



# AFFITTO D'AZIENDA NELLA COMPOSIZIONE NEGOZIATA: PRESUPPOSTI E OPPORTUNITÀ

---



*Settembre 2024*

33



# **AFFITTO D'AZIENDA NELLA COMPOSIZIONE NEGOZIATA: PRESUPPOSTI E OPPORTUNITÀ**

*A cura della*  
**Commissione di Studio UNGDCEC**  
*“Commissione Diritto della Crisi e dell’insolvenza”*

(ultimo aggiornamento settembre 2024)

Fondazione Centro Studi UNGDCEC – Quaderno Knos 33

## **Delegati Giunta UNGDCEC**

*Roberto Gennari*

*Federico Giotti*

*Enrico Lombardo*

*Carolina Rumboldt*

## **Delegati Fondazione**

*Gaia Ceccherini*

*Claudia Menaguale*

*Danilo Di Giacomo*

## **Presidente Commissione**

*Francesco Diana*

## **Segretario Commissione**

*Marco Periccioli*

Hanno partecipato alla stesura del presente lavoro:

Emanuele Artuso, Claudio Cannella, Stefano Chia, Alessandro De Giosa, Antonio Di Santo, Amela Dzafic, Giulia Faralli, Andrea Friggeri, Naomi Lisi, Elena Lo Presti, Incoronata Montemarano, Virginia Maria Montesano, Luca Mura, Veronica Pittaluga, Antonella Quindici, Maria Scamardella, Salvatore Siniscalchi, Ugo Tagliareni, Arcangelo Vacca, Anna Vegliante

## SOMMARIO

SOMMARIO.....	3
PREFAZIONE.....	6
INTRODUZIONE.....	9
CAPITOLO I – LA COMPOSIZIONE NEGOZIATA E L’AFFITTO D’AZIENDA .....	12
1.1. I presupposti della composizione negoziata.....	20
1.2. Le nuove fattezze della composizione negoziata a quasi tre anni dalla sua introduzione .....	30
1.3. L’affitto di azienda prima, durante e dopo: dal concetto di azienda alla disciplina codicistica .....	38
CAPITOLO II – LA SALVAGUARDIA DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE.....	49
2.1. La continuità diretta nella composizione negoziata delle crisi.....	52
2.2. Il ruolo del professionista nella valutazione della continuità .....	56
2.3. Gli incentivi alla continuità diretta (cenni).....	59
2.4. Strumenti alternativi in ipotesi di esito negativo delle negoziazioni (cenni) .....	61
2.5. La continuità indiretta quale valore aggiunto del patrimonio .....	62
2.6. Il concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio ex art. 25 sexies CCII (cenni).....	70
CAPITOLO III – L’AFFITTO D’AZIENDA NELLA COMPOSIZIONE NEGOZIATA DELLA CRISI .....	74
CAPITOLO IV – LA COSTRUZIONE DEL PIANO DI RISANAMENTO NELL’IPOTESI DI AFFITTO D’AZIENDA ...	82

4.1.	Diagnosi dello stato di crisi e analisi preliminari alla redazione del piano di risanamento.....	84
4.2.	Il contenuto del piano di risanamento ed i relativi obiettivi.....	86
4.3.	Le strategie di risanamento .....	87
4.4.	Il monitoraggio e la revisione del piano .....	91
4.5.	L'affitto d'azienda come strumento di risanamento	93
4.6.	La costruzione del piano e i documenti previsionali	96
4.7.	Il canone di affitto ed i relativi flussi (cenni).....	99
4.8.	Gestione delle relazioni con i creditori .....	101
4.9.	Il ruolo dell'affittuario nel piano di risanamento ....	103
<b>CAPITOLO V – LA CONGRUITÀ DEL CANONE E LA SCELTA DELL’AFFITTUARIO .....</b>		<b>105</b>
5.1.	La determinazione della congruità del canone di locazione nella composizione negoziata .....	109
5.2.	Il processo di stima della congruità del canone di affitto d'azienda nella composizione negoziata.....	111
5.3.	Il ruolo centrale dell'esperto nella valutazione di congruità del canone.....	115
5.4.	La rilevanza attribuibile alla scelta dell'affittuario..	118
5.5.	I criteri di selezione dell'affittuario e la tutela degli interessi dei creditori .....	121
5.6.	L'importanza del confronto competitivo nella composizione negoziata.....	123
<b>CAPITOLO VI – IL RUOLO DELL’ESPERTO NELLA COMPOSIZIONE NEGOZIATA.....</b>		<b>125</b>
6.1.	L'individuazione dell'affittuario, la verifica della sua solvibilità e delle garanzie offerte .....	143

- 6.2. Regime informativo o autorizzativo: segnalazione e/o parere dell'esperto ..... 152
- 6.3. Autorizzazioni e pareri in ambito di affitto di azienda  
155

CAPITOLO VII – IL RUOLO DELL'ORGANO DI CONTROLLO  
..... 160

- 7.1. L'obbligo di segnalazione degli organi di controllo societari ..... 163
- 7.2. Gli indicatori di una possibile situazione di crisi ... 165
- 7.3. Vigilanza dell'organo di controllo durante la composizione negoziata..... 166
- 7.4. Verifica dei requisiti d'indipendenza dell'esperto.. 168
- 7.5. Funzione consultiva sulle prospettive di risanamento  
170
- 7.6. Segnalazione da parte dell'esperto di atti pregiudizievoli ..... 172
- 7.7. Vigilanza a conclusione delle trattative ..... 175
- 7.8. L'attività dell'organo di controllo in caso di affitto d'azienda nel mentre della composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa..... 176
- 7.9. Svolgimento dell'attività di verifica ..... 178

## PREFAZIONE

Il presente elaborato a cura della Commissione Diritto della Crisi e dell'Insolvenza, approfondisce l'utilizzo di uno dei più comuni strumenti di trasferimento dell'azienda, anche se a titolo temporaneo, in seno a quella che può essere definita la più innovativa opportunità offerta dal Codice per il risanamento delle imprese in crisi. I due protagonisti dell'elaborato prodotto dai membri della Commissione saranno quindi il contratto di affitto d'azienda e la composizione negoziata della crisi. In merito al primo strumento, ampiamente esplorato nella letteratura giuridica ed aziendalistica, ne vengono richiamati i caratteri essenziali soprattutto nella prospettiva del suo utilizzo per la salvaguardia della continuità e la conservazione dei valori aziendali in un momento particolarmente delicato della vita dell'impresa che versa in stato di crisi o insolvenza. Anche con riferimento alla composizione negoziata il focus è centrato sul perseguimento della continuità, seppur in forma indiretta, con la duplice finalità di far sopravvivere l'azienda alla propria crisi e tutelare i legittimi interessi dei creditori frustrati dalla stessa.

In questo particolare contesto l'interessante *trait d'union* individuato dagli autori consiste nello sfruttare gli effetti positivi prodotti dall'affitto d'azienda, costituiti in primo luogo dall'introito di una entrata certa costituita dai canoni percepiti e dalla netta separazione fra la gestione corrente e la gestione della crisi con i creditori, congiuntamente agli ulteriori benefici offerti dalla composizione negoziata, quali la concessione delle misure protettive, la possibilità di avviare le trattative con i creditori per il tramite dell'esperto indipendente e la redazione di un più ampio piano di risanamento che consenta un definitivo superamento della crisi, anche nei casi in cui la stessa fosse già sfociata in vera e propria insolvenza. Il pregio dell'elaborato consiste altresì nell'approfondire anche le indubbie criticità esistenti sia in termini di compliance alle norme dettate dal

Codice della crisi che di doverosa disclosure nei confronti dei creditori affinché l'intero processo possa condurre ai risultati auspicati.

Nell'elaborato, infine, non poteva mancare la necessaria attenzione al ruolo dei professionisti coinvolti in dette operazioni, sia quali Esperti nominati nella composizione negoziata che Organi di controllo delle imprese istanti.

Tale ultimo aspetto rientra appieno nella mission dell'UNGCEC da sempre costituita dalla volontà di offrire ai giovani colleghi, che si avvicinano per la prima volta a tali tipologie di incarichi, utili nozioni di base e guide operative che li accompagnino nel loro percorso di crescita professionale.

Per questo lavoro vanno i nostri ringraziamenti al Presidente della Commissione Francesco Diana ed al segretario Marco Periccioli che, oltre ad avere proposto l'argomento oggetto del testo, ne hanno coordinato la predisposizione. Unitamente a loro, un ringraziamento speciale va a tutti i componenti della Commissione che vi hanno partecipato e che hanno contribuito alla stesura, in tempi rapidissimi e recependo anche le ultime novità introdotte dal terzo Decreto Correttivo al CCII, mettendo a disposizione le loro conoscenze ed esperienze. Infine, i nostri ringraziamenti vanno anche al Presidente della Fondazione Centro Studio UNGCEC, dott. Francesco Savio, ed ai consiglieri di area per il loro supporto scientifico ed attività di revisione ed editing.

**Carolina Rumboldt**

*Membro di Giunta UNGDCEC – Delegato Commissione Diritto della Crisi e dell'insolvenza*

**Enrico Lombardo**

*Membro di Giunta UNGDCEC – Delegato Commissione Diritto della Crisi e dell'insolvenza*

**Federico Giotti**

*Membro di Giunta UNGDCEC – Delegato Commissione Diritto della Crisi e dell'insolvenza*

**Roberto Gennari**

*Membro di Giunta UNGDCEC – Delegato Commissione Diritto della Crisi e dell'insolvenza*

## INTRODUZIONE

L'impresa e l'azienda, due realtà spesso erroneamente sovrapposte che però sono entità distinte, legate da un nesso strumentale: l'azienda è il mezzo – un complesso di beni organizzati dall'imprenditore, così come definita dall'art. 2555 c.c. – attraverso cui viene esercitata l'attività d'impresa.

In quanto entità distinte, può accadere che i loro destini siano perciò slegati. In particolare, non necessariamente un'impresa che versa in uno stato di difficoltà (squilibrio economico-finanziario, crisi o insolvenza) è detentrica di un'azienda non profittevole, e la controprova ci viene dall'esperienza, che ci insegna come nella stragrande maggioranza dei casi le aziende siano, invece, degli asset estremamente permeati di valore intrinseco ed in grado di generare attivo a supporto del risanamento dell'impresa. Tale valore di supporto, come per la maggior parte degli asset, si può concretizzare in una cessione temporanea (affitto) o definitiva (vendita), naturalmente con risvolti propri, economici, finanziari e legali, a seconda dello strumento di valorizzazione scelto.

Nell'ambito degli strumenti che il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (DLgs. 14/2019) mette a disposizione del "debitore" in difficoltà (pre-crisi, crisi e insolvenza) il riconoscimento di tale valore, anche potenziale, è divenuto elemento centrale; la finalità, infatti, diviene quella di salvaguardare la continuità aziendale, per via diretta e/o indiretta, purché questo garantisca, da un lato, la preservazione del valore economico-sociale dell'azienda e, dall'altro, sebbene in misura meno preminente rispetto al passato, consentire un certo soddisfacimento della pretesa creditoria.

La salvaguardia della continuità è possibile anche per via indiretta attraverso diversi strumenti tra cui l'affitto d'azienda che, a suo vantaggio, annovera sicuramente l'ampia flessibilità

potendo assumere forme diverse (fermo il rispetto di taluni principi e garanzie), ivi compresa quella del rent-to-buy.

La sua importanza e il suo crescente impiego sospingono ad approfondire il tema nell'ambito dello strumento della composizione negoziata della crisi, inizialmente introdotta con il DL 118/2021 e successivamente inserita (DLgs. 83/2022) nel DLgs. 14/2019 in luogo della precedente disciplina degli strumenti di composizione assistita della crisi e di allerta precoce.

In ragione dello spirito della disciplina, dell'approccio volontaristico ed anche del particolare ruolo riservato all'esperto indipendente, si pone la necessità non solo di affrontare il tema sotto l'aspetto della sua funzionalità rispetto alla salvaguardia della continuità aziendale ma, anche, in ragione dei compiti, delle attività e delle responsabilità che si profilano in capo all'esperto.

Per questi, invero, non appare consona l'aggettivazione di "facilitatore", visto che in ragione delle tutele degli interessi in campo, le sue funzioni e le sue attività spaziano tra pareri, segnalazioni e relazioni: il focus comune è la salvaguardia della continuità aziendale attraverso il monitoraggio costante che il processo di risanamento possa giudicarsi idoneo per il raggiungimento di tale scopo.

Il presente lavoro, posta un'attenta panoramica sulla disciplina della composizione negoziata della crisi di impresa (come da ultimo integrata e modificata per effetto del Decreto correttivo ter) e sull'istituto dell'affitto d'azienda, si prefigge lo scopo di offrire un supporto sia per quanto concerne le valutazioni da condursi per la costruzione del piano di risanamento sia per quanto attiene al ruolo dell'esperto e del collegio sindacale.

Diverse le attenzioni da porsi: dalla sostenibilità e credibilità della proposta, alla congruità del canone, alla possibile individuazione del contraente ed alla verifica della sua

affidabilità, senza tralasciare l'attenzione all'interesse delle parti coinvolte e incise, a diverso grado, dal processo di risanamento.

**Francesco Diana**

*Presidente della Commissione Diritto della Crisi e dell'Insolvenza*

**Marco Periccioli**

*Presidente della Commissione Diritto della Crisi e dell'Insolvenza*

## **CAPITOLO I – LA COMPOSIZIONE NEGOZIATA E L’AFFITTO D’AZIENDA**

Il percorso evolutivo che il diritto della crisi d’impresa ha compiuto negli ultimi vent’anni non è stato scevro di ostacoli. Sin dal lontano 2005, con la Riforma Vietti, ha avuto inizio un lento processo di mutamento culturale, rispetto al vecchio paradigma della Legge Fallimentare (R.D. 267/1942), finalizzato a garantire, ove possibile, il ripristino dei canoni di efficacia ed efficienza e la salvaguardia della continuità, in luogo di una norma punitiva per “la colpa del fallimento”. Ne è seguito un fitto periodo di riforme per giungere infine, dopo una lunga gestazione, all’emanazione di un unico corpus normativo, ossia il Codice della Crisi d’Impresa e dell’Insolvenza (DLgs. 14/2019 - CCII), ispirato proprio dal rinnovato intento di risanare l’impresa in crisi (o insolvenza reversibile) ovvero di gestirne al meglio la liquidazione, nell’ipotesi di insolvenza irreversibile e ormai conclamata.

Inoltre, diversamente dal passato, forte è l’attenzione rivolta alla necessità di intercettare, tempestivamente, i prodromi della crisi onde porvi rimedio in modo da ripristinare la generale efficienza del sistema impresa, salvaguardandone la continuità e creando valore allargato per tutti i suoi stakeholders.

Proprio nell’alveo della gestione anticipata della crisi d’impresa di stampo europeo trova spazio il sistema dei c.d. “Early warning tools”<sup>1</sup> o semplicemente “strumenti di allerta precoce”,

---

<sup>1</sup>Art. 3, comma 2, Direttiva Insolvency 1023/2019 prevede che, “gli strumenti di allerta precoce possono includere quanto segue: a) meccanismi di allerta nel momento in cui il debitore non abbia effettuato determinati tipi di pagamento; b) servizi di consulenza forniti da organizzazioni pubbliche o private; c) incentivi a norma del diritto nazionale rivolti a terzi in possesso di informazioni rilevanti sul debitore, come i contabili e le autorità fiscali e di sicurezza sociale, affinché segnalino al debitore gli andamenti negativi.”;

la cui predisposizione da parte dei singoli Stati membri dell'Unione Europea è stata fortemente raccomandata dalla Direttiva Insolvency 1023/2019. Nell'ambito dell'attuale quadro normativo ciò trova rilievo in diverse norme: obblighi organizzativi in capo alle imprese che devono, ai sensi dell'art. 2086, co.2, c.c., dotarsi di adeguati assetti volti alla tempestiva rilevazione della crisi e della perdita di continuità aziendale (art. 3, comma 2, CCII); strumenti, rispettivamente, di allerta interna come la segnalazione degli organi di controllo (Art. 25-octies CCII) e di allerta esterna, da parte dei creditori pubblici qualificati (Art. 25-novies CCII).

È opportuno rammentare, altresì, che nella prima formulazione del Codice, venivano normati anche i cc.dd. "indicatori della crisi" il cui superamento determinava l'attivazione delle c.d. procedure di allerta da gestire attraverso l'intervento di un organismo nuovo e terzo rappresentato dall' Organismo di Composizione della Crisi d'Impresa (OCRI), istituito presso le Camere di Commercio<sup>2</sup>, a cui veniva affidata la gestione della procedura di allerta in senso stretto e dell'eventuale procedimento di composizione assistita della crisi.

Tuttavia, in ragione della profonda situazione di crisi innescata dalla pandemia da Covid-19, unitamente ad un tessuto imprenditoriale in sofferenza, si è ritenuto l'intervento normativo inizialmente concepito troppo rigido, ponendosi la necessità di una sua rimodulazione. Pertanto, nel corso del 2021, è stata nominata una Commissione di esperti, presieduta dalla Prof.ssa Ilaria Pagni (da questo l'appellativo "Commissione Pagni"), a cui è stato affidato il compito di elaborare e valutare delle proposte di intervento sul Codice della Crisi per far fronte alle difficoltà delle imprese emerse a seguito dell'emergenza Covid-19 e

---

<sup>2</sup>Cfr. Michele Perrino, *Disciplina italiana dell'allerta e Direttiva Insolvency: un'agenda per il legislatore*, in «DDCI, Diritto della crisi.it», 31 agosto 2021, p. 9;

recepire alcune modifiche indicate dalla Direttiva UE. Il risultato dei lavori della suddetta Commissione è stato l'emanazione del Decreto-Legge 24 agosto 2021, n. 118. In questo modo si è data risposta alla necessità di prevedere misure di supporto alle imprese utili a superare gli effetti della pandemia<sup>3</sup>: un decreto "favor debitoris" che si inserisce in un contesto "solidaristico ma non assistenziale" allineato ai valori costituzionali di cui all'art. 2 e, nel contempo, ai principi di proporzionalità diffusi nell'Unione Europea.

Con l'entrata in vigore del "Decreto Pagni", nell'intento di salvaguardare la continuità delle aziende in crisi o insolventi, si introduce lo strumento della composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa" che, con la successiva entrata in vigore del DLgs. 14/2019 sostituisce integralmente la disciplina dei sistemi di allerta e di composizione assistita della crisi. Dietro la scelta dell'aggettivo "negoziata" piuttosto che "assistita" si cela la differenza tra le due composizioni, pur essendo entrambe dirette a confarsi alla richiesta della Raccomandazione 2014/135/UE di «consentire alle imprese sane in difficoltà finanziaria di ristrutturarsi in una fase precoce, per evitare l'insolvenza e proseguire l'attività».

Tale percorso, se vogliamo utilizzare la terminologia della relazione illustrativa al D.L. n. 118/2021, di ispirazione anglosassone, avente natura negoziale, stragiudiziale, agile, volontaria e in linea con la normativa comunitaria di cui alla Direttiva Insolvency 2019/1023/UE, è entrato in vigore a partire dal 15 novembre 2021. Lo strumento, in particolare, consente all'imprenditore commerciale e agricolo - comprese anche le imprese c.d. minori - che si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile

---

<sup>3</sup>D. Virgillito, *Crisi d'impresa, nuova composizione negoziata: dall'istanza alla conclusione delle trattative*, in «IPSOA Quotidiano», 26 agosto 2021;

la crisi o l'insolvenza (reversibile)<sup>4</sup> di chiedere, previo accertamento della ragionevole perseguibilità del processo di risanamento, la nomina di un esperto indipendente.

L'esperto negoziatore della crisi d'impresa – figura innovativa e centrale nell'istituto in rassegna, opera come “facilitatore” al fine di agevolare le trattative tra l'imprenditore, i creditori e gli altri soggetti interessati, con il fine ultimo di giungere all'individuazione di una soluzione idonea al risanamento dell'impresa ed alla salvaguardia della continuità aziendale, nel rispetto del principio di buona fede e correttezza delle parti coinvolte<sup>5</sup>.

La composizione negoziata non è una procedura concorsuale ma uno strumento (rectius “un processo”) di emersione tempestiva della crisi finalizzato ad anticipare gli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza la cui disciplina è contenuta nel DLgs. 14/2019.

Diversi i punti di forza che contraddistinguono la composizione negoziata come<sup>6</sup>: l'accesso ad istanza di parte, l'esecuzione

---

<sup>4</sup>Cfr. art. 2, lett. a) e b), CCII;

<sup>5</sup>La stessa Prof.ssa Pagni, in merito a tale strumento, affermava: «...abbiamo ritenuto di introdurre uno strumento che rispondesse tanto alle esigenze dell'emergenza quanto alle indicazioni della direttiva. Uno strumento che consentisse alle imprese in difficoltà, di qualunque dimensione, tanto commerciali quanto agricole, indipendentemente dalle soglie di fallibilità, di avviare negoziazioni coi creditori potendo contare sull'aiuto di un esperto, competente nella ristrutturazione aziendale, attento conoscitore della disciplina della crisi d'impresa e dotato di capacità quale facilitatore, e perciò in grado, grazie alla propria indipendenza e terzietà, di favorire le trattative volte all'individuazione di soluzioni negoziali di composizione della crisi.» Leonardo Dorini, *Il Nuovo Codice della Crisi è ancora un cantiere aperto: cosa ci aspetta?*, in «Il Sole 24 Ore – Res publica», 12 luglio 2021;

<sup>6</sup>Cfr. Luciano Panzani, *Ce lo chiede l'Europa: dal recupero dell'impresa in difficoltà agli scenari post-pandemia: 15 anni di riforme*, in «DDCI, Diritto della crisi.it», 13 gennaio 2022, p. 5;

all'ingresso di un'analisi aziendalistica mediante l'utilizzo del test pratico e delle check-list, il mantenimento da parte dell'imprenditore del pieno potere gestionale, il ruolo terzo e indipendente di facilitatore della soluzione negoziale dell'esperto, la possibilità di accedere alle misure protettive e cautelari, piuttosto che la possibilità di beneficiare delle misure premiali.

Da ultimo, per effetto delle modifiche introdotte con il Decreto correttivo ter, è stata introdotta la possibilità che l'imprenditore istante possa accedere alla transazione fiscale opportunamente disciplinata tra le soluzioni possibili per il superamento della situazione di squilibrio. Invero, l'introduzione si pone il fine di rendere più allettante il percorso di composizione negoziata ed ovviare alle ingessature che la prassi operativa ha fatto emergere, sebbene potrebbe dirsi che trattasi di una «mutilata» Transazione fiscale quale quella di cui all'art. 23, co. 2-bis del CCII. Definita così, poiché consentirà all'imprenditore di formulare, nel corso delle trattative, una proposta transattiva con l'Agenzia delle Entrate e con l'Agenzia delle Entrate-Riscossione che preveda il pagamento, parziale o dilazionato, del solo debito tributario e dei relativi accessori. Ergo, saranno esclusi i debiti previdenziali, assicurativi ed i tributi locali stante il silenzio del legislatore a tal proposito; d'altro canto, si stabilisce espressamente l'esclusione dei tributi costituenti risorse proprie dell'Unione Europea.

A conclusione del presente paragrafo, al fine di inquadrare cronologicamente gli step che hanno caratterizzato la disciplina della crisi d'impresa fino ad oggi, appare utile riportare in sintesi lo stato dell'arte della normativa di riferimento:

<b>La disciplina della crisi d'impresa dal 1942 ad oggi</b>	
<b>1942</b>	R.D. 267/1942 "Legge Fallimentare"
<b><u>2005-2006: Riforma Vietti</u></b>	
<b><u>2017-2018: Riforma Rordorf</u></b>	
<b>2017</b>	L. 155/2017 "Delega al Governo per la riforma delle discipline della crisi di impresa e dell'insolvenza" in vigore dal 14 novembre 2017
<b>2019</b>	<p>D. Lgs. 14/2019 "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155" rinvio al 15 maggio 2022.</p> <p><i>Eccezione: Titolo II (procedure di allerta e di composizione negoziata) in vigore dal 31 dicembre 2023</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Cura Italia» D.L. 18/2020</li> <li>• «Liquidità» D.L. 23/2020</li> <li>• «Rilancio» D.L. 34/2020</li> <li>• «Prima proroga dello stato di emergenza» D.L. 125/2020 e le rispettive leggi di conversione</li> <li>• «Legge di bilancio 2021» L. 178/2020</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>2020</b></p>	<p>D.Lgs 147/2020 “Disposizioni integrative e correttive a norma dell'articolo 1, comma 1, della legge 8 marzo 2019, n. 20, al decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, recante codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155”</p> <p style="text-align: center;"><b>PRIMO CORRETTIVO CCII</b></p>
<p><b><u>2021: Commissione Pagni</u></b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>2021</b></p>	<p>D.L. 118/2021 “Misure urgenti in materia di crisi d'impresa e di risanamento aziendale, nonché ulteriori misure urgenti in materia di giustizia” in vigore dal 25 agosto 2021 conv. in L.147/2021 “Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 24 agosto 2021, n. 118, recante misure urgenti in materia di crisi d'impresa e di risanamento aziendale, nonché ulteriori misure urgenti in materia di giustizia” in vigore dal 24 ottobre 2021</p>

<p style="text-align: center;"><b>2022</b></p>	<p>D.L. 36/2022 conv. in L. 79/2022; D.Lgs. 83/2022 “Modifiche al codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza di cui al decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, in attuazione della direttiva (UE) 2019/1023 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019, riguardante i quadri di ristrutturazione preventiva, l'esdebitazione e le interdizioni, e le misure volte ad aumentare l'efficacia delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione, e che modifica la direttiva (UE) 2017/1132 (direttiva sulla ristrutturazione e sull'insolvenza)”.</p> <p style="text-align: center;"><b>SECONDO CORRETTIVO CCII</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>2024</b></p>	<p>Schema di decreto legislativo recante “Disposizioni integrative e correttive al Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza di cui al decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14”</p> <p style="text-align: center;"><b>TERZO CORRETTIVO CCII</b></p>

### 1.1. I presupposti della composizione negoziata

Al percorso di Composizione Negoziata possono accedere i seguenti soggetti:

1. Imprenditore commerciale e agricolo (art. 12, CCII);
2. Gruppo di imprese (art. 25, c. 1, CCII);
3. Impresa commerciale “sotto soglia” (art. 25 quater, CCII).

Secondo la dottrina, possono avere accesso allo strumento anche le società soggette a liquidazione coatta amministrativa, le *start up innovative* e le società pubbliche.

In merito alle esclusioni, il Codice non contiene un articolo che ne fornisca un’espressa elencazione, tuttavia, dal combinato disposto di diversi articoli, si può desumere che l’accesso alla procedura sia precluso agli imprenditori:

1. non iscritti al registro delle imprese. L’art. 17, c. 1, del CCII prevede, infatti, che per richiedere la nomina dell’esperto indipendente ci si debba avvalere della piattaforma telematica appositamente creata per la gestione della Composizione Negoziata; inoltre, l’art. 13, c. 1, CCI specifica che quest’ultima sia “*accessibile agli imprenditori iscritti nel registro delle imprese*”, escludendo, nei fatti, le società di fatto che non vi risultano iscritte;
2. che hanno già cessato l’attività d’impresa. L’art. 12, c. 1, CCII prevede, infatti, che l’imprenditore che ne richiede l’accesso debba trovarsi in una situazione di difficoltà tale per cui “*risulta ragionevolmente perseguibile il risanamento*”;

3. che non hanno mai effettivamente esercitato un'attività economica organizzata, secondo il disposto codicistico (art. 2082 c.c.)<sup>7</sup>.

Caratteristica peculiare dello strumento è la sua connotazione stragiudiziale che non prevede, di conseguenza, l'intervento dell'autorità giudiziaria, salvo che non si decida di ricorrere alle misure protettive (art. 18, CCII) ovvero a taluni atti (art. 22, CCII) che richiedono un'espressa autorizzazione da parte del tribunale. L'assenza del controllo giudiziale ha come diretta conseguenza la mancanza di un suo vaglio diretto in merito ai presupposti oggettivi di accesso; tuttavia, il Codice, in particolare l'art. 12, c. 1, individua i seguenti presupposti oggettivi, per poter richiedere la nomina dell'esperto indipendente:

1. *“situazione di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario”* tale per cui sia *“probabile la crisi o l'insolvenza”*. La giurisprudenza di merito non è concorde su cosa si debba intendere per *“probabilità d'insolvenza”*, e la presente trattazione non ha lo scopo di approfondire questa tematica, pertanto si segnala solamente la presenza di posizioni contrapposte: alcune di queste<sup>8</sup> ritengono l'accesso alla Composizione incompatibile con una situazione di insolvenza attuale, dovendosi quest'ultima tutt'al più essere prospettica; diversamente altre<sup>9</sup> ritengono prioritario l'orizzonte prospettico del risanamento; secondo tali ultime posizioni un soggetto in stato di

---

<sup>7</sup> Trib. Larino, 8 giugno 2023

<sup>8</sup> Trib. Siracusa, 14 settembre 2022

<sup>9</sup> Trib. Arezzo, 16 aprile 2022

insolvenza, ma con prospettive di risanamento concrete, può avere accesso allo strumento;

2. presenza di una ragionevole possibilità di risanamento. Tale condizione è oggetto di verifica da parte dell'esperto indipendente che, nel caso ne valuti l'insussistenza, procederà per richiedere l'archiviazione dell'istanza.

L'istanza di accesso alla Composizione non può essere presentata neanche nei seguenti casi<sup>10</sup>:

1. in pendenza di un procedimento introdotto con ricorso unitario per l'accesso agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza e alla liquidazione giudiziale (ai sensi dell'art. 40 CCII);
2. in caso di richiesta di concessione dei termini per integrare la domanda di accesso ad un quadro di ristrutturazione preventiva (di cui all'art. 44, c.1, lett. a) CCII);
3. in caso di richiesta di misure protettive nel corso delle trattative e prima del deposito della domanda di omologazione degli accordi di ristrutturazione (ai sensi dell'art. 54, c. 3, CCII);
4. nel caso in cui l'imprenditore, nei quattro mesi precedenti l'istanza di accesso alla Composizione, abbia rinunciato alle domande sopra indicate (art. 25-*quinquies*, CCII).

L'istanza di nomina di un esperto indipendente si presenta mediante la compilazione della domanda disponibile presso la piattaforma unica nazionale, accessibile all'indirizzo [www.composizionenegoziata.camcom.it](http://www.composizionenegoziata.camcom.it), dove l'imprenditore riceve anche tutte le informazioni utili sulla composizione

---

<sup>10</sup> AA.VV, *Crisi d'impresa e fallimento*, Giuffrè Francis Lefebvre, 2023

negoziata, sulle modalità di accesso e sui documenti da produrre; tale domanda è indirizzata al segretario generale della Camera di Commercio (CCIAA) nel cui ambito territoriale si trova la sede dell'impresa.

Con la presentazione dell'istanza di nomina dell'esperto l'impresa può contestualmente richiedere:

1. l'applicazione di misure protettive e cautelari;
2. l'inapplicabilità delle norme in materia di riduzione di capitale e scioglimento della società per perdite.

Il comma 3 dell'art.17 del Codice fornisce un'elencazione dei documenti da inserire all'atto della presentazione dell'istanza:

- a) i bilanci degli ultimi tre esercizi, se non già depositati in CCIAA (oppure, per gli imprenditori che non sono tenuti al deposito dei bilanci, le dichiarazioni dei redditi e dell'IVA degli ultimi tre periodi di imposta), nonché una situazione economico-patrimoniale e finanziaria aggiornata a non oltre sessanta giorni prima della presentazione dell'istanza. In caso di mancata approvazione dei bilanci, possono essere depositati i progetti di bilancio e una situazione economico-patrimoniale e finanziaria aggiornata a non oltre sessanta giorni prima dalla presentazione dell'istanza;
- b) il progetto di piano di risanamento redatto secondo le indicazioni della lista di controllo di cui all'art. 13, co. 2, CCII, relazione chiara e sintetica sull'attività in concreto esercitata recante un piano finanziario per i successivi sei mesi e le iniziative che si intende adottare;
- c) l'elenco dei creditori, con l'indicazione dei rispettivi crediti scaduti e a scadere e dell'esistenza di diritti reali e personali di garanzia;
- d) una dichiarazione resa ai sensi dell'art.46, D.P.R. n.445/2000 sulla pendenza, nei suoi confronti, di ricorsi

per l'apertura della liquidazione giudiziale o per l'accertamento dello stato di insolvenza ed una dichiarazione con la quale attesta di non avere depositato domanda di accesso agli strumenti di regolazione della crisi o dell'insolvenza, anche nelle ipotesi di cui agli articoli 44, comma 1, lettera a), e 74 o con ricorso depositato ai sensi dell'articolo 54, comma 3; il certificato unico dei debiti tributari di cui all'art. 364, c. 1, CCII richiesto all'Agenzia delle entrate;

- e) la situazione debitoria complessiva richiesta all'Agenzia delle Entrate-Riscossione;
- f) il certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi di cui all'art. 363, co. 1, CCII;
- g) l'estratto delle informazioni presenti nella Centrale dei rischi Banca d'Italia non anteriore di tre mesi rispetto alla presentazione dell'istanza.

Secondo l'art. 18, c. 2, del Codice, nel caso in cui al momento di presentazione dell'istanza sia stata richiesta anche l'applicazione delle misure protettive, ai documenti sopra citati l'imprenditore deve aggiungere:

- a) *“una dichiarazione sull'esistenza di misure esecutive o cautelari disposte nei suoi confronti”*;
- b) un aggiornamento sulla dichiarazione di pendenza di ricorsi per l'apertura della liquidazione giudiziale o per l'accertamento dello stato di insolvenza.

L'imprenditore “sotto soglia”, che presenta tutti i requisiti oggettivi di accesso, in precedenza rappresentati, trasmette l'istanza al segretario generale della Camera di Commercio nel cui ambito territoriale si trova la sede legale dell'impresa, corredata dei documenti appena elencati, ad eccezione del progetto di piano di risanamento di cui alla lett. b) del precedente elenco.

L'art. 17, ai commi 4 e seguenti, disciplina anche l'iter normativo da seguire conseguente alla nomina dell'esperto. Quest'ultimo, una volta accettato l'incarico, previa verifica della propria indipendenza, *“convoca senza indugio l'imprenditore per valutare l'esistenza di una concreta prospettiva di risanamento, anche alla luce delle informazioni assunte dall'organo di controllo e dal revisore legale, ove in carica.”* A seguito di queste prime interlocuzioni, nelle quali l'imprenditore può farsi assistere dai propri consulenti, l'esperto deve trarre le seguenti conclusioni:

- a) se ritiene che le prospettive di risanamento siano concrete: *“incontra le altre parti interessate al processo di risanamento e prospetta le possibili strategie di intervento fissando i successivi incontri con cadenza periodica ravvicinata”*;
- b) se non ravvisa concrete prospettive di risanamento, all'esito della convocazione o in un momento successivo: *“ne dà notizia all'imprenditore e al segretario generale della CCIAA che dispone l'archiviazione dell'istanza di CNC entro i successivi cinque giorni lavorativi”*.

Le valutazioni che l'esperto deve condurre in questa sede seguono tre direttrici principali:

1. verifica dell'effettiva perseguibilità del risanamento, anche sulla base del test pratico redatto dall'imprenditore;
2. analisi della coerenza del piano di risanamento con la *check list*;
3. analisi delle linee di intervento.

Se l'esperto ritiene che vi siano fondate prospettive di risanamento, si avvia il processo di trattative tra le parti; è d'uopo sottolineare che durante questa fase l'esperto si

caratterizza per essere un soggetto terzo ed indipendente che, secondo il comma 2 dell'art. 12 del CCII, ha il compito di agevolare *“le trattative tra l'imprenditore, i creditori ed eventuali altri soggetti interessati, al fine di individuare una soluzione per il superamento delle condizioni di cui al comma 1 (squilibrio patrimoniale o economico-finanziario), anche mediante il trasferimento dell'azienda o di rami di essa”*. Durante questa fase - che ha durata massima di centottanta giorni, o maggiore, se richiesta dalle parti, ma nel limite di trecentosessanta giorni (che coincide con la durata massima dell'incarico dell'esperto) - la gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa rimane in capo all'imprenditore il quale, tuttavia, secondo il comma 2 dell'art. 21 del CCII, deve informare *“preventivamente l'esperto, per iscritto, del compimento di atti di straordinaria amministrazione nonché dell'esecuzione di pagamenti che non sono coerenti rispetto alle trattative o alle prospettive di risanamento”*. Laddove l'imprenditore intenda comunque porre in essere gli atti “sconsigliati” dall'esperto, quest'ultimo potrà far iscrivere il proprio dissenso presso il Registro Imprese.

Il percorso, che si apre con l'istanza di nomina dell'esperto, si conclude con il deposito della relazione finale con la quale l'esperto dà atto dell'attività compiuta e delle possibili soluzioni emerse all'esito delle trattative per il superamento delle condizioni di squilibrio in cui si trova l'impresa.

Gli esiti delle trattative sono molteplici e riflettono l'entità della situazione di difficoltà in cui versa l'impresa; di seguito se ne fornisce un'elencazione.

Nel caso in cui all'esito delle trattative sia individuata una soluzione idonea al superamento della situazione di squilibrio, secondo quanto dettato dall'art. 23, c. 1, del Codice, le parti possono concludere, in alternativa:

- a) un contratto con uno o più creditori, avente quale beneficio premiale la riduzione degli interessi alla misura

legale su eventuali debiti tributari (ex art. 25-*bis*, c. 1, del CCII), se l'esperto nella propria relazione finale considera tale contratto idoneo ad assicurare la continuità aziendale per un periodo non inferiore a due anni;

- b) una convenzione di moratoria, secondo quanto disciplinato dall'art. 62 del Codice;
- c) un accordo sottoscritto dall'imprenditore, dai creditori e dall'esperto, che produce i seguenti effetti:
  - a. Gli atti, i pagamenti e le garanzie concesse sui beni del debitore in esecuzione dell'accordo non sono soggetti all'azione revocatoria (ex art. 166, c. 3, lett. d) del CCII);
  - b. L'esenzione dai reati di bancarotta, secondo quanto previsto dall'art. 324 del Codice.

Il secondo comma dell'art. 23 del Codice fornisce un'elencazione alternativa, da adottare nel caso in cui non sia individuata una soluzione tra quelle previste nel comma precedente; in tale fattispecie l'imprenditore può:

- a) predisporre un piano attestato di risanamento, ex art. 56 del CCII;
- b) domandare l'omologazione di un accordo:
  - a. Di ristrutturazione dei debiti, ai sensi dell'art. 57 del CCII;
  - b. Di ristrutturazione agevolato, ai sensi dell'art. 60 del CCII;
  - c. Di ristrutturazione ad efficacia estesa, ai sensi dell'art. 61 del CCII. La percentuale del 75% indicata dalla lett. c) del secondo comma dell'art. 61 del Codice è ridotta al 60% se il raggiungimento dell'accordo risulta dalla relazione finale dell'esperto;

- c) proporre una domanda di concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio, ai sensi dell'art. 25-sexies del CCII;
- d) accedere ad uno degli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza disciplinati dal Codice della Crisi, all'amministrazione straordinaria (ai sensi del D. Lgs. 270/99) o alle misure urgenti per la ristrutturazione industriale di grandi imprese in stato di insolvenza (ai sensi del D.L. 347/2003 conv. in L. 39/2004).

Per effetto delle modifiche introdotte con il Decreto correttivo ter è introdotta la possibilità per l'imprenditore, nel corso delle trattative, di poter formulare una proposta di accordo transattivo con l'Agenzia delle Entrate e con l'Agente della Riscossione (art. 23 comma 2 bis del CCII).

Per le imprese c.d. "sotto soglia", se all'esito delle trattative non è possibile raggiungere l'accordo, l'imprenditore può:

- a) proporre la domanda di concordato minore di cui all'art. 74 del CCII;
- b) chiedere la liquidazione controllata dei beni ai sensi dell'art. 268 del CCII;
- c) proporre la domanda di concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio di cui all'articolo 25-sexies del CCII;
- d) per la sola impresa agricola: domandare l'omologazione di un accordo di ristrutturazione dei debiti ai sensi degli artt. 57, 60 e 61 del CCII.

In ultimo, laddove nessuna delle ipotesi in precedenza elencate si verificano, ai sensi dell'art. 25-sexies c. 1 del Codice, *"quando l'esperto nella relazione finale dichiara che le trattative si sono svolte secondo correttezza e buona fede, che non hanno avuto esito positivo e che le soluzioni individuate ai sensi dell'articolo 23, commi 1 e 2, lettera b) non sono praticabili, l'imprenditore può presentare, nei sessanta giorni successivi alla*

*comunicazione di cui all'articolo 17, comma 8, una proposta di concordato per cessione dei beni unitamente al piano di liquidazione e ai documenti indicati nell'articolo 39. La proposta può prevedere la suddivisione dei creditori in classi.”*

## **1.2. Le nuove fattezze della composizione negoziata a quasi tre anni dalla sua introduzione**

Nel corso dei primi due paragrafi si è fatto un breve excursus normativo sulla materia oggetto della presente trattazione focalizzando l'attenzione sullo strumento principe del CCII andandone ad analizzare, anche solo in linee generali, le caratteristiche che fanno sì che le aziende prevengano, gestiscano ed affrontino in modo efficace e tempestivo situazioni di difficoltà finanziaria ed economica.

Il quadro normativo in materia di prevenzione della crisi d'impresa e del risanamento aziendale, ormai da un ventennio a questa parte, è in continuo divenire e lo testimoniano le importanti novità legislative introdotte con il Decreto Correttivo-*ter*.

Nello specifico, sono introdotte alcune modifiche significative nella disciplina giuridica dell'istituto della Composizione Negoziata per la soluzione della crisi d'impresa, onde migliorare l'efficacia e le potenzialità di successo del suddetto percorso, e degli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza, specie di quelli funzionali alla conservazione dell'impresa mediante la continuità diretta o indiretta.

Proprio sul Titolo II del Codice della Crisi relativo alla Composizione Negoziata si concentrerà la nostra disamina. Al suo interno sono confluite importanti modifiche che vengono, per brevità e chiarezza espositiva, elencate di seguito:

- relativamente al presupposto oggettivo di accesso allo strumento, il Correttivo-*ter* inserisce al comma 1 dell'art. 12 l'inciso che *“anche soltanto in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario”* vale a dire che anche l'impresa che versa in uno stato di insolvenza purché reversibile ha la possibilità di accedervi;
- in merito al ruolo dell'esperto, si rileva che il Correttivo-*ter* accorda alle parti un maggiore controllo sull'operato

dell'esperto, infatti, ai sensi dell'art. 16, co. 2-bis CCII, *“l'esperto dà conto, nei pareri che gli vengono richiesti, dell'attività che ha svolto e che intende svolgere nell'agevolare le trattative tra l'imprenditore, i creditori e gli eventuali altri soggetti interessati.”* Mentre, ai sensi dell'art. 17, co. 6 CCII, *“l'imprenditore e due o più parti interessate formulano osservazioni sull'operato dell'esperto con la conseguenza che la Commissione può arrivare a procedere alla sostituzione dello stesso.”* Altresì, ai sensi dell'art. 17, co. 5 CCII, *“L'imprenditore partecipa personalmente, può farsi assistere da consulenti e informa l'esperto sullo stato delle trattative che conduce senza la sua presenza.”* Proseguendo, ai sensi dell'art. 19, co. 4-5 CCII, quando l'esperto esprime il proprio parere sulla concessione o sulla proroga delle misure protettive, è chiamato a rappresentare anche l'attività che intende svolgere ai sensi dell'art. 12, co. 2, CCII. Per quanto riguarda, la richiesta di nuovi finanziamenti prededucibili, l'attuazione del provvedimento di autorizzazione concesso dal Tribunale può avvenire prima o successivamente alla chiusura della Composizione Negoziata se previsto dal Tribunale o se indicato nella relazione finale dell'esperto (ex art. 22, co. 1-bis, CCII). La prededucibilità permane anche quando si susseguono più procedure (ex art. 22, co. 1-ter, CCII). Ai sensi dell'art. 17, co. 8 CCII, l'incarico dell'esperto può proseguire oltre i 180 giorni dalla nomina per un termine non superiore a 180 giorni se: a) lo richiede l'imprenditore o lo richiedono le parti con le quali sono in corso le trattative (in precedenza la richiesta doveva provenire da tutte le parti); b) l'esperto dà il proprio consenso. In più, ai sensi dell'art. 16, co. 1 ultimo periodo CCII, *“l'eventuale attività dell'esperto successiva alla composizione negoziata, derivante dalle*

*trattative e dal loro esito, rientra nell'incarico conferitogli e pertanto non costituisce attività professionale..."*

- per quanto attiene al compenso dell'esperto, l'art. 25-ter CCII, ha definito la disciplina in caso di una composizione negoziata condotta unitariamente per un gruppo di imprese, prevedendo che *"... il compenso dell'esperto designato è determinato tenendo conto della percentuale sull'ammontare dell'attivo della singola impresa istante partecipante al gruppo."* Le ulteriori novità riguardano:
  - la misura minima in caso di archiviazione immediata è ricompresa in una forbice tra 500 e 5.000 euro, tenuto conto delle dimensioni dell'impresa e della complessità della documentazione esaminata.
  - è introdotta la nullità della pattuizione economica tra l'esperto e l'imprenditore che intervenga prima di 120 giorni dalla prima convocazione, salvo che le trattative si concludano prima.
- anche in tema di obbligo di segnalazione all'organo amministrativo da parte dell'organo di controllo, l'art. 25-octies CCII, al comma 1, fornisce dei chiarimenti stabilendo che *"l'organo di controllo societario e il soggetto incaricato della revisione legale, nell'esercizio delle rispettive funzioni, segnalano, per iscritto, all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti di cui all'articolo 2, comma 1, lettere a) e b), per la presentazione dell'istanza di cui all'articolo 17."* Pertanto, adesso è espressamente normato che l'obbligo di tale segnalazione ricada anche in capo al Revisore Unico. A cui segue il comma 2, secondo cui, *"la tempestiva segnalazione all'organo amministrativo ai sensi del comma 1 e la vigilanza sull'andamento delle*

*trattative sono valutate ai fini dell'attenuazione o esclusione della responsabilità prevista dall'articolo 2407 del codice civile o dall'articolo 15 del decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39. La segnalazione è in ogni caso considerata tempestiva se interviene nel termine di sessanta giorni dalla conoscenza delle condizioni di cui all'articolo 2, comma 1, lettera a), da parte dell'organo di controllo o di revisione."*

- *nell'ambito dei rapporti con le banche e gli intermediari finanziari, il Correttivo-ter riscrive il co. 5 dell'art. 16 rimarcando che "la notizia dell'accesso alla composizione negoziata della crisi e il coinvolgimento nelle trattative non costituiscono di per sé causa di sospensione e di revoca delle linee di credito concesse all'imprenditore né ragione di una diversa classificazione del credito. Nel corso della composizione negoziata la classificazione del credito viene determinata tenuto conto di quanto previsto dal progetto di piano rappresentato ai creditori e della disciplina di vigilanza prudenziale, senza che rilevi il solo fatto che l'imprenditore abbia fatto accesso alla composizione negoziata. L'eventuale sospensione o revoca delle linee di credito... deve essere comunicata agli organi di amministrazione e controllo dell'impresa, dando conto delle ragioni specifiche della decisione assunta. La prosecuzione del rapporto non è di per sé motivo di responsabilità della banca e dell'intermediario finanziario."*
- *anche in materia di misure protettive sono stati riscritti alcuni commi al fine di fugare i dubbi interpretativi emersi in sede di applicazione del Codice. Ecco che, da una parte, ai sensi dell'art. 18, "l'imprenditore può chiedere, con l'istanza di nomina dell'esperto o con successiva istanza... l'applicazione di misure protettive del*

*patrimonio nei confronti di tutti i creditori.*” Sarà necessario specificare se si intende limitare le misure protettive a determinati creditori. La modifica include espressamente i creditori bancari tra i destinatari della norma e richiama la disciplina di vigilanza prudenziale rispetto alla sospensione o revoca degli affidamenti che eccedono l’ammontare delle linee di credito utilizzate alla data di accesso alla composizione negoziata. Ogni istituto di credito è obbligato dalle disposizioni vigenti a verificare il merito creditizio e a compiere le dovute classificazioni. I medesimi creditori possono sospendere l’adempimento dei contratti pendenti dalla pubblicazione dell’istanza fino alla conferma delle misure richieste. Dall’altra, con il Correttivo-*ter* si anticipa a 20 gg. il termine per la richiesta della pubblicazione nel Registro Imprese del n. di ruolo relativo al procedimento. Ai fini di agevolare il buon esito delle trattative, acquisito il parere dell’esperto, il Giudice può prorogare la durata delle misure disposte. Nel parere, l’esperto è tenuto a rappresentare l’attività svolta e da svolgere ai sensi dell’art. 12, comma 2. La proroga non viene concessa se il centro degli interessi principali dell’impresa è stato trasferito da un altro Stato membro nei tre mesi precedenti la formulazione della richiesta di CNC. In ogni caso, la durata complessiva delle misure non può superare i duecentoquaranta giorni.

- come già preannunciato nel corso del paragrafo 1.1., è opportuno soffermarsi su una novità di primaria importanza tanto attesa dagli operatori del settore e dai destinatari dello stesso strumento, ovvero sia l’introduzione della Transazione fiscale nell’ambito della Composizione Negoziata. La disciplina trova spazio nel co. 2-bis dell’art. 23 ed è stata congegnata allo scopo di consentire all’imprenditore di formulare, nel corso delle

trattative con le parti coinvolte, una proposta transattiva con le agenzie fiscali, ossia Agenzia delle Entrate, Agenzia delle Entrate-Riscossione e Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, che preveda il pagamento, parziale o dilazionato, del solo debito tributario e dei relativi accessori, escludendone nei fatti i debiti previdenziali, assicurativi, i tributi locali e i tributi costituenti risorse proprie dell'Unione europea<sup>11</sup>. Su quest'ultimo punto occorre però precisare che, in tema di falcidiabilità dell'IVA - al di là di quanto si possa dedurre da un'interpretazione letterale della norma e dalla modifica suggerita al Governo dalle Commissioni parlamentari sul testo del decreto correttivo<sup>12</sup> - l'IVA viene inclusa tra i debiti falcidiabili. Infatti, il testo attuale del decreto in discussione non esclude l'IVA dalla falcidia e i lavori preparatori confermano che la stessa non è considerata una risorsa propria dell'Unione europea poiché, a detta del Tribunale di Milano già nel 2008, solo una minima parte dell'IVA, legata a una percentuale del gettito destinato all'UE, potrebbe essere considerata risorsa propria e pertanto, costituire fonte di entrata del bilancio comunitario. Stando a ciò, ci si potrebbe incappare in un equivoco interpretativo secondo il quale il tributo non sia falcidiabile ingenerando così confusione tra i più.

Si tratterà semplicemente di un accordo tra debitore e creditore. Alla proposta dovrà essere pure allegata la

---

<sup>11</sup> G. Andreani, *Crisi di impresa, accordo transattivo da estendere ai tributi locali*, in «Il Sole 24 Ore», 17 agosto 2024;

<sup>12</sup> Le Commissioni parlamentari hanno suggerito al Governo di includere l'IVA tra i tributi che possono essere oggetto di riduzione nei processi di negoziazione con i creditori pubblici qualificati, indicati nella norma, per evitare disparità di trattamento.

relazione di un professionista indipendente che ne attesti la convenienza rispetto all'alternativa della liquidazione giudiziale per il creditore pubblico cui la proposta è rivolta e una relazione sulla completezza e veridicità dei dati aziendali redatta dal soggetto incaricato della revisione legale, se esistente, o da un revisore legale iscritto nell'apposito registro a tal fine designato. In quest'ultimo caso, l'istante dovrà accollarsi un ulteriore onere. L'accordo, sottoscritto dalle parti - ove, specificatamente, per i tributi amministrati dall'Agenzia delle entrate, dal Direttore dell'ufficio su parere conforme della competente Direzione regionale, per i tributi amministrati dall'Agenzia delle dogane e dei monopoli dal Direttore delle Direzioni territoriali, dal Direttore della Direzione territoriale interprovinciale e per gli atti impositivi emessi dagli uffici delle Direzioni centrali dal Direttore delle medesime Direzioni centrali - e comunicato all'esperto, produce effetti con il suo deposito presso il tribunale competente e la sua regolarità deve essere verificata dal giudice che, se ravvisa la stessa nella documentazione allegata e nell'accordo, ne autorizza l'esecuzione con decreto o, in alternativa, dichiara che l'accordo è privo di effetti. Tale regolarità verrà qualificata come formale e non sostanziale, poiché il giudice si limiterà a verificare che l'accordo sia corredato dai sopraccitati documenti e preservare, così, la natura giurisdizionale della medesima Composizione Negoziata. Per questo motivo, si evidenzia che non è stata contemplata l'estensione all'istituto del cram-down fiscale o omologazione forzata in quanto la Composizione non prevede alcuna omologazione da parte del tribunale vista la sua natura negoziale e non giurisdizionale. Ma nulla vieta che la

Composizione sfoci in un altro istituto dove, invece, è possibile applicare il cram-down.

### **1.3. L'affitto di azienda prima, durante e dopo: dal concetto di azienda alla disciplina codicistica**

La compenetrazione tra uno strumento “storico” – quale l'affitto d'azienda – ed uno di “nuovo conio” – la composizione negoziata, appunto – generano proficue interessenze professionali e le possibili ricadute operative sono meritevoli di approfondimento.

Come noto, l'affitto d'azienda è il contratto con il quale un soggetto (proprietario o affittante o concedente) concede ad un terzo (affittuario) il diritto di utilizzare la propria azienda o un ramo di essa, dietro pagamento di un corrispettivo periodico (canone d'affitto) e per un periodo di tempo determinato, decorso il quale l'affittuario deve restituire al proprietario l'azienda.

Da un punto di vista di inquadramento sistematico, si può affermare che: (i) oggetto del contratto è un diritto personale di godimento e (ii) quello in esame è un contratto consensuale con prestazioni corrispettive ad effetti obbligatori (non si trasferisce la proprietà, che è un diritto reale).

Da un punto di vista giuridico ed economico, con sempre maggior frequenza nella prassi professionale si utilizza l'affitto d'azienda quale strumento per comporre situazioni afferenti tanto la fisiologica attività d'impresa quanto fasi patologiche, di crisi o di insolvenza, stante la “flessibilità” dell'istituto.

Infatti, molteplici ed eterogenee risultano le ragioni sottese al negozio in esame, che possono essere così schematizzate, distinguendo per comodità tra motivazioni del concedente e motivazioni dell'affittuario. Tra le prime:

- assicurarsi un rendimento periodico sicuro (il canone, appunto), conservando nel tempo il valore economico dell'azienda data in gestione ad un terzo;

- gestire e superare una crisi aziendale (con l'affitto non si perde la continuità aziendale – latamente intesa – ed in specie l'avviamento);
- favorire il passaggio generazionale.

Tra le motivazioni dell'affittuario:

- assunzione della responsabilità della gestione dell'azienda, senza tuttavia dover effettuare un cospicuo investimento iniziale;
- “preparare il terreno” per l'acquisizione successiva dell'azienda (tipicamente: l'opzione di acquisto è già inclusa nel contratto di affitto, in uno con la previsione che i canoni medio tempore versati devono scomputarsi dal corrispettivo pattuito).

Già da queste note introduttive, è agevole comprendere come l'utilizzo dell'affitto d'azienda possa ben incapsularsi dentro la composizione negoziata, intercettandone le finalità di risanamento.

Per approfondire, invece, da un punto di vista giuridico l'affitto d'azienda – appunto, anche nella prospettiva del suo utilizzo in seno al diritto della crisi – conviene muovere anzitutto dalla definizione codicistica di “azienda”: ai sensi dell'art. 2555 c.c., per tale istituto si intende *“il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa”*.

Da subito, si possono rintracciare i seguenti tre elementi costitutivi dell'azienda:

- il complesso di beni;
- l'organizzazione;
- il fine di esercitare l'attività di impresa.

L'elemento che garantisce la coesione interna dell'azienda è costituito dall'organizzazione, impartita dall'imprenditore all'insieme dei cespiti aziendali e riassumibile nella loro

utilizzazione unitaria, funzionale e coordinata al fine dell'esercizio dell'attività economica imprenditoriale.

Ciò risulta determinante anche ai fini di distinguere o assimilare l'"azienda" rispetto ad altre fattispecie, così da configurare il quadro normativo applicabile; in tal senso, è appena il caso di rammentare che il "ramo d'azienda" va equiparato all'azienda, in quanto trattasi di una porzione di beni dell'azienda comunque connotati dall'organizzazione e da una propria autonomia funzionale, mentre per converso non costituisce azienda quell'insieme di beni ove l'immobile – incardinato nel processo produttivo – risulti "dominante", in quanto gli altri beni si collocano in una posizione "servente" e minoritaria rispetto allo stesso (per importanza nello svolgimento dell'attività, per valore, ecc.).

In ogni caso, come noto, quello di azienda rappresenta un concetto trasversale e rintracciabile, seppur con differenti declinazioni, in numerose branche del diritto (civile, tributario, giuslavoristico, ecc.), pertanto, un fondamentale ausilio nel declinare concretamente la formulazione letterale codicistica è offerto dalla giurisprudenza.

Ebbene, si configura un trasferimento d'azienda (o di ramo d'azienda) qualora il contratto «a monte» abbia ad oggetto beni organizzati in un contesto produttivo (anche solo potenziale) dall'imprenditore per l'attività d'impresa. In altri termini, se vogliamo semplicistici, fermo restando che il collegamento funzionale tra i beni ceduti deve comunque preesistere al trasferimento<sup>13</sup>, il fatto che l'idoneità produttiva del complesso trasferito possa essere anche solo meramente potenziale fa sì che un atto possa essere qualificato come cessione (o affitto) d'azienda anche laddove:

---

<sup>13</sup> *Ex multis*: Cass., n. 1913/2007; Cass., n. 24913/2008; Cass., n. 10966/2009; Cass., n. 1769/2018; Cass., n. 3888/2020

- al momento del trasferimento, l'attività economica, in funzione della quale il complesso risulta organizzato, (a) non sia ancora iniziata o (b) sia stata temporaneamente sospesa o (c) sia sì cessata, ma non ancora del tutto disgregata (si pensi proprio al caso degli istituti propri della crisi d'impresa); insomma, l'azienda c'è già, seppur "in nuce";
- al momento del trasferimento, il cedente sia un soggetto non ancora munito delle autorizzazioni necessarie all'esercizio dell'attività d'impresa;
- il cessionario (o l'affittuario) si assuma l'onere di incrementare l'attitudine del complesso *de quo* a conseguire una finalità produttiva (a) con nuove attrezzature, o (b) con ristrutturazione dell'immobile e delle sue pertinenze, risultando sufficiente che queste vengano integrate con un nesso di accessorialità nell'assetto organizzativo preesistente atto all'esercizio dell'impresa.

Tanto preliminarmente osservato sul concetto di "azienda", va sottolineato che l'affitto di azienda non è disciplinato in maniera organica nel codice civile.

Infatti:

- il Legislatore definisce "affitto" la locazione avente "per oggetto il godimento di una cosa produttiva, mobile o immobile" (art. 1615 c.c.) ed agli artt. 1615 - 1654 c.c. illustra la disciplina generale dell'affitto, concentrandosi specificamente sull'affitto di fondi rustici dall'art. 1628 c.c. in poi, senza soffermarsi sull'affitto di azienda;
- l'art. 2562 c.c. dispone che all'affitto di azienda si applica quanto previsto dall'art. 2561 c.c., in materia di usufrutto di azienda;
- l'applicazione di alcune disposizioni relative alla cessione di azienda (ad esempio, l'art. 2558 c.c.) è, per

espressa previsione di Legge, estesa all'affitto di azienda.

Pertanto, la frastagliata disciplina dell'affitto di azienda deve essere "ricomposta" incrociando le norme relative a: l'usufrutto di azienda; la cessione di azienda; la locazione e l'affitto in generale; contratti in generale.

Infatti, la prevalente dottrina afferma che sulla disciplina dell'affitto deve prevalere quella dettata dall'art. 2561 c.c. per l'usufrutto, con esclusione della parte (il rinvio alle sanzioni per gli abusi dell'usufruttuario di cui all'art. 1015 c.c.) che risulta dettata in vista delle particolari caratteristiche dell'usufrutto e non compatibile con le differenti peculiarità dell'affitto.

L'applicazione all'affitto di azienda delle norme sull'usufrutto tende a temperare due opposti interessi, riscontrabili in caso sia di usufrutto sia di affitto di azienda, ossia: (i) da un lato, l'interesse del proprietario dell'azienda ad essere garantito in ordine al fatto che, al termine dell'esercizio dell'impresa da parte dell'usufruttuario o dell'affittuario, gli venga resa un'azienda «integra», ossia in buono stato di efficienza e funzionamento; (ii) dall'altro, l'interesse dell'usufruttuario o dell'affittuario a poter esercitare in autonomia l'attività di impresa e, al contempo, ad essere ristorato per l'eventuale «plusvalore» generato in seno alla propria gestione.

Per effetto del rinvio di cui all'art. 2562 («*Le disposizioni dell'articolo precedente si applicano anche nel caso di affitto dell'azienda*»), debbono assumersi applicabili all'affitto di azienda le seguenti norme:

- l'art. 2561, co. 1, c.c., secondo cui l'usufruttuario (e, quindi, l'affittuario) dell'azienda deve esercitarla sotto la ditta che la contraddistingue;
- l'art. 2561, co. 2, c.c., secondo cui l'usufruttuario (e, quindi, l'affittuario) deve gestire l'azienda senza modificarne la destinazione e in modo da conservare l'efficienza

dell'organizzazione e degli impianti e le normali dotazioni di scorte;

- l'art. 2561, co. 4, c.c., in base al quale la "differenza tra le consistenze di inventario all'inizio e al termine dell'usufrutto è regolata in danaro, sulla base dei valori correnti al termine dell'usufrutto".

Vengono poi estese all'affitto di azienda alcune norme dettate per la cessione di azienda, mediante rinvii puntuali recati dalle specifiche disposizioni.

Si tratta, in particolare:

- dell'art. 2556, co. 1 e 2, c.c., in tema di forma contrattuale e di obbligo di iscrizione nel Registro delle imprese;
- dell'art. 2557 c.c., in tema di divieto di concorrenza imposto all'alienante dell'azienda ed esteso all'affittuario di essa (cfr. co. 4);
- dell'art. 2558 c.c., in tema di successione nei contratti (cfr. u. co.).

Proprio su quest'ultime si ritiene opportuno svolgere un telegrafico focus, anche nell'ottica dei loro effetti nell'ambito della crisi.

Seppure non richiesta "ad substantiam", la veste dell'atto pubblico o della scrittura privata autenticata viene ad essere di fatto un requisito formale ineludibile per la circolazione di un complesso aziendale, ai fini del deposito nel Registro delle Imprese, ex art. 2556, co. 2.

Chi trasferisce l'azienda (mediante cessione, usufrutto, affitto), viola il divieto di concorrenza ex art. 2557 c.c., qualora:

- dopo il trasferimento, inizi "una nuova impresa"; e
- tale nuova attività sia idonea, "per l'oggetto, l'ubicazione o altre circostanze", a sviare la clientela dell'azienda trasferita.

Stante l'espresso riferimento della *littera legis* all'inizio di "una nuova impresa" in data successiva al trasferimento, il divieto di concorrenza non si applica:

- in caso di atti concorrenziali isolati ed occasionali (non vi è impresa);
- con riferimento ad attività dell'alienante/affittante preesistenti alla data del trasferimento del complesso aziendale (non vi è novità).

Ai sensi dell'art. 2558 c.c., in mancanza di patto contrario, affinché si realizzi l'"automatismo" della successione nei contratti da parte dell'acquirente/affittuario dell'azienda, occorre che siano contratti:

- stipulati dal cedente/affittante per l'esercizio dell'azienda stessa;
- a prestazioni corrispettive, non ancora completamente "esauriti", ossia non ancora compiutamente eseguiti da nessuna delle due parti;
- non aventi carattere personale;
- non soggetti ad una diversa e specifica disposizione di Legge.

In difetto di espressa copertura normativa, si è posto il problema della sorte dei contratti stipulati dall'affittuario o dall'usufruttuario per l'organizzazione e il funzionamento dell'azienda, una volta che quest'ultima venga restituita al locatore o al proprietario.

La giurisprudenza più risalente si è espressa nel senso del subingresso del locatore, alla chiusura del rapporto di affitto (ma le stesse considerazioni possono valere con riferimento all'usufrutto), nei contratti inerenti all'esercizio dell'azienda stipulati dall'affittuario.

Tale principio, un tempo granitico, è stato via via mitigato, ancorandolo alle seguenti, ragionevoli, condizioni:

- che i contratti stipulati dall'affittuario non eccedano né la potenzialità produttiva dell'azienda, né i poteri di gestione attribuiti all'affittuario stesso;
- che la retrocessione dell'azienda al locatore si ricollegli direttamente alla volontà delle parti o ad un fatto dalle stesse espressamente previsto (ad es., scadenza del termine finale, recesso volontario pattizio, avveramento della condizione risolutiva).

Pertanto, non vi è subingresso in situazioni per così dire «patologiche».

Per quanto concerne il passaggio dei crediti e dei debiti, gli artt. 2559 c.c. e 2560 c.c. non prevedono una disciplina specifica per l'affitto di azienda.

Ricordiamo che, secondo il nucleo “basico” dell'art. 2559, la cessione dei crediti relativi all'azienda ceduta, anche in mancanza di notifica al debitore o di sua accettazione, ha effetto, nei confronti dei terzi, dal momento dell'iscrizione del trasferimento nel registro delle imprese. Tuttavia, il debitore ceduto è liberato, se paga in buona fede all'alienante.

Per quanto attiene, invece, al nucleo “basico” dell'art. 2560, l'alienante non è liberato dai debiti, inerenti all'esercizio dell'azienda ceduta anteriori al trasferimento, se non risulta che i creditori vi hanno consentito. Nel trasferimento di un'azienda commerciale risponde dei debiti suddetti anche l'acquirente dell'azienda, se essi risultano dai libri contabili obbligatori.

Più nel dettaglio, l'art. 2559 co. 2 c.c. statuisce che la disciplina della cessione dei crediti prevista in ipotesi di cessione di azienda (art. 2559 co. 1 c.c.) si applica anche all'usufrutto, se questo si estende ai crediti relativi all'azienda concessa in usufrutto, mentre nulla prevede per l'affitto di azienda.

Secondo la prevalente corrente interpretativa, malgrado la difficoltà logico-sistematica di giustificare un diverso trattamento tra l'usufrutto e l'affitto, non sembrerebbe superabile il tenore

letterale della norma; per l'effetto, laddove le parti pattuiscono che, con il godimento dell'azienda, vengono altresì ceduti i crediti dell'affittante, si dovrà applicare la disciplina prevista all'art. 1264 c.c. (secondo cui la cessione dei crediti ha effetto nei confronti del debitore ceduto solo nel caso in cui questi l'abbia accettata o notificata) e non, invece, la disciplina prevista dall'art. 2559 c.c..

Per quanto riguarda l'art. 2560 c.c., non si riscontra nessun richiamo all'usufrutto (e men che meno all'affitto).

In definitiva, in caso di affitto d'azienda non trovano applicazione le previsioni di cui agli articoli 2559 e 2560 del c.c.: in assenza di specifica previsione contrattuale, l'affittuario non subentra «automaticamente» nei crediti e nei debiti afferenti all'azienda affittata.

Infine, per quanto attiene alle osservazioni conclusive ed operative, è possibile affermare che, da quanto sopra ricavato, la disciplina dell'affitto d'azienda non sia di immediato riscontro nel Codice Civile.

Da un punto di vista operativo – a maggior ragione nel diritto della crisi, stante la complessità degli interessi in gioco – risulta pertanto fondamentale redigere un contratto il più possibile dettagliato, contenente i seguenti elementi:

- Descrizione dell'attività dell'azienda e del ramo (in specie, enucleando in maniera puntuale gli assets e le loro funzionalità);
- Identificazione degli elementi/rapporti estranei all'azienda (in specie, contratti, debiti, crediti);
- Durata del contratto;
- Canone (già regolando eventuali opzioni su successivo acquisto);
- Divieto di concorrenza;
- Modalità di gestione (in specie, eventuali deroghe all'art. 2561 c.c.);

- Conclusione della gestione (in specie, eventuale conguaglio, il passaggio dei rapporti medio tempore instauratisi, ecc.).

Infatti, molte criticità, costituite dalla normativa e dall'esegesi «frastagliate», si possono superare con una accorta contrattualistica, al fine di regolare quei profili giuridici ed economici che la prassi professionale evidenzia come maggiormente delicati.

La versatilità e la modellabilità dell'affitto d'azienda possono quindi ben atteggiarsi quale strumento atto a favorire il risanamento in seno alla composizione negoziata, dal momento che l'isolamento della good company – nella prospettiva della funzionalità e della continuità – può collocarsi idealmente sia appena prima alla presentazione dell'istanza (ad esempio, al fine di cristallizzare il compendio di assets ancora profittevole e proteggerlo da aggressioni esterne) sia nel corso della composizione stessa, magari quale parte del percorso individuato anche grazie al ruolo dell'esperto.

In ultima battuta, si evince che nel mutevole contesto attuale, dove le imprese si trovano a dover affrontare le difficoltà finanziarie per la fine delle moratorie bancarie sui prestiti susseguenti alla pandemia da Covid-19, l'aumento dei prezzi dell'energia e delle materie prime e gli attuali stravolgimenti geopolitici per via dei due conflitti bellici sul versante russo-ucraino e su quello israelo-palestinese, la forza del nuovo percorso di Composizione Negoziata - potenziato dalle modifiche introdotte dal Decreto Correttivo-ter - può veramente fare la differenza. Ciò, a maggior ragione se “combinato” con strumenti già presenti nell'ordinamento e che possono essere modulati “su misura” in base alla fattispecie concreta, come appunto l'affitto d'azienda. D'altro canto, il sempre crescente successo della composizione negoziata è dimostrato proprio dai risultati con trend positivo emersi dal recente Report

predisposto dall'Osservatorio crisi di impresa di Unioncamere, con riferimento al periodo compreso tra il 2021 e il giugno 2024<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Per un approfondimento si veda cfr. Mazzei B. L., "Crisi d'impresa, crescono le domande per il percorso di emersione anticipata, NTplusFisco, Il Sole 23 ore, 2.9.2024: nel primo semestre sono aumentate del 53,5% rispetto allo stesso periodo del 2023 e se il trend viene confermato, a fine 2024, l'aumento arriverà al 60 per cento. Ma soprattutto la percentuale di successo delle procedure, ossia delle imprese che è riuscita a individuare un percorso di risanamento, è stata di quasi il 22% nel 2023 e del 18% nel primo semestre 2024. E sono già 8.250 i lavoratori impiegati nelle aziende "salvate".

## CAPITOLO II – LA SALVAGUARDIA DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE

Come noto, la Direttiva (UE) 1023/2019 (c.d. Direttiva *Insolvency*) è stata recepita nell'ordinamento nazionale con D.Lgs. n. 83/2022, apportando significative modifiche alla disciplina vigente in materia di crisi d'impresa. Nell'alveo delle revisioni apportate alla disciplina, particolare attenzione meritano gli interventi normativi in materia di responsabilità degli amministratori, e, in particolare, la previsione secondo la quale questi deve provvedere all'istituzione di adeguati assetti organizzativo, amministrativo e contabili, opportunamente strutturati in relazione alla natura e alle dimensioni dell'impresa, che consentano la *“tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative”*<sup>15</sup>.

L'istituzione degli adeguati assetti per il monitoraggio preventivo dell'emersione della crisi assume, dunque, un ruolo centrale nell'ambito del nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (CCII), laddove integra uno strumento valido per la tempestiva rilevazione di situazioni di crisi a tutela della continuità aziendale.

Dalla lettura del testo normativo si evince come la conservazione della continuità aziendale rappresenti un principio cardine della nuova disciplina concorsuale, ancorché non ne venga data una definizione specifica nell'ambito della crisi d'impresa. Per comprenderne il reale significato occorre riprendere le nozioni mutuata dalla disciplina economico-aziendale, laddove la continuità d'impresa richiama l'*“attitudine dell'impresa ad operare in una situazione di normale*

---

<sup>15</sup> Art. 3 c. 2 D.Lgs. n. 14/2019.

*funzionamento, in una prospettiva temporale di almeno un esercizio*<sup>16</sup>. In particolare, i principali richiami li riscontriamo:

- al principio contabile OIC 11, ai sensi del quale *“nella fase di preparazione del bilancio, la direzione aziendale deve effettuare una valutazione prospettica della capacità dell’azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro, relativo a un periodo di almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio”*<sup>17</sup>;
- al principio di revisione ISA ITALIA 570, nell’ambito del quale la continuità aziendale diventa espressiva della capacità dell’impresa di operare nel prevedibile futuro come un’entità in funzionamento. In particolare, la valutazione sull’esistenza della continuità aziendale implica che il revisore debba:
  - o acquisire elementi probativi sufficienti ed appropriati sull’utilizzo appropriato da parte della direzione del presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio, anche allo scopo di appurare se esista un’incertezza significativa sulla capacità dell’impresa di continuare ad operare come un’entità in funzionamento<sup>18</sup>;
  - o esprimersi circa la valutazione operata dalla direzione in merito alla capacità dell’impresa di continuare ad operare come un’entità in

---

<sup>16</sup> M. E. Chiari in *Dirittodellacrisi.it, La prioritaria rilevanza della continuità negli strumenti del Codice della crisi, 04 aprile 2023, p. 4.*

<sup>17</sup> OIC 11 aggiornato con gli emendamenti pubblicati il 19 aprile 2023, § 22.

<sup>18</sup> ISA ITALIA 570, § 9.

funzionamento, richiedendone un'eventuale estensione laddove tale valutazione copra un periodo inferiore ai dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio<sup>19</sup>;

- al principio IAS 1 laddove viene espressamente richiesto che la valutazione operata dal *management* aziendale sull'esistenza della continuità aziendale debba coprire un periodo di almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio<sup>20</sup>.

Appare dunque evidente come il concetto di continuità aziendale sia stato mutuato dai principi sopra richiamati per essere trasfuso nella nuova disciplina concorsuale, stante il medesimo richiamo al monitoraggio della continuità nei dodici mesi operato all'art. 3, c. 3, lett. b) del CCII.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> *Ivi*, § 13.

<sup>20</sup> IAS 1, § 26.

<sup>21</sup> L'art. 3 c. 3 lett. b) del D.Lgs. n. 14/2019 richiede che le misure attuate per anticipare gli eventuali segnali di crisi – e i correlati assetti istituiti ai sensi della medesima norma – consentano di “verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4”.

## **2.1. La continuità diretta nella composizione negoziata delle crisi**

Nel novero degli strumenti di regolazione della crisi messi a disposizione dal nuovo CCII assume particolare rilevanza lo strumento della c.d. “Composizione negoziata della crisi”, introdotto nel nostro ordinamento dal D.L. n. 118/2021, convertito con L. 147/2021, e poi trasfuso nel nuovo CCII agli artt. 12 e s.s., le cui principali caratteristiche sono state delineate nel precedente capitolo.

In questa sede, si rammenta che ai sensi dell'art. 12, c. 1, del CCII, la Composizione negoziata della crisi rappresenta uno strumento primario laddove si configurino situazioni di *“squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza e risulta ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa”*.

Tuttavia, preme evidenziare che l'articolo in commento è stato recentemente<sup>22</sup> modificato in sede di approvazione del decreto correttivo del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, precisando che l'accesso alla Composizione negoziata delle crisi è consentito<sup>23</sup>:

- ai soggetti che già versano in uno stato di “crisi” o di “insolvenza” di cui all'art. 2, c.1, lett. a) o b) del CCII;
- ai soggetti che si trovano “anche soltanto” in una situazione di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza.

---

<sup>22</sup> La bozza definitiva del decreto correttivo del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza è stata approvata dal Consiglio dei Ministri in data 4 settembre 2024.

<sup>23</sup> Art. 5 c. 1 lett. a) del decreto correttivo del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza approvato in data 4 settembre 2024.

Proseguendo l'analisi dell'articolo in commento, dal c. 2 emerge poi come lo strumento in esame pare modellato attorno alla centralità della conservazione del *going concern* aziendale quale obiettivo primario, concedendo un certo margine di flessibilità alle parti in relazione alle modalità di raggiungimento di tale obiettivo (continuità diretta o indiretta)<sup>24</sup>. Anche in questo caso il testo normativo di riferimento ha subito alcune modifiche per effetto del decreto correttivo del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, laddove viene espressamente stabilito che il risanamento aziendale (in forma diretta o indiretta) debba essere necessariamente perseguito avendo cura di preservare “nella misura possibile, i posti di lavoro”<sup>25</sup>.

Con particolare riguardo alla continuità diretta vale la pena evidenziare che le disposizioni legislative in materia di composizione negoziata non offrono una compiuta disamina della fattispecie, limitandosi a disciplinarne alcune peculiarità e incentivi di cui si dirà nel proseguo. Pare comunque plausibile rilevare che la continuità diretta debba essere declinata secondo quanto anche previsto in analogia al concordato preventivo in continuità diretta di cui all'art. 84 del CCII. Tra le ipotesi già trattate in ambito giurisprudenziale, la prosecuzione dell'attività da parte dell'imprenditore che ha presentato la domanda di accesso alla composizione potrebbe essere declinata secondo le seguenti modalità:

---

<sup>24</sup> L'art. 12 c. 2 del D.Lgs. n. 14/2019 prevede che “l'esperto agevola le trattative tra l'imprenditore, i creditori ed eventuali altri soggetti interessati, al fine di individuare una soluzione per il superamento delle condizioni di cui al comma 1, anche mediante il trasferimento dell'azienda o di rami di essa”.

<sup>25</sup> Art. 5 c. 1 lett. b) del decreto correttivo del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza approvato in data 4 settembre 2024.

- rinegoziazione dell'entità e della scadenza delle passività in esito alle trattative<sup>26</sup>;
- apporto di nuova finanza da parte dei soci<sup>27</sup> o di soggetti terzi sottoscrittori dell'aumento di capitale;
- continuazione parziale dell'attività e conseguente dismissione e liquidazione dei beni ritenuti non più necessari<sup>28</sup>.

Oltre alle ipotesi sopra richiamate, appare opportuno brevemente richiamare anche una recente novità introdotta dall'art. 5 c. 9 lett. b) n. 3) del decreto correttivo del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, approvato in data 4 settembre 2024, particolarmente interessante per i soggetti fortemente esposti nei confronti delle agenzie fiscali. Nello specifico, la modifica normativa ha introdotto la possibilità per l'imprenditore di formulare **“una proposta di accordo transattivo alle agenzie fiscali, all'Agenzia delle entrate-Riscossione che prevede il pagamento, parziale o dilazionato, del debito e dei relativi accessori”**, ad esclusione dei tributi costituenti risorse proprie dell'Unione europea. Ai sensi della disposizione in esame:

- alla proposta devono essere allegate:
  - o la relazione di un professionista indipendente che ne attesta la convenienza rispetto all'alternativa della liquidazione giudiziale per il creditore pubblico cui la proposta è rivolta;
  - o una relazione sulla completezza e veridicità dei dati aziendali redatta dal soggetto incaricato della revisione legale, se esistente, o da un

---

<sup>26</sup> Trib. Catania 25 luglio 2022.

<sup>27</sup> Trib. Asti 3 marzo 2022.

<sup>28</sup> Trib. Padova 3 giugno 2022.

revisore legale iscritto nell'apposito registro a tal fine designato;

- l'accordo deve essere sottoscritto dalle parti e comunicato all'esperto e produce effetti con il suo deposito presso il tribunale competente ai sensi dell'art. 27 del CCII;

l'accordo si risolve di diritto in caso di apertura della liquidazione giudiziale o della liquidazione controllata o di accertamento dello stato di insolvenza oppure se l'imprenditore non esegue integralmente, entro sessanta giorni dalle scadenze previste, i pagamenti dovuti.

## 2.2. Il ruolo del professionista nella valutazione della continuità

Tenuto conto di quanto sin qui detto, appare dunque chiaro che l'imprenditore è oggi chiamato a dotarsi di una struttura e di strumenti, opportunamente adeguati alle proprie dimensioni, che possano garantire il mantenimento della continuità aziendale e la tempestiva rilevazione di possibili segnali di crisi. Proprio in questo contesto gioca un ruolo fondamentale la figura del professionista in quanto soggetto specializzato a supporto dell'imprenditore.

Nell'ambito della composizione negoziata della crisi entrano in gioco diverse figure professionali, ciascuna delle quali investita di specifiche funzionalità e responsabilità finalizzate al buon esito delle trattative. Tralasciando il ruolo specifico dell'esperto negoziatore e del collegio sindacale/revisore di cui si tratterà nei capitoli a seguire, un breve richiamo deve essere fatto in relazione alle seguenti figure professionali:

- l'*advisor*;
- i consulenti che assistono ordinariamente l'impresa (in *primis* il commercialista);
- il *Chief Restructuring Officer* (c.d. CRO).

Per quanto riguarda le prime due figure elencate, è chiaro il ruolo fondamentale che le stesse ricoprono quale ausilio all'imprenditore tanto in fase di progettazione degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili per il monitoraggio del *going concern*, quanto nella fase di gestione delle potenziali situazioni di crisi e di accesso agli strumenti di regolazione della crisi più opportuni.

L'*advisor*, legale e/o finanziario, rappresenta una figura indispensabile laddove lo stato di crisi richieda necessariamente l'individuazione di uno degli strumenti messi a disposizione dal CCII allo scopo di recuperare la continuità aziendale compromessa. In particolare, stante la specificità

della professionalità che li caratterizza, affiancano l'imprenditore nelle seguenti attività:

- l'elaborazione di piani industriali, piani finanziari e strategie finalizzate al risanamento dell'azienda;
- la mediazione tra le parti coinvolte nella negoziazione allo scopo di favorirne il buon esito e stimolare la creazione del consenso in relazione al piano proposto.

Per quanto riguarda la figura del consulente, invece, occorre ricordare che tale figura ricopre un ruolo fondamentale per le seguenti attività:

- affiancamento all'impresa nella corretta gestione dei dati contabili e nel monitoraggio periodico dei flussi finanziari e dell'equilibrio economico patrimoniale;
- affiancamento all'*advisor* per il recupero dei dati quantitativi e qualitativi necessari alla predisposizione del piano di risanamento;
- affiancamento all'*advisor* e all'impresa nell'adempimento agli oneri documentali richiesti per l'accesso agli strumenti di regolazione della crisi.

Relativamente alla figura del c.d. CRO<sup>29</sup>, invece, questi rappresenta una figura professionale dotata di specifiche competenze manageriali, finanziarie e legali, nonché di un'ampia esperienza nella gestione di processi di risanamento aziendale. Tale figura trova ampia implementazione laddove sia necessario garantire una discontinuità gestionale

---

<sup>29</sup> Il Dm Min. Gius. 21 marzo 2023 stabilisce che "per favorire la negoziazione, l'esperto può proporre che venga nominato, d'accordo tra le parti e con costi suddivisi tra di esse, un soggetto indipendente, dotato di adeguata competenza, responsabile del processo di risanamento in fase di esecuzione (CRO - chief restructuring officer) con il ruolo di monitorare l'attuazione del piano di risanamento ed il rispetto degli accordi raggiunti".

dell'azienda rispetto al passato<sup>30</sup> al fine di acquisire piena credibilità presso i creditori e le terze parti coinvolte e, quindi, assicurare la buona riuscita del risanamento perseguito.

---

<sup>30</sup> *Trib. Bologna 8 novembre 2022.*

### 2.3. Gli incentivi alla continuità diretta (cenni)

La normativa che regola la procedura di composizione negoziata delle crisi offre alcuni spunti interessanti per individuare una serie di strumenti incentivanti al ricorso al risanamento aziendale in continuità diretta.

Tra gli incentivi principali possiamo brevemente individuare i seguenti:

- 1) la concessione di misure protettive e cautelari di cui agli artt. 18 e 19 del CCII<sup>31</sup>;
- 2) il mantenimento del potere di amministrazione ordinaria e straordinaria in capo all'imprenditore in corso di negoziazione di cui all'art. 21 del CCII<sup>32</sup>;
- 3) la possibilità di autorizzare la contrazione di finanziamenti prededucibili di cui all'art. 22 del CCII<sup>33</sup>;
- 4) la possibilità di beneficiare di particolari misure premiali di cui all'art. 25 *bis* del CCII<sup>34</sup>.

Con particolare riferimento ai punti 2) e 3) occorre rammentare che l'autorizzazione alla concessione dei finanziamenti prededucibili *“non è richiesta per consentire all'imprenditore di contrarre nuovi finanziamenti, ma solo perché possano prodursi gli effetti protettivi per le controparti dei relativi negozi”*<sup>35</sup>. Di

---

<sup>31</sup> Come modificato dal decreto correttivo approvato in data 4 settembre 2024.

<sup>32</sup> Sul punto si segnala che, ai sensi dell'art. 5 c. 7 del decreto correttivo del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, approvato in data 4 settembre 2024, il c. 1 dell'art. 21 del CCII è modificato con specifica attribuzione in capo all'imprenditore - già investito del potere gestorio dell'impresa in corso di procedura di composizione negoziata della crisi - anche dell'individuazione della soluzione per il superamento della situazione di insolvenza.

<sup>33</sup> Come modificato dal decreto correttivo approvato in data 4 settembre 2024.

<sup>34</sup> *Ibidem*.

<sup>35</sup> F. Marelli in *Dirittodellacrisi.it*, Finanziamenti prededucibili nella

fatto, trattandosi di una procedura di tipo stragiudiziale dove l'imprenditore conserva a pieno i propri poteri gestori, il vaglio del Tribunale costituisce esclusivamente una tutela del soggetto finanziatore in ipotesi di esito negativo delle trattative e, quindi, di successivo accesso ad una procedura concorsuale.

## **2.4. Strumenti alternativi in ipotesi di esito negativo delle negoziazioni (cenni)**

A completamento della disamina proposta in materia di continuità diretta occorre accennare brevemente alle possibili alternative per la salvaguardia della continuità in forma diretta messe a disposizione dell'imprenditore laddove le trattative negoziali dovessero presentare esito negativo.

Dal punto di vista normativo tale ipotesi è regolata all'art. 23 c. 2 del CCII, ai sensi del quale viene stabilito che, per quanto concerne specificamente l'ipotesi della continuità diretta, qualora all'esito delle trattative non venga individuata una delle soluzioni previste al c.1, l'imprenditore possa perseguire alternativamente le seguenti opzioni:

- presentare un piano attestato di risanamento di cui all'art. 56 del CCII;
- richiedere l'omologazione di un accordo di ristrutturazione dei debiti ai sensi degli artt. 57, 60 e 61;
- richiedere l'accesso ad uno degli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza disciplinati dal CCII, dal D.Lgs. 270/1999 o dal DL 347/2003 conv. in L. 39/2004 (in *primis* il concordato preventivo in continuità di cui agli artt. 84 s.s. del CCII o il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione di cui agli artt. 64 bis e ss.

Si precisa inoltre che tutti gli articoli del CCII ivi richiamati sono stati interessati da modificazioni per effetto dell'approvazione definitiva del decreto correttivo del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza intervenuta in data 4 settembre 2024. Pertanto, il richiamo di legge operato deve intendersi effettuato al testo normativo come da ultimo revisionato.

## 2.5. La continuità indiretta quale valore aggiunto del patrimonio

L'istituto della composizione negoziata per la soluzione della crisi di impresa – e con esso la figura dell'esperto - è sicuramente una delle novità più cospicue introdotte dal d.l. n. 118/2021, convertito in legge n. 147 del 21 ottobre 2021, traslata poi all'interno del CCII.

Prima di concentrarsi sul tema della **continuità indiretta d'azienda**, giova approfondire taluni dubbi interpretativi suscitati dalla normativa in esame.

Se è pacifico affermare che la composizione negoziata non sia una procedura concorsuale, ma piuttosto un percorso di natura stragiudiziale, intrapreso dall'imprenditore in maniera autonoma, al fine di perseguire il risanamento d'impresa, occorre interrogarsi sul momento in cui tale percorso possa essere avviato.

Il testo dell'art. 12 del CCII prima del correttivo del 04.09.2024<sup>36</sup> faceva riferimento all'imprenditore in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendessero **probabile la crisi o l'insolvenza**.

Orbene, prima del correttivo, pareva opportuno chiedersi se **l'imprenditore in crisi, o già insolvente, potesse accedere allo strumento**.

Prima di tale modifica, invero, parte della giurisprudenza ha avallato la tesi secondo la quale l'accesso alla composizione negoziata fosse negato all'imprenditore insolvente, perché appunto l'art. 12 CCII si riferiva ad una probabilità, o perché l'art.

---

<sup>36</sup> Si precisa che, per effetto dell'approvazione del decreto correttivo del CCII del 04.09.2024, all'articolo 12 del decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, sono apportate le seguenti modificazioni: a) al comma 1, dopo le parole «quando si trova» sono inserite le seguenti: «nelle condizioni di cui all'articolo 2, comma 1, lettere a) o b), oppure quando si trova anche soltanto». Sul punto, si tornerà successivamente.

21 CCII discorre dello stato di insolvenza emerso nel corso della composizione, e non al momento dell'apertura.

Non può non osservarsi come, invece, giurisprudenza prevalente si fosse orientata, già prima del correttivo, in senso opposto<sup>37</sup>, non escludendo che un imprenditore già in crisi, o addirittura già insolvente, potesse chiedere la nomina dell'esperto. E ciò perché il focus, anche rispetto alla conferma delle misure protettive, va posto, non tanto sul momento di

---

<sup>37</sup> Sul punto, si veda:

- Trib. Arezzo, ordinanza 16 aprile 2022, N. 902/2022 V.G. *“In conclusione del ragionamento, ritiene il Tribunale che ad essere incompatibile con la composizione negoziata non è tanto lo stato di liquidazione societaria in sé e per sé considerato, quanto la sussistenza di un’insolvenza irreversibile e l’assenza di una concreta prospettiva di risanamento, inteso come riequilibrio finanziario e patrimoniale che consenta all’impresa di restare sul mercato, se del caso previa revoca dello stato di liquidazione.”*
- Trib. Bologna, Sez. IV, sent. 8 novembre 2022, massima su [https://ristrutturazioniaziendali.ilcaso.it/Giurisprudenza/292\\_Lo-stato-dinsolvenza-non-preclude-laccesso-alla-composizione-negoziata](https://ristrutturazioniaziendali.ilcaso.it/Giurisprudenza/292_Lo-stato-dinsolvenza-non-preclude-laccesso-alla-composizione-negoziata) *“Non è condivisibile la tesi secondo la quale l’accesso alla composizione negoziata della crisi d’impresa sia precluso alle imprese già insolventi e che l’istituto sia dunque applicabile alle sole insolvenze sopravvenute nel corso del percorso di composizione negoziata in quanto apparirebbe incongrua la scelta del legislatore di costruire una norma applicabile alle rare ipotesi in cui l’impresa divenga insolvente nell’arco di tempo dei pochi mesi di durata delle trattative.”*
- Tribunale di Bologna, Sez. IV, Sent., 08/11/2022 *“Dunque, come si legge in quasi tutti i precedenti in materia, a prescindere dalla questione crisi-insolvenza, diventa centrale, nella valutazione da condurre nella parentesi giudiziaria attinente l’eventuale conferma delle misure protettive, non tanto il punto di partenza della procedura, ma il punto di approdo e cioè il risanamento dell’impresa attraverso le trattative con i creditori, ai quali si presenta un piano che dovrebbe convincerli ad accettare la sospensione del potere di azione ex art. 2740 cc a fronte di una ragionevole risanabilità”*

partenza della composizione negoziata, quanto piuttosto sull'obiettivo finale, che è quello del **risanamento**. Del resto, secondo tali pronunce, anche lo stato di liquidazione societaria non è, in sé, incompatibile con la composizione negoziata, ma lo è, invece, la sussistenza di un'insolvenza irreversibile e l'assenza di una concreta prospettiva di risanamento.

D'altronde, ex art. 17 comma 5 CCII, sin da subito l'esperto ha l'onere di convocare l'imprenditore per valutare tale prospettiva, e solo in tal caso l'esperto incontrerà le altre parti interessate individuando le strategie di intervento, viceversa, l'istanza verrà archiviata.

In presenza di **insolvenza irreversibile**, dunque, pare pacifico affermare come sia del tutto superfluo discutere di risanamento, e, a maggior ragione, di misure protettive, funzionali a tal scopo. Dirimente, è il decreto del Tribunale di Roma<sup>38</sup> che contrappone l'insolvenza solo prospettica a quella conclamata ma non irreversibile. Si legge nel provvedimento: “(...) *La composizione negoziata della crisi è uno strumento normativo introdotto di recente, il cui scopo è di favorire l'emersione quanto più anticipata possibile della crisi dell'impresa, al fine di attuarne il possibile risanamento quando ancora la situazione finanziaria ed economica non si è completamente deteriorata. La procedura può essere attivata nei casi in cui si presenti una situazione di squilibrio economico, e dunque quando l'insolvenza è solo prospettica, ovvero anche nei casi — assai più frequenti nelle prime applicazioni - in cui sussiste una situazione di insolvenza conclamata ma non irreversibile, quando alla composizione negoziata si accede tardivamente ed è necessario il ricorso a rimedi economici e finanziari drastici e comunque le probabilità della soluzione positiva si riducono drasticamente.*”

---

<sup>38</sup> Trib. Roma, Sez. Fall., decreto 10 ottobre 2022, R.G. n. 12333/2022, Repert. n. 51/2022.

Ancora, sulle misure protettive, il Tribunale di Roma si esprime confermando come il fulcro della questione sia la concretezza della possibilità di risanamento: *“Al percorso della composizione negoziata, che si svolge in un ambito non giudiziale si può accompagnare, su richiesta del debitore, il dispiegarsi delle misure protettive e della sospensione delle azioni cautelari, per impedire che le iniziative dei creditori possano ostacolare il perseguimento degli obiettivi di risanamento. Tuttavia, proprio per l’attitudine di tale automatica protezione ad **incidere pesantemente sui diritti dei creditori e dei terzi, la legge ne sottopone la conferma al vaglio del giudice sulla presenza dei presupposti di legge costituiti: a) dalla sussistenza di una situazione di squilibrio economico e finanziario e b) dall’effettiva e realistica possibilità di pervenire al risanamento dell’impresa.**”*

Il decreto correttivo del CCII del 04.09.2024 ha chiarito la questione, orientandosi in tale direzione, tenuto conto che, all’articolo 12 del decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, sono state apportate le seguenti modificazioni: a) al comma 1, dopo le parole «quando si trova» sono inserite le seguenti: «nelle condizioni di cui all’articolo 2, comma 1, lettere a) o b), oppure quando si trova **anche soltanto**» *in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l’insolvenza e risulta ragionevolmente perseguibile il risanamento dell’impresa. La nomina avviene con le modalità di cui all’articolo 13, commi 6, 7 e 8.”*

Ciò chiarito, sono dunque delineati i confini entro cui la continuità indiretta diviene uno strumento utile e necessario al risanamento dell’impresa.

Invero, **in assenza di insolvenza irreversibile**, l’imprenditore può comunque perseguire tale strada, anche in situazioni di crisi ed insolvenza già discretamente avanzate.

È d’uopo ribadire la propedeuticità dell’assenza del carattere di irreversibilità dell’insolvenza, al fine di evitare abusi dello

strumento, in situazioni in cui il ristabilimento dell'equilibrio economico finanziario non si ritenga perseguibile.

Tornando al fulcro dell'analisi, il risanamento dell'impresa, appunto, può essere conseguito con **l'affitto e la cessione dell'azienda (c.d. "continuità indiretta")** nell'ambito della composizione negoziata.

Ma quando è opportuno prevedere tali iniziative?

La verifica preliminare va svolta anche sulla base del test disponibile sulla piattaforma della Camera di Commercio (*composizionenegroziata.camcom.it*); il test è volto a consentire una valutazione iniziale della complessità del risanamento attraverso il *"rapporto tra l'entità del debito che deve essere ristrutturato e quella dei flussi finanziari liberi che possono essere posti annualmente al suo servizio. Il test non deve essere considerato alla stregua degli indici della crisi, ma è utile a rendere evidente il grado di difficoltà che l'imprenditore dovrà affrontare e quanto il risanamento dipenderà dalla capacità di adottare iniziative in discontinuità e dalla intensità delle stesse."*

Il protocollo della conduzione della CNC, al punto 2.4.<sup>39</sup>, è chiaro: *"Se l'esperto ravvisa, diversamente dall'imprenditore, anche a seguito dei primi confronti con i creditori, la presenza di uno stato d'insolvenza, questo non impedisce di avviare la composizione negoziata. Occorre però che l'esperto reputi che vi siano concrete prospettive di risanamento che richiedano, per essere ritenute praticabili, l'apertura delle trattative, perché dovranno essere valutate sulla base della effettiva possibilità di accordi con i creditori o di una cessione di azienda i cui*

---

<sup>39</sup> Decreto 21 marzo 2023- *Composizione negoziata della crisi d'impresa - Verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento - Recepimento dell'aggiornamento del documento predisposto nell'ambito dei lavori della Commissione di studio istituita con decreto del 22 aprile 2021*

**proventi consentano la sostenibilità del debito.** Si terrà conto del fatto che, a fronte (i) di una continuità aziendale che distrugge risorse, (ii) dell'indisponibilità dell'imprenditore a immettere nuove risorse, (iii) dell'assenza di valore del compendio aziendale, le probabilità che l'insolvenza sia reversibile sono assai remote indipendentemente dalle scelte dei creditori, e dunque che in questi casi è inutile avviare le trattative."

Di solito non è necessario cedere l'azienda se il rapporto del test è compreso tra 1 e 5.

Superato un ulteriore livello, la presenza di un margine operativo lordo positivo potrebbe non bastare a consentire il risanamento dell'impresa e **potrebbe rendersi necessaria la cessione dell'azienda o di rami di essa.**

Se, invece, l'impresa si presenta in disequilibrio economico a regime, le iniziative in discontinuità rispetto alla normale conduzione dell'impresa (ad esempio, interventi sui processi produttivi, modifiche del modello di business, aggregazioni con altre imprese, cessazione di rami d'azienda, **oppure cessione dell'azienda o di rami di essa**) sono necessarie.

Tali previsioni fanno emergere la volontà del Legislatore di salvaguardare il valore dell'azienda, nonché di favorirne la ricollocazione sul mercato. Chiaramente, le trattative vanno iniziate solo se i proventi della cessione dell'azienda consentono la risanabilità del debito.

A partire da questo presupposto, il Legislatore ha previsto la possibilità di trasferire, in tutto o in parte, il compendio aziendale anche durante la fase delle trattative della composizione negoziata, pur prescrivendo specifiche cautele per gli acquirenti.

Come noto, invero, l'art. 22, comma 1, lett. d) CCII, prevede che il Tribunale possa "autorizzare l'imprenditore a trasferire in qualunque forma l'azienda o uno o più suoi rami **senza gli effetti di cui all'articolo 2560, secondo comma, del codice**

*civile, dettando le misure ritenute opportune, tenuto conto delle istanze delle parti interessate al fine di tutelare gli interessi coinvolti; resta fermo l'articolo 2112 del codice civile. Il tribunale verifica altresì il rispetto del principio di competitività nella selezione dell'acquirente."*

A questo punto giova ricordare che il trasferimento di azienda rientra tra gli atti di straordinaria amministrazione, e che, pertanto, il debitore potrebbe procedere alla cessione durante la gestione d'impresa in pendenza di trattative, senza richiedere l'autorizzazione preventiva del Tribunale, e semplicemente a seguito dell'informativa all'Esperto nominato, il quale, laddove ritenga che l'atto possa arrecare pregiudizio ai creditori, alle trattative o alle prospettive di risanamento, lo segnala per iscritto all'imprenditore e all'organo di controllo. Se l'atto viene compiuto nonostante la segnalazione, l'esperto ha la facoltà di iscrivere il proprio dissenso nel registro delle imprese, facoltà che diviene un obbligo in caso di pregiudizio degli interessi dei creditori.

Tuttavia, in tal caso, il cessionario risponderebbe in via solidale con il cedente dei debiti anteriori risultanti dai libri contabili obbligatori, così come previsto dall'art. 2560, comma 2, c.c. e, del pari, non opererebbe nemmeno l'istituto conservazione degli effetti prevista dall'art. 24 CCII.

È chiaro quindi come una simile previsione risulterebbe di difficile applicazione per mancanza di convenienza per il cessionario, e che dunque, sebbene sia possibile configurare la cessione come atto di straordinaria amministrazione, nell'operatività, poi, per il trasferimento dell'azienda nella pendenza di trattative, l'unica strada realmente perseguibile sia quella preceduta dalla autorizzazione del Tribunale.

È stato altresì osservato: *"Non pare, invece, possibile richiedere al tribunale l'autorizzazione all'affitto dell'azienda o di suoi rami. Questo non tanto perché l'affitto non rientrerebbe nella nozione di "trasferimento"; a ben vedere, infatti, la norma parla*

*genericamente di “trasferimento”, non specificamente di “trasferimento di proprietà” e, quindi, potrebbe in astratto ricomprendere anche il mero “trasferimento del godimento” dell’azienda. L’argomento principale che orienta nel senso negativo è rappresentato dall’effetto principale dell’autorizzazione del tribunale, costituito dalla deroga all’art. 2560, comma 2, c.c., che in relazione all’affitto viene a perdere di significato, atteso che, già sulla base della disciplina di diritto comune, l’art. 2560 c.c. non trova applicazione all’affitto di azienda. Questo, come ovvio, non impedisce certo all’imprenditore di procedere eventualmente all’affitto dell’azienda o di suoi rami durante le trattative, ma la disciplina di riferimento è quella (diversa) sugli atti di straordinaria amministrazione.”*<sup>40</sup>

Ai fini dell’autorizzazione alla cessione, il Tribunale verifica la “funzionalità degli atti rispetto alla continuità aziendale e alla migliore soddisfazione dei creditori”; per ciò che concerne il controllo del Tribunale sul principio della competitività, non vi sono chiari riferimenti nel testo normativo, tuttavia, pare preferibile propendere per la verifica sull’esistenza di eventuali soluzioni migliori sul mercato, analogamente a quanto previsto nella liquidazione dei beni nel concordato liquidatorio semplificato.

---

<sup>40</sup> G. D’Attore, *Il trasferimento dell’azienda nella composizione negoziata*, in [dirittodellacrisi.it](http://dirittodellacrisi.it)

## **2.6. Il concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio ex art. 25 sexies CCII (cenni)**

La cessione di azienda può avvenire anche nell'ambito del concordato semplificato ex art. 25 sexies CCII.

Prima di soffermarsi sullo strumento, giova osservare che uno dei temi più discussi in materia di composizione negoziata riguarda la compatibilità di tale percorso stragiudiziale con la possibilità di proporre ai creditori un piano sostanzialmente liquidatorio, anche prima di giungere al concordato semplificato. Orbene, mentre è pacifico affermare, come osservato nel paragrafo precedente, che il risanamento possa avvenire anche attraverso un'ipotesi di continuità indiretta dell'azienda, la norma non chiarisce se il risanamento possa verificarsi attraverso l'ipotesi di mera liquidazione delle attività nell'ambito delle trattative.

Parte della giurisprudenza si è orientata a ricomprendere nel concetto di risanamento d'azienda sia una sua prosecuzione (totale o parziale) della sua attività in "continuità diretta" o "indiretta", quanto il risanamento dell'*"esposizione debitoria dell'impresa"* tramite la soddisfazione dei creditori anche con i proventi della liquidazione dell'attività.<sup>41</sup>

Opinioni contrarie si riscontrano, a titolo esemplificativo, nel provvedimento del Tribunale di Ferrara, con decreto del 21 marzo 2022, in cui il giudice ha invece affermato che l'accesso alla composizione sarebbe inammissibile ogni qualvolta il piano dell'impresa sia meramente "liquidatorio".

Il punto resta controverso.

Ad ogni modo, il Legislatore ha offerto uno strumento liquidatorio esclusivo nella composizione negoziata, introducendo il concordato semplificato per la liquidazione del

---

<sup>41</sup> *Sul punto, si veda Trib. Perugia Terza sez. volontaria giur. Civile RG n. 5317/2024 Repert. n. 1766/2024*

patrimonio ex art. 25 sexies CCII, che ne rappresenta un potenziale esito, a determinate condizioni.

Ed allora, atteso che è discussa la predisposizione di un piano meramente liquidatorio nel corso delle trattative, considerato che è stato invece pensato dal Legislatore uno strumento liquidatorio, diventa indispensabile ribadire quanto sia necessario verificare l'antecedente della buona fede e correttezza per evitare qualsivoglia tipo di abuso dello strumento.

La condizione che doveva sussistere per poter accedere al concordato semplificato era costituita dalla ***mancata individuazione*** di uno degli strumenti di soluzione di cui all'art. 23 comma 1 CCII, ovvero dalla ***impraticabilità*** delle ipotesi di cui all'art. 23, comma 1 e 2 lett b) CCII.

Per quel che in questa sede ci occupa, in merito alla mancata individuazione di uno degli strumenti di cui all'art. 23 comma 1 CCII, giova sottolineare che, per effetto del correttivo, all'articolo 23 del decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, sono state apportate le seguenti modificazioni al comma 2): **le parole «Se all'esito delle trattative non è individuata una soluzione tra quelle di cui al comma 1, l'imprenditore può, in alternativa» sono state sostituite dalle seguenti: «Oltre ai contratti o agli accordi di cui al comma 1, l'imprenditore può anche, alternativamente».**

Resta quasi invariata la parte relativa all'impraticabilità delle soluzioni di cui all'art. 23 CCII.

Invero, all'articolo 25-sexies del decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14 sono state apportate le seguenti modificazioni: a) il comma 1 è sostituito dal seguente: «1. Quando l'esperto nella relazione finale dichiara 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, l'imprenditore può presentare, nei sessanta giorni successivi alla comunicazione di cui all'articolo 17, comma 8, una proposta

di concordato per cessione dei beni unitamente al piano di liquidazione e ai documenti indicati nell'articolo 39. La proposta può prevedere la suddivisione dei creditori in classi e si applica l'articolo 84, comma 5. Nel rispetto del termine di cui al primo periodo, l'imprenditore può proporre la domanda di cui all'articolo 40 anche con riserva di deposito della proposta e del piano.» Le trattative inoltre devono essere avvenute secondo **buona fede e correttezza** da parte del debitore come attestato dall'esperto nella relazione. Ciò si collega all'adozione di un assetto ex art. 2086 c.c., quale *“regola di meritevolezza ed antiabuso”*<sup>42</sup>, che implica il rispetto di un contegno di correttezza con gli stakeholders, ed è antecedente della buona fede, del resto, la carenza applicativa dell'art. 2086 c.c. si riflette inevitabilmente sulla correttezza e trasparenza delle trattative, visto che la mancata progettazione e realizzazione concreta dell'assetto non garantisce neanche l'affidabilità dei dati patrimoniali prospettati, tanto da minare ab origine l'attendibilità della proposta e l'affidabilità in merito al suo confronto con la prospettiva di liquidazione giudiziale ovvero della liquidazione controllata.

Con il concordato semplificato, la **prospettiva liquidatoria, ovvero in continuità indiretta**, viene realizzata secondo un procedimento semplificato e con maggiore autonomia da parte dell'imprenditore rispetto al concordato preventivo. Anche il sistema soddisfacente è forgiato su di un modello semplificato, che prevede la suddivisione dell'attivo disponibile nel rispetto delle cause di prelazione, così come previsto dagli artt. 220 e ss. CCII.

Il tribunale, ex art. 25-sexies CCII, omologa il concordato quando, verificata la regolarità del contraddittorio e del procedimento, nonché il rispetto dell'ordine delle cause di

---

<sup>42</sup> C. Esposito, *Il concordato semplificato*, Milano, Giuffrè, 2023

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.

Pertanto, pare pacifico affermare che tale strumento, ove non abusato, costituisca una rilevante novità di estremo interesse, per regolare la crisi e l'insolvenza.

### **CAPITOLO III – L’AFFITTO D’AZIENDA NELLA COMPOSIZIONE NEGOZIATA DELLA CRISI**

La composizione negoziata non ha natura di procedura concorsuale, ma, come definito più volte dalla dottrina, consiste in un “percorso” di ristrutturazione e risanamento dell’impresa eseguito attraverso l’intervento di un professionista definito “mediatore” o “facilitatore” individuato ai sensi dell’art.16 CCII nella figura dell’esperto.

Detto “percorso” può avvenire sia attraverso una continuità aziendale diretta che vede l’imprenditore restare a capo dell’impresa, sia attraverso una continuità indiretta, che comporta il trasferimento dell’azienda a terzi ricorrendo ad esempio all’istituto dell’affitto di azienda che in taluni casi può essere finalizzato ad una successiva cessione definitiva della stessa.

L’istituto dell’affitto d’azienda rappresenta un’operazione di natura straordinaria mediante la quale il proprietario di un complesso organizzato di beni (locatore) procede al trasferimento temporaneo dello stesso o di parte di esso, in cambio del pagamento di un canone periodico di godimento e dell’assunzione di determinate obbligazioni da parte del beneficiario di tale operazione (locatario).

Il concedente dell’azienda deve necessariamente essere dotato della qualifica di imprenditore, inteso come soggetto che esercita professionalmente un’attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi ex art. 2082 cc, tale qualifica, tuttavia, non è richiesta per il locatore.

Questo tipo di contratto può riguardare l’intera azienda oppure solo un ramo specifico.

Le caratteristiche di tale contratto sono:

1. **oggetto del contratto:** l'affitto può riguardare beni materiali (come attrezzature, immobili, magazzino) e beni immateriali (come marchi, clientela, know-how).
2. **durata:** il contratto di affitto d'azienda può avere una durata determinata o indeterminata, ma è fondamentale specificare questo aspetto per evitare controversie.
3. **canone di affitto:** deve essere stabilito un importo da pagare, che può essere fisso o variabile, e possono essere previsti anche anticipi e modalità di pagamento.
4. **obblighi delle parti:** il locatore ha l'obbligo di garantire all'affittuario il pacifico godimento dell'azienda e di mantenerne le condizioni necessarie per l'attività. L'affittuario, da parte sua, è tenuto a gestire l'azienda in modo diligente ed a rispettare le normative vigenti.
5. **utilizzo dei dipendenti:** se l'azienda ha dei dipendenti, l'affittuario è generalmente responsabile della loro gestione. Tuttavia, è importante regolare anche le questioni relative ai diritti ed ai doveri nei confronti del personale.
6. **cessazione:** al termine del contratto, l'affittuario deve restituire l'azienda nelle condizioni concordate, e ci possono essere disposizioni riguardanti eventuali investimenti o migliorie fatte durante il periodo di affitto.

Il contratto di affitto si scioglie al verificarsi di particolari eventi, che risultano da attenzionare in modo particolare:

- il preavviso di una delle parti, di norma previsto contrattualmente; si segnala, tuttavia, che l'affittuario può avvalersi del diritto di recesso dal contratto stipulato, anche senza che sia stata determinata alcuna precisazione in merito alla durata del rapporto, manifestando tale opzione con un "congruo preavviso" (art. 1616 c.c.);
- l'inadempimento dell'affittuario (art. 1618 c.c.);

- le perdite determinate da riparazioni di carattere straordinario (art. 1622 c.c.);
- le modifiche sopravvenute nel rapporto contrattuale (art. 1623 c.c.);
- l'insolvenza dell'affittuario salvo che vi sia idonea garanzia prestata a favore del locatore, per l'esatto adempimento degli obblighi dell'affittuario (art. 1626 c.c.);
- l'alienazione della cosa (art. 1625 c.c.);
- l'interdizione o l'inabilitazione dell'affittuario (art. 1626 c.c.);
- la morte dell'affittuario (art. 1627 c.c.).

È possibile identificare vantaggi e svantaggi di tale contratto per i soggetti coinvolti:

- al locatore, a fronte di un minor controllo sull'attività, è garantita un'entrata immediata senza cedere la propria azienda;
- l'affittuario, invece, seppur non possa avvalersi di tutti i diritti tipici della figura del proprietario e pertanto soggiaccia ad una inevitabile limitazione della propria libertà decisionale, può avviare un'attività d'impresa senza dover sostenere costi significativi per l'acquisto iniziale di un'azienda in funzione.

Le imprese si avvalgono di tale istituto per molteplici finalità, come , ad esempio, con funzione anticipatoria rispetto alla cessione definitiva dell'azienda, anche in virtù del fatto che consente al proprietario di assicurarsi per un certo lasso temporale un rendimento costante e stabilito ed all'affittuario di valutare la redditività della stessa azienda o ramo di essa.

L'oggetto dell'operazione di affitto deve essere costituito da un complesso di beni potenzialmente idoneo o sufficiente per consentire l'esercizio di una determinata attività d'impresa.

Non è necessario che il trasferimento comprenda la totalità dei beni aziendali, bensì è sufficiente che includa almeno un ramo aziendale con funzionamento autonomo.

Il contratto di affitto d'azienda è uno strumento in grado di conservare il valore dell'azienda, nonché i livelli occupazionali e per questo risulta essere molto utilizzato nell'ambito degli strumenti di ristrutturazione e risanamento della crisi d'impresa. Con tale strumento, infatti, è possibile evitare o circoscrivere la paralisi dell'attività operativa permettendo così di garantire la continuità e quindi la conservazione dell'efficienza operativa e del valore aziendale. Inoltre, mediante i flussi di cassa derivanti dalla corresponsione dei canoni di locazione e dalla liquidazione dell'eventuale capitale circolante che residua al momento del perfezionamento dell'affitto di azienda, sarà possibile garantire la migliore soddisfazione dei creditori sociali sia dal punto di vista della percentuale di soddisfacimento che dal punto di vista della tempistica in cui procedere alla distribuzione di risorse ai creditori.

L'affitto d'azienda nella composizione negoziata della crisi può essere inteso come una soluzione strategica per le imprese che si trovano in difficoltà finanziaria, consentendo loro di proseguire le operazioni in un contesto di ristrutturazione. Questo strumento offre vantaggi sia per l'azienda in crisi che per i potenziali affittuari, creando opportunità di rilancio e preservando il valore dell'attività.

Tra i benefici nella scelta dell'affitto d'azienda all'interno della procedura di composizione negoziata troviamo sicuramente:

- Continuità Operativa: l'affitto consente di mantenere l'attività in funzione, preservando i posti di lavoro e il valore patrimoniale dell'azienda.
- Ristrutturazione Flessibile: può essere utilizzato come parte di un piano di risanamento, consentendo all'azienda di risanarsi senza dover liquidare l'attivo.

- Attirare Investitori: l'affitto può attrarre investitori o imprenditori interessati a subentrare nella gestione, offrendo un'opportunità di rilancio.

Tra i rischi, possiamo identificare:

- Successo dell'Operazione: L'affitto non garantisce automaticamente il rilancio dell'azienda; il conduttore deve essere in grado di gestire l'attività con successo;
- Impatto sui Creditori: È importante che l'affitto sia gestito in modo trasparente e comunicato ai creditori per evitare conflitti.

A questo punto, essendo l'istituto dell'affitto d'azienda uno strumento che per prassi ormai consolidata viene sovente utilizzato nella gestione della crisi d'impresa, ci si interroga sul fatto che tale istituto sia o meno utilizzabile nel nuovo codice della crisi ed in particolar modo nella composizione negoziata dato che non viene mai espressamente richiamato nel CCII.

L'affitto d'azienda infatti, pur se finalizzato alla successiva cessione a favore del conduttore dell'intero complesso aziendale (c.d. affitto conto futura vendita) e pur, come si è descritto, rientrando tra i metodi indiretti maggiormente utilizzati nella prassi per poter garantire la continuità aziendale nell'ambito della gestione della crisi d'impresa, non rientra, come sopra accennato, nell'ipotesi autorizzatoria prevista dell'art.22 CCII, che, invece, ha ad oggetto il trasferimento definitivo realizzato prima della conclusione delle trattative.

A differenza di quanto è previsto per il trasferimento d'azienda, dove va richiesta apposita autorizzazione al tribunale, non è necessario farlo nei casi di affitto d'azienda o di suoi rami. Questo non tanto perché l'affitto non rientrerebbe nella nozione di "trasferimento", piuttosto perché l'effetto principale dell'autorizzazione del tribunale, costituito dalla deroga all'art. 2560, comma 2, c.c., in relazione all'affitto viene a perdere di significato, atteso che, già sulla base della disciplina di diritto

comune, l'art.2560 c.c. non trova applicazione all'affitto di azienda<sup>43</sup>..

Il riferimento al trasferimento di azienda viene disciplinato solo per la "cessione" dell'azienda nell'ambito degli interventi autorizzatori del Tribunale ex art 22 lett. d) CCII il quale recita " *su richiesta dell'imprenditore il tribunale , verificata la funzionalità degli atti rispetto alla continuità aziendale e alla migliore soddisfazione dei creditori può : .....d) autorizzare l'imprenditore a trasferire in qualunque forma l'azienda o uno o più suoi rami senza gli effetti di cui all'art. 2560, secondo comma, del codice civile, dettando le misure ritenute opportune, tenuto conto delle istanze delle parti interessate al fine di tutelare gli interessi coinvolti; resta fermo l'articolo 2112 del codice civile. Il tribunale verifica altresì il rispetto del principio di competitività nella selezione dell'acquirente.*"

Sul punto si è espresso anche il Tribunale di Piacenza con provvedimento del 1° giugno 2023 dove esaminando la fattispecie in cui il debitore aveva richiesto l'autorizzazione del giudice ex art.22 CCII alla stipula di un contratto di affitto d'azienda in vista di una futura ed eventuale cessione

---

<sup>43</sup> Per un approfondimento si veda D'Attore G., "Il trasferimento dell'azienda nella composizione negoziata", [www.dirittodellacrisi.it](http://www.dirittodellacrisi.it), 5.11.2021: Questo non tanto perché l'affitto non rientrerebbe nella nozione di "trasferimento"; a ben vedere, infatti, la norma parla genericamente di "trasferimento", non specificamente di "trasferimento di proprietà" e, quindi, potrebbe in astratto ricomprendere anche il mero "trasferimento del godimento" dell'azienda. L'argomento principale che orienta nel senso negativo è rappresentato dall'effetto principale dell'autorizzazione del tribunale, costituito dalla deroga all'art. 2560, comma 2, c.c., che in relazione all'affitto viene a perdere di significato, atteso che, già sulla base della disciplina di diritto comune, l'art. 2560 c.c. non trova applicazione all'affitto di azienda. Questo, come ovvio, non impedisce certo all'imprenditore di procedere eventualmente all'affitto dell'azienda o di suoi rami durante le trattative, ma la disciplina di riferimento è quella (diversa) sugli atti di straordinaria amministrazione ex art. 9 d.l. 118/2021.

dell'azienda all'affittuaria che aveva formulato una proposta irrevocabile d'affitto, si è espresso negativamente dichiarando inammissibile l'istanza, ma altresì prevedendo la possibilità di tale forma contrattuale e della relativa autorizzazione circoscrivendone l'applicazione qualora il perfezionamento finale avvenisse entro la conclusione delle trattative o all'interno di uno degli strumenti previsti come esito delle stesse ai sensi dell'art.23 CCI ed in continuità rispetto ad esse.<sup>44</sup>.

Pertanto, è possibile affermare che l'affitto d'azienda anche se finalizzato alla successiva vendita e se effettuato nei modi e nei tempi stabiliti dall'art.22 CCII può essere uno strumento utilizzabile nell'ambito della composizione negoziata.

Più precisamente si assiste ad una interpretazione che volge ad affermare che il trasferimento di azienda possa essere

---

<sup>44</sup> Per un approfondimento si veda Arato M., "La cessione d'azienda nella composizione negoziata", in [www.dirittodellacrisi.it](http://www.dirittodellacrisi.it), 15.4.2024: infatti, la pretesa di ottenere, ora per allora, l'autorizzazione a una vendita prevista dopo molto tempo e soprattutto eventuale, è apparsa al tribunale palesemente non funzionale al miglior soddisfacimento dei creditori che necessitano di dati attuali e soprattutto di un'operazione certa.

Il Tribunale di Piacenza arriva alla sua decisione ricostruendo, in particolare, la finalità della norma contenuta nel citato art. 22 CCII, il quale, soprattutto alla lettera d) dispone, come già sopra detto, un regime autorizzatorio per il trasferimento dell'azienda che comporta, per il cessionario, il beneficio dell'esenzione dalla responsabilità solidale con il cedente per i debiti inerenti all'esercizio dell'azienda ceduta, normalmente disposto dall'art. 2560,2 comma c.c. Chiarisce, infatti, il Giudice che la finalità perseguita dal legislatore mediante l'art. 22 CCII è proprio quella di incentivare all'acquisto i potenziali interessati, i quali, per poter acquistare l'azienda "purgata" dei debiti, sarebbero altrimenti indotti ad attendere l'apertura di una procedura concorsuale. Tuttavia, il Tribunale di Piacenza arriva ad affermare che l'autorizzazione può riguardare "solo la cessione il cui perfezionamento sia previsto prima della conclusione delle trattative, o al massimo, nell'ambito di una soluzione di risanamento puramente negoziale e stragiudiziale ex art. 23 CCII che direttamente si riallacci a quelle trattative".

realizzato in qualsiasi forma (art.22 CCII lett. d) e che, conseguentemente nell'ambito della composizione negoziata, l'imprenditore possa ricorrere allo strumento in analisi, anche in funzione di una successiva cessione del complesso aziendale. È chiaro che tali interventi strategici di risanamento e di ristrutturazione dovranno essere sempre sottoposti all'esame dell'esperto, il quale potrà esprimere il proprio dissenso qualora ne ricorrano i presupposti, ovvero nel caso in cui non sia funzionale alla continuità aziendale e non garantisca il miglior soddisfacimento dei creditori non favorendo il buon esito delle trattative volte al risanamento dell'impresa previste ex art.23 CCII.

L'affitto d'azienda deve essere integrato nel piano di ristrutturazione aziendale, che può includere altre misure come la rinegoziazione dei debiti, la riduzione dei costi e l'ottimizzazione delle risorse.

In conclusione, l'affitto d'azienda nella composizione negoziata della crisi rappresenta una strategia efficace per mantenere l'attività operativa e facilitare la ristrutturazione in un contesto di difficoltà economica, che, se gestito correttamente, può portare ad un rilancio sostenibile dell'impresa e ad una risoluzione positiva della crisi.

## **CAPITOLO IV – LA COSTRUZIONE DEL PIANO DI RISANAMENTO NELL'IPOTESI DI AFFITTO D'AZIENDA**

Il piano di risanamento è un documento elaborato e redatto dall'organo amministrativo ed eventualmente delegato a singoli componenti oppure al comitato, fermo restando le disposizioni dell'articolo 2381 comma 3 Codice civile, ed ha lo scopo di illustrare le azioni da porre in essere con le relative conseguenze prospettiche per far emergere l'impresa dallo stato di crisi andando a ripristinare le condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale. La redazione del piano ha lo scopo di instaurare, in capo al management, la consapevolezza di dover intervenire nonché di immaginare un nuovo business fondato su un piano industriale che sia foriero di ripartenza ed innovazione. Di conseguenza, essendo uno strumento atto a fronteggiare una situazione di squilibrio, la rapidità di esecuzione si sintetizza in un'ampia platea di soluzioni che con il passare del tempo possono condurre anche alla liquidazione dell'attività. Di contro, è inequivocabile che tra il momento diagnostico che riguarda la data di riferimento dei dati e la fase operativa di redazione del piano, intercorra un arco temporale, durante il quale i dati di partenza mutano repentinamente. In virtù di ciò è necessario che il piano inglobi anche gli effetti della gestione nel periodo intermedio.

I caratteri della tempestività e del tecnicismo del piano si sostanziano nelle seguenti caratteristiche:

- **sistematicità**: descrivere la situazione attuale e quella finale con il ripristino dell'equilibrio economico e finanziario, perseguito e raggiunto, in tutte le aree e processi che sono stati oggetto di analisi, verifiche e ripianamento da parte della struttura manageriale;

- **coerenza:** si deve costruire un sistema di ipotesi connesse tra di loro che congiuntamente alla veridicità dei dati, sono oggetto di attestazione della fattibilità del piano da parte del professionista;
- **attendibilità:** le ipotesi e la veridicità dei dati devono basarsi anche su dati certi provenienti da soggetti terzi come gli impegni, i contratti, le perizie e gli studi inerenti all'area del business intrapreso;
- **esaustività ed analiticità:** la situazione attuale ed i dettagli di ogni singolo aspetto devono essere strettamente interconnessi affinché si possa valutare pedissequamente l'avanzamento ed il grado di raggiungimento degli obiettivi, scadenando anche l'arco temporale imposto dalla legge nonché prefissato per portare a termine ogni attività che conduce al risanamento.

Quindi l'obiettivo del piano di risanamento è quello di risanare l'impresa, partendo da una situazione di squilibrio che ha distrutto il valore aziendale, attraverso l'elaborazione e l'attuazione di una strategia di cui ne è riportata indicazione nella parte descrittiva e numerica industriale presente nel piano stesso.

#### **4.1. Diagnosi dello stato di crisi e analisi preliminari alla redazione del piano di risanamento**

Preliminarmente alla redazione del piano di risanamento, il management deve porre in essere un'analisi dei dati di partenza con redazione di un bilancio straordinario e relativa revisione, nonché recepire tutte le informazioni affini al contesto interno ed esterno della società. Di conseguenza, risulta necessario attuare un'analisi storica dei dati con lo scopo di illustrare l'andamento economico – finanziario ed i riflessi sul patrimonio in virtù delle strategie prefissate. Strettamente connesse al “core” societario, citato poc'anzi, risultano essere le analisi delle attività (processi e funzioni operative, rilevanza e consistenza dei magazzini, grado di evoluzione tecnologica dell'impresa, gli impianti utilizzati e le strutture operative, i principali clienti e fornitori ritenuti strategici), delle passività, del prodotto e/o servizio (caratteristiche, funzionalità e sostituibilità per i clienti, posizionamento rispetto ai principali competitors presenti sul mercato, ciclo di vita, innovazioni apportate e da apportare in relazione all'offerta scientifica e tecnologica del mercato di riferimento e relativo impatto industriale), del settore e/o mercato (posizionamento dell'impresa nella corporate value chain e relativa percezione che i clienti ed i distributori hanno dei prodotti e/o servizi rispetto ai competitors, punti di forza e debolezza nonché barriere all'entrata ed all'uscita, minacce ed opportunità).

Definite le analisi inerenti gli aspetti qualitativi, quantitativi e prospettici, è necessario chiarire che si può giungere ai risultati prefissati attraverso determinate metodologie identificabili nella Swot Analysis che permette di valutare e gestire i progetti organizzativi di dell'impresa esponendo i punti di forza e debolezza, nello Z-Score Model utilizzato dagli istituti di credito al fine di applicare e conferire all'impresa un rating inerente la possibilità di un mancato rimborso del credito, negli Stress Test con ampia visione su ciò che possa accadere al patrimonio

netto ed al reddito d'esercizio, nella Worst – Case Analysis per prevedere gli scenari peggiori che potrebbero verificarsi in base alle informazioni recepite, nel calcolo del Break Event Point e nell'Impairment Test volto ad accertare eventuali riduzioni di valore delle immobilizzazioni alla stregua di quanto stabilito dallo IAS 36.

#### **4.2. Il contenuto del piano di risanamento ed i relativi obiettivi**

Ai sensi dell'articolo 56 comma 2 CCII il piano di risanamento deve avere data certa e deve contenere la situazione economico – patrimoniale e finanziaria dell'impresa, le principali cause della crisi, le strategie d'intervento ed i tempi necessari per assicurare il riequilibrio della situazione finanziaria, i creditori e l'ammontare dei crediti per i quali si propone la rinegoziazione e lo stato delle eventuali trattative, oltre che l'elenco dei creditori estranei e relativa indicazione delle risorse destinate all'integrale soddisfacimento dei loro crediti alla data di scadenza, gli apporti di finanza nuova, i tempi delle azioni da compiersi al fine di verificarne la realizzazione e gli strumenti da adottare in caso di eventuali scostamenti tra gli obiettivi e le situazioni in atto, il piano industriale e l'evidenziazione dei suoi effetti sul piano finanziario.

Al termine della redazione del piano, secondo quanto disposto dall'articolo 56 comma 3 CCII, un professionista indipendente deve attestare la veridicità dei dati e delle informazioni esposte, sancendo la fattibilità dello stesso che è vincolata alle risorse e competenze delle quali l'impresa dispone.

Gli obiettivi principali concernano ad un risanamento dell'impresa ed un riequilibrio economico-finanziario, presupponendo la necessaria prosecuzione dell'attività d'impresa che è il punto cardine della ratio normativa, rafforzata da incentivi riservati al risanamento e rilancio imprenditoriale.

### **4.3. Le strategie di risanamento**

Il management aziendale espone nel piano, oltre a quanto descritto nell'ambito dei contenuti e delle analisi, le strategie di risanamento finalizzate alla prosecuzione dell'attività aziendale oppure alla dismissione degli elementi patrimoniali. Tali strategie devono essere coerenti con il contesto in cui opera l'azienda, con la struttura organizzativa e commerciale, con la capacità produttiva, con le attese macroeconomiche, con le interconnessioni tra le diverse azioni previste dalla strategia, con la relativa stima temporale e con le risorse disponibili per la loro implementazione. Inoltre, qualora ci dovessero essere delle dismissioni patrimoniali, le stesse devono essere circostanziate a manifestazioni di interesse di potenziali acquirenti oppure a valutazioni di periti indipendenti.

Di conseguenza, esponendo il piano dei dati previsionali, è necessario che nelle adeguate valutazioni che conducono all'implementazione di strategie di risanamento, non ci si discosti dal dettato del principio ISAE 3400 (The Examination of Prospective Financial Information) che distingue i forecast (previsioni probabili) e le projections (previsioni ipotetiche). In presenza di quanto esposto, si esplica che il piano deve evidenziare e contenere variabili esogene fondate su aspetti macroeconomici e settoriali che, seppur non controllabili dal management, influenzano in maniera preponderante l'andamento del business e le proiezioni poste in essere dal piano.

Se nel breve termine si prevedono strategie atte a condurre lo stato di crisi a processi di risoluzione, nel medio termine si devono definire degli assetti industriali e finanziari sostenibili ed in grado di produrre i presupposti per il risanamento aziendale. Al fine di avere adeguate metodologie, è necessario che il management affronti separatamente le valutazioni legate all'assetto industriale rispetto a quelle in ambito finanziario.

Per quanto concerne il primo assetto, una volta individuate le cause che hanno portato alla manifestazione della crisi aziendale, si devono perseguire ed attuare strategie che portino alla ridefinizione dei mercati da servire con contestuali modalità, con revisione delle linee di prodotto nonché con la costituzione di una piattaforma produttiva target, con assunzione di decisioni “make or buy” e con la revisione della struttura di costo di prodotto e/o servizio. Questi aspetti sono costernati da analisi e decisioni riguardanti le politiche di investimento e disinvestimento, i clienti ed i fornitori, la posizione finanziaria netta ed i creditori.

Specificatamente, le strategie attinenti all’assetto industriale impattano sulla vendita e commercializzazione (mercato di riferimento, strategie commerciali e di marketing, strategie di comunicazione), sulla produzione (partendo dall’analisi delle barriere all’entrata ed all’uscita, si persegue l’ottimizzazione dei processi produttivi al fine di ottenere miglioramenti in termini di costi, qualità e tempistica di realizzazione), sull’organizzazione e personale (revisione organizzativa con particolare evidenza di ruoli e responsabilità nonché ridimensionamento dell’organico), sugli investimenti e disinvestimenti (indicare sia quelli operativi che finanziari programmati, comparando anche i corrispondenti dati storici), sugli shock macroeconomici (previsioni della domanda basata su studi di settore e considerazione di eventuali limitazioni alla capacità produttiva, prevedendo anche scenari alternativi rispetto a quello prefissato).

L’assetto finanziario ha il fine di riequilibrare e risanare la situazione economico – patrimoniale, portando il debito ad un livello sostenibile e rispondendo al fabbisogno finanziario del capitale circolante per tutto l’arco temporale prefissato per il piano, tenendo conto dei picchi negativi e delle fonti necessarie per la copertura dello stesso a livello di mezzi propri e di terzi. Di conseguenza, è utile prevedere un margine di cassa che

contempli stabilità nel caso in cui si verificassero fisiologici scostamenti rispetto alle previsioni esposte nel piano.

Le scelte intraprese vertono essenzialmente sul patrimonio netto (capitalizzazione da parte dei soci esistenti o nuovi investitori oppure manovra sul debito sottoforma di conversione o stralcio), sul debito (si considera il livello di indebitamento massimo sostenibile quale presupposto principale per riequilibrare la situazione economico – finanziaria, il fabbisogno al servizio del capitale circolante e le forme tecniche di indebitamento affini allo stesso), sulla gestione della fiscalità (elementi inerenti il debito esistente quali definizioni agevolata, rateazioni, ravvedimenti, sanzioni ed interessi nonché altre operazioni identificabili nel realizzo di plusvalenze, sopravvenienze da stralcio, IVA da assolvere).

Lo strumento necessario per realizzare le strategie di risanamento e renderle concrete è l'Action Plan ossia una descrizione delle principali azioni (azioni sui ricavi, risparmi, razionalizzazione dei costi, attività immobilizzate e capitale circolante) circa gli impatti sulle diverse macroaree e sugli aspetti previsionali consoni al risanamento.

Definito quanto deve espletarsi nel medio termine, è utile comprendere come il management ponga il proprio interesse, nel lungo termine, su un aspetto prospettico che comprenda una sintesi economico – patrimoniale e finanziaria. Tali sintesi rientrano in schemi prospettici preceduti da una definizione di ipotesi utilizzate in fase previsionale per determinarli. In tal modo si definisce il modello economico – finanziario previsionale costituito dal conto economico in forma a scalare in grado di fornire informazioni sui risultati reddituali intermedi sino alla costituzione del risultato d'esercizio, lo stato patrimoniale comprendente le attività e passività prospettiche oltre che all'evoluzione del patrimonio netto, il piano finanziario con cadenza periodica atto ad evidenziare i fabbisogni necessari per la realizzazione del piano parallelamente alle

coperture degli stessi per ciascun periodo previsionale ed infine il piano di tesoreria illustrante le dinamiche di breve periodo delle entrate e delle uscite con cadenza mensile.

#### 4.4. Il monitoraggio e la revisione del piano

Definite le strategie nei diversi archi temporali e constatato che si è in presenza di un considerevole grado di incertezza dovuto da proiezioni ipotetiche e prospettiche, è opportuno che vengano monitorati costantemente i fattori di rischio nonché le variazioni delle *projections* che devono essere sottoposte ad un'analisi di sensitività che vada a valutarne le conseguenze e gli effetti sulla realizzabilità del piano. Pertanto, il piano deve anche evidenziare gli **indicatori chiave di performance** (meglio noti come *Key Performance Indicator*, atti ad individuare gli scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati ed il livello al quale è posto il punto di rottura ossia il punto che qualora fosse superato, segnerebbe il venir meno dell'obiettivo del risanamento. I KPI derivano dall'Action Plan e sono costituiti tipicamente da indici di natura economica, finanziaria, patrimoniale (EBITDA, FCFO, patrimonio netto, ricavi, posizione finanziaria netta, PN/EBITDA) e di natura qualitativa (andamento dei competitors, variazioni nell'assetto organizzativo interno, cambio di strategia aziendale). Il loro costante monitoraggio permetterà di attivare gli strumenti e le iniziative da adottare nel caso di scostamento tra gli obiettivi e la situazione in essere, considerando qualora si prevedesse la continuazione dell'attività d'impresa in forma diretta, l'analiticità dei costi e ricavi attesi oltre che del fabbisogno finanziario e delle relative modalità di copertura. Le eventuali iniziative da adottare possono estrinsecarsi in azioni alternative a quelle già individuate nel piano, nel cambiamento della strategia, revisione e modifica del modello di business, ricorso ad un ulteriore strumento di regolazione della crisi rispetto a quello adottato.

Parallelamente ai dati di natura finanziaria, va affiancata l'analisi dei rischi che possono intaccare l'andamento futuro dell'impresa ed essa è identificabile negli indicatori di sostenibilità (cd. Logica ESG) che hanno lo scopo di individuare

ed attuare l'analisi della materialità (temi che vengono considerati prioritari e centrali per condizionare le decisioni degli stakeholder nei confronti dell'impresa) e determinare la rilevanza degli impatti economici, ambientali e sociali. Detta analisi va esaminata con regolarità e costanza affinché si garantisca la continuità con i temi identificati. La materialità e la rilevanza degli impatti economici, ambientali e sociali vengono rappresentati e valutati attraverso la cosiddetta **matrice di materialità**, utile nella valutazione di tutte le tematiche prioritari per i portatori d'interesse dell'impresa.

#### **4.5. L'affitto d'azienda come strumento di risanamento**

Al fine di proteggere il patrimonio aziendale e garantire la continuità dell'attività aziendale, bisogna considerare che l'impresa possa uscire dallo stato di crisi anche attraverso un processo di ristrutturazione che abbia come attore principale un soggetto terzo come guida imprenditoriale. Ciò è possibile grazie al contratto d'affitto d'azienda che è uno degli strumenti più utilizzati per intervenire nelle situazioni di crisi aziendale. Vincolata alla protezione patrimoniale è la tempestività dell'intervento contrattuale mediante il quale si preserva l'intera struttura imprenditoriale, organizzativa ed economica – patrimoniale qualora sussistano tutti i caratteri della continuità. Di conseguenza avere a disposizione un nuovo soggetto che prenda parte all'istituto dell'affitto d'azienda, garantendone la continuità, è un valore di grande importanza in quanto rafforza le relazioni strategiche sia sotto il profilo giuridico che economico.

Tuttavia, l'affitto d'azienda non risulta sempre uno strumento risolutivo della crisi d'impresa poiché, a volte, ci si discosta dalle strategie convenienti a tutela dei creditori per poter salvare quanto costruito a livello imprenditoriale. Pertanto, non è consono dare continuità ad un'impresa che voglia proseguire l'attività, mediante il contratto d'affitto, con le linee che hanno portato all'insorgere di margini economici negativi e che hanno permesso di non sviluppare un cash flow positivo inerente all'attività caratteristica. Quindi l'affitto d'azienda deve essere attuato quando, alla base di valutazioni preliminari, sussistano delle condizioni economiche – finanziarie prospettiche con risultati positivi. Si ritiene opportuno, nei casi più gravi, concedere una due diligence da parte dell'affittuario e dei professionisti ad esso connessi affinché si possano valutare i saldi delle scritture contabili ed analizzare dettagliatamente il bilancio. Tale attività, inoltre, evita l'insorgenza di nuovi debiti che diventino causa di risoluzione anticipata del contratto in

essere. Viceversa, è consono che l'impresa ricerchi ulteriori strumenti per risanare la situazione di crisi prima ancora di estinguersi.

Infine, si può ritenere la tempestività come un elemento essenziale nella ricerca di partner ed eventuali competitors che possano conferire all'impresa nuova linfa, sancendo anche un passaggio strategico che vada a scongiurare l'interruzione della produzione di beni o fornitura di servizio che si trasformi anche in oggetto e conseguente sconfitta durante ipotetiche e potenziali cause legali nonché repentina caduta nel rapporto fiduciario con i creditori.

Impostando l'operazione di affitto d'azienda, si devono comprendere gli effetti prospettici senza limitarsi alla sole valutazioni oggettive di natura storica ed economica a breve termine. Gli elementi prospettici si identificano in ambito strutturale ed organizzativo (il soggetto deve offrire garanzie patrimoniali ed organizzative al fine di valorizzare gli asset del ramo oggetto di affitto o dell'intera azienda) e un indirizzamento lontano dal contesto in cui ha operato (si deve creare una rottura organizzativa e gestionale rispetto alla precedente per poter attuare e garantire un risanamento in chiave strategica e prospettico) nonché evitare strumentalizzazioni e derive illecite (nelle operazioni contrattuali si devono evitare soggetti che operano con opacità sul mercato e che siano coinvolti in procedimenti di carattere penale per violazioni in maniera di antiriciclaggio, evasione fiscale, concorsi in reati di truffa o bancarotte). Pertanto, è importante svolgere verifiche ed approfondimenti dei profili soggettivi e procedurali per comprendere e certificare la provenienza del denaro che verrà impiegato per il pagamento dei canoni.

Il contratto di affitto d'azienda, oltre che con il coinvolgimento di parti terze, può essere intrapreso con la stessa guida imprenditoriale che si ripropone in una nuova struttura societaria come fulcro per condurre il possibile salvataggio degli

elementi attivi rimasti al suo interno. Di contro, questa ulteriore soluzione non deve proporsi come una speculare continuazione dell'attività precedente senza interventi diretti sugli aspetti critici che hanno generato la crisi aziendale e senza taglio dei costi funzionale a rimappare l'assetto organizzativo con capacità di generare profitti. Alla luce di quanto esposto sinora, è necessario un inquadramento della situazione in cui versa l'impresa, riscontrabile solo nei momenti di accesso ed avvio della procedura di composizione negoziata della crisi. Anche per la continuità indiretta è consigliabile porre in essere le dovute valutazioni preliminari tra cui la mancanza di soluzioni alternative offerte o proponibili, il grado e livello di convenienza della strategia che si vuole intraprendere in funzione della gravità dello status patrimoniale, l'identificazione degli elementi costituenti il valore aziendale e che siano suscettibili di valutazione, la conservazione dei valori aziendali destinati al soddisfacimento dei creditori in caso di interruzione del contratto d'affitto, l'esclusione di conflitti d'interessi riconducibili all'imprenditore nei diversi organismi societari nella veste di concedente ed affittuario. In conclusione, la continuità aziendale in capo ad una nuova entità giuridica guidata dall'imprenditore "storico" è conveniente qualora sussistano elementi nuovi ed efficienti che siano funzionali al risanamento, limitino l'aggravamento del saldo netto dell'indebitamento e garantiscano il miglior soddisfacimento delle ragioni creditizie.

#### **4.6. La costruzione del piano e i documenti previsionali**

L'analisi previsionale, come sopra premesso, svolge una funzione cardine nel processo di risanamento di un'impresa. In particolare, una volta identificate le risorse da impiegare, è essenziale la predisposizione di un documento che consenta il monitoraggio delle stesse al fine di verificare periodicamente l'andamento e lo stato di salute della società.

In tal modo sarà possibile, dunque, prevenire con un grado di accuratezza significativo eventuali crisi di liquidità e, al tempo stesso, individuare gli strumenti per farvi fronte.

Si tratta, tuttavia, di una fase delicata, in relazione al fatto che è necessaria l'identificazione di obiettivi chiari e misurabili, al fine di rendere fattibile il controllo periodico sugli stessi.

I documenti previsionali che contribuiscono alla corretta interpretazione delle proiezioni sono, principalmente, i seguenti:

- prospetto del cash flow;
- prospetto di conto economico.

Il Piano deve seguire un ordine logico e strutturato, basato su valutazioni realistiche e controllabili, allo scopo di accertarsi che la quantificazione dei flussi finanziari netti sia attendibile e coerente con le uscite monetarie necessarie al sostenimento del debito in capo alla società.

Difatti, a tal proposito, l'analisi delle movimentazioni del cash flow consente di stimare, in stretta correlazione ai dati ritenuti attendibili, le entrate monetarie che dovranno contribuire al risanamento dell'azienda nonché le relative uscite.

Nel caso di cui trattasi dell'affitto di azienda, la stima di tali valori raffigura un passaggio essenziale per la stesura del piano e consente l'identificazione di valori con un elevato grado di attendibilità. Difatti, le stime monetarie saranno correlate alla presenza di un contratto di affitto, che permette la valutazione puntuale dei flussi monetari in entrata, corrispondenti appunto

ai canoni prestabiliti in contratto, e delle tempistiche ad essi correlate.

L'individuazione del canone di affitto è un passaggio rilevante del processo di pianificazione finanziaria in quanto dalla definizione dello stesso deriva poi la strategia adottabile e la definizione delle tempistiche di risanamento.

In sostanza, è buona prassi individuare il canone di affitto affidandosi ad un esperto che ne valuti la congruità in base ad esaminazioni specifiche che ne appurino l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche aziendali.

Il conto economico previsionale, invece, ha la funzione di stimare i costi e ricavi monetari non, tenendo conto anche di quegli elementi che, seppur non intacchino i flussi monetari, sono in grado di influenzare l'utile e, conseguentemente, le imposte.

Tra i costi non monetari da tenere in considerazione rientrano gli ammortamenti. Il trattamento degli stessi è peculiare nella disciplina contrattualistica dell'affitto di azienda, in quanto l'art. 2561, cod. civ., sancisce come i costi dell'ammortamento dei beni rientranti nell'azienda concessa in affitto debbano essere imputati in capo all'affittuario e, quindi, possono essere dedotti dal suo reddito imponibile.

Per poter modificare tale fattispecie è necessaria una specifica deroga contrattuale che preveda come i costi degli ammortamenti possano essere dedotti da parte del concedente. A tal proposito pare doveroso precisare come quanto appena esposto sia conveniente per il concedente, in quanto in tal modo lo stesso può ridurre, mediante l'imputazione di tali costi non monetari, il reddito imponibile e, di conseguenza, sarà soggetto ad una tassazione minore.

Nella predisposizione degli schemi suindicati è essenziale attuare un'analisi dei costi, individuando un preciso oggetto di misurazione nonché l'oggetto da sottoporre alla valutazione.

In tale ottica, al fine di predisporre un adeguato piano di risanamento, è indispensabile prendere in considerazione un arco temporale adeguato. A questo proposito, pare doveroso precisare come prendere in considerazione un periodo di tempo troppo ampio comporta necessariamente una ridotta attendibilità delle informazioni e conseguentemente questo andrà ad incidere negativamente sulla fattibilità del piano stesso.

Le tempistiche di esecuzione del piano rappresentano, dunque, un elemento essenziale e in stretta correlazione con gli interventi strategici e funzionali al risanamento.

Il contratto di affitto di azienda, analizzato sotto questo punto di vista, consente una valutazione attendibile della fattibilità del piano in relazione al profilo temporale dello stesso.

#### **4.7. Il canone di affitto ed i relativi flussi (cenni)**

In linea generale, la proiezione dei flussi finanziari del piano è frutto di una serie di fasi che prevedono, *in primis*, la stima dei ricavi, verificando che gli stessi siano coerenti con i dati storici e al tempo stesso con quelli correnti. A seguire, l'analisi investirà i costi variabili, ossia quei costi che variano al variare della capacità produttiva, e dei costi fissi; la stima di tali costi dovrà avvenire in stretta correlazione con l'intento dell'imprenditore nel trattare il risparmio e i relativi rischi che ne possono derivare<sup>45</sup>. Come esposto in precedenza, nel caso di cui trattasi i flussi finanziari principali derivano dal canone periodico versato dall'affittuario. Il canone previsto, la cui approfondita disamina è oggetto del capitolo successivo, contrattualmente tiene conto di diversi parametri, i quali a loro volta sono strettamente correlati alle capacità dell'azienda nonché ai debiti e crediti ad essa corrispondenti.

L'importo corrisposto può essere definito:

- a. variabile, qualora subisca modifiche a seconda del risultato ottenuto dall'azienda;
- b. fisso, nel caso in cui lo stesso sia prestabilito e non varia a seguito della dinamica aziendale;
- c. misto, se contrattualmente viene identificata una soglia di risultati al di sotto della quale il canone rimane fisso e al di sopra della quale lo stesso varia<sup>46</sup>.

Pare doveroso precisare che nella prassi, soprattutto nell'ambito della crisi d'impresa, la tipologia utilizzata maggiormente è quella del canone fisso. In tal modo, l'analisi previsionale dei flussi finanziari risulterà certamente più

---

<sup>45</sup> Cfr. Decreto dirigenziale del 21 marzo 2023, *Composizione negoziata della crisi d'impresa*

<sup>46</sup> Cfr. *La stima del "congruo" canone nell'affitto di azienda*, M. Rutiliano e L. Faccincani, p. 5 e ss.

attendibile, in quanto il valore da tenere in considerazione al fine di risanare la posizione debitoria dell'impresa sarà stabile e non si rischierà di sovrastimare i flussi in entrata ed andare incontro ad uno scenario di inadempimento delle obbligazioni durante l'esecuzione del piano. In quest'ottica, la stima dei flussi finanziari sarà caratterizzata da un elevato grado di oggettività, derivante dalla circostanza secondo la quale le entrate monetarie prese in considerazione saranno ovviamente quelle emergenti dal contratto in essere; nel caso in cui il contratto sia caratterizzato da flussi monetari fissi e predeterminati, le verifiche circa il corretto adempimento del piano potranno essere condotte con un grado di certezza e oggettività superiori rispetto allo scenario alternativo caratterizzato da canoni variabili. In buona sostanza, la misura dell'affitto d'azienda ha la duplice finalità di abbattere significativamente i costi di gestione ed, al tempo stesso, garantire un flusso finanziario e reddituale costante, facilmente utilizzabile per la formulazione delle ipotesi di risanamento alla base del piano stesso.

#### **4.8. Gestione delle relazioni con i creditori**

Le interlocuzioni e gli accordi con i creditori fanno parte di un processo che ha inizio con l'invio delle circolarizzazioni agli stessi da parte dell'esperto, riscontrabili in apposite comunicazioni che informano circa l'inizio del procedimento e richiedono la conferma dell'esistenza e della quantificazione del credito vantato nei confronti della società debitrice.

Una volta effettuato questo primo passaggio, l'esperto avvierà la fase riguardante gli accordi, che verrà meglio esposta nel prosieguo.

Una volta individuato il *quantum* dei debiti, il professionista potrà procedere ad avviare e valutare gli accordi con i creditori. In particolar modo, le trattative hanno solitamente ad oggetto lo stralcio di parte del debito a fronte della certezza dell'incasso della parte restante. Il vantaggio per il creditore si riscontra, in tale circostanza, nel vedere soddisfatto in parte un credito che in caso contrario sarebbe divenuto totalmente inesigibile.

Tuttavia, la selezione delle parti con cui si intende intraprendere le trattative è delicata e tiene conto di diversi aspetti. Tra i tanti, è essenziale prendere in considerazione l'interesse del singolo creditore, che appunto è in stretta correlazione alle eventuali conseguenze emergenti dal venir meno del *going concern* dell'azienda.

Inoltre, l'analisi dei flussi da mettere a disposizione del ceto creditorio deve essere oggetto di comparazione con i flussi che si potrebbero ottenere in caso di liquidazione dei beni, in quanto tale aspetto incide notevolmente sull'interesse del creditore a concludere l'accordo.

Ma, ancora, l'intento del singolo creditore nel portare avanti le trattative dipende dalla condotta dell'imprenditore, intendendosi in tal senso la presenza di eventuali responsabilità legate alla concessione di credito ovvero di beni che, in caso di

liquidazione giudiziale, sarebbero potenzialmente investiti dall'azione revocatoria.

L'affitto dell'azienda, in tale ambito, è sintomo per i creditori di maggiore affidabilità, poiché sono in grado di testare l'effettiva presenza di flussi finanziari in relazione all'esistenza di un contratto in grado di garantire entrate costanti durante l'intero periodo di esecuzione del piano. Al tempo stesso, questa fattispecie consente di abbattere notevolmente i costi di gestione, che vi sarebbero in caso di gestione diretta da parte dell'imprenditore, e dunque di incrementare il margine a disposizione del soddisfacimento del ceto creditorio.

Come si è detto, il correttivo al CCII ha introdotto all'art. 23, co. 2 *bis*, la possibilità di ricorrere alla transazione sui crediti fiscali anche nell'ambito della composizione negoziata. Ad ogni modo, il piano di risanamento basato sull'affitto di azienda, parimenti a quanto accade per gli altri creditori, potrebbe favorire l'accordo con l'Erario in quanto lo stesso si può certamente basare su fonti finanziarie certe, quale è l'impegno dell'affittuario di adempiere al pagamento del canone periodico.

#### **4.9. Il ruolo dell'affittuario nel piano di risanamento**

La scelta dell'affittuario è una fase delicata nella progettazione del piano di risanamento, in quanto l'esecuzione di quest'ultimo sarà strettamente condizionata dall'adempimento da parte di tale soggetto. La normativa civilistica, difatti, pone in capo al conduttore una serie di obblighi che richiedono al locatore una valutazione attenta delle caratteristiche dello stesso, affinché si possa giungere ad un accordo contrattuale attendibile.

Difatti, l'affittuario deve, *in primis*, avere una composizione patrimoniale, economica e finanziaria tale per cui si possa presumere in maniera ragionevole che lo stesso possa fronteggiare le obbligazioni derivanti dal contratto.

In quest'ottica, l'art. 1587, cod. civ., sancisce come il conduttore debba osservare nell'esecuzione del contratto la diligenza del buon padre di famiglia ed, inoltre, deve *“dare il corrispettivo nei termini convenuti”*.

I criteri disciplinati dall'art. 212, CCII potrebbero essere estesi anche alla composizione negoziata, seppur non facente parte quest'ultima della materia concorsuale, in quanto possono essere ritenuti comunque idonei per poter individuare un soggetto meritevole. In particolare, l'art. 212, CCII, al co. II sancisce come *“la scelta dell'affittuario è effettuata [...] sulla base di stima, assicurando, con adeguate forme di pubblicità, la massima informazione e partecipazione degli interessati. La scelta dell'affittuario deve tener conto, oltre che dell'ammontare del canone offerto, delle garanzie prestate e della attendibilità del piano di prosecuzione delle attività imprenditoriali, avuto riguardo alla conservazione dei livelli occupazionali”*. Ne deriva che la valutazione dovrà, come in precedenza accennato, investire, ai sensi del co. III, *“la prestazione di idonee garanzie per tutte le obbligazioni dell'affittuario derivanti dal contratto e dalla legge”*, al fine di poter appurare la presenza di risorse in grado di coprire il canone e gli accessori correlati allo stesso e

garantire, in tal modo, la corretta esecuzione del piano di risanamento.

## CAPITOLO V – LA CONGRUITÀ DEL CANONE E LA SCELTA DELL’AFFITTUARIO

Con l’affitto d’azienda, che possa essere configurato nella forma di “affitto ponte” ovvero di un “affitto di lungo periodo”, il proprietario mantiene in vita il complesso organizzato di beni acquisendo un’entrata finanziaria da destinare, secondo le indicazioni del piano di risanamento. Tale contratto può essere parte, così come disciplinato dall’art. 23, c. 1, lett. a) del Codice della Crisi d’Impresa del “... contratto, con uno o più creditori, che produce gli effetti di cui all’articolo 25 bis, comma 1, se, secondo la relazione dell’esperto di cui all’art. 17, comma 8, è idoneo ad assicurare la continuità aziendale per un periodo non inferiore a due anni ...”. La norma non precisa le caratteristiche di tale continuità, limitandosi ad evidenziare la centralità della valutazione dell’esperto, “... il quale è tenuto a stipulare una relazione finale che, come definito dalla dottrina, ha valore di attestazione, ma anche sul contenuto di questa non è giunta alcuna definizione. ...”<sup>47</sup>.

Se sotto diverso profilo la trasparenza nella determinazione della congruità del canone è essenziale per scongiurare accertamenti economico-fiscali da parte dell’Agenzia delle Entrate, sotto il profilo civilistico ed economico-aziendale essa riveste un ruolo cruciale per garantire la stabilità e la sostenibilità dell’accordo tra le parti.

La congruità deve, infatti, non solo garantire un equilibrio tra le parti coinvolte, per evitare di mettere in difficoltà un affittuario che potrebbe non essere in grado di gestire in modo redditizio l’azienda ed al quale deve essere garantita la possibilità di proporzionalità rispetto ai rischi ed all’impegno necessario per la gestione dell’azienda, ma altresì rispecchiarne il reale valore,

---

<sup>47</sup> Per un approfondimento si veda Gambardella G., “Composizione negoziata: percorso ed epiloghi”, in [www.dirittodellacrisi.it](http://www.dirittodellacrisi.it), 9.5.2023.

assicurando un adeguato ritorno economico per il locatore ed evitando di penalizzarlo.

Risulta quindi essenziale procedere ad una corretta valutazione, in particolare con riferimento al fatturato, alla redditività attuale e prospettica, agli *asset* aziendali, ma anche alla posizione di mercato ed alle prospettive di sviluppo futuro dell'azienda: la congruità del canone è indubbiamente correlata non solo al valore attuale dell'azienda ma anche al potenziale economico.

Nella composizione negoziata, la congruità del canone di affitto assume un'importanza preminente rispetto a situazioni di gestione aziendale "*in bonis*" per ragioni legate alla finalità di risanamento oltre che alla necessità di garantire la sostenibilità finanziaria da parte dell'affittuario. Le motivazioni risiedono essenzialmente nei seguenti fattori:

- necessità di una sostenibilità economica immediata. In un contesto di composizione negoziata, l'azienda si trova già in una situazione di difficoltà economica ed è chiamata ad operare con risorse limitate. Rispetto ad una situazione di "non crisi", in cui il locatario può contare su un maggior margine di manovra nella gestione dei costi operativi, ivi incluso il canone di affitto, nel contesto di accesso alla composizione negoziata, l'eccessività del canone rischierebbe di compromettere seriamente ed irrimediabilmente la capacità operativa prospettica dell'azienda;
- opportunità di un equilibrio nelle trattative. Nella composizione negoziata si è alla presenza di una negoziazione attiva tra l'imprenditore, i creditori e gli ulteriori *stakeholder* per trovare un accordo che permetta la continuazione dell'attività aziendale. Rispetto ad una situazione "*in bonis*", la congruità deve garantire un accordo sostenibile ed urgente;

- implicazioni e vincoli della procedura. Nella composizione, l'avvenuta nomina dell'esperto con il compito di effettuare valutazioni di merito, anche sulla congruità dei contratti, ha indubbie implicazioni e vincoli che risultano invece assenti in contesti di aziende "non in crisi";
- focalizzazione sul risanamento aziendale. L'obiettivo della congruità del canone risulta diverso a seconda del contesto in cui si viene a collocare. Se nell'operatività di un'azienda "*in bonis*" essa è chiamata a gestire i propri debiti in modo maggiormente flessibile, in presenza di una composizione negoziata la congruità deve permettere non solo il funzionamento operativo dell'azienda oggetto del contratto, ma altresì permettere un ritorno a favore dei creditori.

Sotto diverso profilo, in presenza di una composizione negoziata, la congruità del canone assume una rilevanza preminente anche rispetto ad altre procedure disciplinate dal Codice della Crisi d'Impresa, essenzialmente per:

- la centralità della negoziazione tra le parti, ivi inclusi l'affittuario, i creditori e l'imprenditore, che caratterizza la composizione negoziata. La congruità deve infatti non solo permettere la continuità aziendale, ma altresì generare un ritorno adeguato a favore dei creditori che sono chiamati a supportare il piano di risanamento. Un canone non congruo potrebbe infatti cagionare il venir meno della fiducia nel piano e la cessazione della propensione ad implementare trattative costruttive tra i diversi *stakeholder*;
- la possibilità concessa al giudice, nella composizione negoziata, di intervenire per garantire che le misure adottate siano equilibrate e non lesive degli interessi dei creditori e dei terzi. La congruità del canone viene quindi

vista come una misura di protezione verso eventuali azioni legali che possano essere intraprese nel caso di evidente sproporzione rispetto alla reale situazione economico-finanziaria dell'azienda, garantendone un percorso di risanamento efficace e sostenibile.

Da quanto evidenziato, risulta palese che – in un contesto di composizione negoziata – le implicazioni incidono sostanzialmente sulla congruità del canone, dovendo esso garantire non solo la continuità aziendale e l'equilibrio tra le parti, ma essendo altresì determinanti nel successo del piano di risanamento.

### **5.1. La determinazione della congruità del canone di locazione nella composizione negoziata**

La valorizzazione del canone di locazione in un contesto di composizione negoziata richiede innanzitutto che essa non comprometta il risanamento aziendale proposto ovvero approvato con il piano ed ulteriormente un adeguato bilanciamento di elementi economici, legali ed operativi, che considerino la capacità finanziaria dell'azienda non solo attuale, ma anche le prospettive di risanamento e di sviluppo futuro, ed il valore degli asset aziendali concessi.

Da un lato, il canone dovrà essere, quindi, sostenibile e adeguato alla capacità di generare reddito nel breve termine, e tale valutazione dovrà essere operata valutando i flussi di cassa prospettici generabili per la tempestiva soddisfazione, senza compromettere la continuità aziendale del sistema organizzato di beni oggetto del contratto. Sotto diverso profilo è indubbio che l'azienda sia in crisi e potrebbe essere necessario un contenimento del canone rispetto ai livelli normali per tener in debita valutazione la potenziale minore redditività fino al momento di avvenuto risanamento.

Altro elemento essenziale nella determinazione del canone è la valutazione degli asset aziendali concessi, quali gli immobili, i macchinari, i marchi, il magazzino, come pure la posizione di mercato dell'azienda ed il settore in cui opera nonché le prospettive di sviluppo potenziale, che possano avere effetti diretti sul miglioramento della redditività nel corso del periodo di vigenza del contratto di affitto d'azienda.

Qualora il piano di risanamento preveda nuove linee di business o l'espansione di quelle esistenti, sarebbe opportuna una revisione periodica del canone per allinearlo alle prospettive future.

Sotto diverso profilo, gli eventuali investimenti necessari all'affittuario per implementare la redditività prospettica

dovrebbero incidere sulle determinazioni, riducendo il canone nei periodi in cui debbano essere implementati.

Infine, le condizioni contrattuali devono prevedere clausole che ne consentano la flessibilità, con possibilità – come sopra enunciato – di revisione periodica del canone, ma anche di protezione del patrimonio evitandone il deterioramento, il depauperamento ovvero la compromissione del valore aziendale in generale.

## **5.2. Il processo di stima della congruità del canone di affitto d'azienda nella composizione negoziata**

Il canone di affitto rappresenta il rendimento correlato al valore dell'azienda e, pertanto, esso discende essenzialmente dal prodotto del valore aziendale per un appropriato tasso di rendimento.

Il contratto – il cui canone, come già accennato, dovrebbe essere oggetto di revisione periodica – deve altresì prevedere clausole che, in caso di retrocessione a termine dell'azienda e previa adeguata garanzia, consentano al proprietario di beneficiare dei dovuti indennizzi, da parte dell'affittuario, per il differenziale di valore tra l'inizio e la fine dell'affitto, ovvero per il differente valore di realizzo dell'azienda sul mercato.

Nella determinazione del “canone congruo”, il profilo del proprietario dell'azienda risulterebbe equiparabile al ruolo del finanziatore che assume un rischio di credito verso una controparte e, in tale contesto, la congruità del canone di affitto può essere quindi configurata quale componente di interesse su un finanziamento, garantito dall'azienda, concesso dal proprietario all'affittuario.

È quindi indubbia la centralità del tasso di rendimento “congruo” da applicare a detto finanziamento. Esso dovrebbe essere determinato quale tasso di mercato interbancario, coerente con la durata dell'affitto (ad es. IRS, Euribor, ecc.) applicando uno “*spread*” che risulti adeguato in funzione di:

- affidabilità dell'affittuario;
- eventuali garanzie previste;
- attività che dovranno essere poste in essere dal conduttore;
- potenzialità di crescita del rendimento dell'azienda;
- vincoli, impegni, gravami e limitazioni imposti dal proprietario nell'esercizio dell'attività (es. investimenti e manutenzioni da effettuarsi nelle componenti tangibili o

intangibili, rispetto di standard di qualità nella gestione ecc.), elementi che dovrebbero essere considerati alla stregua dei *covenant*, con indubbi riflessi sul canone.

Nell'individuazione dello “*spread*” applicabile, è essenziale valutare il rischio di perdita di valore, in quanto il profilo di rischio del proprietario dell'azienda si incrementa sostanzialmente qualora:

- non sia garantita la vendita ad un valore minimo a fine affitto;
- sussista il rischio di retrocessione dell'azienda ad un valore inferiore rispetto a quello iniziale, ovvero non sia previsto un conguaglio sulla differenza di valore dell'azienda tra l'inizio e la fine del contratto;
- risultino dubbi sulla capacità dell'affittuario di far fronte al pagamento delle eventuali indennità discendenti dal contratto.

È infatti innegabile che tra i vari fattori che incidono sulla determinazione del “giusto canone” vi siano ulteriori elementi, non da ultimi i concreti rischi di dissipazione o appropriazione degli intangibili aziendali e le garanzie di solvibilità nonché di mantenimento del valore fornite.

Diversi sono i contributi volti a stimare il valore dell'azienda e definire – in modo essenzialmente correlato – la congruità del canone di affitto d'azienda, proponendo metodi di stima coerenti per stabilire canoni di affitto “oggettivi minimi” ovvero canoni “soggettivi di mercato”.

Oltre a documenti comunque attinenti, quali le “*Linee guida alla redazione del business plan*” redatte nel 2021 dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti contabili, ai “*Principi di attestazione dei piani di risanamento*” redatti nel 2020 dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili congiuntamente alla Fondazione Nazionale

dei Commercialisti, anche l'Organismo Italiano di Valutazione, con il suo "*Discussion Paper 1/2021*" intitolato "*L'uso di informazione finanziaria prospettica nella valutazione d'azienda*"<sup>48</sup> ha dato un contributo essenziale alla materia.

Ulteriormente il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, nel 2016 ha emanato specifici documenti quali "*Linee guida per la valutazione di aziende in crisi*" e "*La determinazione del congruo canone di locazione d'azienda nelle procedure concorsuali*"<sup>49</sup>, tuttavia ad oggi non è stata emanata alcuna specifica linea guida o documento di studio dedicato alla composizione negoziata, le cui finalità non risultano essenzialmente coincidenti con le ulteriori procedure disciplinate dall'allora Legge Fallimentare ovvero dall'attuale Codice della Crisi.

A parere di chi scrive, ed esulando dall'analisi delle autorizzazioni normativamente previste ovvero nel caso necessarie in vigenza di una composizione negoziata, qualsiasi formula di contratto di affitto che preveda la possibilità di cessione, ivi incluso il "*rent to buy*", è opportuno che esplicitamente scinda la componente "in conto canone di affitto", non ripetibile in quanto remunerazione del complesso organizzato di beni concesso in affitto, rispetto alla componente versata "in conto prezzo", per propria natura ripetibile nel caso di mancata cessione.

Interessante è l'analisi della valutazione operata dai tribunali in merito alla congruità del canone.

Tra gli altri, il Giudice delle Esecuzioni del Tribunale Ordinario di Verona, nella sentenza RG 417-1/2017<sup>50</sup> evidenzia che "... *la*

---

<sup>48</sup>[https://www.fondazioneoiv.it/wp-content/uploads/2021/03/DP-OIV-2\\_2021-Informazione-Finanziaria-Prospettica.pdf](https://www.fondazioneoiv.it/wp-content/uploads/2021/03/DP-OIV-2_2021-Informazione-Finanziaria-Prospettica.pdf)

<sup>49</sup><https://commercialisti.it/informative/65-documento-la-determinazione-del-canone-congruo-di-locazione-dazienda-nelle-procedure-concorsuali/>

<sup>50</sup>[https://www.inexecutivis.it/Files/Sentenze/Tribunali/Verona/TRIB\\_VERONA](https://www.inexecutivis.it/Files/Sentenze/Tribunali/Verona/TRIB_VERONA)

*viltà del canone della locazione ex art. 2923, terzo comma, c.c. ha come corollario la valutazione sulla base di una presunzione <<iure et de iure>>, che le parti hanno stipulato la locazione in frode all'aggiudicatario e ai creditori (i quali ultimi hanno evidentemente tutto l'interesse a far subastare il bene come libero per consentire la sua aggiudicazione ad un corrispettivo più alto). È proprio sulla base di questa presunzione che la norma considera la locazione a canone vile antonomasticamente inopponibile ai terzi (aggiudicatario e creditori) senza necessità di esperire un giudizio di cognizione ordinario nell'ambito del dimostrare la sussistenza degli altri e più gravosi presupposti per la pronuncia di revoca ex art. 2901 c.c. La pattuizione di un canone incongruo comporta, infatti, di per sé la valutazione che le parti abbiano concluso un contratto pregiudizievole nella consapevolezza di arrecare un danno ai creditori del locatore: non occorre la statuizione del giudice di cognizione né la dimostrazione di quale fosse in concreto lo stato soggettivo dei contraenti...". In tema di retrodatazione della valutazione, la stessa sentenza prosegue "... va di sé che la valutazione di congruità del canone va fatta risalire al momento in cui si manifesta quella volontà contrattuale che dà vita al rapporto negoziale pregiudizievole per gli interessi dei creditori ...".*

### 5.3. Il ruolo centrale dell'esperto nella valutazione di congruità del canone

Il ruolo dell'esperto nella valutazione della congruità del canone può essere inserito nella più complessa valutazione del contenuto del contratto, quali possano essere la stipula di nuovi contratti ovvero la rinegoziazione di quelli esistenti.

L'esperto deve necessariamente operare delle analisi di valore, verificare le stime prodotte dall'imprenditore, condurre ulteriori stime di *asset* ed analizzare le offerte e le manifestazioni di interesse ricevute. Il rischio di risanamento, infatti, dipende dal rischio di valutazione dell'esperto, nell'analisi del valore e di stima, e risulta evidentemente superiore rispetto ad altri contesti di crisi aziendale.

Interessante è il contributo del Prof. Sido Bonfatti<sup>51</sup>, il quale, nel suo articolo *“La gestione dell'impresa nella procedura di composizione negoziata”* pubblicato su *“Il diritto della Crisi”* del 26 settembre 2023, esprimendosi nel merito dei poteri attribuiti all'esperto nella rinegoziazione dei contratti, ritiene la legittimazione dell'autorità giudiziaria ad *“intervenire”* per riequilibrare i contenuti economici dei contratti pendenti *“... in tutte le ipotesi nelle quali <<la prestazione è divenuta eccessivamente onerosa>> ovvero <<è alterato equilibrio del rapporto in ragione di circostanze sopravvenute>> ...”*.

Nel caso di un affitto d'azienda in corso, l'esperto è quindi chiamato a valutare la congruità del canone per comprendere se il mantenimento del contratto possa effettivamente condurre al risanamento dell'impresa ovvero valutare la sua risoluzione oppure prevedere la rinegoziazione delle condizioni contrattuali. Egli potrebbe inoltre *“... dover valutare la congruità di una concreta proposta ricevuta nel corso delle trattative, o ancora di dover determinare una congrua base d'asta per l'eventuale*

---

<sup>51</sup> <https://dirittodellacrisi.it/articolo/la-gestione-dellimpresa-nella-procedura-di-composizione-negoziata#param2>

*affitto da stipularsi attraverso l'espletamento di procedure competitive. ...*"<sup>52</sup>.

Vale la pena di evidenziare un'ulteriore ipotesi di affitto d'azienda in un contesto di composizione negoziata, ovvero quella configurabile nel caso in cui "*... l'accesso alla procedura di composizione negoziata sia richiesto non dalla impresa concedente (o aspirante tale), bensì dall'affittuario: anche in tale caso potrà risultare necessaria la valutazione del <<giusto canone>> di affitto, vuoi per confermare la percorribilità della soluzione di continuità, vuoi per porre le basi di una eventuale rinegoziazione delle condizioni contrattuali dell'affitto. ...*"<sup>53</sup>.

Inoltre, in considerazione del fatto che l'esperto sia chiamato a fornire un giudizio di congruità<sup>54</sup> "*... del piano di risanamento e dell'attestazione dell'imprenditore di risanabilità dell'impresa ...*"<sup>55</sup>, è indubbio che egli debba procedere ad una valutazione anche nel merito della congruità del canone nel conseguimento dell'obiettivo di risanamento dell'impresa stessa, in un'ipotesi quindi diversa da quella di cessione d'azienda nella composizione negoziata, prevista dalla "**SEZIONE III – PROTOCOLLO DI CONDUZIONE DELLA COMPOSIZIONE NEGOZIATA**"<sup>56</sup> del Decreto 21/03/2023 "*Composizione*

---

<sup>52</sup>[https://www.odcecgce.it/files/MaterialeDidatticoEventi/anno\\_2022/18.03.22\\_DottFabioPettinato.pdf](https://www.odcecgce.it/files/MaterialeDidatticoEventi/anno_2022/18.03.22_DottFabioPettinato.pdf)

<sup>53</sup> Vedasi nota precedente

<sup>54</sup><https://dirittodellacrisi.it/articolo/la-responsabilita-in-capo-allesperto-nella-composizione-negoziata-della-crisi#param9>

<sup>55</sup>[https://dirittodellacrisi.it/file/73sTSAatsW9BrFnqZuM6uTggX1DaUaW5SIEuPkbT.pdf/Trib%20Salerno\\_anonymized.pdf](https://dirittodellacrisi.it/file/73sTSAatsW9BrFnqZuM6uTggX1DaUaW5SIEuPkbT.pdf/Trib%20Salerno_anonymized.pdf)

<sup>56</sup>[https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg\\_1\\_8\\_1.page?facetNode\\_1=4\\_68&contentId=SDC421515&previousPage=mg\\_1\\_8#](https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_1_8_1.page?facetNode_1=4_68&contentId=SDC421515&previousPage=mg_1_8#)

[https://composizionenegoziata.camcom.it/ocriWeb/assets/resources/riferimenti\\_normativi/SEZIONE%20III%20-](https://composizionenegoziata.camcom.it/ocriWeb/assets/resources/riferimenti_normativi/SEZIONE%20III%20-)

*negoziata della crisi d'impresa – verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento – recepimento dell'aggiornamento del documento predisposto nell'ambito dei lavori della Commissione di studio istituita con decreto del 22 aprile 2021”.*

L'esperto è quindi chiamato a valutare l'esistenza di una concreta prospettiva di risanamento, dando non solo un giudizio di coerenza del piano di risanamento, ma altresì un giudizio di valore ovvero pareri di congruità come pure di analisi di valore degli asset aziendali in un contesto di crisi.

Egli è infatti chiamato ad analizzare l'adeguatezza delle strategie e delle azioni operative pianificate per la risoluzione della crisi, esaminando la ragionevolezza dei flussi di cassa a servizio del debito, apprezzando i fattori di rischio ed analizzando lo scenario anche alla luce di “stress test” appositamente strutturati.

Qualora la continuità aziendale possa essere perseguita solo in via indiretta, situazione maggiormente probabile ovvero ricorrente – in un contesto di composizione negoziata – in ipotesi di crisi estremamente diffusa o insolvenza reversibile, per l'esperto non solo è necessario, ma addirittura indispensabile stimare le risorse realizzabili e procedere ad una opportuna comparazione con il debito esistente per comprendere la praticabilità/efficacia del piano di risanamento che si intende porre in essere.

#### **5.4. La rilevanza attribuibile alla scelta dell'affittuario**

Se la congruità del canone rappresenta un elemento fondamentale nell'affitto d'azienda, certamente la scelta dell'affittuario non assume minore rilievo.

Al conduttore è, infatti, concesso dall'imprenditore un valore patrimoniale rilevante che egli è chiamato, se non a sviluppare, quantomeno a proteggere, al fine di garantire la continuità operativa e la redditività d'impresa nonché allo scopo di scongiurare il depauperamento del valore aziendale.

Sotto tale profilo le competenze dell'affittuario risultano cruciali per preservare il valore aziendale, garantendone la continuità e la redditività, ma anche per sfruttare le opportunità di potenziale crescita. Esse dovrebbero riguardare essenzialmente:

- competenze manageriali, che consentano all'affittuario di gestire in modo efficiente e strategico l'azienda, pianificando, organizzando, dirigendo e monitorando le attività aziendali con una focalizzazione ai risultati per massimizzarne la produttività e la redditività, assumendo decisioni strategiche ed informate per sostenere la continuità aziendale;
- conoscenza del settore in cui l'azienda, opera per rispondere adeguatamente alle sfide del settore, alle dinamiche di mercato, all'evoluzione della concorrenza sviluppando strategie proattive che consentano all'affittuario di cogliere le opportunità di sviluppo proteggendo il valore aziendale;
- competenze finanziarie ed accesso al credito. Un'adeguata gestione del capitale circolante e dell'accesso al credito risulta essenziale per controllare i costi operativi, ottimizzare le risorse e pianificare investimento per lo sviluppo aziendale, assumendo decisioni finanziarie e di crescita consapevoli e sostenibili;

- capacità di innovazione e sviluppo per identificare e cogliere nuove opportunità di mercato, sviluppare nuovi prodotti e servizi, implementare tecnologie avanzate che migliorino l'efficienza e la competitività aziendale, pianificando il successo aziendale a medio-lungo termine;
- leadership ed efficacia nella gestione del personale per motivare, formare e guidare la forza lavoro, garantendo all'azienda lo sviluppo di competenze adeguate a garantire il successo sul mercato, creando un ambiente di lavoro positivo, riducendo i rischi di turnover e contribuendo quindi sostanzialmente alla continuità aziendale.
- capacità di negoziazione, per gestire le relazioni con fornitori, clienti e partner commerciali, favorendo lo sviluppo dell'azienda, la riduzione dei costi operativi e proteggendo la redditività.

Detto ciò, l'affitto d'azienda – in un contesto di composizione negoziata – implica per il locatore competenze specifiche e avanzate che vanno ben oltre quelle richieste per un affitto d'azienda “*in bonis*”: l'affittuario è infatti chiamato ad operare sostanzialmente in una situazione emergenziale. Le ulteriori competenze che dovrebbe possedere riguardano quindi:

- specifiche capacità di risanamento aziendale, ivi incluse abilità nell'individuare inefficienze operative e finanziarie, attuando le ristrutturazioni necessarie per stabilizzare e risanare il contesto operativo aziendale;
- capacità di gestire situazioni di stress, riducendo i costi e massimizzando l'efficienza operativa, ripristinando l'equilibrio aziendale;
- abilità di negoziare attivamente con i diversi *stakeholder*, quali i creditori ed i fornitori, per ottenere migliori condizioni contrattuali;

- familiarità con il Codice della Crisi d'Impresa e con le misure volte a proteggere il valore aziendale in un contesto di composizione negoziata.

Sotto diverso profilo, in considerazione della diversa natura della composizione rispetto agli altri strumenti di risoluzione della crisi previsti dal Codice della Crisi, nei quali l'affittuario possa essere meno coinvolto in una gestione operativa attiva, in tale contesto è richiesto all'affittuario di possedere competenze incrementali specifiche per le caratteristiche proprie dello strumento di risoluzione della crisi, quali:

- maggiore proattività nella gestione aziendale, necessaria per operare sotto la pressione di misure protettive e cautelari che limitino l'operatività aziendale;
- sostanziale capacità di mediazione e negoziazione nelle relazioni con i creditori e con i terzi in genere;
- adattabilità e flessibilità strategica che ne garantiscano la tempestiva adattività alle mutevoli condizioni economiche, normative e di mercato rispondendo rapidamente alle trattative in corso evolvendo in modo proattivo le strategie aziendali;
- competenze giuridiche ed approfondita conoscenza delle normative specifiche che disciplinino la crisi aziendale, per assumere decisioni tempestive ed informate.

Il ruolo dell'affittuario nella composizione negoziata, rispetto ad altri contesti, viene quindi ad essere maggiormente attivo e dinamico nella salvaguardia, essendo egli chiamato a possedere caratteristiche che non solo gli consentano di conservare il valore aziendale, ma di contribuire attivamente al rilancio strategico.

## 5.5. I criteri di selezione dell'affittuario e la tutela degli interessi dei creditori

Vista la rilevanza dell'affittuario nel mantenimento del valore aziendale, risulta indubbia la necessità di stabilire dei criteri stringenti, che possano tutelare gli interessi dell'impresa ma anche di tutti gli *stakeholder* della composizione negoziata, ivi inclusi i creditori.

Sul punto specifico, si sono espressi diversi autori, tra cui il Prof. Giacomo d'Attorre<sup>57</sup> il quale, con riferimento al trasferimento d'azienda nell'ambito della composizione negoziata, nel suo articolo *"Il trasferimento dell'azienda nella composizione negoziata"* del 05/11/2021 quale testo della relazione tenuta al convegno *"I nuovi scenari per la soluzione della crisi d'impresa"* tenutosi a Reggio Emilia il 29/10/2021 ha evidenziato la legittimità, *"... nella predisposizione di criteri di selezione dell'acquirente, l'inserimento di parametri diversi dal prezzo (es. impegno ad adeguare la produzione secondo standard più rispettosi dell'ambiente; impegno alla prosecuzione attività per un periodo minimo di tempo; impegno alla conservazione dei livelli occupazionali; impegno a mantenere la sede operativa nel territorio italiano per un dato periodo di tempo), che consentano di limitare l'effetto negativo della prosecuzione dell'attività d'impresa sul contesto ambientale e sociale o, addirittura, di apportare un contributo positivo rispetto agli stessi. ..."*.

È indubbio che tali criteri possano risultare in contrasto con gli interessi della classe creditoria e lo stesso autore evidenzia che *"... Per evitare che questi parametri ulteriori, o cd. <<clausole sociali>>, possano però mortificare l'interesse dei creditori, va ricercato un punto di equilibrio che può essere rinvenuto nell'esigenza di assicurare il più ampio soddisfacimento dei creditori che sia consentito nel rispetto degli altri interessi e diritti"*

---

<sup>57</sup><https://dirittodellacrisi.it/articolo/il-trasferimento-dellazienda-nella-composizione-negoziata>

*rilevanti. Il che non significa trasformare l'interesse dei creditori in <<tiranno>> nei confronti delle altre posizioni giuridiche tutelate, ma avere consapevolezza che lo stesso può essere limitato solo nello stretto limite necessario per non arrecare un irragionevole pregiudizio degli altri interessi. Il sacrificio dell'interesse dei creditori deve servire ed essere indispensabile per la migliore realizzazione di un altro interesse rilevante ...” e “... Gli eventuali parametri diversi dal prezzo devono, pertanto, essere funzionali al perseguimento di interessi di pari rango costituzionale, non pregiudicare la possibilità di effettiva comparazione tra le diverse offerte e non essere così gravosi da pregiudicare irragionevolmente il nucleo essenziale del diritto di credito ...”.*

Dello stesso parere anche il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, il quale - nel già citato documento del 2016 “*La determinazione del congruo canone di locazione d'azienda nelle procedure concorsuali*”<sup>58</sup> – evidenzia “... non è possibile raffrontare la situazione di un affitto formalizzato con un soggetto caratterizzato da significative capacità gestionale e notevole solidità patrimoniale rispetto a un'altra nella quale il contratto venga stipulato con una controparte finanziariamente fragile e, per di più con modeste competenze. ...” all'uopo prevedendo “... Per tale motivazione, nel caso di gare per l'affitto di aziende appartenenti a procedure concorsuali, si potrebbe stabilire un canone minimo riferito a una situazione di basso rischio della controparte e valutare le offerte pervenute in relazione alle considerazioni precedentemente formulate (rischio operativo, solidità del conduttore, garanzie prestate ed al.). ...”.

---

<sup>58</sup>[https://commercialisti.it/documents/20182/323701/Allegato+informativa+n.+65\\_2016.pdf](https://commercialisti.it/documents/20182/323701/Allegato+informativa+n.+65_2016.pdf)

## **5.6. L'importanza del confronto competitivo nella composizione negoziata**

In considerazione dell'importanza sostanziale degli elementi non solo della metodologia di determinazione del canone giudicato "congruo" ma altresì degli elementi discriminanti nella scelta dell'affittuario, caratteristiche tutte di apprezzamento non immediato dall'ampia platea dei destinatari, al fine di evitare conflitti diffusi, garantendo la dovuta trasparenza, efficacia ed equilibrio delle trattative tra le parti coinvolte, in particolare tra l'imprenditore, i creditori e potenziali affittuari, ovvero investitori, il regolamento del confronto competitivo gioca un ruolo di importanza strategica nell'ambito della composizione negoziata.

Gli obiettivi, di bilanciamento degli interessi dell'imprenditore, dei creditori e dei potenziali investitori/affittuari facilitando il raggiungimento di soluzioni sostenibili e che preservino la continuità operativa, attraverso il confronto competitivo sono evidenti:

- assicurare la massima trasparenza e parità/equità di trattamento, garantendo che ogni proposta venga valutata, secondo criteri oggettivi e comuni, prevenendo conflitti e promuovendo la massima fiducia reciproca tra le parti coinvolte;
- massimizzare il valore dell'azienda incoraggiando proposte e soluzioni che permettano all'impresa di scegliere l'offerta ritenuta economicamente più appetibile in un contesto in cui il mero valore economico del canone non risulta essere un elemento essenziale e discriminante nella scelta dell'affittuario;
- fornire criteri chiari per la valutazione delle offerte, permettendo una selezione oggettiva, informata e strategica delle proposte ricevute, in cui l'esperto incaricato nel procedimento di composizione negoziata è

chiamato a supervisionale al processo, assicurando che le proposte siano in linea con gli obiettivi del piano di risanamento e con le necessità dell'impresa;

- salvaguardare gli interessi dei creditori, tenendo conto non solo della continuità aziendale, ma anche della capacità dell'azienda di pagare i propri debiti.

Ben venga, quindi, un confronto competitivo ben strutturato, sotto la supervisione dell'esperto nominato, che prevenga i conflitti e favorisca il risanamento dell'impresa in un contesto di composizione negoziata.

## **CAPITOLO VI – IL RUOLO DELL’ESPERTO NELLA COMPOSIZIONE NEGOZIATA**

L’impianto normativo di cui alla previgente Legge Fallimentare (R.D. 267/1942 - L.F.) inquadrava l’imprenditore quasi univocamente come soggetto disattento, o in talune declinazioni screditanti quale inaffidabile o negligente, che aveva causato il dissesto della propria impresa, in un’ottica per lo più quasi esclusivamente punitiva, prevendendo mediante la procedura del Fallimento la mera liquidazione dei beni al fine del soddisfacimento, sovente con importi esigui, dei creditori, eccezion fatta per il Concordato preventivo ed i meno utilizzati Accordi di ristrutturazione dei debiti, unici strumenti che diversamente potevano invece consentire un risanamento anche in situazioni di crisi.

Con l’avvento della **Direttiva comunitaria Insolvency**, visto il suo recepimento all’interno del nostro ordinamento, si introduceva con il D.L. 118/2021, in seguito convertito con modificazioni nella L. 147/2021, un nuovo tipo di percorso, oggi definibile come procedimento - e non procedura, concorsuale o para-concorsuale - denominato Composizione Negoziata della Crisi d’impresa (CNC), strumento stragiudiziale e contrattuale che consente all’imprenditore in difficoltà, mediante accordi coi i suoi creditori, di essere agevolato nel tentativo di riportare e mantenere in equilibrio economico-finanziario la propria attività. La suddetta Direttiva metteva finalmente a disposizione, con questa innovativa tipologia di procedimento *“..alle imprese ed agli imprenditori sani che sono in difficoltà finanziarie la possibilità di accedere a quadri nazionali efficaci in materia di ristrutturazione preventiva che consentano loro di continuare ad operare”* (considerando 1, Direttiva Insolvency).

Si tratta di una rivoluzione epocale che allarga enormemente gli orizzonti e quindi le alternative percorribili per tutte quelle imprese per le quali sia possibile, **intercettata per tempo la c.d. “pre-crisi”**, un percorso di risanamento, o più

precisamente per le quali lo stesso sia ragionevolmente ipotizzabile, essendo soltanto successiva e residuale l'ipotesi di liquidazione giudiziale in quei casi in cui sia preclusa ogni possibilità di risanamento.

Il leitmotiv del successivo Codice della Crisi (D.Lgs. 14/2019, CCII) entrato in vigore il 15 luglio 2022 e che ha inglobato, agli artt. 13 e ss dal D.Lgs. n.83/2022, la suddetta nuova normativa sulla CNC, è quello dell'emersione anticipata (e tempestiva) della crisi, c.d. "**early warning**", anzi ove possibile "**earliest warning**", consentendo la possibilità all'impresa che si trovi in uno stato di affanno finanziario, pre-crisi o crisi potenziale, o anche crisi conclamata purché reversibile, di disporre di uno strumento per attivarsi autonomamente per tempo e quindi volontariamente, con l'obiettivo di scongiurare la perdita del requisito della continuità aziendale ed evitare che la crisi sfoci nell'insolvenza, intervenendo quando ancora l'impresa è in condizioni di riprendere il proprio adeguato assetto.

Nel quadro normativo della CNC il ruolo d'innovazione rispetto a tutte le altre previgenti opzioni di risanamento (ADR, CP, apporto di capitale di terzi, cessione o affitto d'azienda, altre operazioni straordinarie) viene svolto dalla nuova figura, contestualmente introdotta e creata ad hoc, dell'Esperto Negoziatore, che è chiamato a guidare questa nuova fattispecie e vigilare sull'impresa nel corso della stessa a tutela dei creditori.

La nuova figura appositamente introdotta dell'Esperto indipendente della CNC quale **facilitatore e negoziatore** nominato dalle apposite Commissioni istituite presso le Camere di Commercio, prevede anzitutto, ai sensi dell'Art. 12 comma 2 CCII, che lo stesso: "**Agevoli le trattative tra imprenditore, creditori ed eventuali altri soggetti interessati, al fine di individuare una soluzione per il superamento delle condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che rendono probabile la crisi o l'insolvenza dell'impresa, anche**

*mediante trasferimento dell'azienda o di rami di essa*". Il nuovo Decreto Correttivo al CCII, approvato in prima lettura dal Consiglio dei Ministri il 10 giugno 2024, ha altresì introdotto l'inciso «*anche soltanto in condizioni di*» ovvero ampliando esplicitamente la **possibilità di accesso alla CNC anche in caso di stato di palese insolvenza**, ma sempre purché la crisi sia ovviamente reversibile. L'esperto, ai sensi dell'art. 16 CCII, deve altresì essere terzo ed indipendente, sia rispetto all'impresa sia alle altre parti interessate dall'operazione di risanamento, rimandando con espreso richiamo all'art. 2399 c.c., e deve operare in modo **professionale, riservato, imparziale ed indipendente**.

Nell'ambito dei doveri attribuiti dalla legge all'esperto rientrano in primo luogo una serie di **attività preliminari che lo stesso dovrà tempestivamente compiere**, ovvero: verificare dapprima la sussistenza dei requisiti di indipendenza, ex art. 16 CCII, accettare l'incarico entro due giorni dalla nomina, convocare senza indugio l'imprenditore e svolgere una valutazione preliminare circa le possibilità di risanamento, sulla base della documentazione messa a disposizione dall'imprenditore, dell'esito del test pratico e del piano di risanamento predisposto da quest'ultimo, utilizzando la **checklist** di cui al DM 21.3.2023 che integra e sostituisce il DM 28.9.2021.. Con il decreto ministeriale sono definiti: "*il contenuto della piattaforma, la lista di controllo particolareggiata, le indicazioni per la redazione del piano di risanamento e le modalità di esecuzione del test pratico*", nonché stabilita la specifica formazione al possesso della quale è subordinata l'iscrizione degli esperti indipendenti nell'apposito elenco presso le sedi competenti della CCIAA,

Il DM costituisce un apprezzabile ed utilissimo strumento di regolamentazione messo a disposizione dal Legislatore, che contiene un vademecum molto dettagliato delle regole operative cui le parti, l'impresa e l'esperto debbano attenersi,

annoverando altresì nella Sezione III “Protocollo di conduzione” e nell’Allegato 1, denominato “*Indicazioni per la formulazione delle proposte alle parti interessate*”, tutte le possibili soluzioni volte al risanamento aziendale, da cui l’esperto possa attingere per formulare proposte di adeguamenti al piano o aggiustamenti mirati al recupero della redditività o dell’efficienza finanziaria della gestione, oltre a trattare le possibili alternative in caso di **continuità indiretta**, quest’ultima motivo ricorrente del nuovo Codice.

L’Esperto dovrà altresì prontamente accedere, previo consenso dell’imprenditore, alle banche dati come previsto dall’art.14 CCII, nonché incontrare l’organo di controllo ed il revisore legale, ove in carica, ed assumere tutte le informazioni del caso. In seguito, dovrà altresì incontrare tutte le parti potenzialmente interessate alle trattative, ma anche una serie di altri *stakeholders* dell’impresa a seconda delle peculiari circostanze, attenendosi anche in questo caso ai doveri di terzietà e professionalità, mantenendo la riservatezza delle trattative, con la novità introdotta dal Decreto correttivo che prevede, ai sensi dell’art. 17 comma 5 CCII, che **l’imprenditore possa condurre le trattative anche senza la presenza dell’Esperto**.

In merito all’espletamento del suo incarico il Decreto Correttivo prevede, all’art. 17 comma 6 CCII, anche la novità di un controllo che possa essere esercitato sull’Esperto **dall’imprenditore e due o più parti interessate, le quali possono formulare osservazioni sul suo operato**, con la conseguenza che la Commissione che lo ha nominato può arrivare a procedere alla sostituzione dello stesso e, ai sensi del nuovo art. 16 comma 2-bis CCII, l’esperto **deve altresì indicare, nei pareri che rilascia, sia l’attività svolta che quella prevista**.

Le competenze richieste all’Esperto sono quindi molteplici e trasversali, in quanto oltre alla conoscenza ed esperienza in ambito di ristrutturazione del debito, ed approfondita

conoscenza delle norme e strumenti di composizione della crisi oggi riepilogati nel CCII, egli è chiamato anche a svolgere un ruolo di facilitatore delle trattative, di mediatore delle posizioni, a volte divergenti tra alcuni creditori e l'impresa, e possedere preferibilmente anche nozioni di economia ed organizzazione aziendale, per poter sia valutare adeguatamente il piano di risanamento proposto dall'imprenditore, sia proporre i correttivi o anche suggerire opportuni adeguamenti alla conduzione dell'azienda che possano portare al riequilibrio aziendale. Allo stesso modo è opportuno che sia dotato di esperienza in operazioni straordinarie ed in particolare in quelle di affitto/cessione dell'azienda, o rami di essa, volti alla continuità indiretta.

Anche in questo frangente sovviene in maniera molto dettagliata il protocollo di conduzione che riepiloga ed approfondisce tutta una serie di possibili accorgimenti, operazioni, aggiustamenti, o una miscellanea calibrata di alcuni di essi che sia imbastita appositamente per l'impresa in questione, che possano consentire alla stessa di uscire dalla propria en-passe, e garantire la prospettica continuità aziendale, diretta o indiretta.

Rientra tra i doveri dell'esperto anche quello di stimolare la formulazione di proposte concrete da parte dell'imprenditore e/o delle parti interessate, evidenziando che le stesse consentano un contemperamento fra i sacrifici richiesti ad ognuna delle parti coinvolte. Lo stesso è inoltre chiamato a fornire una stima dell'**alternativa liquidatoria**, ovvero del possibile soddisfacimento per ciascuna categoria di creditori nella denegata ipotesi di mancato accordo e di possibile prospettica liquidazione giudiziale. Inoltre, qualora l'Esperto ravvisi, con riferimento ai contratti ad esecuzione continuata, periodica o differita, che le prestazioni dell'impresa siano divenute eccessivamente onerose, o sia stato alterato l'equilibrio del rapporto fra le parti, lo stesso può invitare le parti a

rideterminare i contratti mediante la **rinegoziazione dei contratti** prevista dall'art. 17 comma 5 CCII. In caso invece di **richiesta di nuovi finanziamenti prededucibili** avanzata dall'impresa l'Esperto, ai sensi dell'art.22 comma 1 lett. a) CCII, **può essere sentito dal Tribunale** ai fini della concessione dell'autorizzazione, al fine di valutare se gli stessi siano effettivamente utili o comunque necessari per ristabilire la conformità di pagamenti a Erario ed Enti di previdenza ed assistenza ai fini della regolarità contributiva, o se siano funzionali al mantenimento del ciclo degli approvvigionamenti, o più in generale se gli stessi consentano una soluzione migliorativa rispetto all'assenza dell'erogazione del finanziamento *de quo*.

Qualora l'ipotesi primaria di risanamento sia quella volta alla continuità indiretta, e quindi da realizzarsi mediante cessione dell'azienda o rami di essa, l'Esperto dovrà vigilare, e se del caso intervenire, affinché venga rispettato il principio di competitività per l'individuazione della cessionaria, mediante instaurazione di espressamente previste procedure competitive, coadiuvando altresì l'impresa nella creazione della data-room da mettere a disposizione dei potenziali acquirenti, informare il Tribunale qualora uno di questi ultimi sia parte correlata rispetto all'imprenditore e, qualora richiesto, fornire proprio parere in merito all'iter mediante il quale sia stato individuato l'acquirente, nonché esprimersi circa la congruità o meno del prezzo proposto, e fornire ogni altra informazione necessaria affinché il Tribunale possa valutare il rilascio dell'autorizzazione alla stipula ai sensi dell'art. 22 comma 1 lett. d) CCII.

La durata dell'incarico prevista dall'art. 17 comma 7 CCII è di sei mesi, prorogabile ai sensi del successivo comma 8 fino ad ulteriori sei mesi su richiesta dell'imprenditore e da tutte le parti, e previo consenso dell'Esperto. Quanto sopra in assenza di misure protettive, che ove concesse sono invece prorogabili per

soli ulteriori 120 giorni. Nel corso delle prime applicazioni di CNC sono emersi taluni interrogativi sia sulla necessità o meno di rivolgersi al Tribunale per ottenere il placet alla proroga della CNC, sia per individuare con esattezza il perimetro delle “parti” che avrebbero dovuto fornire la propria richiesta di prosecuzione delle trattative, apparendo un controsenso ottenere una richiesta di proroga da quelle parti che fossero eventualmente estranee fino a qual momento alle trattative. La prima incertezza operativa, riscontrata in una delle prime procedure aperte nel gennaio 2022, è stata fugata con sentenza del Tribunale di Palermo del 27 luglio 2022, est. D’Antoni, **R.G.V.G. 3253/2022**<sup>59</sup>, che ha dichiarato in riscontro ad apposita istanza di proroga, il “**non luogo a provvedere**”, sancendo anche sotto il profilo giurisprudenziale la certezza di assenza di necessità di rivolgersi all’Autorità Giudiziaria per convalidare o ratificare la proroga della CNC oltre il termine ordinario. Il secondo nodo, che peraltro era stato già interpretato in tal senso nella suddetta istanza, e tale inquadramento è in seguito condiviso nella sopra citata Sentenza, viene sciolto dal Decreto Correttivo che specifica che al comma a) dello stesso art. 17 comma 8 che le parti la cui richiesta è necessaria per la prosecuzione siano esclusivamente, come era già apparso logico, soltanto **quelle con le quali sono in corso le trattative**.

In materia di **compenso dell’esperto** le novità introdotte dal Decreto Correttivo nel novellato **art. 25-ter CCII** riguardano l’ipotesi di CNC condotta unitariamente per un **gruppo di**

---

<sup>59</sup> <https://www.dirittodellacrisi.it/articolo/trib-palermo-27-luglio-2022-est-d-antoni> - Trib. Palermo, 27 luglio 2022, Est. D’Antoni - *COMPOSIZIONE NEGOZIATA – Richiesta di proroga incarico esperto – Pronuncia di non luogo a provvedere – correttezza – Valutazione rimessa esclusivamente alle parti – Sussistenza.*

**imprese**, e stabiliscono che la misura **minima in caso di archiviazione immediata è ricompresa tra 500 e 5.000 euro**, tenendo conto delle dimensioni dell'impresa e della complessità della documentazione esaminata, riconoscendo in tal modo l'impegno profuso e la laboriosità dell'attività svolta dall'esperto già nelle prime fasi. Altra novità di rilievo è la **nullità dell'accordo tra esperto ed imprenditore che avvenga prima di 120 giorni successivi alla prima convocazione**, ad eccezione del caso in cui le trattative si concludano prima, e ciò per scongiurare che il contratto sul compenso individuato precocemente possa risultare iniquo in funzione dell'attività concretamente svolta.

Appena terminato l'incarico l'Esperto dovrà redigere, ai sensi dell'art.17 comma 8 CCII, la propria **Relazione Finale** da inserire nella piattaforma telematica, e che dovrà anzitutto descrivere l'attività svolta, allegando i verbali sottoscritti degli incontri svolti, specificare le autorizzazioni richieste e quelle concesse, precisare se l'imprenditore si sia avvalso degli strumenti di cui agli artt. 6, 7 ed 8 del CCI, indicare il termine delle misure protettive concesse, fornire ogni informazione circa le misure cautelari o esecutive e in generale su ogni contenzioso pendente volto alla dichiarazione di apertura di liquidazione giudiziale e, soprattutto, riepilogare le proprie considerazioni ed analisi in merito all'idoneità della soluzione di piano di risanamento individuato e pertanto sulla reale prospettiva di perseguibilità, e quindi di realizzabilità, dello stesso, nonché esprimersi sulla veridicità dei dati a supporto.

È quindi indubbio complessivamente che siffatta figura debba possedere un insieme di **competenze tecnico giuridiche professionali, oltre a doti relazionali e di mediazione di notevole profilo**, ed essere privo di alcun pregiudizio o preconceito sulle possibili soluzioni di risanamento prospettategli dall'imprenditore, o meglio dai suoi *Advisors*, qualora presenti, senza mai perdere la propria terzietà ed

obiettività. Il ruolo prevede che l'esperto al contempo **vigili in pendenza dei trattative, ai sensi dell'art. 21 del CCII, sulla gestione ordinaria dell'impresa che rimane pienamente, come le correlate responsabilità per gli atti compiuti, in capo all'imprenditore**, salvo che nella stipula degli **atti di straordinaria amministrazione**, per i quali l'Esperto ha facoltà di invitare alla loro modifica o ripensamento quando ritiene che l'atto può arrecare pregiudizio ai creditori, alle trattative o alle prospettive di risanamento, **segnalandolo per iscritto all'imprenditore e all'organo di controllo** e, in caso di mancato accoglimento di tali modifiche e quindi di compimento dell'atto, **iscrivere nel Registro delle Imprese il proprio dissenso**, e tutto ciò al fine di impedire, o quantomeno mitigare, ogni possibile pregiudizio nei confronti del ceto creditorio nella conduzione dell'impresa. Detta iscrizione è obbligatoria quando l'atto compiuto pregiudica gli interessi dei creditori.

#### Il ruolo dell'esperto nella composizione negoziata

L'impianto normativo di cui alla previgente Legge Fallimentare (R.D. 267/1942 - L.F.) inquadrava l'imprenditore quasi univocamente come soggetto disattento, o in talune declinazioni screditanti quale inaffidabile o negligente, che aveva causato il dissesto della propria impresa, in un'ottica per lo più quasi esclusivamente punitiva, prevenendo mediante la procedura del Fallimento la mera liquidazione dei beni al fine del soddisfacimento, sovente con importi esigui, dei creditori, eccezion fatta per il Concordato preventivo ed i meno utilizzati Accordi di ristrutturazione dei debiti, unici strumenti che diversamente potevano invece consentire un risanamento anche in situazioni di crisi.

Con l'avvento della **Direttiva comunitaria Insolvency**, visto il suo recepimento all'interno del nostro ordinamento, si

introduceva con il D.L. 118/2021, in seguito convertito con modificazioni nella L. 147/2021, un nuovo tipo di percorso, oggi definibile come procedimento - e non procedura, concorsuale o para-concorsuale - denominato Composizione Negoziata della Crisi d'impresa (CNC), strumento stragiudiziale e contrattuale che consente all'imprenditore in difficoltà, mediante accordi coi i suoi creditori, di essere agevolato nel tentativo di riportare e mantenere in equilibrio economico-finanziario la propria attività. La suddetta Direttiva metteva finalmente a disposizione, con questa innovativa tipologia di procedimento *"..alle imprese ed agli imprenditori sani che sono in difficoltà finanziarie la possibilità di accedere a quadri nazionali efficaci in materia di ristrutturazione preventiva che consentano loro di continuare ad operare"* (considerando 1, Direttiva Insolvency).

Si tratta di una rivoluzione epocale che allarga enormemente gli orizzonti e quindi le alternative percorribili per tutte quelle imprese per le quali sia possibile, **intercettata per tempo la c.d. "pre-crisi"**, un percorso di risanamento, o più precisamente per le quali lo stesso sia ragionevolmente ipotizzabile, essendo soltanto successiva e residuale l'ipotesi di liquidazione giudiziale in quei casi in cui sia preclusa ogni possibilità di risanamento.

Il leitmotiv del successivo Codice della Crisi (D.Lgs. 14/2019, CCII) entrato in vigore il 15 luglio 2022 e che ha inglobato, agli artt. 13 e ss dal D.Lgs. n.83/2022, la suddetta nuova normativa sulla CNC, è quello dell'emersione anticipata (e tempestiva) della crisi, c.d. **"early warning"**, anzi ove possibile **"earliest warning"**, consentendo la possibilità all'impresa che si trovi in uno stato di affanno finanziario, pre-crisi o crisi potenziale, o anche crisi conclamata purché reversibile, di disporre di uno strumento per attivarsi autonomamente per tempo e quindi volontariamente, con l'obiettivo di scongiurare la perdita del requisito della continuità aziendale ed evitare che la crisi sfoci

nell'insolvenza, intervenendo quando ancora l'impresa è in condizioni di riprendere il proprio adeguato assetto.

Nel quadro normativo della CNC il ruolo d'innovazione rispetto a tutte le altre previgenti opzioni di risanamento (ADR, CP, apporto di capitale di terzi, cessione o affitto d'azienda, altre operazioni straordinarie) viene svolto dalla nuova figura, contestualmente introdotta e creata ad hoc, dell'Esperto Negoziatore, che è chiamato a guidare questa nuova fattispecie e vigilare sull'impresa nel corso della stessa a tutela dei creditori.

La nuova figura appositamente introdotta dell'Esperto indipendente della CNC quale **facilitatore e negoziatore** nominato dalle apposite Commissioni istituite presso le Camere di Commercio, prevede anzitutto, ai sensi dell'Art. 12 comma 2 CCII, che lo stesso: *“Agevoli le trattative tra imprenditore, creditori ed eventuali altri soggetti interessati, al fine di individuare una soluzione per il **superamento delle condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario** che rendono probabile la crisi o l'insolvenza dell'impresa, anche mediante trasferimento dell'azienda o di rami di essa”*. Il nuovo Decreto Correttivo al CCII, approvato in prima lettura dal Consiglio dei Ministri il 10 giugno 2024, ha altresì introdotto l'inciso *«anche soltanto in condizioni di»* ovvero ampliando esplicitamente la **possibilità di accesso alla CNC anche in caso di stato di palese insolvenza**, ma sempre purché la crisi sia ovviamente reversibile. L'esperto, ai sensi dell'art. 16 CCII, deve altresì essere terzo ed indipendente, sia rispetto all'impresa sia alle altre parti interessate dall'operazione di risanamento, rimandando con espresso richiamo all'art. 2399 c.c., e deve operare in modo **professionale, riservato, imparziale ed indipendente**.

Nell'ambito dei doveri attribuiti dalla legge all'esperto rientrano in primo luogo una serie di **attività preliminari che lo stesso dovrà tempestivamente compiere**, ovvero: verificare

dapprima la sussistenza dei requisiti di indipendenza, ex art. 16 CCII, accettare l'incarico entro due giorni dalla nomina, convocare senza indugio l'imprenditore e svolgere una valutazione preliminare circa le possibilità di risanamento, sulla base della documentazione messa a disposizione dall'imprenditore, dell'esito del test pratico e del piano di risanamento predisposto da quest'ultimo, utilizzando la **checklist** di cui al DM 21.3.2023 che integra e sostituisce il DM 28.9.2021.. Con il decreto ministeriale sono definiti: *“il contenuto della piattaforma, la lista di controllo particolareggiata, le indicazioni per la redazione del piano di risanamento e le modalità di esecuzione del test pratico”*, nonché stabilita la specifica formazione al possesso della quale è subordinata l'iscrizione degli esperti indipendenti nell'apposito elenco presso le sedi competenti della CCIAA,

Il DM costituisce un apprezzabile ed utilissimo strumento di regolamentazione messo a disposizione dal Legislatore, che contiene un vademecum molto dettagliato delle regole operative cui le parti, l'impresa e l'esperto debbano attenersi, annoverando altresì nella Sezione III “Protocollo di conduzione” e nell'Allegato 1, denominato *“Indicazioni per la formulazione delle proposte alle parti interessate”*, tutte le possibili soluzioni volte al risanamento aziendale, da cui l'esperto possa attingere per formulare proposte di adeguamenti al piano o aggiustamenti mirati al recupero della redditività o dell'efficienza finanziaria della gestione, oltre a trattare le possibili alternative in caso di **continuità indiretta**, quest'ultima motivo ricorrente del nuovo Codice.

L'Esperto dovrà altresì prontamente accedere, previo consenso dell'imprenditore, alle banche dati come previsto dall'art.14 CCII, nonché incontrare l'organo di controllo ed il revisore legale, ove in carica, ed assumere tutte le informazioni del caso. In seguito dovrà altresì incontrare tutte le parti potenzialmente interessate alle trattative, ma anche una serie di altri

*stakeholders* dell'impresa a seconda delle peculiari circostanze, attenendosi anche in questo caso ai doveri di terzietà e professionalità, mantenendo la riservatezza delle trattative, con la novità introdotta dal Decreto correttivo che prevede, ai sensi dell'art. 17 comma 5 CCII, che **l'imprenditore possa condurre le trattative anche senza la presenza dell'Esperto.**

In merito all'espletamento del suo incarico il Decreto Correttivo prevede, all'art. 17 comma 6 CCII, anche la novità di un controllo che possa essere esercitato sull'Esperto **dall'imprenditore e due o più parti interessate, le quali possono formulare osservazioni sul suo operato**, con la conseguenza che la Commissione che lo ha nominato può arrivare a procedere alla sostituzione dello stesso e, ai sensi del nuovo art. 16 comma 2-bis CCII, l'esperto **deve altresì indicare, nei pareri che rilascia, sia l'attività svolta che quella prevista.**

Le competenze richieste all'Esperto sono quindi molteplici e trasversali, in quanto oltre alla conoscenza ed esperienza in ambito di ristrutturazione del debito, ed approfondita conoscenza delle norme e strumenti di composizione della crisi oggi riepilogati nel CCII, egli è chiamato anche a svolgere un ruolo di facilitatore delle trattative, di mediatore delle posizioni, a volte divergenti tra alcuni creditori e l'impresa, e possedere preferibilmente anche nozioni di economia ed organizzazione aziendale, per poter sia valutare adeguatamente il piano di risanamento proposto dall'imprenditore, sia proporre i correttivi o anche suggerire opportuni adeguamenti alla conduzione dell'azienda che possano portare al riequilibrio aziendale. Allo stesso modo è opportuno che sia dotato di esperienza in operazioni straordinarie ed in particolare in quelle di affitto/cessione dell'azienda, o rami di essa, volti alla continuità indiretta.

Anche in questo frangente sovviene in maniera molto dettagliata il protocollo di conduzione che riepiloga ed

approfondisce tutta una serie di possibili accorgimenti, operazioni, aggiustamenti, o una miscellanea calibrata di alcuni di essi che sia imbastita appositamente per l'impresa in questione, che possano consentire alla stessa di uscire dalla propria en-passe, e garantire la prospettiva continuità aziendale, diretta o indiretta.

Rientra tra i doveri dell'esperto anche quello di stimolare la formulazione di proposte concrete da parte dell'imprenditore e/o delle parti interessate, evidenziando che le stesse consentano un temperamento fra i sacrifici richiesti ad ognuna delle parti coinvolte. Lo stesso è inoltre chiamato a fornire una stima dell'**alternativa liquidatoria**, ovvero del possibile soddisfacimento per ciascuna categoria di creditori nella denegata ipotesi di mancato accordo e di possibile prospettiva liquidazione giudiziale. Inoltre qualora l'Esperto ravvisi, con riferimento ai contratti ad esecuzione continuata, periodica o differita, che le prestazioni dell'impresa siano divenute eccessivamente onerose, o sia stato alterato l'equilibrio del rapporto fra le parti, lo stesso può invitare le parti a rideterminare i contratti mediante la **rinegoziazione dei contratti** prevista dall'art. 17 comma 5 CCII. In caso invece di **richiesta di nuovi finanziamenti prededucibili** avanzata dall'impresa l'Esperto, ai sensi dell'art.22 comma 1 lett. a) CCII, **può essere sentito dal Tribunale** ai fini della concessione dell'autorizzazione, al fine di valutare se gli stessi siano effettivamente utili o comunque necessari per ristabilire la conformità di pagamenti a Erario ed Enti di previdenza ed assistenza ai fini della regolarità contributiva, o se siano funzionali al mantenimento del ciclo degli approvvigionamenti, o più in generale se gli stessi consentano una soluzione migliorativa rispetto all'assenza dell'erogazione del finanziamento *de quo*.

Qualora l'ipotesi primaria di risanamento sia quella volta alla continuità indiretta, e quindi da realizzarsi mediante cessione

dell'azienda o rami di essa, l'Esperto dovrà vigilare, e se del caso intervenire, affinché venga rispettato il principio di competitività per l'individuazione della cessionaria, mediante instaurazione di espressamente previste procedure competitive, coadiuvando altresì l'impresa nella creazione della data-room da mettere a disposizione dei potenziali acquirenti, informare il Tribunale qualora uno di questi ultimi sia parte correlata rispetto all'imprenditore e, qualora richiesto, fornire proprio parere in merito all'iter mediante il quale sia stato individuato l'acquirente, nonché esprimersi circa la congruità o meno del prezzo proposto, e fornire ogni altra informazione necessaria affinché il Tribunale possa valutare il rilascio dell'autorizzazione alla stipula ai sensi dell'art. 22 comma 1 lett. d) CCII.

La durata dell'incarico prevista dall'art. 17 comma 7 CCII è di sei mesi, prorogabile ai sensi del successivo comma 8 fino ad ulteriori sei mesi su richiesta dell'imprenditore e da tutte le parti, e previo consenso dell'Esperto. Quanto sopra in assenza di misure protettive, che ove concesse sono invece prorogabili per soli ulteriori 120 giorni. Nel corso delle prime applicazioni di CNC sono emersi taluni interrogativi sia sulla necessità o meno di rivolgersi al Tribunale per ottenere il placet alla proroga della CNC, sia per individuare con esattezza il perimetro delle "parti" che avrebbero dovuto fornire la propria richiesta di prosecuzione delle trattative, apparendo un controsenso ottenere una richiesta di proroga da quelle parti che fossero eventualmente estranee fino a qual momento alle trattative. La prima incertezza operativa, riscontrata in una delle prime procedure aperte nel gennaio 2022, è stata fugata con sentenza del Tribunale di Palermo del 27 luglio 2022, est. D'Antoni, **R.G.V.G. 3253/2022**<sup>60</sup>, che ha dichiarato in riscontro ad

---

<sup>60</sup> <https://www.dirittodellacrisi.it/articolo/trib-palermo-27-luglio-2022-est-d-antoni> - Trib. Palermo, 27 luglio 2022, Est. D'Antoni - *COMPOSIZIONE*

apposita istanza di proroga, il “**non luogo a provvedere**”, sancendo anche sotto il profilo giurisprudenziale la certezza di assenza di necessità di rivolgersi all’Autorità Giudiziaria per convalidare o ratificare la proroga della CNC oltre il termine ordinario. Il secondo nodo, che peraltro era stato già interpretato in tal senso nella suddetta istanza, e tale inquadramento è in seguito condiviso nella sopra citata Sentenza, viene sciolto dal Decreto Correttivo che specifica che al comma a) dello stesso art. 17 comma 8 che le parti la cui richiesta è necessaria per la prosecuzione siano esclusivamente, come era già apparso logico, soltanto **quelle con le quali sono in corso le trattative**.

In materia di **compenso dell’esperto** le novità introdotte dal Decreto Correttivo nel novellato **art. 25-ter CCII** riguardano l’ipotesi di CNC condotta unitariamente per un **gruppo di imprese**, e stabiliscono che la misura **minima in caso di archiviazione immediata è ricompresa tra 500 e 5.000 euro**, tenendo conto delle dimensioni dell’impresa e della complessità della documentazione esaminata, riconoscendo in tal modo l’impegno profuso e la laboriosità dell’attività svolta dall’esperto già nelle prime fasi. Altra novità di rilievo è la **nullità dell’accordo tra esperto ed imprenditore che avvenga prima di 120 giorni successivi alla prima convocazione**, ad eccezione del caso in cui le trattative si concludano prima, e ciò per scongiurare che il contratto sul compenso individuato precocemente possa risultare iniquo in funzione dell’attività concretamente svolta.

Appena terminato l’incarico l’Esperto dovrà redigere, ai sensi dell’art.17 comma 8 CCII, la propria **Relazione Finale** da

---

*NEGOZIATA – Richiesta di proroga incarico esperto – Pronuncia di non luogo a provvedere – correttezza – Valutazione rimessa esclusivamente alle parti – Sussistenza.*

inserire nella piattaforma telematica, e che dovrà anzitutto descrivere l'attività svolta, allegando i verbali sottoscritti degli incontri svolti, specificare le autorizzazioni richieste e quelle concesse, precisare se l'imprenditore si sia avvalso degli strumenti di cui agli artt. 6, 7 ed 8 del CCI, indicare il termine delle misure protettive concesse, fornire ogni informazione circa le misure cautelari o esecutive e in generale su ogni contenzioso pendente volto alla dichiarazione di apertura di liquidazione giudiziale e, soprattutto, riepilogare le proprie considerazioni ed analisi in merito all'idoneità della soluzione di piano di risanamento individuato e pertanto sulla reale prospettiva di perseguibilità, e quindi di realizzabilità, dello stesso, nonché esprimersi sulla veridicità dei dati a supporto.

È quindi indubbio complessivamente che siffatta figura debba possedere un insieme di **competenze tecnico giuridiche professionali, oltre a doti relazionali e di mediazione di notevole profilo**, ed essere privo di alcun pregiudizio o preconceito sulle possibili soluzioni di risanamento prospettategli dall'imprenditore, o meglio dai suoi *Advisors*, qualora presenti, senza mai perdere la propria terzietà ed obiettività. Il ruolo prevede che l'esperto al contempo **vigili in pendenza dei trattative, ai sensi dell'art. 21 del CCII, sulla gestione ordinaria dell'impresa che rimane pienamente, come le correlate responsabilità per gli atti compiuti, in capo all'imprenditore**, salvo che nella stipula degli **atti di straordinaria amministrazione**, per i quali l'Esperto ha facoltà di invitare alla loro modifica o ripensamento quando ritiene che l'atto può arrecare pregiudizio ai creditori, alle trattative o alle prospettive di risanamento, **segnalandolo per iscritto all'imprenditore e all'organo di controllo** e, in caso di mancato accoglimento di tali modifiche e quindi di compimento dell'atto, **iscrivere nel Registro delle Imprese il proprio dissenso**, e tutto ciò al fine di impedire, o quantomeno mitigare, ogni possibile pregiudizio nei confronti del ceto creditorio nella

conduzione dell'impresa. Detta iscrizione è obbligatoria quando l'atto compiuto pregiudica gli interessi dei creditori.

### **6.1. L'individuazione dell'affittuario, la verifica della sua solvibilità e delle garanzie offerte**

Nell'ambito della composizione negoziata, l'imprenditore può stipulare un contratto d'affitto d'azienda senza richiedere al Tribunale la preventiva autorizzazione, ai sensi dell'art. 22 CCII. Questa autorizzazione difatti è necessaria solo nel caso di trasferimento dell'azienda, al fine di ottenere l'esenzione dalla solidarietà passiva per i debiti da parte del futuro acquirente dell'azienda, secondo quanto previsto dall'art. 2560, comma 2, cod. civ.

Invero, il citato art. 22, al comma 1, lett. d) CCII prevede, per l'appunto, che il Tribunale *“su richiesta dell'imprenditore, verificata la funzionalità degli atti rispetto alla continuità aziendale e alla migliore soddisfazione dei creditori può: (...) d) autorizzare l'imprenditore a trasferire in qualunque forma l'azienda o uno o più suoi rami senza gli effetti di cui all'articolo 2560, secondo comma, del codice civile, dettando le misure ritenute opportune, tenuto conto delle istanze delle parti interessate al fine di tutelare gli interessi coinvolti; resta fermo l'articolo 2112 del codice civile. Il tribunale verifica altresì il rispetto del principio di competitività nella selezione dell'acquirente”*.

Pertanto, nell'ipotesi cessione o di affitto con opzione di acquisto dell'azienda o di uno o più dei suoi rami da parte dell'affittuario, il Tribunale deve valutare la funzionalità dell'atto di trasferimento rispetto sia alla continuità aziendale che alla migliore soddisfazione dei creditori, riservandosi, con il decreto autorizzativo, di dettare le *“misure ritenute opportune, tenuto conto delle istanze delle parti interessate al fine di tutelare gli interessi coinvolti”*, secondo le previsioni dell'art. 22 CCII.

Considerato quanto sopra, sebbene, come detto, per l'affitto dell'azienda in composizione negoziata non sia necessaria l'autorizzazione del Tribunale e pertanto neanche lo svolgimento di una procedura competitiva per la selezione del

potenziale affittuario (obbligatoria invece nel caso di cessione dell'azienda) si ritiene, ad ogni modo, opportuno adottare criteri di valutazione oggettivi, trasparenti ed equi che prevedano l'ausilio la mediazione dell'esperto.

Difatti, tenuto conto della natura giuridica dell'istituto della Composizione Negoziata, di "procedura non concorsuale" l'imprenditore è legittimato a porre in essere un contratto di affitto di azienda autonomamente, collocando la figura *sui generis* dell'esperto come facilitatore delle trattative tra le parti, con il compito di agevolare, assistere e vigilare sull'operato dell'imprenditore nelle varie fasi contrattuali, senza pregiudicare ingiustamente gli interessi dei creditori (art. 16, comma 4, CCII). Si ritiene dunque che l'attività preliminare di individuazione e selezione dell'affittuario più adatto a gestire l'azienda in composizione negoziata abbia un ruolo cruciale nell'ambito dell'operazione di affitto, richiedendo un'attenta valutazione di requisiti oggettivi e soggettivi del potenziale conduttore.

Vediamo di seguito una sintesi dei requisiti oggettivi e soggettivi da considerare ed esaminare per un'attenta individuazione del potenziale soggetto affittuario:

#### **A) Requisiti oggettivi:**

- **Solidità finanziaria:** l'affittuario deve essere solvibile e ciò deve essere dimostrato attraverso la produzione di diversa documentazione, quale - a titolo esemplificativo e non esaustivo:
  - ✓ ultimi bilanci regolarmente depositati presso il Registro delle Imprese;
  - ✓ situazione economico-patrimoniale aggiornata;
  - ✓ ultimi dichiarativi fiscali presentati all'Agenzia delle Entrate;
  - ✓ *business plan* per identificare gli investimenti pianificati dall'affittuario, analizzare i flussi di

cassa prospettici e i punti di forza e debolezza del piano;

- ✓ ogni altro documento utile a dimostrare la solvibilità dell'interessato, v. *infra*;

- **Garanzie offerte:** il soggetto interessato deve offrire garanzie per assicurare il pagamento dei canoni di affitto e l'adempimento degli obblighi contrattuali, v. *infra*;
- **Continuità dell'azienda in composizione negoziata:** come detto, è fondamentale che l'affittuario sia in grado di garantire la continuità operativa dell'azienda in composizione negoziata; ciò implica l'esigenza di avere le competenze e le risorse necessarie per gestire l'azienda in modo efficace;
- **Tutela dei lavoratori:** è importante che i diritti dei lavoratori siano tutelati durante il processo di affitto. Questo include il rispetto delle normative vigenti in materia di lavoro;
- **Soddisfazione dei creditori:** l'affittuario deve essere in grado di soddisfare al meglio i creditori dell'azienda. Questo può includere la capacità di generare flussi di cassa sufficienti per onorare i debiti esistenti;

## **B) Requisiti soggettivi:**

- **Entità giuridica:** individuare la qualificazione giuridica del soggetto affittuario (se ditta individuale, società di persone o società di capitali);
- **Attività svolta:** verificare la tipologia dell'attività svolta dall'affittuario e, in particolare, se la stessa è uguale o comunque affine all'attività esercitata dall'azienda in composizione negoziata, anche al fine di prevedere una gestione dell'azienda, o di uno o più rami di essa, più efficiente;

- **Competenze ed esperienze:** operare verifiche circa le competenze e le esperienze maturate dal conduttore e nello specifico:
  - ✓ il *know-how* necessario per gestire l'azienda in modo efficiente;
  - ✓ le qualifiche imprenditoriali e/o professionali del conduttore;
  - ✓ le eventuali certificazioni acquisite nel corso degli anni;
  - ✓ l'esperienza maturata nel settore specifico dell'azienda;
  - ✓ mercato nazionale ed eventualmente internazionale di riferimento del conduttore;
- **Affidabilità e reputazione:** percezione della serietà e dell'affidabilità dell'affittuario basata su *feedback* e opinioni di terzi.

Considerato quanto sopra, dato che l'oggetto del contratto di affitto riguarda un'azienda o uno o più rami di essa, nell'ambito di un procedimento di composizione negoziata richiesto dall'imprenditore che si trova, pertanto, in una situazione di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario, si ritiene opportuno fornire maggiori dettagli circa la valutazione della **solvibilità dell'affittuario** e delle **garanzie offerte** da quest'ultimo.

Difatti, l'analisi della solvibilità e delle garanzie offerte dal potenziale affittuario si rende particolarmente importante sia al fine di salvaguardare l'azienda o uno più rami di essa tentandone il risanamento, sia al fine di tutelare gli interessi dei creditori.

In particolare, con riferimento alla solvibilità dell'affittuario occorre valutare la sua capacità di adempiere agli obblighi finanziari che lo stesso assumerà con la stipula del contratto di

affitto. Le valutazioni relative alla solvibilità dell'affittuario possono essere innanzitutto effettuate tramite un'attenta analisi degli ultimi bilanci al fine di ottenere informazioni circa la situazione finanziaria, patrimoniale, ed economica del potenziale affittuario dell'azienda in composizione negoziata.

Un ulteriore strumento utile alla valutazione di solvibilità dell'affittuario è quello del *rating aziendale*, metodo utilizzato per la valutazione delle imprese analizzando il rischio finanziario e di insolvenza. Il rating aziendale viene assegnato dalle agenzie di rating oppure dagli istituti bancari e viene effettuato a partire dai dati ricavati dal bilancio aziendale con modalità e strumenti differenti a seconda che si tratti di un'agenzia di *rating* oppure di un istituto bancario.

Considerato quanto sopra, a titolo esemplificativo e non esaustivo, si ritiene necessario acquisire ed esaminare la documentazione di seguito elencata:

- visura camerale storica aggiornata;
- organigramma aziendale;
- ultimi tre bilanci depositati presso il Registro delle Imprese per le società di capitali o ultime tre situazioni economiche e ultimi tre dichiarazioni dei redditi presentate all'Agenzia delle Entrate per le ditte individuali e le società di persone;
- ultima situazione economico-patrimoniale aggiornata;
- visura protesti da estrapolare presso la CCIAA;
- visura CRIF al fine di verificare l'affidabilità creditizia nonché la regolarità nei pagamenti dei debiti bancari e finanziari;
- visura presso la Centrale Rischi della Banca d'Italia, al fine di verificare eventuali posizioni in sofferenza presso;

- estratto debitorio presso l’Agenzia delle Entrate-Riscossione;
- estratti dei carichi pendenti presso Agenzia delle Entrate, INPS e INAIL.

Per quanto riguarda invece le **garanzie offerte**, si specifica, innanzitutto, che le stesse sono variabili a seconda delle parti coinvolte e delle specifiche circostanze.

Nello specifico le garanzie possono essere:

- **patrimoniali**: come ipoteche o pegni su beni aziendali, volte a garantire l’adempimento degli obblighi contrattuali; queste garanzie sono legate ai beni dell’azienda stessa e possono essere utilizzate in caso di mancato pagamento degli affitti o altri inadempimenti;
- **personali**: come una fideiussione o una cauzione, per assicurare il pagamento degli affitti e l’adempimento degli obblighi contrattuali; queste garanzie possono essere richieste per proteggere l’affittante da eventuali inadempienze o danni finanziari.

L’esperto al fine di agevolare le trattative ed individuare la miglior offerta, affiancando l’imprenditore per valutare la bontà del potenziale affittuario deve tener conto ed analizzare le garanzie prestate.

Le forme di garanzie più favorevoli per tutelare la gestione dell’impresa e l’interesse dei creditori sono rappresentate dalle fideiussioni bancarie e assicurative rilasciate da istituti riconosciuti dal mercato.

Una seconda forma di garanzia può essere rappresentata dal rilascio delle fideiussioni emesse da soggetti terzi, la cui capacità finanziaria e solidità economica è riconoscibile da parte dell’esperto una volta effettuate le dovute verifiche ed analisi al riguardo. Questa tipologia di garanzia è preferibile

richiederla quando il proponente affittuario è una società *new-co*.

In tal caso, dunque, l'interlocutore giuridico differisce dal soggetto economico che si propone quale interlocutore dell'esperto, essendo di norma rappresentato dalla società o persona fisica che costituiranno il nuovo veicolo societario con il quale si si propone di stipulare il contratto di affitto di azienda. L'esperto, in questa fase di analisi e mediazione si interfacerà con i referenti della *governance* della società neocostituita richiedendo loro delle garanzie per il buon esito degli impegni che andranno ad assumere con la nuova entità.

In assenza degli impegni assunti con i reali referenti l'esperto e l'imprenditore non potranno contare sul loro intervento in caso di un eventuale crisi o default della *new-co*, che difficilmente potrebbe avere la capacità di porre in essere una gestione caratteristica che generi risorse finanziarie sufficienti per autofinanziarsi, remunerare l'attività imprenditoriale e di far fronte al pagamento dei canoni di locazione pattuiti. La *new-co*, in tal caso, non potrebbe contare su disponibilità finanziarie diverse da quelle generate dalla attività aziendale oggetto del contratto.

Pertanto, in caso di mancata garanzia da parte di soggetti terzi, la possibilità che la *new-co* riesca a far fronte agli impegni presi è strettamente correlato all'andamento dell'azienda, con un rischio di inadempimento molto elevato.

Una terza forma di garanzia per l'esperto può essere rappresentata dal deposito presso un soggetto terzo di determinate somme di denaro, calcolabili in percentuale sull'importo complessivo degli impegni che l'affittuaria si propone di assumere o calcolate per un importo pari alla copertura di più canoni di locazione.

Nel contratto di affitto di azienda, in aggiunta alle sopracitate garanzie, si ritiene possano essere inserite delle **clausole** a

tutela dell'imprenditore che prevedano la risoluzione del contratto d'affitto nei casi di seguito indicati:

- ritardato o mancato pagamento dei canoni;
- cattiva gestione aziendale;
- venir meno agli obblighi di manutenzione e riparazione;
- impossibilità per l'affittuario di dismettere o sostituire i beni aziendali;
- cessione del contratto in subaffitto in quanto l'esperto ha valutato e analizzato le capacità patrimoniali e finanziarie di un determinato affittuario;
- modificazione della destinazione economica;
- non conservazione dell'efficienza dell'organizzazione e degli impianti e le normali dotazioni di scorte;
- non destinazione al servizio dell'azienda dei mezzi necessari per la gestione;
- esercizio dell'azienda sotto la denominazione che la contraddistingue (per conservare l'avviamento in caso di cessione del contratto di fitto di azienda).

Infine, si può prevedere la previsione di **penali** giornaliere a carico dell'affittuario in caso di inadempimento nella restituzione dell'azienda, o di uno o più rami di essa, nei termini contrattualmente pattuiti, che possono determinare un danno all'imprenditore e ai creditori.

A tutela dell'integrità del patrimonio aziendale oggetto di contratto di fitto, e quindi della permanenza della garanzia del congruo canone di locazione, l'imprenditore/creditore ha la facoltà di esercitare diversi istituti giuridici, tra cui l'azione surrogatoria e l'azione revocatoria.

L'azione surrogatoria è quella attraverso cui l'imprenditore/creditore può sostituirsi all'affittuario/debitore nell'esercizio di alcuni diritti qualora dovessero riscontrarsi casi di inerzia di quest'ultimo. Con lo strumento dell'azione

revocatoria invece l'imprenditore/creditore può impedire all'affittuario/debitore di depauperare il patrimonio dell'azienda o di uno o più rami di essa.

Infine, è consigliabile la redazione di un contratto di affitto ben dettagliato e strutturato, specificando chiaramente le garanzie richieste all'affittuario nonché le modalità di applicazione delle stesse in caso di inadempienza, previa individuazione della convenienza dell'operazione economica nel suo complesso, tenuto conto della peculiarità dell'azienda o di uno o più rami di essa.

In conclusione, l'affittuario più adatto a gestire l'azienda o uno o più rami di essa sarà quello che, all'esito dell'esamina operata dall'imprenditore con l'ausilio dell'esperto, presenterà tutti i requisiti oggettivi e soggettivi richiesti, con particolare riferimento alla solvibilità e alle garanzie offerte, tenuto conto della specificità dell'azienda. Ciò con l'obiettivo principale di garantire la continuità operativa e il riequilibrio economico-finanziario dell'azienda o uno o più rami di essa concessa in affitto, permettendo così il risanamento dello stato di crisi e la tutela dei creditori.

## **6.2. Regime informativo o autorizzativo: segnalazione e/o parere dell'esperto**

Il legislatore attribuisce alla figura dell'esperto un ruolo decisivo che non emerge soltanto dalla valutazione circa l'esistenza di concrete prospettive di risanamento in grado di dare inizio al percorso della composizione negoziata. Egli è investito anche del compito di rendere pareri tutte le volte in cui gli venga richiesto, svolgendo dunque anche un ruolo di ausilio nei confronti del Tribunale. Basti pensare al ruolo decisivo che riveste in ordine alla concessione delle misure protettive e cautelari richieste dall'imprenditore.

Di seguito sono elencati alcuni dei principali pareri che l'esperto è chiamato ad esprimere nell'ambito della composizione negoziata della crisi:

L'art. 17 CCII comma 5 prevede che l'esperto valuti l'esistenza di concrete prospettive di risanamento e, in caso positivo, proceda ad iniziare l'iter dei contatti con i creditori, mentre, in caso negativo, dia notizia all'imprenditore e al segretario generale della camera di commercio per l'archiviazione della pratica. Spetta quindi all'esperto valutare se, sulla base dell'istanza presentata dall'imprenditore, risulti opportuno andare avanti o meno nel percorso, potendo fin da subito interromperlo.

L'art. 17 CCII comma 8 prevede che l'esperto elabori una relazione finale propedeutica alla archiviazione della procedura ed alla cessazione degli effetti delle misure protettive.

L'art. 19 CCII comma 4 prevede che in occasione dell'udienza per la conferma delle misure protettive il Tribunale senta l'esperto, il quale avrà il compito di rappresentare lo stato delle trattative, indicare l'attività svolta ed esprimere un proprio giudizio motivato. L'esperto sarà inoltre sentito anche nel caso in cui sia richiesta, ai sensi dell'art. 19 CCII comma 5, la proroga della durata delle misure protettive o cautelari adottate, nel qual caso egli dovrà anche esprimere il proprio parere in ordine alla

sussistenza, a quella data, della praticabilità di concrete prospettive di risanamento ed alla esigenza di prorogare in funzione di esso le misure adottate. Ovviamente il parere dell'esperto sarà richiesto anche nel caso in cui sia formulata richiesta di revoca o abbreviazione della durata delle misure.

La composizione negoziata per la risoluzione della crisi di impresa, non rientrando tra le procedure concorsuali, ma costituendo piuttosto un percorso stragiudiziale al quale l'imprenditore accede volontariamente al fine di ottenere l'emersione preventiva della crisi e quindi il risanamento aziendale, prevede che la conduzione delle trattative spetti, in via del tutto esclusiva, all'imprenditore, il quale mantiene la completa gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa. All'esperto spetta invece il compito di facilitare la conduzione delle trattative, supervisionare l'attività di gestione portata avanti dall'imprenditore, nonché verificare l'assenza di ingiusto pregiudizio nei confronti dei creditori.

All'esperto, dunque, è inoltre affidato il compito di agevolare le trattative con i soggetti rilevanti per il risanamento dell'impresa, primi tra tutti i creditori aziendali, anche mediante il trasferimento dell'azienda o di rami di essa (art.12 comma 2 CCII).

La normativa impone all'imprenditore di informare preventivamente l'esperto circa il compimento di atti di straordinaria amministrazione (tra questi possono essere sicuramente compresi anche l'affitto e la cessione dell'azienda) nonché della esecuzione di pagamenti che non siano coerenti rispetto alle trattative o alle prospettive di risanamento (art. 21 comma 2 CCII).

L'esperto, qualora ritenga che l'atto di straordinaria amministrazione possa arrecare pregiudizio ai creditori, alle trattative o alle prospettive di risanamento, lo segnala per iscritto all'imprenditore, chiedendogli spiegazioni, e all'organo di controllo, se costituito.

Qualora, nonostante la segnalazione, l'atto fosse ugualmente eseguito, l'esperto è tenuto alla iscrizione del proprio dissenso nel registro delle imprese. Tale iscrizione diviene obbligatoria nel caso in cui l'atto dovesse pregiudicare l'interesse dei creditori, e in tal caso l'esperto dovrà segnalare al giudice che ha adottato le misure cautelari e protettive che sono venuti meno i presupposti che hanno determinato la loro adozione, o che risulta opportuno ridurne la durata<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> *L'eventuale dissenso da parte dell'esperto non può, in nessun caso, impedire il compimento degli atti, incidendo soltanto sulla conservazione degli effetti e, potenzialmente, sulla persistenza o sulla durata delle misure protettive e cautelari concesse, che il giudice può revocare o abbreviare su segnalazione dell'esperto dissenziente.*

### **6.3. Autorizzazioni e pareri in ambito di affitto di azienda**

In particolare, l'affitto d'azienda può rappresentare uno degli strumenti a cui può ricorrere l'impresa che versi nella situazione di squilibrio ex art. 12 comma 1 CCII, allo scopo di salvaguardare la continuità aziendale (seppur indirettamente), a condizione che l'esperto ritenga che vi siano prospettive di risanamento effettivamente perseguibili.

La legge stabilisce che il trasferimento dell'azienda possa essere realizzato attraverso qualunque forma e quindi, anche previa concessione in affitto dell'azienda o di suoi rami, in deroga al principio di solidarietà di cui all'art. 2560, comma 2 c.c., ovvero senza che si produca la responsabilità solidale del cessionario per i debiti inerenti all'esercizio dell'azienda ceduta, che risultino dai libri contabili obbligatori.

Il trasferimento, costituendo un atto di straordinaria amministrazione (secondo quanto stabilito dal decreto dirigenziale del 28.9.2021 sezione III paragrafo 7.3) è innanzitutto soggetto al regime informativo sopra descritto che obbliga l'imprenditore ad informare preventivamente l'esperto, ma è sottoposto anche ad un regime autorizzativo da parte del

Tribunale<sup>62</sup> che, previa richiesta dell'imprenditore<sup>63</sup> e validazione da parte dell'esperto con la propria relazione finale, verifica la sua funzionalità rispetto alla continuità aziendale e al miglior soddisfacimento dei creditori ai sensi dell'art. 22 comma 1 lettera d) CCII.

Tale autorizzazione da un lato consente di ottenere quale beneficio quello della inapplicabilità del comma 2 dell'art. 2560 c.c. e, dall'altro, di garantire la successiva esenzione dei suoi effetti e, in generale, l'esenzione della revocatoria ex art. 166 comma 2 CCII, in forza del quale non sono infatti revocabili gli atti, i pagamenti e le garanzie posti in essere dall'imprenditore coerentemente con le trattative salvo gli atti di straordinaria amministrazione e i pagamenti effettuati in relazione ai quali l'esperto ha iscritto il proprio dissenso nel registro delle imprese<sup>64</sup>.

---

<sup>62</sup> *La necessità dell'intervento autorizzativo da parte del Tribunale è riservata in via esclusiva a due casistiche:*

- 1. quella in cui l'imprenditore intenda contrarre, con terzi o con soci, finanziamenti assistiti dalla prededuzione;*
- 2. quella in cui l'imprenditore intenda trasferire in qualsiasi forma l'azienda o uno o più rami di essa senza gli effetti di cui all'art. 2560 comma 2 c.c.*

*Il legislatore ha ritenuto necessaria l'autorizzazione da parte del Tribunale in relazione a queste due ipotesi dal momento che si tratta di operazioni che possono dimostrarsi decisive per la continuità aziendale ma anche quelle che possono generare una maggiore influenza sui diritti dei creditori.*

<sup>63</sup> *La richiesta di trasferire in qualsiasi forma l'azienda (o uno o più rami di essa) senza gli effetti di cui all'art. 2560 c.c., deve necessariamente ed inderogabilmente pervenire da parte dell'imprenditore, unico soggetto legittimato.*

<sup>64</sup> *La cessione non potrà essere oggetto di revocatoria, beneficio che, diversamente da quello della non applicazione del comma 2 dell'art. 2560 c.c., è conseguito anche laddove la cessione venga attuata in mancanza della*

Pertanto, la mancata autorizzazione non renderebbe inefficace il contratto di affitto di azienda ma farebbe venire meno le tutele in favore dell'acquirente sopra indicate. Dunque, l'autorizzazione appare oltremodo opportuna dal momento che gli atti autorizzati dal Tribunale nel corso delle trattative conservano la propria validità anche laddove intervengano successivamente procedure concorsuali e finanche la liquidazione giudiziale della società.

È da precisare che la autorizzazione potrebbe non essere necessaria per la stipula del mero contratto di affitto di azienda<sup>65</sup>, non comprendente offerta o la opzione per la successiva vendita, in quanto nel caso di affitto non trova applicazione il principio di solidarietà previsto dall'art. 2560 c.c., la cui applicazione viene quindi a perdere di efficacia e di significato<sup>66</sup>.

---

*richiesta di autorizzazione, a condizione che l'esperto non abbia iscritto il proprio dissenso nel registro delle imprese.*

*Tale previsione è stata introdotta dal legislatore al fine di incentivare i potenziali interessati all'acquisto immediato dell'azienda, i quali, in mancanza potrebbero preferire attendere l'apertura di una procedura concorsuale al fine di beneficiare dell'effetto purgativo della vendita coattiva, precludendo in questo modo all'imprenditore il compimento di una cessione tempestiva dell'azienda, talvolta indispensabile per il mantenimento della continuità aziendale.*

<sup>65</sup> *In verità il Tribunale di Piacenza con sentenza del 1° giugno 2023 ha dichiarato inammissibile la richiesta di autorizzazione alla stipula di contratto di affitto di azienda anche relativamente al cd. affitto ponte, finalizzato alla successiva cessione dell'intero complesso aziendale a favore del conduttore. Le motivazioni adottate dal Tribunale si basavano sul fatto che l'autorizzazione ex art. 22 CCII avrebbe avuto quale unico effetto quello della deroga alla responsabilità solidale ex art. 2560, comma 2, c.c., difatti già garantita dall'affitto, senza ravvisare alcuna funzionalità al miglior soddisfacimento dei creditori o alla continuità aziendale, non consentendo neppure la verifica del principio di competitività.*

<sup>66</sup> *Relativamente al contratto d'affitto d'azienda con cui viene trasferito il solo*

Di conseguenza, in tale casistica, per l'imprenditore sarà sufficiente informare preventivamente l'esperto dell'atto di straordinaria amministrazione che intende compiere, affinché quest'ultimo possa verificare se l'atto può arrecare pregiudizio ai creditori, alle trattative o alle prospettive di risanamento come previsto dai commi 3 e 4 dell'art. 21 CCII.

Spesso può inoltre verificarsi il caso in cui il contratto di affitto di azienda venga stipulato ante presentazione della istanza per la nomina dell'esperto indipendente ai fini dell'accesso della composizione negoziata<sup>67</sup>. Chiaramente in questo caso l'operazione non è oggetto di autorizzazione, che casomai sarà necessario richiedere per la successiva vendita in corso di procedura.

All'esito delle trattative potrebbe infine emergere che l'imprenditore non abbia altra opzione che procedere alla liquidazione del patrimonio aziendale, mancando il presupposto della continuità aziendale. Quando viene depositata una domanda di concordato semplificato, l'esperto dovrà depositare un parere con cui dovrà specificare i presumibili risultati della liquidazione e delle garanzie offerte. Pertanto, è rimessa alla valutazione dell'esperto anche la possibilità di accesso dell'impresa al concordato semplificato ex art. 25 sexies CCII, pur essendo tale parere non vincolante per la decisione del Tribunale.

Ulteriore considerazione, sempre in ambito di cessione di azienda conseguente all'affitto della stessa con opzione od offerta per l'acquisto, è quella per cui il liquidatore giudiziale,

---

*godimento, non avrebbe alcun senso derogare alla previsione di cui al comma 2 dell'art. 2560 c.c., che pacificamente per essi non trova applicazione.*

*<sup>67</sup> vedi in dottrina articolo de il fallimentarista del 26.4.2022 e richiesta di accesso alla composizione negoziata del 21.7.2022 di società srl presso CCIAA di Milano sfociata poi in concordato semplificato liquidatorio omologato dal Tribunale di Milano in data 23.8.2023*

nominato nel successivo concordato semplificato liquidatorio ai sensi dell'art. 25-sexies e seguenti CCII in caso di esito non fruttuoso delle trattative con i creditori nella composizione negoziata, dovrà verificare l'eventuale assenza di soluzioni migliori sul mercato prima di dare esecuzione all'offerta e alla vendita.

Per concludere quanto sopra dedotto in merito al regime informativo e autorizzativo in cui riveste un ruolo decisivo la figura dell'esperto, si può dire che questo dispone di almeno 6 poteri per indirizzare l'andamento e l'esito della composizione negoziata: può chiedere l'archiviazione dell'istanza; può segnalare al giudice l'opportunità di revocare le misure protettive o cautelari; può iscrivere nel registro delle imprese il proprio dissenso rispetto ad atti o pagamenti anomali; può esprimere pareri negativi quando a ciò è chiamato per legge o dal giudice; nell'ambito delle trattative può invitare le parti a rideterminare, secondo buona fede, il contenuto di alcuni contratti nel caso in cui la prestazione fosse divenuta eccessivamente onerosa, al fine di assicurare la continuità aziendale ed agevolare il processo di risanamento aziendale; può precludere con la propria relazione finale l'accesso del debitore al concordato semplificato.

In tutte queste attività trova collocazione con particolare importanza anche l'applicazione dell'affitto di azienda nella composizione negoziata.

## **CAPITOLO VII – IL RUOLO DELL’ORGANO DI CONTROLLO**

Nell’ambito del ruolo riservato ai sindaci nella rilevazione anticipata della crisi d’impresa particolare importanza riveste l’obbligo di vigilanza in merito all’adeguatezza dell’assetto amministrativo contabile. A tal proposito l’articolo 2086 del c.c. ha subito un’integrazione al secondo comma conseguente all’articolo 375 del D. Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 – Codice della Crisi d’impresa e dell’insolvenza e così recita: *“l’imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere 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”*. Dunque, nel secondo comma del citato articolo del Codice Civile il legislatore impone all’imprenditore l’obbligo di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile che risulti essere adeguato a quelle che sono la natura e le dimensioni dell’impresa e tale obbligo viene posto proprio in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d’impresa. È inoltre compito dell’imprenditore quello di attivarsi tempestivamente in caso di crisi d’impresa e adoperarsi per il suo superamento, utilizzando uno degli strumenti previsti dal legislatore. Per quanto concerne la vigilanza circa l’adeguatezza degli assetti, il relativo obbligo è posto in capo al Collegio Sindacale dall’art. 2403 del C.c. che così recita: *“il collegio sindacale vigila sull’osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull’adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento”*. Il sistema amministrativo

contabile va inteso come l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative che sono adottate dall'impresa allo scopo, tra l'altro, di poter assicurare la correttezza e la completezza dell'informativa societaria<sup>68</sup>.

Le verifiche poste in essere dai Sindaci sono differenti a seconda delle diverse fattispecie e, in ogni caso, dovranno essere compatibili con la dimensione dell'impresa, al fine di evitare uno sovradimensionamento delle attività.

In effetti il Collegio Sindacale, in qualità di organo di controllo societario, ha una serie di obblighi in tema di vigilanza che deve svolgere con la diligenza professionale richiesta dalla natura dell'incarico. Tale obbligazione è un'obbligazione di mezzi e non di risultato. I sindaci dovranno effettuare controlli e ispezioni tanto più mirati quanto più evidenti sono i segnali di crisi che sono stati intercettati. Tale attività di vigilanza va svolta tramite l'acquisizione di opportune informazioni dagli amministratori della società e dai soggetti che sono preposti al controllo interno oltre che dall'organismo di vigilanza, ove presente. L'attività di vigilanza va altresì espletata attraverso opportune riunioni con gli organi sociali e in generale tramite operazioni di ispezione e controllo e mediante l'analisi di tutte le informazioni, che sono state acquisite dalle strutture aziendali. Qualora nel corso dell'attività di vigilanza dovessero emergere significativi rischi di possibili violazioni di legge o dello statuto oppure venisse rilevata un'inesatta applicazione dei principi di corretta amministrazione, di inadeguatezza dell'assetto organizzativo o del sistema amministrativo contabile, in tal caso il collegio sindacale deve adoperarsi al fine di richiedere l'adozione di azioni correttive. Tuttavia, se i Sindaci dovessero ritenere inadeguate le azioni correttive adottate dalla società o se queste non fossero proprio poste in essere, è dunque compito

---

<sup>68</sup> Per un approfondimento si veda UGDCEC di Roma, "Strumenti di allerta – Riforma della crisi di impresa", giugno 2020.

dei Sindaci stessi adottare le iniziative previste per legge per la rimozione di tali violazioni. Infine, è opportuno ribadire che i Sindaci hanno l'obbligo di scambiare informazioni anche con il soggetto incaricato della revisione legale, qualora previsto, al fine di effettuare l'attività di vigilanza.

## **7.1. L'obbligo di segnalazione degli organi di controllo societari**

Il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza ha espressamente normato l'obbligo di segnalazione degli organi di controllo societari e l'articolo 25-octies del D. Lgs. n. 14/2019 così recita: *“l'organo di controllo societario segnala, per iscritto, all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza di cui all'articolo 17. La segnalazione è motivata, è trasmessa con mezzi che assicurano la prova dell'avvenuta ricezione e contiene la fissazione di un congruo termine, non superiore a trenta giorni, entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle iniziative intraprese. In pendenza delle trattative, rimane fermo il dovere di vigilanza di cui all'articolo 2403 del c.c.*

*La tempestiva segnalazione all'organo amministrativo ai sensi del comma 1 e la vigilanza sull'andamento delle trattative sono valutate ai fini della responsabilità prevista dall'articolo 2407 del c.c.”*

In effetti, uno dei principi ispiratori del Codice della Crisi d'Impresa è costituito dalla volontà del legislatore di far emergere precocemente tutte quelle situazioni che in qualche modo possono essere considerate rivelatrici di una crisi d'impresa affinché vi possa essere un intervento tempestivo volto a risolverla. In tale ambito si inseriscono anche gli obblighi di segnalazione di cui al citato articolo 25-octies che sono da intendersi finalizzati ad avviare procedure che consentano di mitigare le conseguenze negative della situazione di crisi<sup>69</sup>. Infatti, con tale obbligo di segnalazione posto in capo all'organo di controllo si è voluto far emergere prima possibile la crisi dell'impresa in modo da poter attuare le opportune successive azioni correttive. Dunque, tale articolo, pur rimanendo fermi i

---

<sup>69</sup> Si veda Sangiovanni V. *“Le segnalazioni dell'organo di controllo nel Codice della crisi”*. News Euroconference, 22.3.2023.

compiti nell'ambito dell'attività di vigilanza ex articolo 2403 del c.c., ha rafforzato il ruolo dei Sindaci in tema di responsabilità per la segnalazione degli indizi di squilibrio economico-finanziario e patrimoniale a partire dalle situazioni che minacciano la continuità aziendale. La segnalazione deve anche fissare un congruo termine, che comunque non deve superare i trenta giorni, entro il quale l'organo amministrativo ha l'obbligo di riferire in merito alle iniziative che sono state intraprese. Dunque, in tale arco temporale l'organo amministrativo (ossia l'amministratore unico o il Consiglio di amministrazione) devono non solo dare un'opportuna comunicazione ai Sindaci ma anche aver già posto in essere delle azioni e di queste render conto. Inoltre, il citato art. 2503 bis fa anche un richiamo alla responsabilità prevista dall'articolo 2407 del c.c. secondo il quale i Sindaci sono tenuti ad adempiere i loro doveri con la professionalità e la diligenza richieste dalla natura dell'incarico e sono responsabili solidalmente con gli amministratori della società per i fatti o per le omissioni di questi ultimi, nel caso in cui si dimostri che il danno non si sarebbe prodotto se essi avessero vigilato. Va comunque la pena precisare che gli obblighi in tema di segnalazione anticipata oltre che in capo ai Sindaci sono anche previsti per i "creditori pubblici qualificati" quali INPS, INAIL, Agenzia delle Entrate e Agenzia delle entrate-Riscossione che sulla base dell'art. 2503 bis del Codice della Crisi sono tenuti a segnalare all'imprenditore e, laddove esistente, all'organo di controllo, il superamento di determinate soglie di debiti nei loro confronti al fine di far emergere il potenziale sintomo di difficoltà economico-finanziaria. Inoltre, l'art. 2503 bis del Codice della Crisi d'impresa prevede l'obbligo in capo a banche e ad intermediari finanziari, di dare notizia all'organo di controllo societario, se esistente, nei casi in cui comunichino all'impresa cliente variazioni, revisioni o revoche degli affidamenti.

## **7.2. Gli indicatori di una possibile situazione di crisi**

L'art. 3 del Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza stabilisce il contenuto delle misure per rilevare tempestivamente i segnali di crisi. In primis occorre rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, che devono comunque essere rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa. Inoltre, bisogna verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi. In particolare, costituiscono segnali per la previsione di uno stato di crisi, i fattori riportati nel c. 4 del citato articolo, ossia:

- a. l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- b. l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- c. l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;
- d. l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25 *novies*, comma 1. (ossia le segnalazioni dei creditori pubblici qualificati).

Dunque, i Sindaci nel prendere atto di tali indicatori hanno un importante strumento per rilevare tempestivamente lo stato di crisi e porre in essere tutte le azioni previste dalla normativa vigente.

### **7.3. Vigilanza dell'organo di controllo durante la composizione negoziata**

Come si è anticipato, ai sensi del primo comma dell'articolo 2403 c.c.: *“il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento”*. La proposizione normativa è richiamata dall'art. 2409 *terdecies* comma 1 lettera c) per il Consiglio di Sorveglianza, organo di controllo nel caso di adozione del sistema di amministrazione e controllo dualistico. Inoltre, il c. c. individua l'obbligo di vigilanza all'articolo 2409-*octiesdecies*, lettera c) comma 5 per il comitato interno al Consiglio di amministrazione per il controllo sulla gestione, in caso di adozione del sistema monistico. Né le norme contenute nel codice, né le norme contenute nell'attuale versione del Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza conducono ad una restrizione di tale previsione normativa in caso di composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa. Anzi, vi è di più, dalla lettura dei dati normativi emerge un potenziamento dei doveri di controllo. Sicuramente in attuazione all'obbligo di vigilanza che il Codice civile istituisce in capo all'organo di controllo, quest'ultimo sarà chiamato a verificare la sussistenza dei requisiti d'indipendenza dell'esperto. Espressamente, invece, il codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, prevede una funzione consultiva sia per l'individuazione delle prospettive di risanamento (art. 17 comma 5 CCII) e sia in caso di segnalazione di atti pregiudizievoli posti in essere dall'organo amministrativo della società (art. 21 comma 3 CCII); anche durante la composizione negoziata, mantiene la possibilità di presentare la denuncia al tribunale ex art. 2409 c.c., che la riforma organica della crisi d'impresa e dell'insolvenza ha esteso in tema di società a responsabilità limitata. Inoltre, sempre in attuazione del dovere

di vigilanza sancito dal Codice civile, sarà tenuto a vigilare sull'esecuzione delle soluzioni individuate dalle parti di cui all' art. 23 CCII, ovvero sull'esecuzione degli strumenti di regolazione della crisi o dell'insolvenza individuati in alternativa. L'adempimento dei nuovi poteri-doveri si risolve in una presunzione, talvolta assoluta e talaltra relativa, di diligenza nello svolgimento della funzione di vigilanza, favorendo l'esonero del collegio sindacale dalla responsabilità concorrente<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup> Addamo S., *“Responsabilità del collegio sindacale nella crisi di impresa. Le nuove leggi civili commentate, 2019 pp. 913-947.*

#### **7.4. Verifica dei requisiti d'indipendenza dell'esperto**

Come già soprascritto, l'organo di controllo svolge un ruolo di vigilanza, secondo i tradizionali canoni civilistici, anche nella fase successiva all'avvio della composizione negoziata e, quindi, nel corso delle trattative, restando così onerato dei controlli di cui all'art. 2403 c.c. e conseguentemente dovendo proseguire il monitoraggio sul rispetto della legge, dello statuto e della corretta amministrazione<sup>71</sup>. In conseguenza di ciò deve reputarsi investito dell'obbligo di vigilanza sull'esistenza in capo all'esperto dei requisiti di indipendenza e professionalità<sup>72</sup> previsti dall'articolo 16 CCII. In base alle informazioni in possesso dell'organo di controllo, su quest'ultimo incombe il dovere di verificare che sia in possesso dei requisiti previsti dall'articolo 2399 c.c., che non risulti legato alla società o ad altre parti interessate all'operazione di risanamento da rapporti di natura personale o professionale, che non abbia prestato (neanche per tramite di soggetti cui è legato in associazione professionale) negli ultimi cinque anni attività di lavoro subordinato o autonomo in favore della società, né partecipato agli organi di amministrazione o di controllo, né aver posseduto partecipazioni in essa. Laddove sia stato già nominato esperto in una composizione negoziata di cui ha richiesto l'archiviazione, non abbia intrattenuto rapporti professionali con la società prima che siano decorsi almeno due anni dall'archiviazione. In caso di significativi dubbi in ordine al requisito di indipendenza dell'esperto nominato per la composizione negoziata, il collegio sindacale informa l'organo amministrativo, affinché proceda con gli accertamenti

---

<sup>71</sup> Pacchi S., *“Le segnalazioni per la anticipata emersione della crisi. Così è se vi pare. Ristrutturazioni Aziendali, 9 agosto 2022.*

<sup>72</sup> Fimmanò F., *“Apporto e prerogative dell'organo di controllo nelle dinamiche di accesso agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza. Diritto della Crisi, 6 novembre 2023.*

necessari, anche presso l'esperto, sino, in ultimo, in caso di conferme, procedere con la segnalazione al segretario generale della CCIAA competente.

## 7.5. Funzione consultiva sulle prospettive di risanamento

Il legislatore prevede espressamente che l'esperto debba acquisire informazioni dall'organo di controllo per individuarne le prospettive di risanamento e comunicargli il proprio dissenso sugli atti di straordinaria amministrazione compiuti dall'organo amministrativo<sup>73</sup>. Non prevede altri adempimenti o attività, come ad esempio relazioni, incontri o verifiche sull'attività dell'esperto o valutazioni della bontà del piano e delle soluzioni adottate per risolvere la crisi. In dottrina qualche autore<sup>74</sup>, correttamente ad avviso di chi scrive, ritiene che sia riduttivo limitare il ruolo dell'organo di controllo alla sola "vigilanza delle trattative", rimanendo estraneo all'elaborazione del programma di risanamento, in contrasto con ampi doveri a suo carico. L'articolo 17 CCII al comma 3 prescrive che l'esperto, dopo aver accettato l'incarico, convochi senza indugio l'imprenditore per valutare l'esistenza di una concreta prospettiva di risanamento, anche alla luce delle informazioni assunte dall'organo di controllo e dal revisore legale (ove sia in carica)<sup>75</sup>. L'organo assume così una funzione consultiva, coadiuvando l'esperto nella valutazione sulle concrete prospettive di risanamento e sulla migliore strategia attuativa. In aggiunta, deve essere disponibile a fornire qualsiasi tipo di informazione che possa essere di ausilio all'esperto nel comprendere le cause della crisi o dello squilibrio patrimoniale. Ai fini dell'analisi della coerenza del piano di risanamento, oltre alle informazioni previste nella lista di controllo, l'esperto può richiedere all'organo di controllo

---

<sup>73</sup> Per un approfondimento si rimanda alle Norme di comportamento per il collegio sindacale delle società non quotate.

<sup>74</sup> Palazzolo A., "Gli organi di controllo nella composizione negoziata per la soluzione della crisi di impresa tra indizi della crisi, test di praticabilità e lista di controllo". *Orizzonti del Diritto Commerciale*, 2022.

<sup>75</sup> Cfr. *Relazione Illustrativa al D. Lgs. 83/2022*.

ogni ulteriore informazione che ritenga utile o necessaria, sin dalla fase preliminare. Non pare inibita la possibilità per l'organo di controllo di chiedere all'organo amministrativo e all'esperto di poter presenziare al primo incontro tra esperto e organo amministrazione, al fine di acquisire informazioni circa le valutazioni iniziali di perseguibilità del risanamento della società<sup>76</sup>.

---

<sup>76</sup> Cfr., Fimmanò F., "Apporto e prerogative dell'organo di controllo nelle dinamiche di accesso agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza. *Diritto della Crisi*, 6 novembre 2023.

## **7.6. Segnalazione da parte dell'esperto di atti pregiudizievoli**

In corso di composizione negoziata, il compimento degli atti di gestione sia di ordinaria che straordinaria amministrazione spetta all'organo amministrativo, motivo per cui l'esperto ne prende conoscenza senza possibilità di sindacarne il merito. Sempre in attuazione al generico dovere di vigilanza, l'organo di controllo vigila affinché l'organo amministrativo gestisca la società in stato di crisi in modo da evitare pregiudizio alla sostenibilità economico - finanziaria dell'attività e che gestisca la società in stato di insolvenza reversibile ma con concrete prospettive di risanamento nel prevalente interesse dei creditori<sup>77</sup>. Nell'eventualità che l'atto possa pregiudicare l'interesse dei creditori, le trattative o le prospettive di risanamento, l'esperto è obbligato a segnalare tale circostanza per iscritto all'imprenditore e all'organo di controllo. Anche al proposito l'organo di controllo svolge una funzione consultiva. La segnalazione dell'esperto agisce da stimolo per l'organo di controllo, potendo essi attivarsi spontaneamente presso gli organi di amministrazione esercitando l'ampia gamma di poteri strumentali alla funzione di vigilanza che l'ordinamento loro attribuisce (art. 2403-bis c.c.)<sup>78</sup>. In tale prospettiva, oltre ad acquisire informazioni tramite atti di ispezione e di controllo, può chiedere notizie direttamente agli amministratori, anche con riferimento alle società controllate, sull'andamento delle operazioni sociali e scelte di gestione relative a determinati affari, così da poter verificare il rispetto dei principi di corretta amministrazione. L'organo di amministrazione deve contentare

---

<sup>77</sup> Cfr. Guidotti R., *La crisi d'impresa nell'era Draghi: la composizione negoziata e il concordato semplificato*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 8.9.2021.

<sup>78</sup> Ovvero ai sensi dell'art. 151 TUF. Cfr., Fimmanò F., *“Apporto e prerogative dell'organo di controllo nelle dinamiche di accesso agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza. Diritto della Crisi*, 6 novembre 2023.

le richieste dei sindaci comunicando loro tutte le informazioni richieste, stante quanto disposto dall'art. 2403-bis, quinto comma, c.c. e considerate le responsabilità che possono discendere dall'aver impedito il controllo<sup>79</sup>. È stato rilevato che la segnalazione all'organo di controllo da parte dell'esperto sia stata contemplata dai dati normativi per avviare una costruttiva interlocuzione tra l'esperto e i sindaci anche al fine della valutazione della generale situazione e della pericolosità dell'atto stesso<sup>80</sup>. L'organo di controllo sollecitato dalla segnalazione e dall'interlocuzione con l'esperto, casomai dovesse ritenere l'atto pregiudizievole, potrà: esprimere il proprio dissenso in seno al consiglio di amministrazione; invitare gli amministratori a desistere dal compimento dell'atto o a convocare l'assemblea per informarla dei fatti sperando in un intervento risolutivo dei soci e in caso di inerzia degli amministratori convocarla anche in via autonoma essendo un potere-dovere che i sindaci vantano iure proprio; provvedere direttamente alla convocazione dell'assemblea ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 2406, secondo comma c.c.<sup>81</sup>

Oltre a ciò, l'organo stesso resta legittimato a ricorrere al tribunale ai sensi dell'art. 2409 c.c. È opinione maggioritaria che la semplice minaccia di ricorrere all'autorità giudiziaria possa dissuadere al proseguimento delle attività pregiudizievoli. La denuncia al tribunale, ancorché rimedio estremo, appare esperibile quando alla segnalazione dell'organo di controllo non faccia seguito l'adozione e l'attuazione di alcun provvedimento

---

<sup>79</sup> Come è previsto nell'art. 2625 c.c. Per un approfondimento si veda Cfr., Fimmanò F., "Apporto e prerogative dell'organo di controllo nelle dinamiche di accesso agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza. Diritto della Crisi, 6 novembre 2023.

<sup>80</sup> Bauco C., "Il ruolo dell'organo di controllo nella composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa. Rivista di Diritto della Crisi, 9 marzo 2022.

<sup>81</sup> Norme di comportamento del Collegio sindacale di società non quotate.

da parte dell'organo di amministrazione<sup>82</sup>, omettendo l'organo amministrativo il compimento di atti dovuti ex art. 2086, secondo c. c.c.<sup>83</sup>. Relativamente alla responsabilità dell'organo di controllo circa la vigilanza sull'andamento delle trattative, il secondo comma dell'art. 25-octies CCII dispone: "*La tempestiva segnalazione all'organo amministrativo ai sensi del comma 1 e la vigilanza sull'andamento delle trattative sono valutate ai fini della responsabilità prevista dall'articolo 2407 del c.c.*". Benché la norma richiami indistintamente entrambi i commi dell'art. 2407 c.c., quella che viene in rilievo nella vicenda dell'emersione tempestiva della crisi e della conduzione delle trattative, è solo quella del secondo comma e, cioè, la responsabilità dei sindaci solidale e concorrente con gli atti di mala gestio degli amministratori<sup>84</sup>. Mentre il primo c. dell'art. 2407 c.c. prevede una responsabilità esclusiva dei sindaci in solido fra di loro, il secondo comma prevede una responsabilità concorrente con quella degli amministratori per i fatti o le omissioni di questi ultimi, qualora il danno non si sarebbe prodotto se i sindaci avessero vigilato in conformità degli obblighi imposti dalla loro carica: c.d. *culpa in vigilando*<sup>85</sup>.

---

<sup>82</sup> Cfr., Fimmanò F., "Apporto e prerogative dell'organo di controllo nelle dinamiche di accesso agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza. *Diritto della Crisi*, 6 novembre 2023.

<sup>83</sup> Per un approfondimento si veda *Norme di comportamento del Collegio sindacale di società non quotate*.

<sup>84</sup> Positano G., "Ruolo e responsabilità dell'organo di controllo nell'accesso alla composizione negoziata. *I Battelli del Reno*, 2023

<sup>85</sup> Campobasso G.F. "Diritto commerciale, 2, *Diritto delle società*. Utet, 2020.

### **7.7. Vigilanza a conclusione delle trattative**

Conclusa la composizione negoziata, la vigilanza dell'organo di controllo è volta ad assicurare che l'organo di amministrazione si attenga agli obblighi assunti eseguendo il contratto, la convenzione o l'accordo di cui all'art. 23 CCII oppure monitora le iniziative assunte per addivenire alla soluzione della crisi tramite altri strumenti di regolazione della crisi o dell'insolvenza prescelti dall'organo amministrativo, come esplicitate nella relazione finale dell'esperto<sup>86</sup>. L'attività dell'organo di controllo diventerà particolarmente impegnativa se nel corso dell'attività di vigilanza, dovessero verificarsi significativi scostamenti rispetto alle pattuizioni originarie. Anche in questo caso l'organo di controllo potrà convocare, l'assemblea dei soci al fine di comunicare tali fatti e chiedere l'adozione di opportuni provvedimenti. Qualora le trattative non dovessero concludersi con esito positivo, la società potrebbe presentare una proposta di concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio ex art. 25-sexies CCII. In tal caso, l'organo di controllo, previamente informato dall'organo di amministrazione, sarà chiamato a verificare che sia predisposto un piano di liquidazione redatto per tempo dall'organo di amministrazione e a controllare i contenuti della relazione dell'esperto con il parere sui presumibili risultati della liquidazione e alle garanzie offerte, per valutare preventivamente che la proposta non abbia meri intenti dilatori rispetto all'alternativa della liquidazione giudiziale e verificare le prospettive di soddisfacimento dei creditori. Una volta che il concordato semplificato sia omologato, il collegio sindacale, non vanta poteri di vigilanza sull'esecuzione della procedura e sull'operato del liquidatore<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> Per un approfondimento si veda *Norme di comportamento del Collegio sindacale di società non quotate*.

<sup>87</sup> *Bauco C.*, "Il ruolo dell'organo di controllo nella composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa. *Rivista di Diritto della Crisi*, 9 marzo 2022.

### **7.8. L'attività dell'organo di controllo in caso di affitto d'azienda nel mentre della composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa**

L'attività di vigilanza deve essere svolta secondo i principi stabili dalla legge e dalle norme di comportamento emanate dal CNDCEC<sup>88</sup>, sulla base della diligenza professionale richiesta dalla natura dell'incarico.

Il collegio applica una modalità di selezione dei controlli basata sull'identificazione e valutazione dei rischi con modalità adeguate alle dimensioni e alle altre caratteristiche, anche organizzative, specifiche dell'impresa assoggettata a controllo. In particolare *“nell'ambito dell'affitto d'azienda devono essere rispettati i principi generali imposti dalla disciplina di riferimento, in tale contesto di analisi, l'organo di controllo, compatibilmente con le prerogative che la legge gli riconosce, vigila che il contratto d'affitto d'azienda non contenga clausole che possano consentire il depauperamento del patrimonio aziendale. È opportuno che il collegio sindacale verifichi la reale portata e finalità del contratto, con particolare riferimento alle clausole in esso contenute e le effettive modalità di adempimento. Inoltre, il collegio cercherà di comprendere le reali ragioni che hanno portato alla stipula del contratto e, sulla scorta dei modelli elaborati dalla migliore dottrina, verificherà la congruità del canone pattuito<sup>89</sup>”*.

In caso di Società quotate, per lo svolgimento dei propri compiti, si avvale di strutturati flussi informativi provenienti dall'organo amministrativo, dal comitato controllo e rischi, ove presente, e

---

<sup>88</sup> Norma 10.7. Attività del collegio sindacale in caso di affitto d'azienda, (norma di comportamento del collegio sindacale di società non quotate), p. 145, 149, testo aggiornato al 21.12.2023

<sup>89</sup> Norme di comportamento del Collegio sindacale di società non quotate. Versione aggiornata alla data del 14 novembre 2023. cit. pag. 186 norma 11.11

dalle funzioni e dai ruoli di controllo, in particolare dall'internal audit, la funzione di controllo di terzo livello. Il collegio sindacale è tenuto ad accertare l'efficacia di tutte le strutture e funzioni aventi compiti e responsabilità di controllo e l'adeguato coordinamento delle medesime, promuovendo gli interventi correttivi delle carenze e delle irregolarità rilevate<sup>90</sup>.

---

<sup>90</sup> *Caratteristiche e modalità di effettuazione della vigilanza e delle attività del collegio sindacale, p. 32, Norma Q.3.1.*

### **7.9. Svolgimento dell'attività di verifica**

Ricordando che, nel corso della composizione negoziata la cessione dell'azienda può avvenire in qualunque momento e può essere effettuata in applicazione dell'art. 22 lett. (d) CCII, nel momento in cui, su richiesta dell'imprenditore, il tribunale, verificata la funzionalità degli atti rispetto alla continuità aziendale e alla migliore soddisfazione dei creditori, autorizza l'imprenditore a trasferire in qualunque forma l'azienda o uno o più suoi rami senza gli effetti di cui all'art. 2560, secondo c. c.c., dettando le misure ritenute opportune, tenuto conto delle istanze delle parti interessate al fine di tutelare gli interessi coinvolti. Il tribunale verifica altresì il rispetto del principio di competitività nella selezione<sup>91</sup>.

L'organo di controllo, nella persona del suo presidente, ovvero il sindaco unico in presenza di un organo di controllo monocratico, verifica quanto segue: la stima del complesso aziendale; che, i tempi di pubblicità della procedura competitiva garantiscano il tempo necessario agli interessati di ottenere le informazioni sull'azienda e consentirgli la partecipazione in maniera adeguatamente informata; la tipologia di gara, che sia funzionale ad attrarre il maggior numero di interessati, e che sia effettuata la due diligence; la valutazione sull'affidabilità del soggetto interessato. Nelle valutazioni e nella verifica si deve tener conto che l'azienda possa subire una perdita di valore o addirittura una disgregazione, a tal punto si riporta un provvedimento del Trib. di Bergamo prov. 23 dicembre 2015, relativo al concordato, che ha ravvisato le difficoltà pratiche esistenti tra la necessità di rispettare i tempi di una procedura competitiva ed il bisogno di poter disporre in tempi brevi l'affitto d'azienda in sede concordataria. Di conseguenza, per salvaguardare l'integrità ed il valore del ramo aziendale, ha

---

<sup>91</sup> Arato M., "La cessione d'azienda nella composizione negoziata", *Diritto della Crisi* 15 aprile 2024, p.4,5.

autorizzato l'affitto immediato dello stesso durante la fase di concordato preventivo con riserva, posticipando l'esperimento della procedura competitiva al termine dell'affitto ovvero nella fase di cessione dell'azienda. L'innovativa soluzione individuata ha sostanzialmente consentito la salvaguardia del bene aziendale, tutelando in egual maniera il principio di competitività e il sistema di garanzie di pubblicità e trasparenza richiesti dalla norma<sup>92</sup>. Le decisioni spettano, ovviamente, agli amministratori, i quali adotteranno sempre le loro decisioni nel pieno rispetto del principio di prudenza, della legge e con un certo grado di ragionevolezza. Devono essere opportunamente procedimentalizzate attraverso l'assunzione di cautele ed informazioni preventive, soprattutto in merito al margine di rischio che le scelte comportano<sup>93</sup>. Una proattiva iniziativa finalizzata a sollecitare per tempo l'organo amministrativo<sup>94</sup>, ad attivarsi con le procedure di verifica degli affittuari in applicazione della normativa, contribuisce ad evitare di arrecare ulteriore pregiudizio per la società, ai soci e ai creditori. La partecipazione dell'organo di controllo all'incontro gli consente di reperire con speditezza e maggior facilità le informazioni necessarie, ma non deve contrastare in alcun modo con gli obblighi di riservatezza e confidenzialità, considerato che è obbligato a conservare il segreto in merito ai fatti e ai documenti di cui egli ha conoscenza in ragione del proprio ufficio. In particolare, verifica che le informazioni riportate nel contratto di

---

<sup>92</sup> Est. Giovanna Golinelli, *Il Caso.it*, Sez. Giurisprudenza, 14015 - pubb. 19/01/2016. *Concordato con riserva, affitto*

*di azienda per la salvaguardia della prosecuzione dell'attività e differimento della procedura competitiva*

<sup>93</sup> De Angelis L., "Sindaci guardie". *Diritto&fisco*, 21 dicembre 2023.

<sup>94</sup> Per un approfondimento si veda De Angelis L., "Crisi d'impresa, sindaci guardie", in *ItaliaOggi*, N. 300, pag. 21, 21.12.2023.

affitto siano in linea con quanto previsto dal disposto normativo, in ordine al fatto che:

- l'affitto sia sorretto da valide motivazioni e non sia effettuato con l'unico fine della segregazione dei beni in previsione di un successivo fallimento;
- la durata del contratto di affitto sia congrua con le esigenze aziendali;
- in situazioni di crisi il contratto, se stipulato ai fini del mantenimento della continuità aziendale, rispetti l'obiettivo di garantire la conservazione del valore aziendale;
- il canone di affitto pattuito sia congruo ed effettivamente versato dall'affittuario.
- il compendio aziendale da affittare sia analiticamente descritto dall'amministratore in tutte le sue componenti e venga redatto apposito inventario;
- i contratti, i crediti e i debiti in cui l'affittuario succede (artt. 2558, 2559, 2560 c.c.), deve essere posta attenzione che non vengano inseriti contratti aventi ad oggetto carattere personale, che sia applica la disciplina prevista dall'art. 1264 c.c., in base alla quale viene previsto che la cessione dei crediti ha effetto nei confronti del debitore ceduto solamente a seguito dell'avvenuta accettazione della stessa da parte di quest'ultimo, inoltre la verifica attiene ai debiti detenuti dall'azienda affittata anteriormente alla stipula del contratto, il soggetto responsabile rimane esclusivamente il proprietario, salvo diversa pattuizione tra le parti. Tale considerazione si ritiene valida anche in riferimento ai debiti tributari, giudicando inapplicabile il disposto dell'art. 14, D.lgs. n.

472/1997 al soggetto che assume solamente la gestione (e non la proprietà) dell'azienda<sup>95</sup>;

- nella successione nei rapporti di lavoro, vi sia il subentro automatico dell'affittuario nei contratti di lavoro stipulati dal locatore, la conservazione da parte dei lavoratori di tutti i diritti, economici e non che ne derivano, la regolarità retributiva e contributiva effettuata a favore dei dipendenti fino alla data dell'affitto secondo l'art. 2112 c.c. Al termine del contratto di affitto, il locatore non assumerà alcuna responsabilità in merito ai debiti contratti dall'affittuario durante la gestione dell'azienda, per i quali quest'ultimo rimarrà l'unico responsabile<sup>96</sup>;
- sia prevista la clausola prevista dalla disciplina del divieto di concorrenza ai sensi dell'art. 2557 c.c., ovvero *l'affittuario si astenga, per tutta la durata dell'affitto, dall'iniziare una nuova impresa che sia idonea a sviare la clientela dell'azienda affittata*
- vi sia l'esistenza di una clausola risolutiva espressa in caso di inadempimento delle obbligazioni assunte dalle parti;
- il contratto di affitto sia stato redatto in forma pubblica (o per scrittura privata autenticata, nei casi in cui il trasferimento dei singoli beni che compongono l'azienda o la particolare natura del contratto lo rendano obbligatorio a pena di invalidità) sollecitando eventualmente l'organo amministrativo alla regolare e puntuale esecuzione delle formalità e al rispetto delle disposizioni di legge e delle previsioni dello statuto.

---

<sup>95</sup> *Caratteristiche e modalità di effettuazione della vigilanza e delle attività del collegio sindacale p. 7*

<sup>96</sup> *Per un approfondimento si veda UNGDCEC, "L'affitto d'azienda nella crisi di impresa", 19.1.2021.*

Durante la vigenza del contratto di affitto, verifica che la società:

- eserciti l'azienda sotto la ditta che la contraddistingue, in applicazione della disciplina commerciale e secondo le modalità di esercizio disposte dall' artt. 2561 e 2563 c.c.;
- mantenga in efficienza l'organizzazione produttiva, commerciale e amministrativa dell'azienda affittata nel rispetto delle obbligazioni contrattuali assunte, gestisca l'azienda senza modificarne l'attuale destinazione, non trasformi, modifichi o apporti migliorie all'azienda senza il preventivo consenso della società locatrice e conservi le normali dotazioni di scorte<sup>97</sup>.

Sotto questo profilo, avendo l'affitto di azienda elementi di raccordo sostanziali con l'esercizio provvisorio di impresa, anche se la gestione diretta dell'impresa avviene da parte dell'affittuario, l'organo di controllo deve verificare che venga rispettata la finalità di conservazione degli assets societari in funzione della migliore liquidazione o per ottenere una maggiore liquidità con lo scopo di conseguire il "miglior soddisfacimento dei creditori" attraverso la continuazione dell'attività d'impresa<sup>98</sup>.

L'organo di controllo nella sua attività di verifica deve controllare che lo svolgimento dell'attività anche se direttamente in capo all'affittuario, sia svolta per la creazione di una liquidità utile alla soddisfazione dei creditori e/o che lo svolgimento non ne riduca la liquidità, anche in funzione di una successiva vendita, e che quindi l'azienda o i suoi rami abbiano valore monetizzabile.

---

<sup>97</sup> Per un approfondimento si veda CNDCEC, "Norme di comportamento del collegio sindacale delle società quotate", dicembre 2023.

<sup>98</sup> Norma 10.7 attività del collegio sindacale in caso di affitto d'azienda, pp 151,152

Questa verifica è differente caso per caso, e in funzione dell'accordo che si è creato all'interno delle trattative e con l'espero nella composizione negoziata, nonché attraverso uno scambio di informazioni con l'affittuario. Nei casi in cui si renda necessario, sollecita l'organo amministrativo alla regolare e puntuale esecuzione delle formalità e al rispetto delle disposizioni di legge e dello statuto della società<sup>99</sup> in cui si ha l'incarico. Una volta accertata la ricorrenza delle condizioni e dei presupposti fissati dalla legge, la vigilanza è volta a verificare il rispetto degli obblighi assunti secondo il contratto, la convenzione o l'accordo. Così, fruendo i sindaci di ampia discrezionalità, secondo la prassi effettuano un monitoraggio periodico, partecipando alle riunioni, e richiedendo informazioni all'organo di amministrazione circa l'esecuzione degli impegni assunti. L'attività dell'organo di controllo diventa particolarmente impegnativa se, a seguito delle informazioni acquisite dagli amministratori o nel corso dell'attività di vigilanza, venissero rilevati significativi scostamenti rispetto alle pattuizioni originarie e qualora i chiarimenti forniti non apparissero adeguati e soddisfacenti, potrà convocare, ricorrendone i presupposti quale residuale rimedio, l'assemblea dei soci al fine di comunicare tali fatti e chiedere l'adozione di opportuni provvedimenti.

Di seguito si riporta l'estratto di alcune recenti sentenze sull'affitto d'azienda all'interno della composizione negoziata, nella quale si è cercato di analizzare, nel concreto, il ruolo dell'organo di controllo, nel caso in cui fosse stato presente.

Nella sentenza del Trib. di Piacenza 1.1.23, il debitore aveva chiesto l'autorizzazione del giudice ex art. 22 CCII alla stipula di un contratto di affitto d'azienda con una società che era parte correlata della società debitrice (identità dell'organo

---

<sup>99</sup> Per un approfondimento si veda CNDCEC, "Norme di comportamento del collegio sindacale delle società quotate", dicembre 2023.

amministrativo) in vista di una futura, a cinque anni, ed eventuale cessione dell'azienda all'affittuaria che aveva formulato una proposta irrevocabile di acquisto. "Lo schema seguito dalle parti è quella che nella prassi di queste operazioni si applica. Tuttavia, vi era da parte della società debitrice che ha presentato istanza di composizione negoziata, la pretesa di ottenere l'autorizzazione a una vendita prevista dopo molto tempo e soprattutto eventuale, e quest'ultima è apparsa al tribunale palesemente non funzionale al miglior soddisfacimento dei creditori, pertanto è stata dichiarata inammissibile l'istanza<sup>100</sup>".

Commentando la sentenza, si può riflettere sul fatto che, qualora il collegio fosse stato presente, a seguito dello scambio di informazioni con l'organo amministrativo e con l'esperto, si sarebbe subito data evidenza ad una situazione di conflitto di interessi, in quanto la società affittuaria è parte correlata della società debitrice, ed essendo il punto centrale dell'affitto d'azienda quello di ricercare e ottenere un prezzo che sia congruo al complesso aziendale e al miglior soddisfacimento dei creditori, in una situazione in cui la parte affittuaria è parte correlata, l'attenzione si sarebbe focalizzata sul prezzo, e sulla verifica che non fosse inferiore rispetto alle condizioni del mercato, tanto da pregiudicare il principio generale del soddisfacimento dei creditori. Posto che vi era il rischio di inadeguatezza, l'inefficacia e l'inefficienza avrebbe comunicato all'organo amministrativo, l'adozione di un piano di azioni correttive, monitorandone la realizzazione nel corso dell'incarico. Se avesse rilevato il permanere delle criticità o le azioni correttive poste in essere fossero state ritenute insufficienti, ovvero in casi di urgenza, di particolare gravità o di avvenuto riscontro di violazioni, avrebbe adottato le iniziative

---

<sup>100</sup> Per un approfondimento si veda Arato M., "La cessione d'azienda nella composizione negoziata", [www.dirittodellacrisi.it](http://www.dirittodellacrisi.it), 15.4.2024.

previste dalla legge per la rimozione delle violazioni riscontrate<sup>101</sup>.

In secondo luogo, l'attività del collegio si sarebbe esplicitata nella verifica dei presupposti dell'affitto dell'azienda all'interno della composizione negoziata e in particolare nel rispetto della continuità aziendale e della migliore soddisfazione dei crediti, in quanto, i creditori non devono essere pregiudicati dalla vendita dell'azienda e vi deve essere una verifica rispetto alle alternative concretamente praticabili, inoltre, la verifica si sarebbe inserita nella attuazione della procedura competitiva come prescritto dall'art. 22 CCII. Inoltre, nella sentenza la domanda di composizione negoziata prevedeva un affitto d'azienda, ma anche un piano di risanamento che si basava su un accordo di ristrutturazione art. 57 CCII, con annessa domanda di transazione fiscale e previdenziale ex art. 63 CCII, quindi estranea al campo di applicazione del regime autorizzatorio previsto, e in secondo, perché il trasferimento dell'azienda non avrebbe successivamente, avuto la funzione di agevolare l'eventuale acquisto, ma garantire all'affittuario, quale parte correlata, l'effetto favorevole di deroga alla responsabilità solidale<sup>102</sup>.

Anche qui si sottolinea che, nel caso in cui vi fosse stato il collegio sindacale, esso avrebbe dovuto vigilare sull'operazione, e qualora vi fosse stato, la domanda non si sarebbe neanche dovuta essere presentata, con conseguente allungamento dei termini inutilmente, a discapito dei creditori sociali. L'art. 22, comma 1, lett. d), CCII non richiede necessariamente l'applicazione di procedure competitive nella scelta dell'acquirente ma, come ha correttamente affermato il

---

<sup>101</sup> *Caratteristiche e modalità di effettuazione della vigilanza e delle attività del collegio sindacale, Norme Q.5. e Q.6.)*

<sup>102</sup> *De Simone R., "La cessione di rami d'azienda nell'ambito della composizione negoziata, www.altalex.com, 12/10/2023.*

Trib. di Milano 1° dicembre 2024, “la norma non meglio specifica quale sia il contenuto del principio di competitività ma può ritenersi che, allo scopo di evitare cessioni propriamente di comodo in un contesto asfittico o piegato ad un uso distorto dell’istituto, il tribunale possa verificare l’esistenza di eventuali soluzioni migliori di mercato anche mediante modalità che possano essere conformate e flessibili rispetto alle diverse circostanze del caso concreto ma che senz’altro devono essere compatibili con le esigenze di celerità e di urgenza che caratterizzano questa fase e che possono richiedere di derogare alle regole di apertura al mercato (e pur sempre in assenza di formalità prescritte)”.

Anzi, il recente DM 21.3.2023, relativo alla cessione dell’azienda nella composizione negoziata, non ha più espresso l’obbligo di procedure competitive (contenuto nel precedente decreto), ma ha scritto che all’esperto potrà essere richiesto di “dare corso, o far dare corso, alla selezione dei soggetti potenzialmente interessati anche attraverso procedure competitive, raccogliendo le relative manifestazioni di interesse e le eventuali offerte vincolate”.



Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili

---

PUBBLICAZIONE CURATA DALLA  
COMMISSIONE DI STUDIO UNGDCEC  
"DIRITTO DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA"

