubblico" (articolo 9-bis - Ruolo e funzioni dell'Organismo Italiano di Contabilità, D.Lgs. 38/2005), finalità coincidenti con quanto posto a base della funzione dell'Odcec.

Il fine altamente istituzionale è anche documentato dai soci fondatori di tale organismo:

- per la professione contabile, l'Assirevi (Associazione italiana delle so-

<sup>4</sup> , C. Bauco, R. De Luca, N. Lucido, A. Pagani, "Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistic", documento di ricerca del Cndcec.

## APPROFONDIMENTI

cietà di revisione legale), il Cndcec (Consiglio nazionale dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili);

- per i *preparers*, l'Abi (Associazione bancaria italiana), l'Alleanza delle Cooperative italiane, l'Andaf (Associazione nazionale Direttori amministrativi e finanziari), l'Ania (Associazione nazionale per le imprese assicuratrici), l'Assilea (Associazione italiana leasing), l'Assonime (Associazione fra le società italiane per azioni), la Confagricoltura, la Confindustria e la Confindustria;
- per gli *users*, l'Aiaf (Associazione italiana per l'analisi finanziaria), l'Asso-gestioni (Associazione del risparmio gestito) e la Centrale Bilanci.

Mentre i Ministeri della Giustizia e dell'Economia e delle Finanze, nonché le Autorità regolamentari di settore (Banca d'Italia, Consob e Isvap), hanno espresso il loro favore all'iniziativa.

Dalla lista di cui sopra si può facilmente rilevare come i principi contabili, per mezzo dell'OIC e per mezzo dell'alto livello istituzionale dei fondatori, abbiamo un ruolo fondamentale per la tutela dell'interesse pubblico e che non può vedere (e non vede) protagonisti soggetti "esterni" a tale ambito, soggetti che, nel caso di interesse di questo documento, non appartengano all'unico ordine professionale italiano costituzionalmente abilitato alla tutela dell'interesse pubblico.

Se, pertanto, prendiamo come riferimento basilare che:

**1)** un assetto amministrativo e contabile debba ritenersi adeguato se garantisce il raggiungimento di alcuni obiettivi minimi, quali, ad esempio, **(a)** la rilevazione contabile tempestiva, completa e, pertanto, attendibile, **(b)** la produzione di dati utili per l'assunzione delle decisioni gestionali, **(c)** la salvaguardia del patrimonio aziendale e **(d)** la redazione del bilancio d'esercizio e se

**2)** nella prevenzione e gestione della crisi di impresa è ben noto essere di importanza fondamentale l'attendibilità della contabilità con un approccio operativo non più a consuntivo (*backward-looking*), ma necessariamente previsionale (*forward-looking*) orientato alla cultura della pianificazione e controllo e alla salvaguardia della capacità di generare un adeguato flusso di cassa, non se ne può dedurre che l'importanza della contabilità nelle imprese ne esce assolutamente rafforzata con le novità normative di riferimento alla crisi di impresa.

### L'impatto dell'intelligenza artificiale

Affrontiamo adesso il tema dell'intelligenza artificiale che, sicuramente, influenzerà questo settore, come la tecnologia lo ha sempre influenzato dall'introduzione di qualsiasi strumento tendente alla riduzione o eliminazione (sempre parziale nel complesso dell'intera operazione) di qualsiasi manualità, da una semplice calcolatrice elettrica o a batterie, ai primi computer con stampanti, ai sempre più potenti *software* ecc.

Da tempo, molti stanno descrivendo l'impatto di tale evoluzione tecnologica e suggerendo come farsi trovare preparati e quali strumenti possono risultare più utili di altri eccetera.

## APPROFONDIMENTI

## APPROFONDIMENTI

Considerando l'elevata quantità di documenti prodotti da vari organismi, nazionali e internazionali, inclusi quelli molto professionali ed esaustivi prodotti e pubblicati dal Cndcec e dalla Fnc, la trattazione del tema che segue è effettuata in una forma schematica, di estrema sintesi (data la vastità e la complessità della stessa tematica) e di estrema semplificazione espositiva degli argomenti che richiederebbero moltissimi dettagli. Inoltre, sempre a scopo semplificativo, il tema è trattato per mezzo di una elencazione, integrata da una breve descrizione e completata con le frasi estratte dalle corrispondenti fonti, così da richiamare i vari argomenti ed esporre con immediatezza e sintesi i limiti e i vantaggi della AI.

Ciò che ne emerge porta a non avere alcun dubbio che l'adozione dell'IA nella contabilità, oltre ad essere in rapida crescita anche con strumenti capaci di leggere fatture elettroniche, estrarre dati Xml, fare riconciliazioni, aiutare nella reportistica ecc., costituisca un passaggio opportuno ed inevitabile per il lavoro da svolgere, ma ciò come tutte le precedenti novità tecnologiche. Tuttavia, fonti aggiornate e verificabili mostrano che rimangono ostacoli tecnici, giuridici, etici e di responsabilità che rendono la piena automazione un obiettivo non immediato e, talvolta, anche non realistico. È possibile affermare, quindi, che la figura professionale del Commercialista e dell'Esperto contabile rimarrà ancora imprescindibile per garantire accuratezza, interpretazione normativa, trasparenza e tutela dell'interesse pubblico.

Ecco cosa emerge dalla sintesi elaborata dai testi citati.

## LIMITI INTRINSECI DELL'AI

L'AI eccelle nei compiti ripetitivi basati su regole, ma mostra limiti nel **comprendere il contesto** e nell'assumere decisioni in situazioni ambigue.

L'ICAEW (*Institute of Chartered Accountants in England and Wales*) osserva che "i sistemi di machine learning non gestiscono bene la complessità normativa e le situazioni non standard" [1].

L'IFAC (*International Federation of Accountants*) sottolinea che l'AI deve sempre essere "supervisionata dall'uomo" per garantire responsabilità e trasparenza [2].

In Italia, il Consiglio nazionale dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili (Cndcec) aggiunge che: "L'intelligenza artificiale non sostituirà il commercialista, ma i commercialisti che sapranno utilizzare efficacemente l'intelligenza artificiale probabilmente sostituiranno quelli che non lo faranno." [3]

## NORMATIVE FISCALI E CONTABILI IN CONTINUA EVOLUZIONE

Ogni Paese adotta regole fiscali e contabili differenti, spesso soggette a modifiche rapide.

Un sistema AI dovrebbe aggiornarsi in tempo reale su ogni modifica normativa e saperne interpretare l'applicazione pratica, compito che oggi richiede giudizio professionale.

Se poi prendiamo come punto di riferimento l'Italia, non possiamo esimer-

ci dal rilevare che le normative fiscali, che incidono sin dalle fasi di *data entry* e che influenzano la contabilità, sono caratterizzate da una straordinaria instabilità data da modifiche che richiedono interpretazione qualificata quasi in tempo reale.

È il commercialista che ne assume un ruolo di “traduttore” tra la norma, il caso concreto dell’impresa, i principi contabili e le regole civilistiche.

Il suo intervento tutela l’interesse pubblico perché garantisce che l’adempimento sia non solo formalmente corretto, ma sostanzialmente conforme alle norme.

L’Ocse (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) ha evidenziato che questa **variabilità normativa** rende estremamente complesso automatizzare completamente la *compliance*, specialmente per le imprese multinazionali [4].

Il Cndcec sottolinea inoltre che gli strumenti basati su AI presentano limiti “*nel valutare la qualità delle fonti, nella gestione dei dati e nell’accesso in tempo reale alle informazioni*” [5].

## APPROFONDIMENTI

### AMBIGUITÀ E INTERPRETAZIONE

Molte scelte contabili non sono puramente tecniche ma implicano interpretazione e valutazioni di rischio. Questo significa che, anche con un alto livello di automazione, il giudizio umano resta insostituibile. McKinsey osserva che, pur potendo automatizzare circa il 50% dei compiti tecnici, “*i processi che richiedono analisi critica, negoziazione o decisioni etiche restano fortemente dipendenti dall’uomo*” [6].

### RESPONSABILITÀ LEGALE ED ETICA

L’AI non può assumersi la responsabilità legale delle dichiarazioni fiscali, delle revisioni contabili o delle certificazioni. Senza un responsabile umano, i dati prodotti da un algoritmo non hanno valore giuridico.

Aicpa (*American Institute of CPAs*) e Cima (*The Chartered Institute of Management Accountants*) sottolineano che i professionisti restano responsabili di fronte a clienti e autorità, indipendentemente dall’uso di AI [7].

In Italia, la Fondazione Nazionale Commercialisti ricorda che: “*L’automazione non elimina la responsabilità, che resta personale e diretta del professionista.*” [8]

### LA NECESSITÀ DI RELAZIONE E CONSULENZA

Il lavoro dei commercialisti non si limita a gestire numeri: implica consulenza strategica, pianificazione fiscale e supporto nelle decisioni imprenditoriali. Questi aspetti richiedono empatia, capacità di comunicazione e negoziazione – caratteristiche che l’AI non può replicare [9]. Il Cndcec ribadisce che il valore aggiunto della professione resta “*il rapporto umano con i clienti, l’analisi strategica, la consulenza personalizzata e l’interpretazione creativa delle normative*” [10].

## RISCHI DI BIAS E OPACITÀ ALGORITMICA

Gli algoritmi di AI, soprattutto se basati su *machine learning*, sono soggetti a *bias*, errori nascosti e scarsa trasparenza. In contabilità, questo livello di opacità è incompatibile con l'esigenza di verificabilità e tracciabilità. Icaew e PwC richiamano la necessità di audit sugli algoritmi e di supervisione costante, proprio perché non è possibile "aprire" i modelli complessi e verificare come siano giunti a una conclusione [11].

## COMPLESSITÀ INTERGIURISDIZIONALE

Le multinazionali devono rispettare normative fiscali diverse in decine di Paesi.

Il lavoro di sintesi, confronto e decisione resta quindi umano. L'Oecd (*Organization for Economic Co-operation and Development*) riconosce che attualmente non esistono sistemi automatizzati in grado di gestire in modo affidabile la molteplicità e le contraddizioni tra regimi fiscali [12].

## APPROFONDIMENTI

### IL RUOLO CRESCENTE DEL COMMERCIALISTA NELL'ERA DELL'AI

Le grandi società di consulenza (PwC, Deloitte, EY, KPMG) evidenziano che l'AI non elimina posti di lavoro, ma cambia il loro contenuto: meno *data entry* e più attività a valore aggiunto (consulenza, *risk management*, *corporate governance*) [13]. La trasformazione è quindi un'opportunità per la professione, non una minaccia di sostituzione totale. Il Cndcec conferma che l'AI deve essere vista come "un potente alleato per liberare tempo ed energie, non come una minaccia alla professione" [14].

### Considerazioni conclusive

L'automazione e l'intelligenza artificiale stanno cambiando profondamente il lavoro contabile, ma non lo eliminano. I limiti tecnologici, l'evoluzione normativa, l'interpretazione necessaria, la responsabilità legale e il valore relazionale della professione garantiscono che il **ruolo dei Commercialisti** resterà centrale.

Il futuro della contabilità è dunque ibrido: **(1)** AI per aumentare efficienza e **(2)** professionisti per garantire qualità, *compliance* e valore strategico.

Sulla base di questa conclusione, possiamo affermare che la tenuta della contabilità non è un evento, una azione, un fatto meramente tecnico, lo è anche, ma è un'attività che produce effetti giuridici, fiscali e sociali sui quali si deve porre attenzione in funzione di ciò che tutta la normativa di interesse regola, soprattutto in tema di adeguati assetti, come riportato in precedenza.

Possiamo ancora affermare, quindi, che solo i Commercialisti e gli Esperti contabili in possesso di iscrizione all'Albo possono assumere la funzione di tutela dell'interesse pubblico garantendo che questa attività venga svolta nel rispetto della legge e nel rispetto dello stesso ruolo che ha l'istituzione di un albo costituzionalmente riconosciuto.

Ed è per questo che occorre tutelare la tenuta delle scritture contabili (contabilità) perché la AI costituisce “solo” uno strumento tecnico, tecnologico, funzionale alla migliore esecuzione dell’intero percorso necessario per eseguire l’intera prestazione professionale.

L’AI può supportare, ma non sostituire, il professionista: perché la fiducia, la responsabilità e la capacità di interpretazione restano umane.

**APPROFONDIMENTI****Note e testi originali**

[1] Icaew, *Artificial Intelligence and the Future of Accountancy*, 2020. “Machine learning systems do not handle regulatory complexity and non-standard situations well.”

[2] Ifac, *Navigating the Gen AI Revolution: Implications for Professional Accountants*, 2023. “AI must always be supervised by humans to ensure accountability and transparency.”

[3] Cndcec, *Guida Operativa di Intelligenza Artificiale - L'aiuto intelligente al Commercialista #2*, 3 giugno 2025, p. 6. “L’intelligenza artificiale non sostituirà il commercialista, ma i commercialisti che sapranno utilizzare efficacemente l’intelligenza artificiale probabilmente sostituiranno quelli che non lo faranno.”

[4] Oecd, *The Impact of Artificial Intelligence on the Labour Market*, 2021. “Tax systems differ markedly across countries, and frequent changes add layers of complexity that make full automation difficult.”

[5] Cndcec, *Guida Operativa...*, 2025, p. 10. Limiti “nel valutare la qualità delle fonti, nella gestione dei dati e nell’accesso in tempo reale alle informazioni.”

[6] McKinsey Global Institute, *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation*, 2017. “Processes requiring critical analysis, negotiation, or ethical judgment remain heavily human-dependent.”

[7] Aicpa & Cima, *The Role of the Professional Accountant in the Era of AI*, 2022. “Professional accountants remain accountable to clients and regulators regardless of the use of AI tools.”

[8] Fondazione Nazionale Commercialisti, *Osservatorio Tecnologie Digitali e Professione*, 2022, p. 14. “L’automazione non elimina la responsabilità, che resta personale e diretta del professionista.”

[9] Thomson Reuters, *AI and the Future of Tax & Accounting Professionals*, 2023. “Empathy, negotiation and advisory skills remain beyond the scope of AI.”

[10] Cndcec, *Guida Operativa...*, 2025, p. 12. “Il rapporto umano con i clienti, l’analisi strategica, la consulenza personalizzata e l’interpretazione creativa delle normative.”

[11] PwC, *Will robots really steal our jobs?*, 2018; Icaew, *AI and Audit*, 2021. “Complex AI models are often ‘black boxes’—their decision-making processes are not transparent or auditable.”

[12] Oecd, *Tax Administration 2021: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*, 2021. “No automated systems currently exist that can reliably manage the multiplicity and contradictions of international tax regimes.”

[13] Deloitte, *AI and the Accounting Profession*, 2020; PwC, *Workforce of the Future*, 2018. “AI will augment, not replace, the role of accountants—shifting focus to advisory and governance functions.”

[14] Cndcec, *Guida Operativa...*, 2025, p. 12. “Un potente alleato per liberare tempo ed energie, non come una minaccia alla professione.”

## Giurisdizione e competenza territoriale nelle procedure, l'accesso alla liquidazione controllata

**Enrico Montanari**

Dottore commercialista, Odcec Ravenna

**Matteo Dalmonte**

Dottore commercialista, Odcec Ravenna

### APPROFONDIMENTI

Nel sistema delineato dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (CCII), la questione della giurisdizione e della competenza territoriale nelle procedure di regolazione della crisi del debitore con elementi di internazionalità ruota attorno alla nozione di **centro degli interessi principali (Comi)**, concetto di matrice unionale recepito dal legislatore nazionale.

Il Regolamento (UE) 2015/848 e il Codice della crisi lo definiscono in modo sostanzialmente coincidente come: *"il luogo in cui il debitore gestisce i suoi interessi in modo abituale e riconoscibile dai terzi"*.

Questa espressione contiene tre principi cardine:

- **gestione effettiva degli interessi**, non semplice domicilio o indirizzo di comodo;
- **abitualità**, cioè una situazione stabile, non temporanea;
- **riconoscibilità ai terzi**, in particolare ai creditori.

L'articolo 26 CCII disciplina la **giurisdizione** nei casi transfrontalieri, stabilendo, al comma 2, che il trasferimento del centro degli interessi principali all'estero non esclude la giurisdizione italiana qualora esso sia intervenuto nell'anno antecedente il deposito della domanda di accesso a uno strumento di regolazione della crisi o a una procedura di insolvenza. La disposizione si pone in linea con l'esigenza, di derivazione europea, di contrastare fenomeni di *forum shopping*, impedendo che trasferimenti meramente strumentali del Comi possano sottrarre il debitore alla giurisdizione originaria.

Occorre inoltre distinguere, sul piano procedimentale, tra l'avvio delle interlocuzioni con l'OCC e il momento rilevante ai fini della giurisdizione, che coincide con il deposito del ricorso introduttivo presso il Tribunale. Solo tale momento assume rilievo per verificare se il trasferimento sia intervenuto nell'anno anteriore.

L'articolo 27 CCII disciplina invece la **competenza territoriale**, individuandola nel Tribunale del luogo in cui il debitore ha il centro degli interessi

principali. La norma in esame individua il centro degli interessi principali a seconda della “natura” del debitore.

Il centro degli interessi principali del debitore si presume coincidente:

- a) per la persona fisica esercente attività d’impresa, con la **sede legale** risultante dal registro delle imprese o, in mancanza, con la sede effettiva dell’attività abituale;
- b) per la persona fisica non esercente attività d’impresa, con **la residenza o il domicilio** e, se questi sono sconosciuti, con l’ultima dimora nota o, in mancanza, con il luogo di nascita. Se questo non è in Italia, la competenza è del Tribunale di Roma;
- c) per la persona giuridica e gli enti, anche non esercenti attività d’impresa, con la **sede legale** risultante dal registro delle imprese o, in mancanza, con la **sede effettiva dell’attività abituale** o, se sconosciuta, secondo quanto previsto nella lettera b), con riguardo al legale rappresentante.

Nel caso in esame una persona fisica esercente attività d’impresa, da quanto dallo stesso affermato, ha richiesto all’OCC competente la nomina di un gestore della crisi al fine di poter accedere ad una delle procedure da sovraindebitamento disciplinate dal nostro ordinamento.

Il debitore risulta attualmente residente in uno stato estero (da oltre 365 giorni) ed iscritto all’Aire, titolare di una partita Iva solo “formalmente” attiva in Italia, debiti di origine italiana e legami familiari stabilmente impiantati all’estero (solamente un parente di primo grado residente all’interno del territorio italiano).

Per la persona fisica esercente attività d’impresa, il Comi si presume coincidente con la sede legale risultante dal registro delle imprese o, in mancanza, con la sede effettiva dell’attività abituale.

Il riferimento normativo interno si coordina con il Regolamento (UE) 2015/848, che definisce il Comi come il luogo in cui il debitore esercita in modo abituale e riconoscibile dai terzi la gestione dei propri interessi. La riconoscibilità esterna costituisce, secondo la giurisprudenza Unionale, criterio centrale di accertamento.

Nel caso prospettato, la valutazione circa la competenza deve essere condotta in termini sostanziali e non esclusivamente formali.

### Individuazione del Comi

L’attività economica deve essere **effettivamente esercitata in Italia**. Qualora l’attività sia solo formalmente mantenuta (non è sufficiente l’annotazione di impresa “attiva” al registro delle imprese), senza produzione di reddito o operatività effettiva, la presunzione sarebbe facilmente superabile. Anche i **legami familiari e personali**, seppur non dirimenti per la persona fisica esercente attività d’impresa, possono concorrere a delineare (o meglio “indirizzare”) il centro effettivo degli interessi complessivi del debitore. Inoltre, qualora l’attività fosse solamente “formale” e non effettiva, generando una “riqualificazione” del debitore come persona fisica non esercente attività d’impresa, il centro di interessi da considerarsi risulterebbe

## APPROFONDIMENTI

rebbe quello disciplinato dall'articolo 27, comma 3, lett. B) e non lett. A). Nella fattispecie in esame, la circostanza che l'esposizione debitoria sia integralmente riferibile a rapporti con creditori italiani rappresenta un presupposto fievole rispetto all'attività economica ed ai legami familiari, ma rafforza l'elemento della riconoscibilità verso i terzi.

Le più recenti elaborazioni dottrinali sottolineano che il Comi non può essere individuato sulla base di elementi meramente formali (residenza anagrafica, iscrizioni camerali), ma richiede un accertamento in concreto del luogo di effettiva direzione e gestione degli interessi economici.

La giurisprudenza di merito formatasi sotto il vigore del CCII, in continuità con gli orientamenti sviluppati in applicazione della legge "concorsuale" e del Regolamento europeo, valorizza un approccio sostanzialistico, fondato su:

1. effettività dell'attività economica;
2. localizzazione dei rapporti con i creditori;
3. luogo di tenuta della contabilità e gestione finanziaria;
4. stabilità e non occasionalità del radicamento territoriale.

È inoltre crescente l'attenzione dei Tribunali verso possibili trasferimenti opportunistici, con onere probatorio particolarmente rigoroso in capo al debitore che invochi la competenza italiana o, al contrario, intenda escluderla.

## APPROFONDIMENTI

## Crisi e armonizzazione normativa, un confronto tra Italia, UE e Paesi del Golfo

Michele Maselli

Dottore commercialista, ODCEC di Campobasso

### APPROFONDIMENTI

#### Introduzione

Negli ultimi decenni la globalizzazione ha profondamente trasformato la struttura dell'economia mondiale e il modo in cui le imprese operano e competono. Per un'impresa italiana, inserita in filiere internazionali, la crisi di un partner estero non resta circoscritta al contesto di origine; questa può tradursi in blocchi di forniture o pagamenti e, in breve tempo, propagare rischi finanziari e operativi oltre i confini nazionali. In un sistema segnato dall'integrazione dei mercati e dalla frammentazione delle catene del valore, anche gli *shock* economici, politici o normativi tendono a diffondersi più rapidamente tra ordinamenti giuridici diversi.

Questo quadro è reso ancora più complesso dall'evoluzione recente del commercio internazionale, segnata dal rallentamento degli scambi, dalla regionalizzazione delle produzioni e dal ritorno alle politiche industriali nazionali. Tali dinamiche, intrecciandosi tra loro, riducono la prevedibilità dei mercati e aumentano l'esposizione delle imprese a rischi sistemici.

Per l'Italia, la **dimensione internazionale** non rappresenta un elemento accessorio, ma una componente strutturale del sistema economico: le esportazioni incidono in modo significativo sul PIL e molte imprese, soprattutto le Pmi, sono stabilmente inserite in filiere globali specializzate. Ne consegue una maggiore esposizione agli *shock* lungo le catene di fornitura e, per chi opera sui mercati esteri, diventa cruciale saper intercettare tempestivamente i segnali di crisi di controparti e mercati, così da preservare la continuità aziendale.

La resilienza dell'export italiano conferma la capacità di adattamento del sistema produttivo, tuttavia, competere nelle catene globali del valore richiede, oltre a scelte industriali e organizzative, anche un quadro giuridico orientato alla prevenzione e alla gestione dei rischi in un contesto sempre più interconnesso.

In questa prospettiva, la disciplina della crisi d'impresa, in particolare nella dimensione transnazionale, riveste un ruolo centrale. L'efficienza delle filiere, infatti, dipende sempre più dalla stabilità finanziaria e operativa delle imprese che le compongono e dalla capacità degli ordinamenti giuridici di gestire tempestivamente le situazioni di tensione.

La crisi d'impresa, quindi, non può più essere letta come un fenomeno

confinato a un singolo ordinamento, poiché le difficoltà in una giurisdizione possono generare effetti a catena lungo la filiera, incidendo sulla liquidità e sulla continuità operativa delle imprese collocate in altri Paesi. Allo stesso modo, anche le imprese domestiche possono risentire di crisi originate all'estero, con impatti che si riflettono rapidamente sui rapporti commerciali.

Molti Stati, consapevoli di queste dinamiche, stanno adottando modelli di gestione della crisi maggiormente orientati alla prevenzione, alla continuità aziendale e alla cooperazione internazionale, nel tentativo di ridurre l'impatto sistemico delle insolvenze e preservare valore.

Questo articolo propone una panoramica delle soluzioni adottate, in particolare, in alcuni Paesi del Golfo quali Arabia Saudita, Emirati Arabi Uniti e Oman. Si tratta di ordinamenti che hanno avviato riforme spesso ispirate agli standard internazionali di Uncitral e della Banca Mondiale in materia di crisi d'impresa e di insolvenza.

La conoscenza delle regole applicabili e delle prassi locali consente di anticipare i rischi, tutelare gli interessi aziendali e, per quanto possibile, contenere gli effetti sistemici delle crisi lungo le catene del valore.

## APPROFONDIMENTI

### Globalizzazione e nuove tendenze del commercio internazionale

La globalizzazione attraversa una fase di profonda trasformazione: il commercio internazionale cresce meno ed è soggetto a riallineamenti strategici che rendono i mercati più fragili e meno prevedibili.

In questo contesto, le **catene globali del valore** (*Global Value Chains - GVCs*) sono sempre più interdipendenti e sensibili alle variabili geopolitiche.

I modelli orientati solo all'efficienza e alla riduzione dei costi presentano limiti e rivelano una vulnerabilità strutturale di fronte a fattori esogeni di discontinuità. Emergono così assetti alternativi basati sulla diversificazione dei fornitori e sulla regionalizzazione. Strategie come *nearshoring* e *friendshoring* mirano a ridurre dipendenze critiche e a rafforzare la resilienza delle filiere, anche tramite partner collocati in contesti più stabili sotto il profilo politico e regolatorio.

La tecnologia (digitalizzazione, automazione, IA) sta ridefinendo i processi produttivi e logistici, migliorando il monitoraggio delle filiere e la capacità di prevenire e gestire le tensioni finanziarie; al contempo, grazie alla transizione energetica, cresce la domanda di tecnologie *green* e di materiali critici.

Per le imprese italiane, questi cambiamenti rendono i mercati più dinamici e complessi, nei quali la capacità di innovare deve necessariamente accompagnarsi a una gestione strutturata del rischio.

Diventano quindi cruciali non solo la diversificazione dei mercati e delle controparti commerciali ma anche il rafforzamento di competenze interne su normative estere e *compliance* internazionale, spesso carenti nelle Pmi. In questo scenario, la disciplina della crisi d'impresa assume una valenza che travalica la dimensione puramente patologica, infatti, la capacità di

intercettare tempestivamente le situazioni di difficoltà, di gestirle in modo ordinato e di preservare la continuità aziendale diventa un elemento strutturale della competitività, soprattutto per le Pmi che operano in contesti transnazionali e all'interno di filiere produttive sempre più integrate.

### La crisi d'impresa nell'economia globalizzata

La crisi d'impresa non è più circoscritta a un singolo ordinamento giuridico: sedi, *asset*, creditori, fornitori e flussi finanziari sono spesso distribuiti in più giurisdizioni, entro mercati integrati e catene del valore frammentate. Ne deriva un'interdipendenza giuridica tra Stati e, di conseguenza, quanto più le norme sull'insolvenza, sulla tutela dei creditori, sull'*enforcement* e sulla continuità divergono, tanto più cresce l'incertezza nelle operazioni transfrontaliere. L'impatto è concreto (tempi e costi di transazione, condizioni di credito), con effetti più gravosi per le Pmi.

Le differenze tra ordinamenti si manifestano su profili essenziali della disciplina (accesso alle procedure, poteri delle autorità, trattamento dei creditori, strumenti di ristrutturazione e protezione del debitore). Per le imprese prive di presidi interni sul rischio legale internazionale, queste asimmetrie accrescono l'esposizione operativa e ampliano il divario competitivo.

Le criticità sono evidenti nei gruppi societari con attività e patrimoni in più giurisdizioni: la crisi di una società può propagarsi rapidamente, mentre una gestione unitaria è spesso ostacolata da conflitti di giurisdizione, difficoltà di riconoscimento delle procedure estere e carenze di coordinamento tra autorità.

Organismi internazionali hanno da tempo individuato queste criticità e promuovono modelli per il riconoscimento reciproco delle procedure e la cooperazione tra tribunali. Le *Uncitral Model Law on Cross-Border Insolvency* e *Model Law on Enterprise Group Insolvency* mirano a ridurre tempi, incertezze e dispersione di valore nelle crisi transfrontaliere [1].

Anche le Pmi italiane, pur non essendo in genere multinazionali, dipendono spesso da clienti e fornitori esteri: ciò le espone a insolvenze difficili da perseguire, blocchi di pagamenti o forniture e difficoltà di tutela in contesti giuridici complessi.

Servono quindi strumenti e regole capaci di operare oltre la dimensione domestica, favorendo il dialogo tra ordinamenti e riducendo le frizioni nelle crisi *crossborder*.

### Stato dell'arte sulla disciplina: Italia, Unione Europea e standard globali

Prima di entrare nel merito delle singole discipline nazionali, è utile richiamare il quadro concettuale entro cui si muovono oggi le riforme in materia di crisi d'impresa. In un'economia in cui capitali, contratti e filiere attraversano più ordinamenti, la gestione dell'insolvenza non può più essere intesa come un esercizio esclusivamente interno, ma richiede categorie comuni che consentano di leggere e governare fenomeni che, per definizione, superano i confini statali.

## APPROFONDIMENTI

## APPROFONDIMENTI

In questa prospettiva, **comparazione** giuridica, **armonizzazione** e **cooperazione** internazionale operano come tre livelli tra loro complementari: la comparazione consente di comprendere come ordinamenti diversi affrontino problemi analoghi e di individuare soluzioni efficaci; l'armonizzazione definisce principi minimi e standard condivisi, riducendo le frizioni tra i sistemi; la cooperazione, infine, rende possibile una gestione coordinata delle crisi transfrontaliere, limitando conflitti, duplicazioni e perdita di valore.

Su questa base, gli interventi più significativi si sono concentrati sia sull'adozione di strumenti di ristrutturazione preventiva, sia sul progressivo recepimento di standard internazionali e regionali (Uncitral [2]; World Bank [3]; Direttiva (UE) 2019/1023 [4]), che puntano a rendere le procedure più efficienti e, soprattutto, più interoperabili nei casi transfrontalieri.

L'evoluzione recente mostra una crescente convergenza verso modelli che privilegiano continuità aziendale e cooperazione transfrontaliera. Secondo analisi di World Bank e organismi europei, l'adozione di standard armonizzati e strumenti di ristrutturazione moderni è associata a migliori risultati nelle operazioni *crossborder*, in termini di efficienza procedurale e recupero per i creditori.

In Italia, il D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, noto a tutti come "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza", rappresenta il più ampio intervento di riforma organica del settore. L'entrata in vigore, più volte rinviata, è stata progressivamente coordinata con la Direttiva (UE) 2019/1023, recepita con il D.Lgs. 17 giugno 2022, n. 83, avvicinando il nostro Paese ai modelli più avanzati (sistemi anglosassoni e nord-europei in particolare) tradizionalmente più orientati al salvataggio dell'impresa.

La finalità dell'Unione Europea, con la Direttiva (UE) 2019/1023, è stata quella di superare gli ostacoli alla gestione delle crisi transfrontaliere tra i diversi stati dell'Unione.

La Direttiva ha introdotto standard minimi sulla ristrutturazione preventiva (accessibile prima dell'insolvenza conclamata), sull'esdebitazione (tempi certi) e sull'efficienza delle procedure, anche tramite digitalizzazione.

Nel 2022 la Commissione Europea ha presentato una proposta di direttiva sull'armonizzazione delle norme di insolvenza (COM/2022/702) con l'obiettivo di uniformare ulteriormente le regole sui privilegi e sulle azioni revocatorie, introdurre standard comuni per la vendita degli asset e rafforzare la cooperazione tra le autorità giudiziarie [5].

Sul piano internazionale, per quanto oggi si tenti di metterne in discussione l'autorità e l'autorevolezza, organismi come l'ONU e la Banca Mondiale svolgono un ruolo decisivo nella definizione dei principi che guidano le riforme nazionali, anche nell'ambito delle crisi d'impresa e dell'insolvenza. Sull'insolvenza, nell'ottica di favorire armonizzazione e cooperazione tra Stati, la Commissione delle Nazioni Unite per il Diritto Commerciale internazionale (Uncitral) ha elaborato alcuni strumenti fondamentali, principale riferimento per le riforme nei Paesi emergenti, come: il *Model Law on*

*Cross-Border Insolvency* (1997), modello adottato da numerosi paesi, che disciplina il riconoscimento delle procedure estere e la cooperazione tra tribunali; la *Legislative Guide on Insolvency Law*, che fornisce raccomandazioni per sistemi moderni, efficienti e orientati alla continuità; o il *Model Law on Enterprise Group Insolvency* (2019), dedicato ai gruppi multinazionali [6].

Tra gli standard utilizzati nelle valutazioni dei Paesi (*Reports on the Observance of Standards and Codes - ROCS*), la Banca Mondiale ha elaborato il *World Bank and Creditor/Debtor Regimes* (ICR), standard che rappresenta un *benchmark* internazionale per valutare l'efficacia dei sistemi di insolvenza, basato sull'analisi dei diritti dei creditori, dell'efficienza delle procedure, della trasparenza e della prevedibilità dei sistemi, e sulla capacità di favorire la continuità aziendale [7].

La convergenza verso modelli comuni di gestione della crisi d'impresa produce vantaggi competitivi, soprattutto per le Pmi in termini di: maggiore prevedibilità con le controparti estere, riduzione del rischio giuridico lungo le filiere e l'uso di strumenti di ristrutturazione riconosciuti a livello internazionale.

## APPROFONDIMENTI

### Un focus particolare sui Paesi del Golfo

Il progressivo allineamento degli ordinamenti a standard comuni di gestione della crisi d'impresa rende più leggibile anche l'evoluzione di aree extraUE che stanno accelerando l'apertura ai mercati. In tale contesto, il Golfo merita un'attenzione particolare: alle politiche di diversificazione e di attrazione di capitali si affiancano riforme volte a rendere più prevedibili le insolvenze e, quindi, più affidabile il quadro di riferimento per operatori e creditori stranieri.

Per le imprese italiane la proiezione internazionale dell'economia nazionale richiede di presidiare i corridoi commerciali e finanziari che collegano l'Europa, l'Asia e il Medio Oriente. In questa prospettiva, la conoscenza di regole e prassi locali in materia di insolvenza non è un profilo "accessorio", ma parte della gestione del rischio nelle relazioni con controparti dell'area. Non a caso, la domanda estera vale circa un terzo del PIL: oltre 120.000 imprese esportatrici impiegano 4,3 milioni di addetti. Dopo la debolezza del 2023, nel 2025 l'export di beni è tornato a crescere fino a circa 640 miliardi di euro, con contributi rilevanti dai settori farmaceutico, metallurgico, dei mezzi di trasporto e agroalimentare [8].

In questo scenario, una parte della crescita potenziale si concentra sui mercati ad alta dinamicità: i Paesi GATE (Arabia Saudita, Emirati Arabi Uniti, India, Vietnam e Singapore) rappresentano opportunità stimate pari a 95 miliardi di euro entro il 2027 [9]. Tra questi, l'area del Golfo è importante non solo per l'accesso ai mercati locali, ma anche per la funzione di piattaforma regionale per gli scambi, la finanza e gli investimenti.

Per le Pmi italiane, questi ordinamenti rappresentano al contempo mercati di sbocco e piattaforme di investimento; comprenderne la disciplina della

crisi d'impresa consente quindi di prevenire e gestire i rischi contrattuali e di controparte. Le odierne tensioni nell'area possono riflettersi sui dati nel breve periodo; tuttavia, nella speranza che non si traducano in un conflitto di lunga durata, i *trend* di mediolungo termine dovrebbero rimanere in larga parte invariati, poiché il Golfo continua a rappresentare un'area strategica per l'economia nazionale.

Le riforme nei Paesi del Golfo si inseriscono, infatti, in strategie di trasformazione di lungo periodo (*Saudi Vision 2030* [10], *UAE Vision 2031* [11], *Oman Vision 2040* [12]), volte a diversificare l'economia, attrarre investimenti e rafforzare il settore privato. In questo quadro, la disciplina della crisi d'impresa contribuisce a rassicurare gli investitori e a offrire strumenti di ristrutturazione più efficienti e più allineati agli standard internazionali. Sulla base di queste coordinate, si propone di seguito un quadro sintetico delle principali discipline della crisi d'impresa, con particolare riferimento ad Arabia Saudita, Oman ed Emirati Arabi Uniti.

## APPROFONDIMENTI

### ARABIA SAUDITA

L'Arabia Saudita ha introdotto nel 2018 una *Bankruptcy Law* moderna, con l'obiettivo dichiarato di favorire il salvataggio delle imprese in difficoltà e di creare un quadro prevedibile per creditori e investitori [13].

In linea con gli standard internazionali, la *Bankruptcy Law* saudita prevede una pluralità di procedure (*Protective Settlement*, *Financial Restructuring*, *Liquidation* e *Administrative Liquidation*), una moratoria a tutela del debitore durante le trattative e strumenti semplificati per le piccole imprese (figura del *Small Debtor*). È inoltre valorizzato il ruolo del *Bankruptcy Officeholder* [14].

Rispetto al CCII italiano, il modello saudita mostra una maggiore snellezza procedurale, un orientamento più marcato al *rescue* e una forte centralità dell'autorità amministrativa, mentre il sistema italiano mantiene una struttura più articolata, giudiziale e garantista. Tra i punti di forza del sistema saudita vi sono la rapidità delle procedure, la flessibilità nella gestione dei casi di crisi e l'accessibilità maggiore per le piccole imprese. Tuttavia, proprio questa snellezza può comportare, in alcuni casi, una riduzione delle garanzie processuali per i diversi soggetti coinvolti e un livello di tutela dei creditori potenzialmente meno dettagliato rispetto a quello previsto dall'impianto italiano.

In definitiva, i due sistemi sono sostanzialmente convergenti nella logica della continuità aziendale e nella presenza di strumenti di ristrutturazione precoce; quello italiano presenta certamente un grado di formalizzazione, di maturità giurisprudenziale e di dettaglio delle tutele procedurali superiore a quello del contesto saudita, aspetti ancora in evoluzione.

### OMAN

L'Oman, con il *Royal Decree 53/2019*, entrato in vigore nel 2020, ha adottato una *Bankruptcy Law* autonoma che sostituisce le disposizioni frammentarie del precedente *Commercial Law* [15].

La nuova disciplina prevede tre strumenti principali – *Restructuring*, *Preventive Composition* e *Bankruptcy* – che consentono di graduare l'intervento in base alla gravità della crisi.

Il *Restructuring* consente al debitore di concordare con i creditori un *Restructuring Plan* per superare difficoltà finanziarie e amministrative, evitando la liquidazione; la *Preventive Composition* opera come strumento di composizione preventiva, con sospensione delle azioni esecutive e gestione sotto la supervisione di un *trustee*. La *Bankruptcy*, infine, disciplina il “fallimento” e introduce regole più chiare su tempi, responsabilità degli amministratori e tutela dei creditori [16].

La legge introduce inoltre un ruolo di esperti specializzati nella ristrutturazione e nella gestione degli asset, rafforzando la capacità tecnica del sistema.

La *Bankruptcy Law* omanita è nata con principi già solidi, ma non dispone ancora di una prassi applicativa consolidata.

Il modello omanita converge con il CCII italiano nell'enfasi sulla continuità aziendale, sulla ristrutturazione precoce e sulla protezione del debitore meritevole, ma se ne distingue per una maggiore snellezza procedurale, un ruolo più marcato dell'autorità amministrativa e un impianto meno giudiziale.

Le tutele sono più essenziali rispetto al sistema italiano; tuttavia, risultano avanzati: la disciplina della moratoria automatica, la semplificazione per le piccole imprese e l'allineamento agli standard Uncitral.

## APPROFONDIMENTI

### EMIRATI ARABI UNITI

Particolarmente interessante è il contesto degli Emirati Arabi Uniti.

Negli Emirati Arabi Uniti, la disciplina della crisi d'impresa si inserisce in un contesto giuridico “biforcuto”, segnato dalla distinzione tra *Mainland* e *Free Zones*. Da un lato opera l'ordinamento federale, di matrice civilistica, applicato nel *Mainland* [17]; dall'altro, le principali zone franche costituiscono giurisdizioni speciali, spesso basate su *common law*, con regole autonome (anche in materia di insolvenza) pensate per gli operatori internazionali.

Le *Free Zones* sono concepite per attrarre investimenti esteri, offrendo regimi fiscali agevolati e un quadro giuridico più prevedibile per gli operatori internazionali. DIFC (*Dubai International Financial Centre*) e ADGM (*Abu Dhabi Global Market*), in particolare, applicano *Insolvency Regulations* ispirate al diritto inglese, con strumenti avanzati di *corporate rescue*, moratorie automatiche, *administration-like procedures* [18] e meccanismi efficienti per la gestione delle crisi transfrontaliere.

A livello federale, il riferimento principale è il *Federal Decree-Law No. 9/2016*, successivamente emendato nel 2019 e profondamente aggiornato con il *Federal Decree-Law No. 51/2023*, che ha ulteriormente modernizzato la disciplina.

L'aggiornamento del 2023 ha introdotto una maggiore chiarezza nelle fasi procedurali, rafforzato la protezione del debitore durante le trattative,

ampliato i poteri del *Financial Reorganization Committee* [19] e ha previsto strumenti più flessibili per la ristrutturazione preventiva, con un'attenzione specifica alla continuità aziendale e alla tutela degli asset strategici.

Il nuovo impianto mira a rendere il sistema più coerente con gli standard dell'UNCITRAL, più attrattivo per gli investitori e più adatto a un'economia altamente integrata nei mercati globali.

La combinazione di un quadro federale modernizzato con "isole" di *common law* altamente sofisticate offre agli operatori internazionali una gamma articolata di strumenti, ma anche un livello di complessità che richiede un'attenta pianificazione giuridica, soprattutto nelle operazioni *cross-border* e nelle strutture societarie multilivello.

### UNA CHIAVE DI LETTURA PER LE IMPRESE ITALIANE

Nel loro insieme, Arabia Saudita, Emirati Arabi Uniti e Oman stanno consolidando assetti più orientati alla prevenzione e alla ristrutturazione (oltre alla logica della sola liquidazione), con strumenti come moratorie e piani negoziati e un crescente richiamo agli standard internazionali.

Per le imprese italiane ciò si traduce in un quadro tendenzialmente più leggibile, ma che richiede comunque un inquadramento attento delle regole applicabili nel singolo caso.

Resta, in ogni caso, necessaria un'accurata due diligence, anche per la coesistenza di regimi diversi (federale/*free zones*, esclusioni settoriali eccetera), e per impostare in modo coerente contratti, garanzie e piani di continuità.

#### APPROFONDIMENTI

#### Considerazioni conclusive

La globalizzazione ha reso la crisi d'impresa un fenomeno sistemico e transnazionale; le riforme mostrano una convergenza verso prevenzione, continuità e cooperazione.

Per chi opera su mercati soggetti a giurisdizioni diverse, la gestione della crisi deve essere parte integrante di strategie e organizzazione, non un'eventualità.

La crisi di un operatore può propagarsi lungo l'intera filiera con ramificazioni in Paesi diversi; adottare strumenti e approcci coerenti con le dinamiche internazionali diventa quindi essenziale [20].

I sistemi giuridici convergono in modo crescente verso modelli che privilegiano l'emersione tempestiva delle difficoltà e la ristrutturazione anticipata, riducono tempi e costi (anche tramite digitalizzazione e maggiore trasparenza) e rafforzano l'armonizzazione e il coordinamento tra autorità, rendendo più prevedibile la gestione delle crisi transfrontaliere.

Sistemi più moderni e allineati agli standard riducono il rischio giuridico e favoriscono investimenti; procedure orientate alla continuità consentono di preservare valore e relazioni commerciali, aprendo opportunità nei mercati in espansione.

Permangono criticità: differenze culturali, divergenze applicative, livelli non omogenei di *enforcement* e incertezze sull'effettività delle tutele, specie nei contesti extraUE. Una gestione consapevole e aggiornata di tali rischi resta decisiva per operare con successo in un contesto globale interconnesso e instabile.

[1] <https://uncitral.un.org/en/texts/insolvency>

[2] <https://uncitral.un.org/en/texts/insolvency>

[3] <https://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/the-world-bank-principles-for-effective-insolvency-and-creditor-rights>

[4] <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1023/oj>

[5] <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52022PC0702>; Fondazione Nazionale dei Commercialisti. La continua evoluzione del diritto concorsuale: una nuova proposta di direttiva UE. Documento di ricerca. 2024.

[6] <https://uncitral.un.org/en/texts/insolvency>

[7] <https://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/the-world-bank-principles-for-effective-insolvency-and-creditor-rights>

[8] <https://www.sace.it/studi/dettaglio/focus-on---l-export-italiano-va-a-gonfie-vele--nonostante-il-contesto-ancora-incerto>

[9] [https://www.esteri.it/en/sala\\_stampa/archivionotizie/diplomazia-economica/2024/07/doing-export-report-2024-di-sace-lexport-riprende-a-crescere/](https://www.esteri.it/en/sala_stampa/archivionotizie/diplomazia-economica/2024/07/doing-export-report-2024-di-sace-lexport-riprende-a-crescere/)

[10] <https://www.vision2030.gov.sa/en>

[11] <https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/innovation-and-future-shaping/we-the-uae-2031-vision>

[12] <https://www.oman2040.om/?lang=en>

[13] <https://bankruptcy.gov.sa/en/BankruptcyLaw/StatutoryDocuments/Documents/Bankruptcy%20Law.pdf>

[14] Equivalente italiano di: commissario giudiziale, liquidatore, curatore.

[15] <https://decree.om/2019/rd20190053/>

[16] <https://omanlawblog.curtis.com/search?q=bankruptcy>

[17] Negli Emirati Arabi Uniti, il termine *Mainland* indica il territorio soggetto alla giurisdizione ordinaria federale degli EAU, ossia tutto ciò che non rientra nelle *Free Zones*. È, in altre parole, il "sistema generale" del Paese, che si applica alla maggior parte delle attività economiche e alla popolazione residente. Le imprese registrate nel *Mainland* operano in base alla legislazione federale e sotto l'autorità dei singoli Emirati (ad esempio, *Dubai Economic Department*, *Abu Dhabi Department of Economic Development*). Le società *Mainland* possono operare liberamente in tutto il Paese, senza limitazioni territoriali, a differenza delle società costituite nelle *Free Zones*. Nel *Mainland* si applica un sistema di matrice civilistica (*Civil Law*), derivato dal diritto egiziano e francese, dai principi della sharia in alcune materie e dalla legislazione federale moderna (commerciale, societaria, fallimentare). Per la crisi d'impresa, il *Mainland* applica il *Federal Decree-Law No. 9/2016 (Bankruptcy Law)*, come aggiornato dal *Federal Decree-Law No. 51/2023*, che ha introdotto maggiore chiarezza procedurale, ha rafforzato la protezione del debitore e ha ampliato gli strumenti di ristrutturazione.

[18] Nel contesto delle procedure concorsuali di *Common Law*, le *administrationlike procedures* sono meccanismi che assomigliano all'*administration* inglese, cioè a una procedura di salvataggio dell'impresa gestita da un professionista indipendente con poteri molto ampi.

[19] *Financial Reorganisation Committee*: comitato di riorganizzazione finanziaria, un organismo con funzioni di coordinamento nella gestione delle procedure di insolvenza e ristrutturazione.

[20] Si richiamano a titolo esemplificativo strumenti come: - *due diligence* giuridica e finanziaria delle controparti estere, - clausole contrattuali adeguate che prevedano meccanismi di protezione, - monitoraggio della *supply chain* per individuare tempestivamente segnali di tensione finanziaria, - sviluppo di competenze in grado di dialogare con sistemi giuridici differenti; e così via.

## APPROFONDIMENTI

## Whistleblowing e D.Lgs. 231/2001 dopo le nuove linee-guida Anac 2025

Lucia Zazzetta

Ragioniere commercialista, Odcec di Teramo

### APPROFONDIMENTI

#### Premessa

Il D.Lgs. 10 marzo 2023, n. 24, attuativo della Direttiva europea 2019/1937, ha ridisegnato in modo organico la disciplina italiana in materia di *whistleblowing*, introducendo un sistema strutturato di protezione per le persone che segnalano violazioni di disposizioni normative di cui siano venute a conoscenza nell'ambito del proprio contesto lavorativo. Il provvedimento ha esteso il perimetro soggettivo di applicazione della tutela, ha rafforzato le garanzie di riservatezza e ha imposto a soggetti pubblici e privati precisi obblighi organizzativi, tra cui l'istituzione di canali interni di segnalazione e la nomina di un gestore dotato di specifica autonomia e indipendenza [1].

In questo contesto, l'Autorità Nazionale Anticorruzione (Anac) ha elaborato apposite linee-guida con le delibere 311/2023 e 478/2025, per offrire orientamenti pratici agli enti nell'implementazione della normativa. Soprattutto le più recenti indicazioni dell'Autorità muovono dall'esigenza, emersa nella prima fase di applicazione del decreto, di chiarire alcuni profili operativi che avevano generato dubbi e difficoltà interpretative, relativi soprattutto alla figura del gestore, alla gestione dei conflitti di interessi, al ruolo dei soggetti esterni e all'attività formativa [2].

#### Il conflitto di interessi del gestore: profili critici e soluzioni organizzative

Tra i temi più delicati nell'organizzazione di un efficace sistema di *whistleblowing*, quello del conflitto di interessi del gestore delle segnalazioni occupa una posizione centrale. La ragione è di tutta evidenza: affinché la gestione della segnalazione sia imparziale, autonoma e credibile, è indispensabile che il soggetto incaricato di riceverla e trattarla non si trovi, rispetto a essa, in una posizione di coinvolgimento diretto o indiretto.

Il rischio più immediato è quello in cui il gestore coincida con la persona segnalante o con la persona coinvolta nella segnalazione stessa. Ma accanto a queste ipotesi macroscopiche, le indicazioni dell'Anac richiamano anche le situazioni di conflitto tipiche e atipiche previste dall'articolo 51 del Codice di procedura civile - che disciplina l'astensione del giudice - e dagli articoli 6 e 7, D.P.R. 62/2013, recante il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici. Tali disposizioni, sebbene nate in contesti differenti, esprimono principi di portata generale applicabili, in via analogica, anche al gestore *whistleblowing*.

Al fine di prevenire le disfunzioni legate al conflitto di interessi, l'Anac indica che nell'atto organizzativo predisposto dall'ente (che nei soggetti privati si identifica con il Mog 231) devono essere disciplinate le ipotesi di conflitto di interessi in cui può trovarsi il gestore e devono essere individuate, preventivamente, le soluzioni organizzative idonee a garantire continuità nella gestione imparziale delle segnalazioni.

La soluzione principale raccomandata dall'Anac consiste nella nomina anticipata di un sostituto del gestore, da individuarsi nell'atto organizzativo prima che sorga concretamente la situazione di conflitto. L'individuazione preventiva è fondamentale: attendere che il conflitto si materializzi per poi cercare un'alternativa esporrebbe il sistema a ritardi e inefficienze, compromettendo la tutela della persona segnalante.

Il sostituto deve possedere gli stessi requisiti previsti dalla legge per il gestore, in particolare quelli di autonomia e indipendenza che l'Anac ha delineato nelle proprie linee-guida. Non basta, dunque, che si tratti di un qualunque soggetto disponibile: occorre che sia effettivamente idoneo a svolgere il ruolo con la necessaria competenza, imparzialità e riservatezza.

Qualora anche il sostituto nominato nell'atto organizzativo si trovasse in una delle situazioni di conflitto richiamate, la persona segnalante ha la facoltà di rivolgersi direttamente ad Anac attraverso il canale esterno di segnalazione, ricorrendo una delle condizioni previste dall'articolo 6 del D.Lgs. 24/2023 [3]. Analogamente, nel caso di enti di piccole dimensioni che, per mancanza di personale adeguato, non riescano a nominare un sostituto, la segnalazione potrà essere trasmessa direttamente all'Autorità tramite il canale esterno.

Fermo tutto quanto appena esposto, va tuttavia evidenziato che una specificità rilevante riguarda le ipotesi in cui la gestione delle segnalazioni sia affidata a un soggetto di carattere collegiale, come un ufficio o un comitato. In questo caso, se solo uno dei componenti dell'organo collegiale versa in una situazione di conflitto di interessi, è sufficiente prevedere l'obbligo di astensione del singolo componente interessato, senza che sia necessario sostituire l'intero organo.

L'Anac raccomanda, infine, di prevedere un sostituto del gestore anche per il caso di assenza prolungata, ovvero superiore a sette giorni, di quest'ultimo. La continuità nella gestione delle segnalazioni è infatti un valore fondamentale del sistema: un'interruzione dovuta a malattia, ferie o altri impedimenti non deve tradursi in un blocco delle attività di ricezione e trattamento delle segnalazioni.

### **Le fasi operative della gestione delle segnalazioni**

L'Anac ha ribadito che il gestore, ai sensi del D.Lgs. 24/2023, è l'unico soggetto legittimato a ricevere le segnalazioni e a compiere le attività necessarie a darvi seguito. Ne consegue che, qualora un diverso soggetto interno all'ente riceva per errore una segnalazione, ha l'obbligo di trasmetterla al gestore entro sette giorni, in conformità a quanto previsto dall'articolo 4, comma 6 del decreto, garantendo in ogni caso la riservatezza del segnalante e il contenuto della comunicazione.

## **APPROFONDIMENTI**

Un cenno merita anche la **segnalazione anonima**. Anche in questo caso l'ente è tenuto a registrare la segnalazione e a conservare la relativa documentazione, in modo tale da renderne possibile il reperimento nell'eventualità in cui la persona segnalante o chi abbia sporto denuncia comunichi ad Anac di aver subito misure ritorsive in conseguenza di quella segnalazione o denuncia (articolo 16, comma 4, D.Lgs. 24/2023).

Le fasi in cui si articola l'attività del gestore prevedono alcune principali fasi, la prima delle quali è rappresentata dall'invio dell'avviso di ricevimento della segnalazione.

La prima attività che il gestore è tenuto a svolgere consiste infatti nel rilasciare alla persona segnalante l'**avviso di ricevimento della segnalazione**, entro sette giorni dalla sua presentazione, come stabilito dall'articolo 5, comma 1, lett. a), D.Lgs. 24/2023. È importante chiarire che tale avviso non comporta alcuna valutazione di merito dei contenuti segnalati: esso ha carattere meramente informativo e serve a confermare alla persona segnalante che la propria comunicazione è stata ricevuta e presa in carico.

Le modalità di trasmissione dell'avviso variano in funzione dello strumento utilizzato per la segnalazione: se è stata impiegata una piattaforma informatica, l'avviso sarà inoltrato mediante la stessa piattaforma; in caso contrario, sarà trasmesso al recapito indicato dalla persona segnalante, ovvero, in assenza di tale indicazione, al recapito da essa utilizzato per inviare la segnalazione. Nel caso di segnalazione orale registrata, l'Anac raccomanda di inserire nel messaggio vocale la richiesta espressa di indicare un recapito al quale ricevere le comunicazioni inerenti alla segnalazione.

Subito dopo questa fase se ne apre un'altra, di **esame preliminare** della segnalazione. Prima di procedere all'istruttoria vera e propria, il gestore compie dunque un esame preliminare volto a verificare la sussistenza dei presupposti soggettivi e oggettivi della segnalazione *whistleblowing*. Sotto il profilo soggettivo, si tratta di accertare che la segnalazione provenga da uno dei soggetti legittimati ai sensi del D.Lgs. 24/2023; sotto il profilo oggettivo, che l'oggetto della segnalazione rientri nell'ambito di applicazione del decreto.

Qualora l'esame preliminare evidenzi la mancanza di uno o di entrambi i requisiti, e la segnalazione non sia pertanto qualificabile come *whistleblowing*, il gestore potrà trasmetterla al competente ufficio interno dell'ente, che la tratterà come segnalazione ordinaria, dandone contestualmente comunicazione alla persona segnalante. Gli enti potranno comunque valutare, per una maggiore protezione del segnalante, di mantenerne riservata l'identità anche nei casi in cui la segnalazione non rientri nell'ambito applicativo del decreto.

Nella fase di esame preliminare, il gestore verifica altresì che la segnalazione si fondi su fatti sufficientemente precisi, contenga una descrizione adeguata delle circostanze segnalate e, ove possibile, indichi le generalità della persona coinvolta o altri elementi idonei a identificarla. Il gestore ha la facoltà di richiedere alla persona segnalante ulteriori chiarimenti, documenti o informazioni integrative. Qualora tali integrazioni non vengano fornite, il gestore potrà procedere all'archiviazione della segnalazione, motivando adeguatamente la propria decisione.

## APPROFONDIMENTI

Sul tema dell'identità del segnalante, l'Anac precisa che il gestore può acquisire i dati identificativi della persona segnalante - previa richiesta al custode di tali dati, ove tale figura sia prevista - esclusivamente nei casi in cui ciò sia strettamente necessario ai fini istruttori. Il sistema di gestione deve registrare ogni accesso all'identità del segnalante, unitamente alle ragioni che lo hanno determinato.

Una volta verificata l'ammissibilità della segnalazione, il gestore procede poi con l'**istruttoria** vera e propria, che consiste nell'effettuare tutte le opportune verifiche, analisi e valutazioni in ordine alla fondatezza dei fatti segnalati. Le attività di accertamento possono essere condotte direttamente dal gestore, acquisendo dalla persona segnalante gli elementi informativi necessari, oppure mediante il coinvolgimento di altre strutture interne all'ente o di soggetti specializzati esterni, ove ritenuto necessario in considerazione delle specifiche competenze tecniche e professionali richieste dal caso concreto.

L'Anac richiama con forza l'attenzione sulla necessità di tutelare la riservatezza della persona segnalante nel momento in cui il gestore si avvalga di terzi, interni o esterni all'ente, per le verifiche sui fatti segnalati. In tali ipotesi, il gestore non trasmette la segnalazione nella sua interezza, ma solo gli esiti delle verifiche eventualmente condotte e, se del caso, estratti accuratamente anonimizzati della segnalazione, prestando la massima attenzione affinché dalle informazioni e dai fatti descritti non sia possibile risalire all'identità della persona segnalante.

Ove necessario, il gestore trasmette l'intera documentazione pervenuta alle Autorità giudiziarie competenti (sempre nel rispetto della tutela della riservatezza dell'autore della segnalazione) evidenziando che si tratta di una segnalazione presentata ai sensi della normativa *whistleblowing*. Se l'identità del segnalante viene successivamente richiesta dall'Autorità giudiziaria o contabile, il gestore la fornisce previa notifica alla persona segnalante. È importante che le persone siano preventivamente informate della possibilità che la segnalazione possa essere trasmessa alle Autorità giudiziarie, nel rispetto delle garanzie di riservatezza previste dalla legge.

Al termine dell'attività istruttoria, il gestore può procedere all'archiviazione motivata della segnalazione, oppure rivolgersi agli organi e alle funzioni interne o esterne competenti per i relativi seguiti. Si precisa che al gestore non spetta alcuna valutazione circa le responsabilità individuali dei soggetti coinvolti, né l'adozione di eventuali provvedimenti o l'avvio di procedimenti conseguenti all'istruttoria: tali compiti appartengono ai soggetti istituzionalmente competenti.

Il gestore è, però, in ogni caso tenuto a **comunicare** alla persona segnalante gli **esiti dell'istruttoria**, che possono consistere nell'archiviazione della segnalazione, nella valutazione del *fumus* di fondatezza della stessa, ovvero nella sua trasmissione agli organi preposti interni o alle istituzioni esterne competenti. Il D.Lgs. 24/2023 stabilisce che il riscontro debba essere fornito entro tre mesi dalla data dell'avviso di ricevimento, o, in assenza di avviso, entro tre mesi dalla scadenza del termine di sette giorni dalla presentazione della segnalazione.

## APPROFONDIMENTI

Come già chiarito dall'Anac nelle proprie linee-guida, tale termine non ha natura perentoria: è possibile che alcuni accertamenti richiedano tempi più lunghi. Tuttavia, la necessità di comunicare l'esito dell'istruttoria alla persona segnalante rimane ferma. Il gestore è pertanto tenuto a mantenere aperta la comunicazione con il segnalante per tutta la durata del processo, sia attraverso la piattaforma informatica, ove istituita, sia tramite gli altri canali indicati dal *whistleblower*.

Una volta concluse tutte le attività di gestione della segnalazione, il gestore ha l'obbligo di **cancellare la segnalazione** e la relativa documentazione, al più tardi trascorsi cinque anni dalla comunicazione alla persona segnalante dell'esito finale della procedura di segnalazione.

Possono invece essere conservati gli atti e i documenti afferenti ai procedimenti avviati e alle iniziative assunte dal datore di lavoro (come il procedimento disciplinare o la trasmissione degli atti alle autorità competenti) che abbiano avuto origine, in tutto o in parte, dalla segnalazione. Ciò in quanto tali atti e documenti non contengono di norma riferimenti puntuali alla persona segnalante. Fa eccezione il caso previsto dall'articolo 12, comma 5, D.Lgs. 24/2023, in base al quale, quando la contestazione disciplinare sia fondata, in tutto o in parte, sulla segnalazione e la conoscenza dell'identità della persona segnalante sia indispensabile per la difesa dell'incolpato, la segnalazione è utilizzabile nel procedimento disciplinare solo previo consenso espresso della persona segnalante alla rivelazione della propria identità.

## APPROFONDIMENTI

### Il ricorso a soggetti terzi

Ogni soggetto del settore pubblico e del settore privato - anche se facente parte di un gruppo societario e indipendentemente dalla propria dimensione - può attivare il canale interno di segnalazione affidando la fornitura dell'infrastruttura tecnologica (la piattaforma informatica) a un soggetto terzo, nella forma *cloud* oppure *on-premise*. Questa soluzione risponde all'esigenza di dotarsi di strumenti adeguati senza dover necessariamente sviluppare soluzioni informatiche proprietarie, con evidenti vantaggi in termini di costi e di rapidità di implementazione.

L'affidamento si realizza mediante la stipula di un apposito contratto che disciplini in dettaglio il funzionamento e l'organizzazione della fornitura. Il contratto deve obbligatoriamente tener conto degli aspetti connessi al trattamento dei dati personali: il soggetto terzo che svolge il ruolo di fornitore esterno dell'infrastruttura (il cosiddetto *provider*) può trattare i dati personali in qualità di responsabile del trattamento, in conformità alle condizioni previste dall'articolo 28 del Regolamento UE 2016/679 (GDPR).

È fondamentale che la piattaforma garantisca la **riservatezza** dell'identità della persona segnalante e la sicurezza delle comunicazioni. La scelta dello strumento tecnologico, pertanto, non può prescindere da un'attenta valutazione dei profili di protezione dei dati personali e di sicurezza informatica, in linea con i principi di *privacy by design* e *privacy by default* imposti dal GDPR.

Accanto alla possibilità di affidare la sola infrastruttura tecnologica a un forn-

tore esterno, il D.Lgs. 24/2023 consente agli enti di affidare l'intera gestione del canale di segnalazione a un soggetto terzo. Si tratta di una scelta organizzativa significativa, che merita un'attenzione particolare sotto il profilo dei requisiti richiesti al soggetto incaricato e delle modalità di formalizzazione del rapporto.

L'Anac chiarisce che la gestione del canale, comportando lo svolgimento di tutte le attività indicate all'articolo 5 del decreto, implica necessariamente anche la gestione delle segnalazioni. Ne consegue che il soggetto terzo eventualmente incaricato deve essere dotato dei medesimi **requisiti di autonomia e di indipendenza** richiesti al gestore interno.

È indispensabile che l'affidamento sia formalizzato mediante un contratto che disciplini le modalità di gestione delle segnalazioni, con indicazione chiara dei compiti, dei poteri e delle responsabilità del soggetto terzo. Il gestore esterno, scelto in base alle proprie competenze specifiche, deve essere investito dei poteri necessari a dare concreta esecuzione alle segnalazioni ricevute e deve essere posto nelle condizioni di conoscere adeguatamente la struttura e il contesto interno dell'ente. A titolo esemplificativo, il soggetto terzo potrà accedere all'organigramma dell'ente e partecipare a incontri con i diversi uffici e settori, al fine di acquisire la conoscenza del contesto organizzativo necessaria per valutare correttamente le segnalazioni.

Il **contratto** deve prevedere disposizioni in materia di trattamento dei dati personali: il soggetto esterno può trattare tali dati in qualità di responsabile del trattamento, ai sensi dell'articolo 28 del GDPR. Analogamente a quanto previsto per il gestore interno, il soggetto terzo dovrà mantenere le interlocuzioni con la persona segnalante e realizzare tutti gli adempimenti previsti dall'articolo 5 del D.Lgs. 24/2023, in conformità all'atto organizzativo o al Mog 231 che il soggetto esterno stesso adotta e che dovrà essere espressamente richiamato nel contratto di affidamento.

### **Il canale unico di segnalazione e il rapporto con il modello organizzativo 231**

La nuova disciplina introdotta dal D.Lgs. 24/2023 dispone espressamente che i modelli di organizzazione, gestione e controllo adottati ai sensi del D.Lgs. 231/2001 debbano prevedere **canali interni di segnalazione** [4]. Gli enti tenuti ad adottare il Mog 231 dovranno pertanto disporre di un canale di segnalazione idoneo a ricevere tutte le segnalazioni previste dal D.Lgs. 24/2023, ivi incluse quelle relative a condotte illecite rilevanti ai fini del D.Lgs. 231/2001 o a violazioni dei modelli di organizzazione e gestione.

Su questo punto, l'Anac raccomanda con nettezza l'adozione di **un unico canale** di segnalazione. Il mantenimento di un doppio canale (ovvero, uno per le segnalazioni *whistleblowing* ex D.Lgs. 24/2023 e uno per le segnalazioni ex D.Lgs. 231/2001) rischierebbe infatti di tradursi in una duplicazione degli strumenti, in contraddizione con l'esigenza di semplificare e razionalizzare i presidi esistenti. Peraltro, la coesistenza di due distinti canali potrebbe ingenerare confusione nei potenziali segnalanti, rendendo più gravosa l'individuazione del corretto interlocutore cui rivolgersi.

## APPROFONDIMENTI

Resta naturalmente fermo il sistema dei flussi informativi strutturati nei confronti dell'organismo di vigilanza, come previsto dall'articolo 6, comma 2, lett. d), D.Lgs. 231/2001. Il gestore e l'OdV devono pertanto coordinarsi affinché le informazioni rilevanti per l'attività di vigilanza sull'efficacia del modello confluiscono, nelle forme e nei tempi appropriati, all'organo deputato al controllo.

### **Il rapporto tra il gestore delle segnalazioni e l'organismo di vigilanza**

Il tema del coordinamento tra il gestore delle segnalazioni *whistleblowing* e l'organismo di vigilanza ex D.Lgs. 231/2001 è di particolare rilevanza pratica. Il D.Lgs. 24/2023 lascia agli enti la libertà di individuare nell'OdV il gestore del canale interno di segnalazione, ma non impone tale scelta.

Qualora l'OdV venga individuato come gestore, esso coincide con il soggetto che riceve anche le segnalazioni relative al modello 231, trovandosi così nella posizione ottimale per acquisire notizie sulle disfunzioni e per esercitare i compiti di vigilanza che il decreto 231 gli attribuisce.

Nell'ipotesi, invece, in cui l'ente scelga di affidare la gestione del canale di segnalazione a un soggetto distinto dall'OdV, l'atto organizzativo o il Mog 231 dovrà necessariamente disciplinare le procedure di raccordo tra i due soggetti. L'ente potrà definire, nel rispetto della propria autonomia organizzativa, i flussi informativi tra gestore e OdV, che potranno avere cadenza periodica o essere attivati sulla base di singoli eventi. Tali flussi sono funzionali a consentire all'OdV di conoscere gli eventuali esiti delle istruttorie che abbiano messo in luce rischi o violazioni delle misure previste dal modello. È infatti indispensabile che l'OdV possa sempre vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del modello, anche quando non gestisca direttamente il canale di segnalazione.

Tutte le interlocuzioni tra gestore e OdV devono avvenire nel pieno rispetto degli obblighi di riservatezza previsti dal D.Lgs. 24/2023, a tutela dell'identità della persona segnalante e del contenuto delle segnalazioni ricevute.

In sintesi, le responsabilità che il D.Lgs. 24/2023 e il D.Lgs. 231/2001 attribuiscono all'OdV in materia di *whistleblowing* possono essere così riepilogate:

- verificare l'adozione e l'attivazione del canale interno di segnalazione, in conformità all'articolo 6, comma 2-bis, D.Lgs. 231/2001 e, quindi, al D.Lgs. 24/2023;
- verificare la predisposizione delle procedure interne per la ricezione e la gestione delle segnalazioni *whistleblowing*;
- monitorare le attività formative e informative svolte dall'ente in materia di *whistleblowing*.

[1] Cndcec - Fondazione Nazionale dei Commercialisti, *Nuova disciplina del whistleblowing e impatto sul D.Lgs. 231/2001*, ottobre 2023.

[2] Anac, *Linee-guida in materia di whistleblowing sui canali interni di segnalazione*, delibera 26 novembre 2025, n. 478.

[3] D.Lgs. 10 marzo 2023, n. 24.

[4] D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231, articolo 6.

## APPROFONDIMENTI

## Mancato e urgente rilascio del Durc in pregiudizio della continuità aziendale

Elvira Deiana

Dottore commercialista, Odcec di Cagliari

### APPROFONDIMENTI

Acronimo di **regolarità contributiva**, il Durc è l'attestazione che deve essere presentata dalle imprese per certificare la propria regolarità contributiva nei confronti degli enti previdenziali e assistenziali e deve essere fornita in tutti i casi in cui l'impresa intende stipulare un contratto di servizio con enti pubblici o privati, ovvero per beneficiare di agevolazioni da parte di enti e pubblica amministrazione. Oggi appare come strumento sempre più **vincolante, automatico e severo** nel panorama contrattuale italiano, specialmente alla luce del D.Lgs. 36/2023 (Codice appalti) e delle evoluzioni nel 2025-2026; non si tratta più solo di una formalità, ma di un requisito essenziale che, se mancante o negativo, blocca istantaneamente l'attività economica, i pagamenti e l'aggiudicazione di gare, con evidenti ripercussioni sulla continuità aziendale.

Di interesse, il Tribunale di Parma dell'8 luglio del 2024 (R.G. 33/2024) rileva che i principi declinati dalla giurisprudenza con riguardo alla disciplina del concordato preventivo disegnata dalla legge fallimentare devono ritenersi applicabili alla procedura di concordato preventivo accolta dal Codice della crisi ed, ex articolo 74, comma 5, CCII, al concordato minore, limitatamente alle fasi di quest'ultima procedura susseguenti all'adozione ex articolo 78, comma 1, CCII del decreto di apertura.

Nel vigore della legge fallimentare, la giurisprudenza di merito (Tribunale di Bergamo 8 settembre 2021) e di legittimità (Cassazione 9 aprile 2024, n. 9522), con riguardo alla disciplina del concordato preventivo ha chiarito come la presentazione della domanda venga a determinare una situazione di necessitata sospensione dei pagamenti riconducibile all'operatività di disposizioni legislative, in quanto tale idonea a determinare la regolarità contributiva dell'impresa ai sensi dell'articolo 5, lett. b), D.M. 24 ottobre 2007 e dell'articolo 3, comma 2, lettera b), del decreto del Ministero del Lavoro delle Politiche sociali 30 gennaio 2015 a tenor delle cui disposizioni la regolarità contributiva sussiste (anche) in ipotesi di "sospensione dei pagamenti in forza di disposizioni legislative".

Al **debitore ammesso alla procedura**, anche di "concordato in bianco", è fatto divieto di provvedere autonomamente, prima dell'omologazione, al pagamento dei debiti sorti anteriormente alla presentazione della domanda; è stato evidenziato (Tribunale di Bergamo, *cit.*) come detto divieto,

**APPROFONDIMENTI**

posto a presidio del concorso sostanziale fra i creditori che caratterizza la procedura concordataria, si evinca dal combinato disposto dell'articolo 161, comma 7, legge fallimentare (articolo 46 CCII), che interdice al debitore – dopo il deposito del ricorso e fino al decreto di cui all'articolo 163 legge fall. (articolo 47 CCII) – il compimento di atti di straordinaria amministrazione in assenza di autorizzazione del Tribunale, e dell'articolo 168 legge fall. (articoli 54 e 55 CCII), che, nel porre divieto di azioni esecutive da parte dei creditori, comporta implicitamente il divieto di pagamento di debiti anteriori, perché sarebbe incongruo che ciò che il creditore non può ottenere in via di esecuzione forzata possa conseguire in virtù di spontaneo adempimento, essendo in entrambi i casi violato proprio il principio di parità di trattamento dei creditori (cfr. Cassazione 9522/2024, *cit.*).

Il debitore, a seguito di presentazione della domanda di concordato preventivo, non potendo provvedere al pagamento delle obbligazioni concorsuali, sia tributarie che contributive, non è dunque in grado di regolarizzare la propria posizione contributiva *ex ante* ai fini del conseguimento del Durc, con evidenti ripercussioni sulla continuità aziendale. Neppure appaia percorribile la soluzione di una generalizzata applicazione delle autorizzazioni ex articolo 182 *quinquies* legge fall. (articolo 100 CCII), con pagamento immediato e integrale dei debiti tributari e contributivi e conseguente pretermissione degli altri creditori, che comporterebbe un utilizzo improprio dello strumento rispetto alla funzione tipica, con costante violazione del principio della par condicio e del rispetto delle prelazioni (Tribunale di Bergamo, *cit.*).

**Il caso dell'apertura del concordato minore in continuità**

È con la pubblicità del decreto che gli atti eccedenti l'ordinaria amministrazione compiuti senza l'autorizzazione del giudice sono inefficaci rispetto ai creditori anteriori (articolo 78, comma 5, CCII) ed è su istanza del debitore, e fino al momento in cui il provvedimento di omologazione diventa definitivo, che può essere disposto il divieto, sotto pena di nullità, di iniziare o proseguire azioni esecutive individuali, di ottenere sequestri conservativi o di acquisire diritti di prelazione sul patrimonio del debitore da parte dei creditori aventi titolo o causa anteriore ( articolo 78, comma 2, lett *d*, CCII). È dunque in correlazione con il decreto di apertura della procedura che il debitore, non potendo provvedere al pagamento delle obbligazioni concorsuali, sia tributarie che contributive, si trova impossibilitato a regolarizzare la propria posizione contributiva con evidente pregiudizio della continuità aziendale e della fattibilità del piano (il mancato ed urgente rilascio del Durc comprometterebbe certamente la prosecuzione dell'attività di impresa e, con essa, gli esiti della procedura di sovraindebitamento ed il miglior soddisfacimento dei creditori); appare allora ragionevole ritenere che, nel caso di apertura del concordato minore in continuità, ove ricorra una situazione di urgenza e di evidente funzionalità rispetto al presupposto della continuità aziendale, l'imprenditore minore sia nella piena facoltà

di ottenere l'attestazione della regolarità contributiva anche in costanza di procedura ed a prescindere dall'esistenza di pregresse passività, stante la ricorrenza, ex articolo 78, comma 2, lett. d), e comma 5 CCII, di una situazione di sospensione dei pagamenti riconducibile a disposizioni legislative. Il Tribunale di Taranto (R.G.P.U. n. 184/2024 - concordato in bianco) richiama il contenuto dell'articolo 88 CCII, che prevede espressamente, a certe condizioni, il pagamento parziale o anche dilazionato, dei tributi e dei relativi accessori amministrati dalle agenzie fiscali, nonché dei contributi e premi amministrati dagli enti gestori di forme di previdenza, assistenza e assicurazioni obbligatorie e dei relativi accessori.

Le condizioni per il trattamento non integrale del credito previdenziale sono unicamente quelle previste dall'articolo 88 CCII, e non più quelle fissate dall'abrogato D.M. 040/08/2009 (in presenza delle quali l'articolo 5, comma 4, D.M. 30 gennaio 2015 consentiva il rilascio del Durc a fronte di un pagamento parziale), dovendo la normativa regolamentare arretrare dal campo di applicazione occupato dalla sovraordinata fonte di rango primario e comunque essere interpretata in modo conforme alla disciplina concorsuale di diritto eurocomunitario.

In seguito alla presentazione della domanda ex articolo 44 CCII, devono ritenersi sussistere i presupposti di legge per accertare e dichiarare, *inaudita altera parte*, il diritto al rilascio del documento di regolarità contributiva alla data di deposito, atteso che nelle more della convocazione delle parti, l'attuazione del provvedimento potrebbe risultare irrimediabilmente compromessa dalla persistente mancanza di regolarità contributiva in ragione degli effetti ostativi che il diniego produce sulla possibilità, per l'impresa che acceda ad uno strumento di regolazione della crisi, di riscuotere i propri crediti dai committenti, di partecipare a bandi di gara relativi a contratti di appalto e quindi di assicurare la prosecuzione dell'attività, la conservazione dei valori aziendali e la salvaguardia dei livelli occupazionali.

## APPROFONDIMENTI

## I costi della mancata formalizzazione degli assetti organizzativi nelle Pmi e i suoi effetti

Grazia Marcello

Dottore commercialista, Odcec di Caserta

### APPROFONDIMENTI

La mancata formalizzazione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle Pmi non rappresenta esclusivamente una criticità civilistica, ma costituisce un fattore strutturale di inefficienza economica e di progressiva perdita di controllo gestionale. Alla luce dell'articolo 2086, comma 2, del Codice civile e del D.Lgs. 14/2019 (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza), l'articolo analizza gli effetti economici indiretti derivanti dall'assenza di assetti adeguati, quali la riduzione della qualità dell'informazione contabile, la difficoltà di monitoraggio degli equilibri economico-finanziari e l'incremento del rischio di discontinuità aziendale. Il contributo collega tali criticità ai profili di rappresentazione in bilancio e all'applicazione dei principi contabili OIC, con particolare riferimento al presupposto della continuità aziendale e ai fondi per rischi e oneri. In questo contesto, il ruolo del commercialista viene inquadrato come centrale nella progettazione di assetti proporzionati e sostenibili, orientati non alla mera conformità normativa, ma alla prevenzione del rischio economico e alla tutela dell'equilibrio aziendale.

### Quando l'assenza di assetti non fa rumore, ma pesa sui numeri

Nelle Pmi la mancanza di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati raramente emerge come un problema giuridico immediato. Più spesso si manifesta attraverso segnali economici ricorrenti: dati contabili disponibili in ritardo, difficoltà nel ricostruire margini e flussi di cassa, decisioni prese "a sensazione" più che sulla base di informazioni strutturate.

Questi fenomeni non fanno rumore, non generano sanzioni nell'immediato, ma incidono in modo costante sulla capacità dell'impresa di governare i propri equilibri economico-finanziari. Ed è proprio qui che il tema degli assetti smette di essere un obbligo astratto e diventa una questione concreta di costo.

## Assetti organizzativi: perché il problema non è la norma

L'articolo 2086, comma 2, del Codice civile e il D.Lgs. 14/2019 hanno introdotto un principio chiaro: l'impresa deve essere in grado di leggere tempestivamente la propria situazione economica, patrimoniale e finanziaria. Nella prassi delle Pmi, tuttavia, il problema non è tanto la mancanza di consapevolezza normativa, quanto la difficoltà di tradurre questo principio in strumenti proporzionati e sostenibili.

Molte imprese continuano a operare con un'organizzazione amministrativa minimale, affidando alla contabilità un ruolo prevalentemente dichiarativo. Il risultato è un sistema informativo che assolve agli adempimenti, ma non supporta le decisioni. È in questa distanza tra contabilità "formale" e gestione reale che iniziano a generarsi costi economici non immediatamente visibili.

## I costi invisibili dell'organizzazione informale

L'assenza di assetti adeguati non produce un costo diretto facilmente misurabile, ma una serie di inefficienze diffuse. Tra le più frequenti:

- **ritardi** nella disponibilità dei dati contabili, che rendono inefficace qualsiasi analisi infrannuale;
- **errori** di imputazione e riclassificazione che emergono solo in sede di chiusura del bilancio;
- difficoltà nel **monitoraggio della liquidità**, con conseguente ricorso non programmato al credito.

Questi elementi incidono sulla redditività e sulla struttura finanziaria dell'impresa, spesso in modo più significativo di molte voci di costo esplicite. Dal punto di vista economico, la mancata formalizzazione degli assetti si traduce in una perdita di efficienza gestionale e in una maggiore esposizione al rischio operativo.

## Assetti adeguati: cosa osservare in studio

Nella consulenza alle Pmi, la verifica degli assetti organizzativi può partire da alcuni indicatori pratici, utili a intercettare criticità prima che assumano rilevanza economica:

- **tempestività dei dati contabili**: bilanci infrannuali disponibili oltre 60-90 giorni dalla chiusura del periodo sono spesso sintomo di assetti deboli;
- **separazione dei ruoli amministrativi**: l'assenza di una chiara distinzione tra chi rileva, controlla e utilizza i dati contabili aumenta il rischio di errori ricorrenti;
- **monitoraggio della liquidità**: la mancanza di un prospetto di flussi di cassa, anche semplificato, è uno dei primi segnali di criticità organizzativa;
- **allineamento contabilità-gestione**: frequenti scostamenti tra risultato atteso e risultato effettivo indicano una funzione contabile meramente dichiarativa.

APPROFONDIMENTI

L'analisi di questi elementi consente al commercialista di proporre interventi proporzionati, coerenti con la dimensione dell'impresa e orientati alla riduzione dei costi indiretti.

Al fine di tradurre le considerazioni svolte in strumenti operativi, si propone di seguito uno schema di sintesi a supporto dell'attività professionale. Il box compendia alcuni elementi di verifica utili al commercialista per valutare, in modo rapido e proporzionato, l'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle Pmi, intercettando possibili criticità prima che si riflettano sugli equilibri economico-finanziari e sulla qualità dell'informazione contabile.

**APPROFONDIMENTI**

<b>BOX OPERATIVO - Assetti organizzativi nelle PMI: schema di verifica per il commercialista</b>	
<b>1. Flussi informativi</b>	Dati contabili disponibili entro tempi coerenti con le decisioni gestionali
	Presenza di situazioni infrannuali, anche semplificate
	Coerenza tra dati contabili e informazioni utilizzate dall'imprenditore
<b>2. Organizzazione amministrativa</b>	Ruoli e responsabilità amministrative chiaramente individuabili
	Separazione minima tra rilevazione, controllo e utilizzo dei dati
	Ridotta dipendenza da singole persone o soggetti esterni
<b>3. Controllo economico-finanziario</b>	Monitoraggio periodico dei margini e dei principali costi
	Presenza di un prospetto di liquidità, anche a breve termine
	Capacità di individuare tempestivamente tensioni finanziarie
<b>4. Riflessi contabili</b>	Attendibilità delle stime di bilancio
	Corretta individuazione di rischi e passività potenziali
	Coerenza delle valutazioni con il presupposto della continuità aziendale
<b>5. Intervento professionale</b>	Assetti proporzionati alla dimensione dell'impresa
	Integrazione tra contabilità, gestione e consulenza
	Riduzione dei costi indiretti legati a inefficienze organizzative

## Riflessi sulla qualità del bilancio e sui principi contabili

Una struttura organizzativa debole si riflette inevitabilmente sulla qualità dell'informazione contabile. Il presupposto della continuità aziendale, richiamato dai principi contabili OIC, richiede una capacità minima di lettura prospettica dei dati economico-finanziari. In assenza di assetti adeguati, tale valutazione rischia di diventare meramente formale.

Analoghe criticità emergono nella **gestione dei fondi per rischi e oneri**.

La difficoltà di intercettare tempestivamente situazioni di squilibrio porta spesso ad accantonamenti tardivi o imprecisi, con effetti distortivi sul risultato economico e sulla rappresentazione della situazione patrimoniale.

Il bilancio, in questi casi, continua a essere redatto correttamente sotto il profilo formale, ma perde progressivamente la sua funzione informativa.

## Il ruolo del commercialista, dall'adempimento al governo economico

In questo contesto, il commercialista si trova in una posizione centrale. Non come garante astratto della conformità normativa, ma come professionista in grado di leggere i segnali economici che l'impresa fatica a intercettare autonomamente.

La progettazione di assetti organizzativi proporzionati non richiede strutture complesse o sistemi sofisticati, ma una razionalizzazione dei flussi informativi, una maggiore integrazione tra contabilità e gestione e una chiara definizione dei ruoli amministrativi. Interventi apparentemente semplici che, se correttamente impostati, riducono i costi indiretti e migliorano la capacità decisionale dell'imprenditore.

## Considerazioni conclusive

La mancata formalizzazione degli assetti organizzativi nelle Pmi non rappresenta solo una criticità normativa, ma un fattore di inefficienza economica sistemica. I costi che ne derivano non sono immediatamente visibili, ma si accumulano nel tempo, incidendo sulla redditività e sulla stabilità finanziaria dell'impresa.

Leggere il tema degli assetti in chiave economico-aziendale consente al commercialista di superare la logica dell'adempimento e di valorizzare il proprio ruolo come consulente del governo economico dell'impresa. È in questa prospettiva che gli assetti adeguati diventano non un obbligo da subire, ma uno strumento di equilibrio e sostenibilità.

APPROFONDIMENTI



## Rassegna di giurisprudenza

RASSEGNA  
DI GIURISPRUDENZA

**Accordi di ristrutturazione del debito - Transazione fiscale - “Cram down” fiscale - Sviamento dalla causa atipica - Abuso dell’istituto - Autonomia del giudizio di ammissibilità rispetto alla convenienza.**

*(Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza articoli 56 e 63, D.Lgs. 14/2019; art. 2394 c.c.; articolo 360, comma 1, c.p.c.)*

In materia di accordi di ristrutturazione del debito ex articoli 57 e 63 CCII, l’istituto del “cram down” fiscale (omologazione forzosa) non può essere utilizzato in modo strumentale per ottenere una mera definizione falciata del debito erariale in assenza di un’effettiva causa concorsuale. Qualora il debitore, attraverso una liquidazione volontaria, soddisfi la quasi totalità dei creditori estranei lasciando sussistere solo debiti simbolici verso terzi al fine di invocare il *cram down* sull’ingente debito tributario, si configura uno sviamento dalla causa tipica dell’istituto (abuso del diritto), rendendo l’accordo inammissibile indipendentemente dal giudizio di convenienza rispetto all’alternativa liquidatoria. L’apprrezzamento del Giudice di merito implica una verifica dell’intento del debitore di piegare l’istituto concorsuale al perseguimento di finalità eccedenti o deviate rispetto a

quelle per le quali l’ordinamento lo ha predisposto, si traduce in un’indagine di fatto, istituzionalmente riservata al Giudice di merito e censurabile in sede di legittimità solo per vizio di motivazione.

*(Massima non ufficiale)*

Corte di Cassazione, Sez. I, ordinanza 26 febbraio 2026, n. 4365

**Sovraindebitamento - Accordo di composizione della crisi - Risoluzione per inadempimento - Presupposti - Irrilevanza della gravità della colpa e della convenienza economica - Termini di decadenza.**

*(Composizione delle crisi da sovraindebitamento articoli 10, 14 e 14-bis, legge 3/2012)*

In tema di sovraindebitamento, la risoluzione dell’accordo di composizione della crisi ex articolo 14, comma 2, legge 3/2012 (applicabile *ratione temporis*) risponde a presupposti oggettivi e procedurali distinti da quelli che governano l’ammissibilità della proposta. Sulla natura dell’inadempimento, ai fini della risoluzione, è sufficiente il mero fatto oggettivo del mancato adempimento agli obblighi derivanti dall’accordo o la mancata costituzione delle garanzie promesse, non rilevando i criteri della colpa grave, malafede o frode, essendo la risoluzione espe-

ribile anche in caso di impossibilità di esecuzione per cause non imputabili al debitore.

Quanto all'irrelevanza della convenienza economica, il difetto di interesse ad agire del creditore istante non può essere fondato sulla persistente convenienza dell'accordo rispetto all'alternativa liquidatoria, in quanto la valutazione sulla convenienza pertiene alla fase di omologazione, mentre nella fase esecutiva prevale il diritto del creditore di ottenere l'esatto adempimento dei termini pattuiti. Quanto ai termini di decadenza, il ricorso per la risoluzione deve essere proposto, a pena di decadenza, entro sei mesi dalla scoperta dell'inadempimento e, in ogni caso, entro un anno dalla scadenza del termine fissato per l'ultimo adempimento previsto dall'accordo (art. 14, comma 3, legge 3/2012).

*(Massima non ufficiale)*

Corte di Cassazione, Sezione 1, ordinanza 17 febbraio 2026, n. 3595

### **Crisi d'impresa - Concordato semplificato - Reclamo - Buona fede.**

*(Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza articoli 12, 25-sexies, 39, D.Lgs. 14/2019)*

In tema di concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio (art. 25-sexies CCII), il controllo sulla ritualità della proposta demandata al Tribunale in fase di accesso non ha natura meramente formale, ma si configura come uno scrutinio di legalità sostanziale. Tale sindacato deve estendersi alla verifica della sussistenza *ab initio* dei presupposti di accesso alla composizione negoziata (art. 12 CCII) e all'attendibilità della relazione finale dell'esperto, al

fine di evitare l'utilizzo strumentale dell'istituto per finalità meramente dilatorie in assenza di concrete prospettive di risanamento.

*(Massima non ufficiale)*

Corte di Cassazione, Sezione 1, ordinanza 12 gennaio 2026, n. 623

### **Banca - Cessione in blocco ex art. 58 TUB - Prova dell'inclusione del credito - Legittimazione processuale del cessionario - Successione ex artt. 110-111 c.p.c.**

*(Articolo 58, D.Lgs. 385/1993 TUB; articoli 102, 110, 111, 331 c.p.c.; articoli 1260, 1264, 2560 c.c.; legge 130/1999)*

In tema di cessione in blocco di rapporti giuridici ex art. 58 TUB, il cessionario che agisca in giudizio o proponga impugnazione in qualità di successore a titolo particolare deve fornire la prova rigorosa dell'avvenuta inclusione del singolo credito nel perimetro della cessione non potendosi limitare ad allegare la propria qualità, ma avendo l'onere di provare il subentro effettivo nel rapporto sostanziale oggetto di lite. La pubblicazione dell'avviso in *Gazzetta Ufficiale* costituisce mera pubblicità-notizia e non prova, di per sé, la titolarità del credito, a meno che l'avviso indichi le categorie di crediti con un grado di determinatezza tale da consentire l'individuazione certa della posizione controversa. In difetto di tale prova, il difetto di legittimazione processuale è rilevabile d'ufficio e determina l'inammissibilità del gravame, senza possibilità di integrazione del contraddittorio nei confronti del cedente.

*(Massima non ufficiale)*

Corte di Cassazione, Sezione 1, 4 febbraio 2026, n. 2290

**Liquidazione giudiziale - Procedimento ex art. 51 legge 14/2019 - Legittimazione attiva - Prova della titolarità del credito - Cessione in blocco - Banca cessionaria - Notizia dell'avvenuta cessione.**

*(Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza articoli 37-51, D.Lgs. 14/2019; articolo 4, legge 130/1999)*

In tema di apertura della liquidazione giudiziale, il creditore istante, in caso di cessione di crediti in blocco (art. 58 TUB o art. 4, legge 130/1999), ha l'onere di provare la titolarità del credito e la propria legittimazione attiva ex art. 37, D.Lgs. 14/2019. La pubblicazione dell'avviso in *Gazzetta Ufficiale* non costituisce prova dell'inclusione dello specifico credito se il contenuto è generico, rendendo necessaria, in caso di contestazione, la produzione del contratto di cessione per identificare univocamente la posizione debitoria. La mancata prova dell'inclusione del credito nel portafoglio ceduto comporta la revoca della sentenza dichiarativa di liquidazione giudiziale, in accoglimento del reclamo ex art. 51, D.Lgs. 14/2019.

*(Massima non ufficiale)*

Corte di Cassazione, Sez. 1, ordinanza 20 ottobre 2025, n. 27915

**Riscossione esattoriale - Accertamenti fiscali - Operazione elusiva - Deduzione di interessi passivi - Controversie.**

*(T.U. Accertamento articolo 37-bis, D.P.R. 600/1973)*

In tema di abuso del diritto, costituisce operazione elusiva ai sensi dell'art. 37-bis, D.P.R. 600/1973 la fusione a seguito di acquisizio-

ne (LBO) in cui l'indebitamento è contratto verso la medesima compagine sociale con interessi passivi a tasso ultralegale e fittiziamente corrisposti, configurandosi un vantaggio fiscale indebito privo di valide ragioni economiche. La liceità dello strumento ex art. 2501-bis c.c. non esclude l'abuso se finalizzato solo all'abbattimento della base imponibile, differenziando tale ipotesi dall'accensione di debito bancario verso terzi.

*(Massima non ufficiale)*

Corte di Cassazione, Sez. trib., ordinanza 8 luglio 2025, n. 18577

**Fallimento ed altre procedure concorsuali - Concordato preventivo - Ammissione - Effetti - In genere ammissione alla procedura di concordato preventivo - Divieto legale di pagamenti - Sussistenza - Ambiente di applicazione - Fattispecie.**

*(Articolo 168 legge fall.; articolo 5, lett. b, D.M. 24 ottobre 2007, decreto Durc)*

Il divieto legale dei pagamenti imposto all'imprenditore per effetto dell'ammissione alla procedura di concordato preventivo, desumibile dal disposto dell'art. 168 legge fall., comporta che il debitore - sussistendo detta causa legale di sospensione - si trova in una situazione idonea a determinare la regolarità contributiva dell'impresa, ai sensi dell'articolo 5, lett. b), D.M. 24 ottobre 2007. *(Nella specie, la S.C. ha confermato la decisione di merito che aveva condannato la Presidenza del Consiglio dei ministri ad erogare i contributi all'editoria in favore della società cooperativa posta in liquidazione coatta amministrativa dopo un*

*procedimento di concordato preventivo, essendo esentata quest'ultima, in forza del ricordato principio, dal dovere di produrre l'attestazione di regolarità contributiva, c.d. Durc).*

Corte di Cassazione, Sezione 1, ordinanza 9 aprile 2024, n. 9522

**Tributi (in generale) - Accertamento tributario - In genere cartella di pagamento ex art. 36 bis D.P.R. n. 600 del 1973 - Omesso pagamento di quanto risulta nella dichiarazione - Obbligo di preventivo contraddittorio ex art. 6, comma 5, legge n. 212 del 2000 - Esclusione - Sanzioni ed interessi - Debenza.**

*(Statuto dei diritti del contribuente articolo 6, comma 5, legge n. 212/2000; articolo 2, comma 2, D.Lgs. 462/1997)*  
L'art. 6, comma 5, della legge n. 212 del 2000 non impone l'obbligo del contraddittorio preventivo in tutti i casi in cui si debba procedere ad iscrizione a ruolo ai sensi dell'art. 36 bis del D.P.R. n. 600 del 1973, ma solo quando sussistano incertezze su aspetti rilevanti della dichiarazione, situazione quest'ultima che non ricorre quando la cartella sia stata emessa in ragione del mero mancato pagamento di quanto risultante dalla dichiarazione, sicché in tale ipotesi non è dovuta comunicazione di irregolarità, né, in ogni caso, dalla omissione di detta comunicazione può derivare la non debenza o la riduzione delle sanzioni e degli interessi di cui all'art. 2, comma 2, del D.Lgs. n. 462 del 1997.

Corte di Cassazione, Sez. trib., ordinanza 30 giugno 2021, n. 18405

**Sovraindebitamento - Piano di ristrutturazione dei debiti del consumatore - Meritevolezza - Colpa grave - Piano di lunga durata.**

*(Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza articoli 67-70, D.Lgs. 14/2019)*

Ai fini dell'omologazione del piano del consumatore, il Giudice deve verificare l'assenza di colpa grave, malafede o frode nella genesi del sovraindebitamento, non ravvisabile in scelte di vita fisiologiche o in eventi straordinari e imprevedibili (quali la perdita del lavoro o la pandemia da Covid-19), incidenti sulla capacità di adempimento.

In caso di contestazione sulla convenienza, l'omologazione è ammessa se il creditore opponente riceve dal piano un soddisfacimento non inferiore a quello conseguibile nella liquidazione controllata, secondo una comparazione fondata su uno scenario realistico.

La liquidazione non è preferibile ove comporti la perdita dell'abitazione familiare e la conseguente riduzione della capacità di rimborso.

È ammissibile un piano di durata anche superiore al quinquennio o settennio, in assenza di un limite legale espresso, purché proporzionato alla capacità reddituale del debitore e più vantaggioso per i creditori rispetto all'alternativa liquidatoria, in coerenza con il principio della "second chance".

Tribunale di Foggia, Sezione 3, sentenza 10 febbraio 2026, n. 5

RASSEGNA  
DI GIURISPRUDENZA

**Omologazione del piano di ristrutturazione del consumatore - Requisito soggettivo - Diritto di abitazione e garanzie reali - Dissenso del creditore ipotecario - Crediti privilegiati e chirografari - Giudizio di meritevolezza.**

*(Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza articoli 2, 67-70-71, D.Lgs. 14/2019)*

La procedura di ristrutturazione dei debiti del consumatore è una procedura concorsuale a carattere volontario con cui il debitore avanza una proposta di soddisfacimento dei creditori, dal consenso dei quali tuttavia si prescinde (concordato coattivo). L'accesso alla procedura riguarda debiti contratti nella qualità di consumatore *(nel caso di specie, si trattava di un lavoratore dipendente, le cui obbligazioni derivavano esclusivamente dall'acquisto dell'abitazione principale e da prestiti personali)*.

Il piano, che prospetti il miglior compromesso degli interessi dei creditori con il diritto di abitazione del minore, rispetto allo scenario dell'alternativa liquidatoria, assicura la tutela del minore, garantita sia dalla Costituzione che dalla CEDU anche rispetto al suo diritto di abitazione, non impedisce la procedura esecutiva ma esige una tutela immediata attraverso la sospensione della procedura esecutiva.

Il contenuto del piano è libero ed ampia è la libertà di regolamentazione ed autonomia nell'individuazione delle soluzioni economico-giuridiche da adottare ai fini del superamento dello stato di sovraindebitamento. La libertà riguarda sia il patrimonio messo a disposizione, non necessariamente intero, sia il perimetro e le modalità di soddisfacimento dei creditori, ammettendo-

si una moratoria fino a due anni per i crediti privilegiati e la possibilità di falcidia dei crediti privilegiati entro il limite del soddisfacimento minimo - misura non inferiore a quella realizzabile sul ricavato in caso di liquidazione -, fermo restando il necessario rispetto dell'ordine delle cause legittime di prelazione.

In presenza di osservazioni da parte dei creditori (art. 70, comma 9), il Giudice omologa il piano se ritiene che il credito dell'opponente possa essere soddisfatto dall'esecuzione del piano in misura non inferiore a quella realizzabile in caso di liquidazione controllata.

Con l'entrata in vigore del CCII, è venuta meno la previsione normativa che riconosceva ai creditori privilegiati, per la parte capiente del credito, il diritto alla soddisfazione entro il termine di un anno dall'omologa. È altresì legittima una moratoria superiore e una falcidia dei creditori chirografari, purché la percentuale di soddisfacimento non sia irrisoria e il piano risulti comunque più conveniente rispetto all'alternativa liquidatoria. Tribunale di Milano, Sez. II, sentenza 9 febbraio 2026, n. 86

**Omologazione del piano di ristrutturazione del consumatore - Requisito soggettivo - Giudizio di meritevolezza - Assenza di colpa grave - Apporto di finanza esterna e utilità per i creditori - Principio di indisponibilità del credito tributario e opposizione - Obbligo di vigilanza in capo al Gestore della crisi.**

*(Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza articoli 2, 67-70-71, D.Lgs. 14/2019)*

**RASSEGNA  
DI GIURISPRUDENZA**

Il debitore può qualificarsi come consumatore quando lo stato di sovraindebitamento derivi esclusivamente da vicende estranee ad attività imprenditoriali, commerciali, artigiane o professionali. L'omologazione del piano presuppone che il debitore non abbia determinato la situazione di sovraindebitamento con colpa grave, malafede o frode; esso può fondarsi sull'apporto di nuova finanza esterna che garantisca una soddisfazione dei creditori chirografari superiore rispetto all'alternativa della liquidazione controllata. Nelle procedure di ristrutturazione dei debiti del consumatore, a differenza della transazione fiscale, i creditori non votano ma possono solo opporsi. Il diniego espresso dall'Amministrazione finanziaria basato sul solo "principio di indisponibilità del credito" è privo di interesse se viene formulato oltre il termine perentorio di 20 giorni dalla comunicazione e se non contiene una motivata contestazione di convenienza economica rispetto all'alternativa liquidatoria. Sul gestore della crisi incombe un obbligo di vigilanza continuativa sull'esatto adempimento del piano, con dovere di comunicazione immediata ai creditori e al Giudice delegato in caso di eventuali irregolarità, omissioni o inadempimenti ovvero atti in frode. Tribunale di Milano, Sez. II, sentenza 2 febbraio 2026, n. 44

**Procedimento di mediazione - Termine - Condizione di procedibilità - Principio di proporzionalità.**

(Articolo 6, D.Lgs. 28/2010)

Il termine per avviare la mediazione non è perentorio, ritenendosi

la condizione di procedibilità soddisfatta se, entro l'udienza fissata dal Giudice per la verifica dell'espletamento della mediazione, le parti abbiano non solo proposto la domanda ma anche svolto il primo incontro dinanzi al mediatore tentando la conciliazione, privilegiandosi l'effettività del tentativo di conciliazione rispetto a rigidi formalismi temporali.

Tribunale di Foggia, Sezione II, sentenza 29 gennaio 2026, n. 175

**Omologazione di concordato minore - Opposizione - Merito creditizio - Sovraindebitamento - Inammissibilità - Diligenza bancaria**

(Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza articoli 50, 80-82, D.Lgs. 14/2019; articolo 1176 c.c.; articoli 5, 27 TUB, D.Lgs. 385/1993)

Il creditore che abbia colpevolmente determinato o aggravato la situazione di indebitamento del debitore non è legittimato a proporre opposizione all'omologa per contestare la convenienza della proposta. Tale preclusione opera anche con riferimento ai crediti derivanti da contratti di mutuo stipulati anteriormente all'introduzione di una specifica disciplina sulla valutazione del merito creditizio, poiché l'obbligo dell'intermediario di verificare la solvibilità del finanziato non discende unicamente da una previsione normativa espressa, ma trova fondamento nel sistema complessivo e nei doveri primari di diligenza professionale propri dell'attività bancaria. La concessione del credito, infatti, non costituisce un mero affare privato, dovendo l'istituto at-

tenersi a criteri di prudenza idonei a prevenire un'erronea rappresentazione della capacità di rimborso del cliente e il conseguente aggravamento del dissesto. Ne consegue che, qualora emerga l'omessa verifica del merito creditizio nonostante la presenza di pregresse segnalazioni in Centrale Rischi, l'opposizione all'omologa proposta dal creditore - o dal suo cessionario - deve essere dichiarata inammissibile.

Corte d'Appello Napoli, Sezione 1, sentenza 28 gennaio 2026

**Esdebitazione - Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza - Sovraindebitamento - Diritto soggettivo - "Second chance"**

*(Articolo 282 CCII)*

In materia di esdebitazione, in assenza di una specifica disciplina transitoria trova applicazione la normativa del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, in quanto maggiormente coerente con il principio del *favor debitoris* e con l'obiettivo della "second chance" riconosciuto a livello eurounitario. L'esdebitazione assume la natura di diritto soggettivo del debitore, che matura decorso un termine ragionevole per la sua ripartenza economica, individuato in tre anni dall'apertura della procedura, a prescindere dalla sua formale chiusura e dall'integrale o parziale soddisfacimento dei creditori. Ai fini del riconoscimento del beneficio, il mancato pagamento dei debiti erariali non integra automaticamente una condizione di immeritevolezza, ove non sia connotato da dolo, frode o colpa grave e risulti che il debitore

abbia, nei limiti delle proprie possibilità, posto in essere condotte volte all'adempimento, anche mediante richieste di rateizzazione.

Tribunale di Vicenza, sentenza 18 dicembre 2025

**Composizione negoziata della crisi - Misure protettive e misure cautelari - Rapporto di sussidiarietà - Divieto di elusione del termine massimo di durata - Inammissibilità della prosecuzione surrettizia degli effetti protettivi - Onere probatorio del *quid pluris*.**

*(Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza articoli 18 e 19, D.Lgs. 14/2019)*

In tema di composizione negoziata della crisi d'impresa, il rapporto tra le misure protettive (art. 18 CCII) e le misure cautelari (art. 19 CCII) è retto da un principio di specialità e non di fungibilità. Il limite temporale complessivo di 240 giorni previsto dall'art. 19, comma 5, CCII per le misure protettive risponde a un preciso equilibrio normativo tra la tutela del risanamento e il diritto di azione dei creditori: termine invalicabile laddove le misure richieste abbiano contenuto e finalità coincidenti con quelle tipiche già fruite dal debitore. È inammissibile il ricorso alle misure cautelari atipiche ex art. 19 CCII qualora esse vengano utilizzate per riprodurre in via surrettizia, oltre il suddetto limite, gli effetti di sospensione delle azioni esecutive e cautelari già esauriti; parimenti laddove la richiesta sia limitata a una platea selezionata di creditori.

La concessione di una misura cautelare oltre il termine di protezione

RASSEGNA  
DI GIURISPRUDENZA

RASSEGNA  
DI GIURISPRUDENZA

*erga omnes* richiede l'allegazione di fatti nuovi, specifici e sopravvenuti (o passaggi negoziali determinati) che evidenzino un mutamento qualitativo del *periculum in mora*. Non è ammissibile, se sproporzionata e priva di riscontro legale, la richiesta volta a inibire non solo la pronuncia di sentenze dichiarative di insolvenza, ma l'avvio o la prosecuzione degli stessi procedimenti per l'apertura della liquidazione giudiziale, trattandosi di un effetto che eccede il perimetro della tutela necessaria alle trattative. Tribunale di Trieste, Sez. spec. in materia di impresa, ordinanza 11 dicembre 2025 (R.G. 3676)

**Sovraindebitamento - Piano di ristrutturazione dei debiti - Omologa - Assenza di colpa grave del consumatore - Meritevolezza - Durata del piano - Responsabilità del finanziatore e obbligo di valutazione del merito creditizio**

*(Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza articoli 2, comma 1, lett. e; 67 e 69, D.Lgs. 14/2019; articolo 124-bis TUB)*

Ai fini dell'omologa del piano di ristrutturazione dei debiti del consumatore, il requisito dell'assenza di colpa grave (art. 69, comma 1, CCII) deve essere valutato secondo un criterio di "prudenza o cautela notevolmente inferiori alla media". Sussiste la meritevolezza qualora il sovraindebitamento derivi da cause imprevedibili o necessità familiari impellenti (quali spese mediche, divisioni ereditarie), purché il debitore abbia effettuato, al momento dell'assunzione del debito, una valutazione ragionevole della propria capacità di rimborso rispetto al reddito disponibile.

In assenza di un limite massimo di durata fissato dal Codice della crisi e dell'Insolvenza, è omologabile un piano che preveda una dilazione dei pagamenti di significativa durata (anche superiore a 5 o 7 anni), qualora ciò rappresenti l'unico strumento per garantire un equilibrio tra il soddisfacimento non irrisorio dei creditori e il diritto del debitore a un dignitoso tenore di vita.

Il creditore che abbia omesso di verificare correttamente il merito creditizio del consumatore, limitandosi a fare affidamento su dichiarazioni (anche parzialmente mendaci) dello stesso senza consultare le banche dati pertinenti, viola gli obblighi di diligenza professionale ex art. 124-bis del D.Lgs. 385/1993 (TUB).

Tale condotta configura un aggravamento colpevole del sovraindebitamento che preclude al creditore la facoltà di presentare opposizione o reclamo in sede di omologa per contestare la convenienza della proposta. Tribunale di Nola, Sez. II, sentenza 27 novembre 2025, n. 122

**Sovraindebitamento - Ristrutturazione dei debiti - Presupposto soggettivo - Meritevolezza - Esclusione della colpa lieve - Rilevanza esclusiva di colpa grave, malafede o frode.**

*(Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza articoli 2, 67 e 69, D.Lgs. 14/2019)*

In tema di sovraindebitamento del consumatore, ai fini dell'omologazione del piano di ristrutturazione dei debiti (artt. 67 ss. CCII), il requisito della meritevolezza deve essere interpretato alla luce del mutato quadro normativo di cui all'art. 69,

RASSEGNA  
DI GIURISPRUDENZA

comma 1, CCII, che ha introdotto un regime più favorevole per il debitore, spostando il fulcro dell'indagine del Giudice dall'assenza di colpa generica (prevista dalla legge 3/2012) all'assenza di colpa grave, malafede o frode nella determinazione della situazione di sovraindebitamento. La mera sproporzione tra il patrimonio e la debitoria assunta non costituisce ostacolo all'accesso alla procedura, rappresentando essa stessa il presupposto oggettivo dell'insolvenza ex art. 2, comma 1, lett. c) CCII. L'accesso alla procedura non è più subordinato alla prova di un evento futuro e imprevedibile (cd. *shock* esogeno) che abbia causato l'insolvenza, dovendosi valutare esclusivamente la condotta del debitore sotto il profilo della negligenza qualificata (colpa grave) o dell'intento fraudolento.

La *voluntas legis* è orientata a favorire l'esdebitazione per agevolare il recupero del soggetto sovraindebitato al circuito produttivo e al PIL nazionale, imponendo una lettura ampia delle norme che limiti il rigetto dell'omologa solo ai casi di condotte soggettive assai negligenti o di atti in frode ai creditori.

Tribunale di Napoli, Sez. VII, sentenza 27 ottobre 2025 (Estensore De Gennaro)

**Composizione negoziata della crisi – Misure cautelari specifiche e atipiche – Rapporto con il termine delle misure protettive erga omnes – Derogabilità del termine di 240 giorni - Inibitoria dell'e-**

**scussione della garanzia statale – Presupposti (*fumus e periculum*) – Ammissibilità.**

(Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza articoli 2, 8, 18 e 19, D.Lgs. 14/2019; articolo 669-sexies c.p.c.)

In tema di composizione negoziata della crisi d'impresa, le misure cautelari previste dall'articolo 19, comma 1, CCII si distinguono dalle misure protettive "generalizzate" (*erga omnes*) per la loro natura di provvedimenti specifici, diretti a destinatari determinati e funzionali ad assicurare provvisoriamente il buon esito delle trattative. Il termine massimo di durata delle misure protettive stabilito dall'articolo 19, comma 5, CCII (pari a 240 giorni) si riferisce esclusivamente alle misure di protezione automatica o generalizzata del patrimonio. Qualora sussistano peculiari esigenze delle trattative, il Giudice può concedere misure cautelari specifiche anche oltre tale termine, purché non venga superata la durata massima complessiva di dodici mesi prevista dall'art. 8 CCII.

È ammissibile la misura cautelare atipica volta a inibire a un istituto di credito l'escussione della garanzia pubblica e al garante il relativo pagamento. La concessione di tali misure richiede una valutazione *rebus sic stantibus* che bilanci il sacrificio imposto ai singoli creditori con le concrete prospettive di risanamento del gruppo. Il *periculum* è ravvisabile nel rischio di dispersione del patrimonio o nel consolidamento di titoli di prelazione in spregio ai creditori aderenti alla proposta.

Tribunale di Lanciano 17 ottobre 2025, n. 82 (Est. D'Alfonso)

**Sovraindebitamento - Composizione negoziata della crisi - Misure cautelari atipiche - Tutela del patrimonio e del valore aziendale - Tutela *par condicio creditorum* - Contenuto delle misure - Protezione dei contratti pendenti - Blocco della liquidazione giudiziale - Ammissibilità.**

*(Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza articoli 18-19, D.Lgs. 14/2019)*

In ambito di composizione negoziata della crisi d'impresa, il Giudice, ai sensi dell'art. 19 CCII, può disporre misure cautelari atipiche volte a preservare l'integrità del patrimonio e il valore dell'attivo indicato nel piano di risanamento, qualora la pendenza di azioni esecutive o cautelari individuali possa compromettere operazioni straordinarie (quali la cessione del ramo d'azienda) necessarie al perfezionamento dell'accordo.

Le misure cautelari sono legittimamente concesse per scongiurare il rischio che l'iniziativa individuale dei creditori non aderenti alle trattative pregiudichi la posizione dei creditori che hanno già manifestato adesione alla proposta (nel caso di specie, con percentuali superiori al 60% per privilegiati e chirografari), determinando una disparità ingiustificata nel risultato finale della ristrutturazione.

La misura cautelare estende l'inibitoria al diritto dei creditori di risolvere unilateralmente i contratti pendenti, di anticiparne la scadenza o di modificarli in danno dell'imprenditore per il solo fatto del mancato pagamento di crediti anteriori, garantendo così la conti-

nuità aziendale durante la fase delle trattative. È legittima l'inibitoria all'apertura della liquidazione giudiziale o all'accertamento dello stato di insolvenza per tutta la durata dell'efficacia delle misure cautelari concesse (nel caso di specie fissata in 120 giorni).

Tribunale di Padova, Sez. I, 12 settembre 2025 (Giudice Amenduni)

**Composizione negoziata della crisi - Misure protettive e misure cautelari - Rapporto di specialità - Termine massimo - Divieto di cumulo oltre il termine massimo di 240 giorni - Irrilevanza della "selettività" della richiesta - Identità di funzione - Esclusività della disciplina speciale.**  
*(Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza articoli 18 e 19, D.Lgs. 14/2019)*

In tema di composizione negoziata della crisi d'impresa, il rapporto tra le misure protettive (art. 18 CCII) e le misure cautelari (art. 19 CCII) è configurabile come un rapporto di specialità. Il termine di 240 giorni previsto dall'art. 19, comma 5, CCII per la durata delle misure protettive è un limite invalicabile. Non è ammesso l'utilizzo dello strumento cautelare ex art. 19 CCII per prorogare surrettiziamente la protezione del patrimonio oltre tale soglia, in quanto ciò determinerebbe una vera e propria elusione della norma.

La circostanza che la tutela cautelare sia richiesta solo nei confronti di alcuni creditori specificamente individuati (anziché *erga omnes*) non giustifica il superamento del termine massimo, la

selettività essendo un carattere intrinseco anche alle misure protettive. Sebbene le misure cautelari siano atipiche nel contenuto e prive di un limite di durata pre-determinato, esse non possono sovrapporsi alle misure protettive tipiche, una volta che queste ultime abbiano esaurito il loro spazio temporale di applicazione.

Quando una fattispecie è oggetto di una disciplina speciale (quella delle misure protettive), essa non può essere regolata dalle norme generali (misure cautelari), secondo il principio per cui la norma speciale prevale e si sostituisce a quella generale.

Tribunale di Roma, Sez. XIV, ordinanza 19 marzo 2025 (Estensore Miccio)

RASSEGNA  
DI GIURISPRUDENZA

Fondazione  
**ADR**  
Commercialisti



Consiglio Nazionale dei  
Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili



Il Sole  
**24 ORE**  
Professionale