



Federico Lione

La gestione della Crisi d'Impresa

Guida operativa e strategica

La crisi non è più un tabù È una responsabilità da saper gestire



Per decenni, nel tessuto economico italiano, la parola “fallimento” ha evocato paura, vergogna, isolamento. L'imprenditore in difficoltà veniva spesso percepito come colpe-

vole, quando in realtà era solo vittima – o protagonista – di un contesto economico mutevole, incerto, e talvolta ostile. Questa visione è cambiata. E il nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza ne è la prova più concreta.

Con questa riforma, il legislatore ha introdotto un principio rivoluzionario: la crisi non è una colpa, ma una fase fisiologica del ciclo imprenditoriale, che va affrontata con strumenti precisi, tempi chiari, e soprattutto con lucidità.

Oggi, prevenire è possibile. Agire per tempo è un dovere. E chi sceglie di farlo non è più un “imprenditore fallito”, ma un decisore consapevole, che tutela l'impresa, il patrimonio e la propria reputazione.

Questo breve manuale nasce per offrire una chiave di lettura semplice ma rigorosa. Non è un trattato accademico. È una guida operativa e strategica, pensata per chi vuole capire quando intervenire, come farlo, e con quali strumenti.

Parleremo di composizione negoziata, di segnali di allerta, di responsabilità, ma anche – e soprattutto – di opportunità di rilancio.

Perché oggi non sopravvive chi ignora la crisi. Sopravvive – e riparte – chi la riconosce per tempo e la affronta con metodo.

La differenza non la fa chi non cade mai. La fa chi sa quando è il momento giusto per rialzarsi.



Perché ho deciso di scrivere questo testo

Negli anni, ho affiancato decine di imprenditori e professionisti nel momento più delicato della loro carriera: quello in cui il successo sembrava lontano, e la parola “crisi” faceva paura. Ma ho imparato – e visto con i miei occhi – che una crisi ben gestita può rappresentare l’inizio di una nuova stagione di crescita, più consapevole, più solida, più strategica.

Ho scritto questo testo per condividere un punto di vista diverso: quello di chi non considera il diritto come un freno, ma come uno strumento di protezione, trasformazione e rilancio. Il Codice della Crisi, se interpretato correttamente, non è un peso burocratico. È una bussola per chi sceglie di affrontare le difficoltà senza perdere il controllo.

Mi auguro che queste pagine possano aiutarti a comprendere meglio i tuoi diritti, i tuoi margini di azione, e – soprat-

tutto – le possibilità che oggi esistono per ricominciare, senza timori e senza improvvisazioni.

Perché la vera leadership si misura non quando tutto va bene, ma quando si è capaci di decidere anche nei momenti più complessi.

Avv. Federico Lione

Capitolo 1

Crisi d'impresa: da stigma a strumento di gestione evoluta

Il primo capitolo introduce il cambiamento culturale che ha trasformato la percezione della crisi d'impresa in Italia, passando da uno stigma sociale a un approccio di gestione evoluta. Questa trasformazione rappresenta un punto di svolta fondamentale per gli imprenditori italiani, offrendo nuove prospettive e strumenti per affrontare le difficoltà aziendali.



Una trasformazione culturale prima che normativa

Per lungo tempo, nel contesto imprenditoriale italiano, la parola “fallimento” ha evocato scenari fortemente negativi. Non solo per le conseguenze giuridiche, ma per l’impatto sociale, reputazionale e psicologico che portava con sé. L’impresa in difficoltà veniva spesso associata all’idea di colpa o di incapacità. Questa visione ha generato un atteggiamento diffuso di ritardo nell’affrontare le difficoltà, con conseguenze spesso peggiori di quanto la situazione avrebbe richiesto se gestita tempestivamente. Oggi, il contesto è cambiato. Il legislatore ha introdotto un nuovo paradigma: non più una normativa centrata sulla sanzione, ma su strumenti preventivi, proporzionati e riservati, capaci di proteggere l’impresa e chi la guida.

Crisi come evento fisiologico

L’attuale contesto economico globale, sempre più interconnesso e soggetto a fattori imprevedibili, ha mostrato come anche aziende solide possano trovarsi, in determinati momenti, in situazioni di tensione finanziaria o patrimoniale. La crisi, dunque, non rappresenta necessariamente un “fallimento” nel senso tradizionale, bensì una fase da monitorare e gestire con strumenti adeguati. Il Codice della Crisi d’Impresa e dell’Insolvenza ha formalizzato questo approccio, spostando il focus dalla reazione alla prevenzione e gestione ordinata delle criticità.

Il nuovo significato della parola “crisi”

Nell'impianto attuale:

- la crisi non è sinonimo di insolvenza;
- l'obiettivo primario non è più la liquidazione, ma la continuità aziendale;
- l'imprenditore non è chiamato a “difendersi”, ma a governare l'impresa con consapevolezza e strumenti di controllo attivo.

Questo cambiamento non è solo terminologico. Riflette una visione moderna dell'attività d'impresa, in cui l'errore non è trovarsi in difficoltà, ma trascurare segnali e strumenti che potrebbero guidare una ripartenza solida e ordinata.

Dall'imbarazzo alla competenza

Affrontare una crisi d'impresa oggi significa:

- disporre di strumenti riservati ed efficaci;
- valorizzare il ruolo degli advisors qualificati;
- gestire con razionalità il rapporto con creditori, soci e collaboratori.

Non si tratta più di nascondere la difficoltà, ma di legittimare un percorso di riorganizzazione che può, se ben guidato, tutelare l'impresa, il patrimonio e le persone coinvolte.



Riflessione strategica

“Gestire la crisi non è un atto di debolezza, ma una dimostrazione di governo d’impresa.”

Le aziende che oggi adottano un approccio strutturato alla prevenzione del rischio sono le stesse che costruiscono resilienza, attrattività per gli investitori e credibilità presso il sistema bancario.



Sintesi operativa

- Il fallimento come stigma è superato: oggi la crisi è un evento fisiologico, previsto e normato.
- L'imprenditore non è più lasciato solo: la normativa prevede strumenti flessibili, riservati, con l'obiettivo di tutelarlo.
- La vera debolezza non è entrare in crisi, ma ignorare gli strumenti che potrebbero trasformarla in un'opportunità di riorganizzazione.

Conclusione

Il nuovo Codice ha introdotto un approccio contemporaneo, in linea con le migliori prassi europee. Nel prossimo capitolo, analizzeremo i principi fondanti di questa normativa, il significato degli “adeguati assetti” e il ruolo dell'imprenditore nel garantire la continuità aziendale.

Capitolo 2

Il nuovo Codice della Crisi d'Impresa: principi, visione e responsabilità evoluta

Questo capitolo esplora i fondamenti del nuovo Codice della Crisi d'Impresa, evidenziando i principi che lo guidano, la visione innovativa che propone e l'evoluzione delle responsabilità per gli imprenditori e i professionisti.

Vengono analizzati gli elementi chiave che caratterizzano questo cambiamento normativo e il suo impatto sulla gestione aziendale.



2.1

Un cambio strutturale nel governo dell'impresa

Con l'entrata in vigore del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (D.Lgs. 14/2019, modificato nel 2022 e, successivamente, nel 2024), il legislatore italiano ha introdotto un modello di gestione dell'impresa che non si limita a intervenire quando il dissesto è manifesto, ma punta a prevenire l'insorgenza della crisi attraverso strumenti di controllo e intervento precoce. Questa riforma si inserisce in un trend europeo più ampio, volto a favorire la continuità aziendale, la protezione del valore d'impresa e il mantenimento dell'occupazione. Non è più una norma emergenziale, ma una regola di buona gestione aziendale.

2.2

I tre principi fondanti del nuovo Codice

1

Prevenzione

La crisi non è più una “rottura” improvvisa ma viene considerata un processo osservabile. Il legislatore chiede all'imprenditore di dotarsi di strumenti per intercettare i segnali anticipatori.

2

Responsabilizzazione

Non è sufficiente “amministrare”: l'imprenditore e gli organi societari devono dimostrare di aver adottato misure concrete per monitorare l'equilibrio economico-finanziario dell'azienda.

3

Continuità aziendale

L'obiettivo primario non è liquidare, ma favorire la prosecuzione dell'attività. Ogni strumento previsto dal Codice è orientato a mantenere viva l'impresa, quando ciò è realisticamente possibile.

Adeguati assetti: un obbligo concreto

L'art. 2086 c.c., come riformato, introduce un concetto chiave: "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". Questo non è un obbligo solo teorico. Gli "adequati assetti" devono:

- garantire un monitoraggio tempestivo della situazione economica e finanziaria;
- rilevare l'eventuale perdita di continuità aziendale;
- consentire la tempestiva adozione di strumenti di risanamento.

Chi non li adotta potrebbe anche essere chiamato a rispondere patrimonialmente per non aver impedito l'aggravarsi della crisi.

Indicatori e segnali da intercettare

La normativa non impone rigidi parametri numerici, ma sollecita un monitoraggio attivo e costante. Alcuni segnali tipici:

- erosione progressiva del capitale;
- tensioni di liquidità;
- squilibrio tra entrate e uscite correnti;
- ritardi nei pagamenti sistemici;
- eccessivo utilizzo del credito di fornitura;
- forte dipendenza da pochi clienti o commesse.

Il ruolo attivo degli organi societari

La riforma ha ampliato le responsabilità di:

- amministratori: non solo gestori, ma presidi attivi della continuità;
- collegi sindacali e revisori: obbligati a segnalare tempestivamente le anomalie;
- consulenti esterni: non più meri tecnici, ma potenziali responsabili solidali se ignorano o sottovalutano segnali critici.

Tutti questi soggetti hanno un dovere di iniziativa, non solo di vigilanza.

|| **“L’evoluzione normativa non richiede imprese perfette, ma imprenditori consapevoli e pronti ad attivarsi con strumenti e supporti qualificati.”**



Sintesi operativa

- Il Codice della Crisi ha introdotto una nuova etica imprenditoriale, basata su consapevolezza, prevenzione e governo.
- L'imprenditore oggi è chiamato a essere non solo esecutore operativo, ma presidio del futuro della propria impresa.
- I professionisti che lo assistono condividono questa responsabilità.



Conclusione

Le novità introdotte con la Riforma non rappresentano un peso aggiuntivo, ma anzi costituiscono uno strumento di tutela per chi vuole gestire l'impresa con visione e responsabilità. Nel prossimo capitolo vedremo chi è effettivamente coinvolto da queste regole e perché il rischio non riguarda solo imprese in difficoltà, ma qualsiasi azienda attiva oggi sul mercato.

Capitolo 3

Chi è coinvolto: la crisi non riguarda solo chi è in difficoltà

Questo capitolo esplora il concetto che la gestione della crisi d'impresa non è rilevante solo per le aziende già in difficoltà, ma rappresenta un aspetto fondamentale per tutte le imprese. Vengono analizzati i soggetti coinvolti e le responsabilità che la normativa attribuisce a diverse figure professionali all'interno dell'ecosistema aziendale.



Il falso mito dell'imprenditore "immune"

Una delle convinzioni più diffuse e più pericolose è questa: "La mia azienda sta bene. Queste norme non mi riguardano." In realtà, il Codice della Crisi d'Impresa non è rivolto solo a chi è in crisi conclamata, ma a tutte le imprese che operano in forma societaria o collettiva. La logica della riforma è preventiva, non emergenziale. Il rischio vero non è "essere in difficoltà". Il rischio è non avere strumenti per accorgersene in tempo.

Tutte le imprese sono coinvolte

Il nuovo impianto normativo non distingue tra grandi gruppi e microimprese:

- ogni società è tenuta ad attrezzarsi con assetti adeguati;
- ogni amministratore ha il dovere di monitorare la continuità aziendale;
- ogni organo di controllo deve vigilare e, se necessario, attivarsi.

Ciò che cambia è il grado di complessità del sistema di controllo, ma non la responsabilità di fondo. Anche realtà che oggi appaiono solide possono:

- operare su margini troppo bassi;
- dipendere da pochi clienti o fornitori chiave;
- trascurare la pianificazione patrimoniale o fiscale.

La crisi non si manifesta sempre come un crollo improvviso. Spesso inizia come un lento disallineamento tra struttura e risultati.

Le figure direttamente esposte



L'imprenditore e gli amministratori

- Hanno la responsabilità principale di impostare, verificare e aggiornare gli assetti aziendali.
- Sono tenuti ad agire tempestivamente al primo segnale di crisi.
- Possono rispondere personalmente per danni da omissione se non agiscono per tempo.



I sindaci e i revisori

- Hanno un obbligo di vigilanza attiva: se non rilevano le criticità o non le segnalano, possono essere co-responsabili.
- Sono tenuti a segnalare formalmente ai vertici aziendali qualsiasi elemento di rischio rilevante.



I consulenti esterni

- Non sono direttamente obbligati dalla legge, ma possono essere coinvolti in sede giudiziale se il loro operato è considerato negligente.
- Sempre più spesso vengono chiamati a supportare gli assetti e l'analisi prospettica.

Le PMI e le società “di famiglia”: vulnerabilità silenziose

Proprio le piccole e medie imprese italiane 4 spesso gestite in modo centralizzato, con ruoli misti e documentazione poco formalizzata 4 sono le più esposte a un rischio involontario di non conformità.

Esempi tipici:

- La direzione è in mano a un unico socio, che accentra operatività e strategia.
- I ruoli tra proprietà, controllo e gestione non sono distinti.
- Mancano report periodici, budget previsionali o analisi di break-even.

Non si tratta di malafede, ma di strutture inadatte all'attuale contesto normativo e competitivo.

Conseguenze della mancata attivazione

La normativa non punisce chi entra in crisi, ma chi non agisce per prevenirla o contenerla. Tra le principali conseguenze:

- responsabilità patrimoniale personale degli amministratori;
- perdita del controllo dell'impresa in sede concorsuale;
- difficoltà nella trattativa con banche, fornitori e stakeholders;
- danneggiamento dell'immagine e della reputazione aziendale.

Sei a rischio? Fai un rapido check

Hai un budget previsionale annuale aggiornato?

Monitori ogni trimestre margini, cash flow e costi fissi?

Hai mai effettuato un'analisi di continuità aziendale?

I ruoli in azienda sono chiari e distinti tra proprietà, gestione e controllo?

Se hai risposto “no” ad almeno due domande, è opportuno approfondire.

“L’illusione di essere al sicuro è spesso il più grande ostacolo al miglioramento”

Chiediti: “Sto guidando l’impresa con visione o la sto semplicemente mantenendo in movimento?”



Conclusione

La riforma non introduce obblighi solo per chi è in crisi, ma per chiunque voglia governare l'impresa in modo strutturato e moderno. Nel prossimo capitolo, esploreremo gli strumenti concreti messi a disposizione dalla normativa per affrontare (e superare) le situazioni critiche in modo intelligente, riservato e tutelato.

Capitolo 4

Gli strumenti che oggi tutelano (davvero) l'imprenditore. Un quadro operativo degli istituti del Codice della Crisi

Questo capitolo presenta una panoramica degli strumenti concreti offerti dal Codice della Crisi d'Impresa per tutelare gli imprenditori. Vengono analizzati i diversi istituti previsti dalla normativa, le loro caratteristiche e le modalità di applicazione, offrendo un quadro operativo completo per la gestione delle situazioni di crisi.



Introduzione: dalla crisi come evento alla crisi come processo gestibile

Il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII) ha introdotto un approccio evoluto, volto non più a sanzionare il dissesto, ma a gestirlo in modo preventivo, responsabile e ordinato. Il sistema prevede diversi strumenti, attivabili secondo la gravità della situazione e le caratteristiche dell'impresa. L'obiettivo comune è:

- evitare la liquidazione giudiziale;
- favorire la continuità aziendale, se possibile;
- tutelare l'imprenditore che si attiva tempestivamente.

Introduzione: dalla crisi come evento alla crisi come processo gestibile

Cos'è

È uno strumento non giudiziale, riservato e volontario, introdotto nel 2021 e integrato nel CCII, finalizzato a favorire la ristrutturazione dell'impresa in crisi reversibile, con il supporto di un esperto terzo.

Attivazione: come funziona

- L'imprenditore presenta istanza tramite il portale nazionale per la composizione negoziata, accessibile da composizionenegoziata.camcom.it.
- La domanda viene inviata alla Camera di Commercio competente per territorio.
- Con l'istanza si richiede la nomina di un esperto indipendente, scelto da una commissione regionale tra i professionisti iscritti all'elenco nazionale previsto dal D.L. 118/2021 (ora art. 13 CCII).
- L'esperto non ha potere decisionale, ma svolge un ruolo di facilitatore imparziale.

Obiettivi

- Evitare il ricorso immediato a procedure concorsuali.
- Raggiungere accordi stragiudiziali con creditori e stakeholder.
- Elaborare un piano di risanamento sostenibile, realistico e verificabile.

Caratteristiche

- Procedura inizialmente riservata: non è iscritta nel Registro delle Imprese.
- L'imprenditore può chiedere misure protettive (art. 18 CCII), sospendendo azioni esecutive o cautelari durante le trattative.
- Può essere richiesta l'autorizzazione a compiere atti straordinari o a contrarre nuova finanza prededucibile.

Piano attestato di risanamento (art.56 CCII)

Cos'è

Si tratta di un piano redatto dall'imprenditore, con l'assistenza di consulenti, attestato da un professionista indipendente iscritto all'Albo (art. 2, lett. o CCII). Non prevede omologazione o pubblicità.

Vantaggi

- Non è soggetto a revocatoria (art. 166 CCII), se idoneo a riequilibrare la posizione finanziaria.
- È riservato: non si iscrivono atti nel Registro Imprese.
- Può essere utilizzato per negoziare moratorie, iniezioni di liquidità, dimissioni.

Quando è utile

- In presenza di crisi gestibile con risorse interne.
- Quando si desidera tutelare la reputazione aziendale e mantenere riservatezza.

Accordi di ristrutturazione dei debiti (artt. 57-64 CCII)

Cos'è

Un accordo con i creditori, stipulato con almeno il 60% del passivo, e omologato dal tribunale. Esistono tre varianti:

1. Ordinario (60%);
2. Ad efficacia estesa (75%): si estende ai non aderenti;
3. Agevolato (art. 60 CCII): per micro e piccole imprese, con iter semplificato.

Effetti

- Sospende azioni esecutive individuali;
- Consente finanza prededucibile;
- Opponibile anche a creditori terzi in caso di estensione.

Quando è utile

- Con struttura debitoria complessa;
- Quando l'impresa ha già raccolto adesione da parte significativa dei creditori.

4.5

Concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio (artt. 25-sexies - 25 -novies CCII)

Cos'è

Una procedura giudiziale residuale, attivabile solo a seguito del fallimento della composizione negoziata, pensata per la liquidazione ordinata del patrimonio.

Caratteristiche

- Non richiede l'approvazione dei creditori;
- È riservata ad imprese non più risanabili, ma collaborative e trasparenti;
- Il Tribunale nomina un liquidatore giudiziale per massimizzare il valore degli asset.

Quando è utile

- Quando la prosecuzione dell'attività non è più sostenibile;
- Per evitare la liquidazione giudiziale tradizionale (ossia il "vecchio" fallimento) e contenere i danni reputazionali.

4.6

Misure protettive e autorizzazioni accessorie

Durante la composizione negoziata o gli accordi:

- È possibile richiedere al tribunale misure protettive, ex art. 18 CCII, con sospensione delle azioni esecutive e blocco delle iniziative individuali;
- È possibile ottenere l'autorizzazione a operazioni straordinarie (es. vendite, finanziamenti, cessioni di rami), con efficacia prededucibile.

Riepilogo comparativo

Strumento	Giudiziale	Riservato	Pubblicità	Finalità primaria
Composizione negoziata	✗	✓	✗ (salvo misure)	Ristrutturazione stragiudiziale
Piano attestato di risanamento	✗	✓	✗	Risanamento autonomo
Accordi di ristrutturazione	✓	✗	✓	Ristrutturazione legale vincolante
Concordato semplificato	✓	✗	✓	Liquidazione ordinata

Conclusione

Il Codice ha costruito una filiera ordinata e flessibile di strumenti, dove:

- chi agisce presto ha più opzioni e più tutele;
- chi si struttura bene, anche in fase preventiva, può evitare impatti reputazionali o giuridici;
- chi si affida a professionisti qualificati, può trasformare una crisi in un processo di ristrutturazione o uscita intelligente.

“Se oggi la tua azienda entrasse in crisi, sapresti quale strumento attivare? E con chi?”

Capitolo 5

L'importanza dell'azione tempestiva: doveri e opportunità per l'imprenditore

Questo capitolo esplora l'importanza cruciale dell'azione tempestiva nella gestione della crisi d'impresa, evidenziando sia i doveri legali che le opportunità strategiche per l'imprenditore. Viene analizzato il principio della tempestività come elemento centrale del nuovo Codice della Crisi e le conseguenze pratiche di un intervento precoce o tardivo.



La centralità del principio della tempestività

Uno dei pilastri del nuovo Codice della Crisi è la tempestività. L'intero impianto normativo ruota intorno all'idea che la crisi non debba essere occultata né subita, ma intercettata in tempo utile per essere gestita attraverso strumenti ordinati, negoziati e, se necessario, protetti. Il legislatore ha chiarito che la crisi d'impresa è un evento fisiologico, non più stigmatizzato come "fallimento" personale, ma interpretato come un momento di svolta, potenzialmente risolvibile. Tuttavia, questa svolta è possibile solo se l'imprenditore agisce tempestivamente..

L'art. 3 del Codice della Crisi e il dovere di attivarsi

L'art. 3 del Codice stabilisce espressamente che l'imprenditore individuale e gli organi di amministrazione delle società hanno il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato, idoneo a:

- rilevare tempestivamente l'esistenza di uno stato di crisi;
- adottare senza indugio le iniziative necessarie per il superamento della stessa.

Si tratta di un obbligo giuridico preciso, non di una raccomandazione generica. L'imprenditore che non predispone assetti adeguati o non agisce in presenza di segnali di crisi può essere ritenuto responsabile dei danni provocati alla società, ai soci o ai creditori.

Gli indicatori di crisi: come riconoscerli

Per adempiere a questi doveri, è essenziale conoscere e monitorare gli indicatori di crisi, tra cui:

- squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario;
- sostenibilità dei debiti nei sei mesi successivi (test di continuità);
- assenza di liquidità per far fronte a obblighi correnti;
- perdita significativa di fatturato o marginalità;
- esposizioni bancarie deteriorate o richieste di rientro;
- ritardi nei pagamenti di imposte, contributi o fornitori strategici.

Non è necessario attendere che tutti questi segnali si manifestino: la presenza anche solo di alcuni può giustificare l'attivazione immediata degli strumenti di prevenzione o composizione.

Conseguenze per chi non agisce

Chi ignora la crisi o la affronta con ritardo può incorrere in diverse responsabilità:

- Responsabilità verso la società, per danno da omessa vigilanza e gestione;
- Azione di responsabilità da parte dei creditori, nei confronti degli amministratori (art. 2394 c.c.);
- Revoca di benefici e agevolazioni fiscali, se ottenuti in presenza di una crisi non dichiarata;
- Possibili azioni in sede concorsuale, in caso di aggravamento del dissesto.

Inoltre, il nuovo sistema attribuisce valore premiale alla tempestività: chi si attiva in tempo può accedere più facilmente a strumenti di risanamento, protezioni legali, misure cautelari e, in alcuni casi, esclusioni o attenuazioni di responsabilità.

Vantaggi concreti dell'azione anticipata

Un imprenditore che affronta la crisi in modo proattivo:

- mantiene il controllo della propria azienda più a lungo;
- conserva il valore dell'impresa (dipendenti, clienti, reputazione);
- negozia da una posizione di maggiore forza con banche e fornitori;
- può accedere a strumenti di composizione protetta, come la composizione negoziata o il concordato semplificato;
- evita responsabilità personali e pregiudizi al proprio patrimonio.

Il messaggio è chiaro: non aspettare l'insolvenza. Intervieni alla prima vera avvisaglia.

Una nuova cultura d'impresa

L'azione tempestiva non è solo una strategia difensiva, ma rappresenta un cambio culturale fondamentale: l'imprenditore non è più solo il protagonista della crescita, ma anche il gestore consapevole delle criticità. E in questa consapevolezza risiede la vera modernità del Codice della Crisi.

Capitolo 6

La Composizione Negoziata: uno strumento moderno per prevenire l'insolvenza

Questo capitolo approfondisce la Composizione Negoziata come strumento innovativo per la prevenzione dell'insolvenza.

Vengono analizzate le caratteristiche, le modalità di accesso e i vantaggi di questo istituto, evidenziando il suo ruolo nel nuovo sistema di gestione della crisi d'impresa.



Che cos'è la Composizione Negoziata della Crisi

Introdotta dal D.L. 118/2021 (poi confluito nel Codice della Crisi), la Composizione Negoziata per la soluzione della crisi d'impresa è un nuovo strumento volontario, riservato a imprese non ancora in stato di insolvenza irreversibile, che manifestano però uno stato di squilibrio economico o finanziario rilevante. L'obiettivo è chiaro: consentire all'imprenditore di affrontare precocemente la crisi, con l'aiuto di un esperto indipendente nominato dalla Camera di Commercio, per negoziare soluzioni con creditori, banche, fornitori e altri stakeholders.

Chi può accedere

Possono attivare la Composizione Negoziata:

- imprese iscritte nel registro imprese, anche di piccole dimensioni;
- che si trovano in situazione di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario, ma non ancora in stato di insolvenza irreversibile;
- che ritengono ragionevolmente possibile il risanamento dell'azienda.

Non si tratta di un fallimento mascherato: al contrario, è una procedura confidenziale e protetta, senza effetti pubblici immediati e senza la nomina di un commissario giudiziale.

Come funziona il percorso

Domanda Telematica

Tramite la piattaforma delle Camere di Commercio, con relazione sull'impresa e dichiarazione di volontà.

Nomina dell'esperto

Da parte della Camera di Commercio, di un esperto indipendente iscritto all'apposito albo.

Avvio della negoziazione

Periodo di negoziazione protetta e riservata tra imprenditore, creditori e altri soggetti rilevanti.

Misure protettive

Possibilità di richiedere misure protettive (ad esempio, blocco temporaneo delle azioni esecutive).

Redazione di accordi

Accordi stragiudiziali o accesso facilitato a procedure giudiziali semplificate, come il concordato semplificato.

Il ruolo dell'esperto

L'esperto nominato dalla Camera di Commercio non ha poteri sostitutivi: non gestisce l'impresa, né impone decisioni. Il suo ruolo è:

- facilitare la comunicazione tra l'imprenditore e i creditori;
- verificare la sostenibilità delle proposte;
- vigilare sul corretto svolgimento delle trattative;
- redigere relazioni periodiche da caricare sulla piattaforma.

L'imprenditore resta titolare della gestione e mantiene pieno controllo dell'attività.

Vantaggi concreti per l'imprenditore

La Composizione Negoziata è uno strumento discreto, flessibile e protettivo:

- evita l'esposizione a procedure concorsuali pubbliche e invasive;
- consente di bloccare temporaneamente le azioni esecutive;
- favorisce la rinegoziazione di debiti bancari e commerciali;
- apre la strada a soluzioni concordate con i fornitori e gli stakeholder;
- può confluire in strumenti più strutturati (concordato semplificato o omologazione degli accordi).

In sintesi: più è precoce l'attivazione, maggiori sono le probabilità di successo.

Non un obbligo, ma un'opportunità concreta

La Composizione Negoziata non è imposta dalla legge, ma rappresenta una opportunità strategica per imprenditori consapevoli. Attivarla non è segno di debolezza, ma dimostrazione di visione, responsabilità e maturità imprenditoriale. Nel contesto attuale, in cui le tensioni finanziarie possono derivare da fattori esogeni (mercati, tassi, credito), non ha più senso attendere il tracollo. Agire oggi significa evitare interventi traumatici domani.

Capitolo 7

Oltre la negoziazione: gli strumenti per ristrutturare e rilanciare l'impresa

Questo capitolo esplora gli strumenti disponibili per ristrutturare e rilanciare l'impresa quando la Composizione Negoziata non è sufficiente. Vengono analizzati il concordato semplificato, gli accordi di ristrutturazione dei debiti e i piani attestati di risanamento, evidenziando le caratteristiche e i contesti di applicazione di ciascuno strumento.



Quando serve uno strumento più strutturato

Non sempre la Composizione Negoziata porta a una soluzione extragiudiziale. Se il risanamento richiede una cornice formale e vincolante, il Codice della Crisi prevede tre strumenti principali per gestire la crisi in modo ordinato e strategico:

- il concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio;
- gli accordi di ristrutturazione dei debiti;
- i piani attestati di risanamento.

Tutti e tre possono essere proposti anche dopo una Composizione Negoziata, o indipendentemente da essa.

Il concordato semplificato: la via d'uscita in caso di fallimento inevitabile

Previsto dall'art. 25-sexies del CCII, il concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio è uno strumento nuovo, pensato per chi:

- ha già esperito la Composizione Negoziata senza successo;
- si trova in stato di insolvenza irreversibile;
- ha bisogno di liquidare in modo ordinato, ma senza subire un fallimento tradizionale.

Caratteristiche:

- procedura più rapida e meno onerosa;
- assenza di voto dei creditori (è il tribunale a valutare la convenienza della proposta rispetto alla liquidazione giudiziale);
- tutela dell'imprenditore sotto il profilo reputazionale e operativo.

Gli accordi di ristrutturazione dei debiti (art. 57 CCII)

Si tratta di accordi volontari stipulati con una parte rilevante dei creditori (almeno il 60%), omologati dal tribunale.

Sono adatti ad aziende:

- ancora operative, ma in squilibrio;
- con una buona capacità negoziale con banche e fornitori.

Esistono diverse forme:

- ordinari (60% dei crediti);
- agevolati (30%) in caso di transazione fiscale;
- a efficacia estesa, anche verso creditori dissenzienti.

Punto di forza: non interrompono l'attività, evitano la pubblicità negativa e possono essere riservati.

Il piano attestato di risanamento (art. 56 CCII)

È lo strumento più flessibile. Non richiede l'intervento del tribunale, ma deve essere:

- realistico e coerente;
- accompagnato da una relazione giurata di un professionista indipendente;
- efficace nel superare lo stato di crisi.

Vantaggi:

- estrema riservatezza (non è pubblicato);
- utilità nei rapporti bancari (le banche possono continuare a finanziare);
- esenzione da revocatorie se i pagamenti sono coerenti con il piano.

È adatto a aziende in difficoltà ma ancora solide, che vogliono agire in anticipo, tutelando immagine e rapporti finanziari.

Quale scegliere?

Ogni strumento ha finalità, tempi e rischi differenti. La scelta dipende da:

- stato reale dell'impresa (crisi reversibile o insolvenza conclamata?);
- obiettivi dell'imprenditore (risanare, ristrutturare o liquidare?);
- livello di cooperazione dei creditori; capacità di predisporre una proposta credibile e verificabile.

Un consulente esperto, meglio se con visione interdisciplinare (legale, contabile e strategica), può fare la differenza tra un tracollo gestito e un'opportunità colta.

Capitolo 8

Fisco e crisi: come la transazione fiscale può aiutarti a ripartire

Questo capitolo esplora il rapporto tra fisco e crisi d'impresa, concentrandosi sulla transazione fiscale come strumento per facilitare la ripartenza. Vengono analizzate le caratteristiche, i requisiti e i vantaggi di questo istituto, evidenziando il suo ruolo nel processo di risanamento aziendale.



Il fisco non è (più) un muro invalicabile: la transazione fiscale

In una fase di difficoltà economica, il debito verso l'Erario è spesso percepito come il più rigido, il più "impossibile da trattare". Ma il legislatore ha compreso che per consentire all'impresa di risollevarsi, serve un cambio di visione anche sul piano fiscale. Per questo, nel Codice della Crisi d'Impresa è stato inserito uno strumento potente e poco conosciuto: la transazione fiscale. Non si tratta di una sanatoria. È una procedura legale e negoziale che consente a chi è in crisi di proporre un pagamento parziale e/o dilazionato del debito tributario e contributivo, all'interno di un percorso strutturato e controllato.

Cos'è la transazione fiscale

La transazione fiscale, disciplinata dall'art. 63 del Codice della Crisi, è uno strumento formale di ristrutturazione dei debiti fiscali e previdenziali, accessibile:

- nell'ambito di un accordo di ristrutturazione (con adesione del 30% dei creditori);
- oppure in un concordato preventivo, anche semplificato o in continuità.

Consente di:

- proporre stralcio di interessi e sanzioni;
- ottenere una rateizzazione su più anni;
- sospendere azioni esecutive durante il procedimento.

A chi si applica

È rivolta a:

- imprese in stato di crisi o insolvenza;
- con debiti rilevanti verso il Fisco o gli enti previdenziali;
- capaci di proporre un piano che garantisca una convenienza per l'Era-rio superiore rispetto alla liquidazione forzata.

L'accesso è subordinato alla presentazione di una proposta documentata, realistica e sostenibile, verificata da un professionista indipendente.

Quali debiti possono essere inclusi

Sono trattabili nella transazione:

- debiti tributari (IVA, IRES, IRPEF, ecc.);
- contributi previdenziali INPS e INAIL;
- ruoli, cartelle, avvisi bonari o accertamenti non definitivi.

Non rientrano le sanzioni penali né i debiti verso enti locali (se non inclusi volontariamente).

I vantaggi per l'imprenditore

- Riduce il carico fiscale effettivo;
- Permette di allineare gli impegni al flusso finanziario reale;
- Offre copertura e protezione giudiziale durante la trattativa;
- Può essere integrata nella strategia di risanamento complessiva.

È una leva fiscale che, se usata correttamente, alleggerisce il carico, ricostruisce la credibilità e favorisce la ripartenza.

Perché serve una guida esperta

La transazione fiscale richiede competenze giuridiche, tributarie e finanziarie integrate. Un errore di valutazione, o una proposta incoerente, può invalidare l'intera procedura. Per questo, è fondamentale il supporto di un consulente esperto in:

- diritto della crisi d'impresa;
- fiscalità e procedure esecutive;
- tecniche di ristrutturazione del debito.

Solo così l'impresa può ottenere un vero vantaggio, con rigore e nel rispetto delle regole.

Conclusione

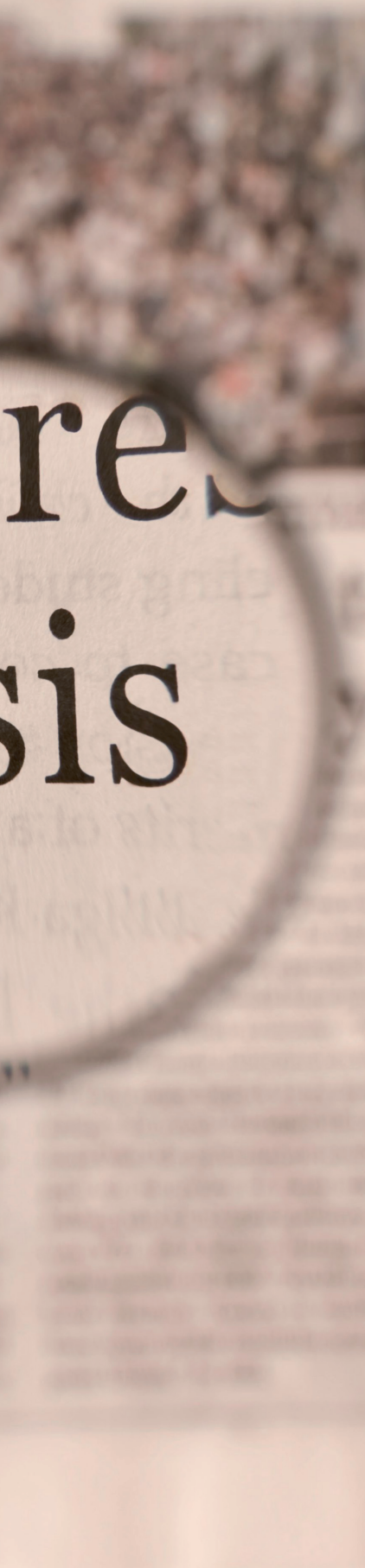
Il rapporto con il fisco può diventare parte della soluzione, non del problema. La transazione fiscale è la prova concreta che anche l'Erario è disposto a negoziare, purché vi sia un progetto credibile e sostenibile.

Per molti imprenditori, questo può rappresentare l'inizio di una nuova fase, più leggera, più sostenibile, più libera.

———— Capitolo 9 ————

**La crisi d'impresa
non è una fine, è una
soglia da attraversare**





Per anni, il concetto di “fallimento” ha generato paure, chiusure, silenzi. Era considerato il punto di non ritorno. Un'impronta indelebile che segnava non solo l'azienda, ma la persona che l'aveva fondata. Oggi, grazie al nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, questa narrazione è stata trasformata con intelligenza e visione: la crisi non è più il fallimento di un progetto, ma l'occasione per riorganizzarlo, ripensarlo, renderlo più forte. Il legislatore ha finalmente introdotto un sistema moderno, che responsabilizza ma non punisce, che stimola la prevenzione e valorizza la figura dell'imprenditore che si prende cura della propria azienda con consapevolezza. Chi affronta la crisi con tempestività non è un imprenditore in difficoltà: è un leader che sceglie di governare il cambiamento, proteggendo il valore costruito nel tempo 3 per sé, per i propri collaboratori, per il tessuto economico che lo circonda. E soprattutto: oggi esistono strumenti concreti, efficaci e accessibili per affrontare questa fase con lucidità e metodo.

La vera forza di un'impresa non è l'assenza di crisi, ma la capacità di attraversarla senza perdere la direzione.

Gestire una crisi non è arrendersi. È riconoscere ciò che non funziona più, fare spazio a ciò che può funzionare meglio, e ripartire con uno sguardo nuovo, più maturo, più strategico. Ogni momento di difficoltà racchiude al suo interno una possibilità di trasformazione. Il ruolo del consulente, oggi, è guidarti in quel passaggio con competenza, riservatezza e visione. La scelta di agire 3 adesso 3 può fare la differenza tra subire una perdita o costruire una nuova fase di crescita. La crisi non è un evento. È un passaggio. E ogni passaggio può diventare un nuovo inizio.