

L'ATTIVITÀ DEL LIQUIDATORE NELLA LIQUIDAZIONE CONTROLLATA

A cura di

Luigi Zingone

1. Liquidazione controllata: funzione e centralità del liquidatore - 2. Liquidazione controllata e concordato minore: contiguità sistematica e limiti della fungibilità - 3. Il programma di liquidazione come atto di pianificazione strategica - 4. Recupero dell'attivo e azioni del liquidatore - 5. Coordinamento tra liquidatore e OCC: dalla continuità informativa alla distinzione funzionale - 6. Discrezionalità tecnica, OCC ed efficienza della liquidazione controllata

1. Liquidazione controllata: funzione e centralità del liquidatore

La liquidazione controllata continua a essere frequentemente descritta come una procedura essenzialmente finale: il luogo in cui si raccolgono i beni del debitore, si forma il passivo e si distribuisce il ricavato. Una simile rappresentazione, però, non coglie la reale fisionomia dell'istituto nel sistema del Codice della crisi. Il liquidatore, infatti, non è soltanto il soggetto che esegue la vendita dei beni o accompagna la procedura verso la chiusura, ma l'organo che organizza le informazioni, seleziona le priorità, costruisce il programma di liquidazione, valuta la convenienza delle iniziative di recupero dell'attivo e traduce una crisi patrimoniale disordinata in un percorso proceduralmente leggibile e controllabile¹.

Questa centralità emerge con particolare chiarezza in tre aree. La prima è il rapporto tra liquidazione controllata e concordato minore, perché proprio lì si misura se le due procedure debbano essere lette come alternative, come comunicanti oppure come strumenti soltanto contigui. La seconda è il programma di liquidazione, che non rappresenta un adempimento meramente formale, ma il punto in cui la discrezionalità tecnica del liquidatore si manifesta e si rende sindacabile. La terza è il coordinamento con l'OCC, che quasi sempre precede il liquidatore nella conoscenza del fascicolo e che,

¹ Per il ruolo del liquidatore nella liquidazione controllata v., in particolare, artt. 270, 272, 274 e 275 CCII.

proprio per questo, può fungere da volano di efficienza oppure da fattore di opacità e sovrapposizione di ruoli².

L'idea di fondo che qui si intende sostenere è che la liquidazione controllata, specie dopo il consolidamento della disciplina del sovraindebitamento nel CCII, non assegni al liquidatore una funzione soltanto esecutiva, ma una vera funzione di regia procedurale. Si tratta, naturalmente, di una regia che non coincide con arbitrio: la discrezionalità del liquidatore resta incardinata in un sistema di approvazioni, autorizzazioni, controlli e verifiche, ma è pur sempre una discrezionalità tecnica chiamata a misurarsi con tempi, costi, utilità delle iniziative e qualità del patrimonio informativo disponibile³.

2. Liquidazione controllata e concordato minore: contiguità sistematica e limiti della fungibilità

L'art. 65 CCII colloca la liquidazione controllata e il concordato minore nello stesso sottosistema delle procedure da sovraindebitamento e consente ai debitori di cui all'art. 2, comma 1, lett. c), di proporre soluzioni della crisi secondo le norme del titolo IV, capo II, oppure secondo le norme del titolo V, capo IX. Tale prossimità sistematica, tuttavia, non autorizza a ritenere che i due strumenti siano sempre e integralmente fungibili. Il concordato minore resta assoggettato a presupposti propri: l'art. 74, nel testo vigente, lo riserva ai debitori in stato di sovraindebitamento diversi dal consumatore e ne subordina l'ammissibilità alla prosecuzione dell'attività imprenditoriale o professionale oppure, in mancanza, alla presenza di risorse esterne capaci di incrementare in misura apprezzabile l'attivo disponibile al momento della domanda⁴.

La liquidazione controllata si colloca invece su un piano differente. L'art. 268, nel testo riformulato dal d.lgs. n. 136/2024, rende anzi ancora più evidente la specifica funzione della procedura: nel caso di debitore persona fisica, la sua apertura è collegata alla possibilità di acquisire attivo distribuibile, anche mediante azioni giudiziarie. Il dato è particolarmente significativo, perché conferma che la procedura non esaurisce il proprio senso nella mera apprensione del patrimonio staticamente esistente, ma può giustificarsi anche in funzione del recupero dell'attivo⁵.

2 Sui compiti dell'OCC e sul raccordo con le procedure di sovraindebitamento v. art. 65 CCII; sulla nomina del liquidatore e sulla possibile conferma dell'OCC nella liquidazione controllata v. art. 270 CCII.

3 Sul punto, oltre alle norme del capo IX del titolo V, v. anche l'impianto delineato dalle linee guida di Trib. Pavia, aggiornate al 15 dicembre 2025, e di Trib. Spoleto, 27 marzo 2025.

4 artt. 65 e 74 CCII.

5 art. 268 CCII, come modificato dal d.lgs. n. 136/2024.

Anche l'art. 271 CCII conferma la contiguità tra i due strumenti. Quando la liquidazione controllata è chiesta dai creditori, il debitore può, entro la prima udienza, presentare domanda di accesso a una procedura del titolo IV, capo II, oppure chiedere un termine per farlo. Durante tale termine la liquidazione controllata non può essere aperta. Il sistema, dunque, riconosce al debitore uno spazio processuale di reazione e, in certa misura, una priorità temporanea per il tentativo di una diversa regolazione della crisi. Ma questo spazio non coincide con un diritto assoluto e incondizionato di scelta: opera solo entro i limiti in cui la procedura alternativa sia concretamente praticabile secondo i suoi presupposti legali⁶.

Nello stesso senso si pone l'art. 25-quater CCII, che consente all'imprenditore agricolo o sottosoglia, all'esito infruttuoso della composizione negoziata, di accedere alternativamente al concordato minore oppure alla liquidazione controllata. Anche qui il legislatore segnala una contiguità strutturale tra gli strumenti, ma non ne consacra la piena equivalenza funzionale⁷.

Il punto di maggiore attrito interpretativo, come noto, riguarda l'art. 33, comma 4, CCII, che dichiara inammissibile la domanda di accesso al concordato minore presentata dall'imprenditore cancellato dal registro delle imprese. Su questo profilo la giurisprudenza di merito reperibile non appare uniforme. Il Tribunale di Torino, con provvedimento del 24 luglio 2023, e il Tribunale di Bari, con decreto del 12 febbraio 2024, hanno valorizzato il tenore letterale della norma, escludendo la praticabilità del concordato minore per l'imprenditore già cancellato. La Corte d'Appello di Napoli, con provvedimento del 14 luglio 2025, ha invece ritenuto ammissibile un concordato minore liquidatorio dell'ex imprenditore individuale cancellato. Il dato che rileva, ai fini del presente discorso, è che la reale area di comunicazione tra concordato minore e liquidazione controllata continua oggi a dipendere, in non piccola parte, dalle letture giudiziali del rapporto tra art. 65 e art. 33, comma 4, CCII⁸.

Per il liquidatore, questa incertezza non è un dettaglio sistematico. Una volta aperta la liquidazione controllata, egli eredita infatti non soltanto un patrimonio e un passivo, ma anche la storia procedurale del debitore. Se la procedura segue un tentativo abortito, rigettato o ritenuto inammissibile di concordato minore, il liquidatore deve comprendere quali aspettative quel percorso abbia generato, quali valutazioni patrimoniali abbia sedimentato e quali sopravvalutazioni o sottovalutazioni dell'attivo e

⁶ art. 271 CCII.

⁷ art. 25-quater CCII.

⁸ Trib. Torino, 24 luglio 2023, reperibile su *Il Caso*; Trib. Bari, 12 febbraio 2024, reperibile su *Il Caso*; App. Napoli, 14 luglio 2025, reperibile su *Il Caso*.

del passivo possa aver lasciato in eredità. In altri termini, il passaggio dalla prospettiva concordataria a quella liquidatoria non è neutro: richiede una vera rilettura del fascicolo⁹.

Ne deriva che la liquidazione controllata non può essere considerata, in termini generali, né come una mera “ultima spiaggia” né come uno strumento sempre liberamente fungibile rispetto al concordato minore. Più correttamente, le due procedure si presentano come istituti contigui e in parte comunicanti, ma non integralmente sovrapponibili. Ed è proprio in questa zona di contatto, segnata da norme che dialogano ma non si assorbono reciprocamente, che il liquidatore assume una funzione stabilizzante: una volta aperta la procedura, egli riporta il fascicolo dalla logica dell’opzione alla logica della gestione.

3. Il programma di liquidazione come atto di pianificazione strategica

Il vero centro della funzione del liquidatore si coglie, tuttavia, nel programma di liquidazione. L’art. 272 CCII dispone che entro novanta giorni dall’apertura della procedura il liquidatore completi l’inventario e rediga un programma in ordine a tempi e modalità della liquidazione, da approvare dal giudice delegato. Il richiamo ai commi 2, 3 e 4 dell’art. 213 CCII conferma che il programma non coincide con una mera elencazione dei beni, ma con un atto di pianificazione: vi rientrano la possibilità di non acquisire o non liquidare beni manifestamente non convenienti, l’indicazione delle modalità di realizzo, i tempi, i costi, la riscossione dei crediti, le eventuali azioni giudiziali e gli atti conservativi¹⁰.

Questa struttura normativa consente di affermare che il programma costituisce il principale luogo di emersione della discrezionalità tecnica del liquidatore. Discrezionalità che, però, non può essere intesa come libertà incontrollata. Il liquidatore deve certo scegliere: se vendere subito o attendere; se preferire una liquidazione atomistica o una cessione unitaria; se tentare il recupero di un credito o se ritenerlo antieconomico; se investire risorse procedurali in una lite o rinunciarvi. Ma la legittimazione di tali scelte non risiede nella mera volontà dell’organo, bensì nella loro motivabilità, nella loro tracciabilità e nella loro coerenza rispetto al miglior soddisfacimento dei creditori¹¹.

Sotto questo profilo, il rinvio all’art. 213, comma 2, CCII è particolarmente eloquente. Il sistema consente al liquidatore di ritenere manifestamente non conveniente acquisire all’attivo o liquidare determinati beni. Ciò che, in un’ottica astratta, potrebbe apparire come una facoltà eccezionale, nella pratica delle procedure minori costituisce spesso una componente fisiologica della gestione. L’errore,

⁹ Sul piano sistematico, per una ricognizione generale aggiornata del sovraindebitamento nel CCII v. R. Brogi, *Il sovraindebitamento nel codice della crisi*, cit.

¹⁰ art. 272 CCII e richiamo ai commi 2, 3 e 4 dell’art. 213 CCII.

¹¹ Sul nesso tra programma, discrezionalità tecnica e controllo giudiziale v. anche le linee guida di Trib. Spoleto, 27 marzo 2025, e il manuale di Trib. Pavia, aggiornato al 15 dicembre 2025.

infatti, non è soltanto l'inerzia; talvolta è l'attivismo improduttivo, cioè la scelta di coltivare attività prive di apprezzabile ritorno economico e capaci soltanto di consumare il valore residuo della procedura¹².

Le prassi giudiziarie oggi disponibili confermano la centralità del programma, ma mostrano anche una non uniforme delimitazione del rapporto tra approvazione del programma e singoli atti esecutivi. Il Manuale operativo del Tribunale di Pavia, aggiornato al 15 dicembre 2025, insiste sul carattere dettagliato del programma e, in via applicativa, reputa necessaria una specifica autorizzazione del giudice delegato per gli atti conformi al programma, richiamando l'art. 213, comma 7, CCII. Le Linee guida del Tribunale di Spoleto del 27 marzo 2025 adottano invece una soluzione più snella, ritenendo che l'art. 272, comma 2, richieda l'approvazione del programma ma non l'autorizzazione di ogni singolo atto in esso già previsto. Ne emerge un quadro nel quale la struttura normativa è chiara, mentre la cultura applicativa del controllo appare ancora non pienamente uniforme¹³.

Questa asimmetria di prassi induce a una considerazione ulteriore. Quanto più il programma di liquidazione è analitico, motivato e scandito per priorità, tanto meno il controllo del giudice delegato tende a trasformarsi in interferenza gestoria. Il vero argine all'invasività del controllo non è la proclamazione astratta dell'autonomia del liquidatore, ma la qualità del programma. Un programma generico lascia inevitabilmente spazio a interventi più penetranti; un programma serio, invece, delimita ruoli, responsabilità e tempi della procedura.

4. Recupero dell'attivo e azioni del liquidatore

L'attività del liquidatore non si esaurisce nel realizzo del patrimonio esistente. L'art. 274 CCII gli attribuisce, previa autorizzazione del giudice delegato, il potere di esercitare o proseguire ogni azione diretta a conseguire la disponibilità dei beni compresi nel patrimonio del debitore, nonché ogni azione di recupero dei crediti e quelle volte a far dichiarare inefficaci gli atti compiuti in pregiudizio dei creditori. Il criterio selettivo resta quello dell'utilità per il miglior soddisfacimento dei creditori. La norma, dunque, non impone un automatismo attivistico: chiede al liquidatore una valutazione di convenienza, non una reazione seriale a ogni possibile posta attiva teoricamente configurabile¹⁴.

Il recupero dell'attivo rappresenta, pertanto, uno dei luoghi più sensibili della discrezionalità tecnica. Un'azione giudiziale può apparire astrattamente fondata e tuttavia non essere conveniente, per il costo,

¹² art. 213, comma 2, CCII, richiamato dall'art. 272 CCII.

¹³ Tribunale di Pavia, *Linee guida adottate dalla Prima Sezione Civile del Tribunale di Pavia in materia di liquidazione controllata*, aggiornate al 15 dicembre 2025; Tribunale di Spoleto, *Linee guida "Liquidazione controllata ex art. 268 CCII e segg."*, 27 marzo 2025.

¹⁴ art. 274 CCII.

per i tempi, per il rischio di insolvenza della controparte o per la difficoltà di tradurre l'eventuale vittoria in un recupero effettivo. Specularmente, una pretesa di valore non elevatissimo può rivelarsi opportuna se immediatamente aggredibile, documentalmente solida e idonea a produrre un risultato netto in tempi brevi. Anche in questo ambito, il metro corretto non è la semplice esistenza di una pretesa, ma il rapporto tra costo, rischio, durata e beneficio atteso.

Su un diverso piano, la giurisprudenza di legittimità ha confermato che la liquidazione controllata non è impermeabile alle interazioni con regole speciali esterne al CCII. La sentenza della Cassazione n. 22914 del 19 agosto 2024 ha riconosciuto l'applicabilità del privilegio processuale fondiario ex art. 41, comma 2, TUB anche nella liquidazione controllata, valorizzando il rinvio dell'art. 270, comma 5, agli artt. 150 e 151 CCII. L'arresto rileva non soltanto per la questione decisa, ma perché ricorda all'interprete che la strategia di realizzo e recupero dell'attivo va costruita tenendo conto anche delle interazioni tra disciplina concorsuale e discipline speciali¹⁵.

Ne consegue che il programma di liquidazione, o comunque la documentazione istruttoria che lo accompagna, dovrebbe dare conto anche delle ragioni che sostengono l'eventuale decisione di agire o di non agire: base documentale, valore presumibilmente recuperabile, costi prevedibili, tempi del contenzioso, solvibilità della controparte, possibilità di soluzioni transattive. Non si tratta di burocratizzare la funzione, ma di rendere verificabile la razionalità della scelta. In assenza di tale passaggio, il rischio è duplice: o la procedura cade nell'inerzia, o si abbandona a un contenzioso improduttivo.

5. Coordinamento tra liquidatore e OCC: dalla continuità informativa alla distinzione funzionale

La terza area decisiva è il rapporto tra liquidatore e OCC. L'art. 65 CCII assegna all'OCC un ruolo centrale già nella fase di accesso alle procedure di sovraindebitamento, mentre l'art. 270, nel testo vigente, prevede che il tribunale, con la sentenza che apre la liquidazione controllata, nomini il liquidatore confermando, in caso di domanda presentata dal debitore, l'OCC già intervenuto nella fase preliminare oppure scegliendolo nel registro degli organismi di composizione della crisi. Il sistema, pertanto, valorizza espressamente la continuità tra fase ricostruttiva e fase gestoria¹⁶.

Le prassi giudiziarie più recenti confermano tale opzione, ma con accenti differenti. Le Linee guida del Tribunale di Spoleto del 27 marzo 2025 dichiarano espressamente l'orientamento dell'ufficio a

¹⁵ Cass., 19 agosto 2024, n. 22914.

¹⁶ artt. 65 e 270 CCII.

confermare quale liquidatore il gestore della crisi già nominato nella fase prodromica, salvo specifiche ragioni contrarie. Le Linee guida del Tribunale di Bologna del 12 marzo 2025, nel disciplinare i compensi di OCC, commissari e liquidatori, valorizzano l'unitarietà della funzione, affermando che nella liquidazione controllata il compenso è unitario e comprende le fasi di istruttoria, di redazione della relazione, di assistenza nel procedimento unitario e di vera e propria liquidazione. Il Manuale del Tribunale di Pavia, pur riconoscendo il rilievo della continuità, mostra invece maggiore attenzione al tema della non automatica conferma e della necessità di un fascicolo OCC quanto più possibile aggiornato al momento dell'apertura della procedura¹⁷.

Questo quadro conferma che la continuità informativa tra OCC e liquidatore costituisce un valore, ma non può essere confusa con la perfetta coincidenza delle funzioni. L'OCC opera in una fase ricostruttiva e valutativa; il liquidatore, invece, amministra il patrimonio, forma il passivo, predispone il programma, promuove azioni di recupero e cura il riparto. Anche quando OCC e liquidatore coincidono nella stessa persona fisica, il passaggio di funzione impone una nuova verifica del fascicolo. Le informazioni raccolte nella fase introduttiva non possono essere semplicemente replicate: devono essere selezionate, aggiornate, vagliate e, se necessario, corrette alla luce della diversa logica della procedura aperta¹⁸.

Se, al contrario, OCC e liquidatore sono soggetti diversi, il rischio principale è la dispersione della conoscenza tacita maturata nella fase preliminare. La relazione dell'OCC e i documenti allegati non sempre restituiscono integralmente il patrimonio informativo acquisito nel confronto con il debitore, nell'accesso alle banche dati o nelle prime verifiche sui rapporti attivi e passivi. Da qui l'esigenza, sempre più evidente sul piano pratico, di un vero passaggio di consegne informativo: non una mera trasmissione del fascicolo, ma una consegna strutturata, capace di distinguere dati dichiarati, dati verificati, dati da aggiornare e dati mancanti.

È in questa prospettiva che il coordinamento tra OCC e liquidatore si rivela parte integrante della strategia procedurale. Esso incide sulla formazione del passivo, perché segna il passaggio dalla ricostruzione preliminare all'accertamento concorsuale; incide sul programma di liquidazione, perché ne condiziona la base informativa; incide sulle azioni di recupero dell'attivo, perché spesso i primi segnali di possibili iniziative utili emergono proprio nella fase prodromica. La procedura funziona, in altri

¹⁷ Tribunale di Spoleto, *Linee guida "Liquidazione controllata ex art. 268 CCII e segg."*, 27 marzo 2025; Tribunale di Bologna, *Linee guida per gli Organismi di Composizione della Crisi da Sovraindebitamento, Commissari nelle procedure di sovraindebitamento e Liquidatori nelle liquidazioni controllate*, 12 marzo 2025; Tribunale di Pavia, *Linee guida adottate dalla Prima Sezione Civile del Tribunale di Pavia in materia di liquidazione controllata*, aggiornate al 15 dicembre 2025.

¹⁸ In questo senso depongono, in particolare, le indicazioni operative dei materiali di Trib. Pavia e Trib. Spoleto appena richiamati.

termini, quando la continuità informativa è governata da una chiara distinzione funzionale. Una recente decisione del Tribunale di Spoleto del febbraio 2026, nel confermare i liquidatori già designati come gestori, richiama espressamente l'utilità delle linee guida dell'ufficio per il corretto disbrigo delle incombenze della procedura: segno ulteriore del fatto che la continuità, per essere effettivamente produttiva, deve innestarsi su un metodo condiviso¹⁹.

6. Discrezionalità tecnica, OCC ed efficienza della liquidazione controllata

L'analisi del quadro normativo vigente, delle più recenti decisioni di merito reperibili e delle prassi giudiziarie pubblicate consente di formulare alcune conclusioni.

In primo luogo, la liquidazione controllata e il concordato minore si presentano come strumenti certamente contigui, ma non integralmente fungibili. Il sistema conosce spazi di comunicazione e, in alcuni segmenti, vere alternative procedurali; tuttavia, i presupposti legali di accesso e gli snodi interpretativi ancora aperti impediscono di parlare di un diritto assoluto del debitore a scegliere liberamente e sempre l'una o l'altra procedura.

In secondo luogo, il programma di liquidazione rappresenta il vero baricentro della funzione del liquidatore. È il luogo in cui la sua discrezionalità tecnica si manifesta, si motiva e si rende controllabile. Per questa ragione, la qualità del programma misura non soltanto l'efficienza della procedura, ma anche la corretta delimitazione del rapporto tra autonomia gestionale e sindacato del giudice delegato.

In terzo luogo, nelle procedure di sovraindebitamento l'efficienza della liquidazione controllata dipende in misura decisiva dalla qualità del coordinamento tra OCC e liquidatore. La continuità è preziosa, ma funziona solo se accompagnata da una netta distinzione di ruoli e da un passaggio informativo strutturato.

Se si volesse condensare il tutto in una formula sintetica, si potrebbe dire che il liquidatore, nella liquidazione controllata, non governa soltanto beni e crediti: governa tempi, informazioni, priorità, costi di procedura e, in ultima analisi, la razionalità complessiva della risposta concorsuale.

Bibliografia

Opere generali e di inquadramento

Brogi R., *Il sovraindebitamento nel codice della crisi*, Wolters Kluwer, 2024.

D'Attorre G., *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, III ed., Giappichelli, 2024.

¹⁹ Trib. Spoleto, sent. 11 febbraio 2026, reperibile sul sito istituzionale del Tribunale di Spoleto.

Della Rocca S., Grieco F., *Il nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza. Analisi e commento*, Wolters Kluwer, 2022.

Fabiani M., Nardecchia G.B. (a cura di), *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza - Formulario commentato*, Ipsoa, 2023.

Ferro M., Il completamento della prima fase della riforma concorsuale: il punto tra diritto interno e diritto europeo, in *Il Fall.*, 2025, 7 ss.

AA.VV., *Sovraindebitamento del consumatore e crisi di impresa. Lezioni del corso di alta formazione dell'Università del Piemonte Orientale*, Wolters Kluwer, 2021.

Materiali di prassi e consultazione

Tribunale di Bologna, *Linee guida per gli Organismi di Composizione della Crisi da Sovraindebitamento, Commissari nelle procedure di sovraindebitamento e Liquidatori nelle liquidazioni controllate*, 12 marzo 2025.

Tribunale di Pavia, *Linee guida adottate dalla Prima Sezione Civile del Tribunale di Pavia in materia di liquidazione controllata*, aggiornate al 15 dicembre 2025.

Tribunale di Spoleto, *Linee guida "Liquidazione controllata ex art. 268 CCII e segg."*, 27 marzo 2025.

Giurisprudenza richiamata nel testo

App. Napoli, 14 luglio 2025.

Cass., 19 agosto 2024, n. 22914.

Trib. Bari, 12 febbraio 2024.

Trib. Torino, 24 luglio 2023.

Trib. Spoleto, 11 febbraio 2026.