

IL CONCORDATO MINORE. PROFILI AZIENDALISTICI

A cura di

Paolo Bastia

1. Inquadramento generale del concordato minore - 2. I presupposti soggettivi - 3. Le cause della crisi delle imprese minori - 4. Le start up innovative - 5. La continuità dell'impresa minore e del professionista - 6. Contenuto della proposta e del piano e applicabilità dell'art. 87 CCI - 7. Il piano dell'attività aziendale e professionale in continuità - 8. L'orientamento al futuro del piano - 9. La fattibilità del piano e la convenienza rispetto all'alternativa della liquidazione - 10. Il ruolo dell'OCC nella valutazione di fattibilità.

1. Inquadramento generale del concordato minore

Il concordato minore è una procedura concorsuale che prevede la ristrutturazione dei debiti e la soddisfazione dei crediti, attraverso qualsiasi forma, anche mediante la cessione dei crediti futuri¹.

Analogamente al concordato preventivo, sono previste due tipologie di concordato minore:

- i) il concordato minore in continuità – che costituisce l'ipotesi prelevante e preferita dal legislatore – il quale prevede la prosecuzione dell'attività imprenditoriale o professionale del debitore (art. 74, comma 1 CCI); la continuità può essere *diretta*, in capo allo stesso debitore, oppure *indiretta*, attraverso la gestione dell'azienda in esercizio o la ripresa dell'attività da parte di un soggetto diverso dal debitore (per effetto di cessione, usufrutto, affitto o conferimento in azienda);
- ii) il concordato minore liquidatorio, nel quale non è prevista la prosecuzione dell'attività, ma la mera liquidazione dei beni; tale tipo di concordato è tuttavia ammesso solo quando è previsto *l'apporto di risorse esterne* che aumentino in misura apprezzabile l'attivo disponibile al momento della presentazione della domanda (art. 74, comma 2, CCI).

La caratteristica della proposta di concordato minore ne prevede un contenuto libero, con precisazione tuttavia dei tempi e delle modalità per superare la crisi da sovraindebitamento e può prevedere il

¹ Per un approfondimento giuridico sulla procedura del concordato minore si veda Nicola Soldati, *Il concordato minore nel codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza quale evoluzione dell'accordo con i creditori*, in "Diritto della crisi", novembre 2021. Un'ampia sistematica della procedura di concordato minore è sviluppata nel documento del 20 aprile 2026 della Fondazione Nazionale dei Commercialisti (CNDCEC), *Il concordato minore nel Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*.

soddisfacimento, anche parziale, dei crediti attraverso qualsiasi forma, nonché la eventuale suddivisione dei creditori in classi, la cui formazione è obbligatoria per i creditori titolari di garanzie prestate da terzi. La proposta deve essere accompagnata dal piano e dai bilanci consuntivi, con le scritture contabili e fiscali obbligatorie, le dichiarazioni dei redditi, le dichiarazioni IRAP e le dichiarazioni annuali IVA dei tre anni anteriori o gli ultimi esercizi precedenti se l'attività ha avuto minor durata, nonché da una relazione aggiornata sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'impresa, dall'elenco di tutti i creditori, con le rispettive cause di prelazione e l'indicazione delle somme dovute, dagli eventuali atti di straordinaria amministrazione compiuti negli ultimi cinque anni.

Aspetto specifico e caratterizzante del concordato minore è quello dell'obbligo della produzione anche della documentazione relativa a stipendi, pensioni, salari e altre entrate proprie e della famiglia, con l'indicazione di quanto occorra al mantenimento della stessa.

Emerge quindi, in questa prima sede di assetto documentale da dover fornire, una duplice natura della procedura, insieme aziendale/professionale e personale, dal momento che quest'ultima dimensione emerge come profilo caratterizzante, soprattutto in ottica prospettica.

In questa fase l'OCC svolge un ruolo importante, in quanto alla proposta del debitore deve essere allegata una relazione particolareggiata di tale organismo, che deve contenere l'indicazione delle cause dell'indebitamento e della diligenza impiegata dal debitore nell'assumere volontariamente le obbligazioni, l'esposizione delle ragioni dell'incapacità del debitore di adempiere le obbligazioni assunte, l'indicazione dell'eventuale esistenza di atti del debitore impugnati dai creditori, nonché il giudizio sulla completezza e sull'attendibilità della documentazione depositata dal debitore a corredo della proposta, e sulla probabile convenienza del piano rispetto all'alternativa liquidatoria.

La domanda deve essere corredata altresì dall'indicazione presumibile dei costi della procedura, dalla percentuale, dalle modalità e dai tempi di soddisfacimento dei creditori, oltre che dall'indicazione dei criteri adottati nella formazione delle classi, ove previste dalla proposta.

Nella domanda di concordato minore il debitore può altresì prevedere che i crediti muniti di privilegio, pegno o ipoteca possano essere soddisfatti non integralmente, allorché ne sia assicurato il pagamento in misura non inferiore a quella realizzabile, in ragione della collocazione preferenziale sul ricavato in caso di liquidazione, avuto riguardo al valore di mercato attribuibile ai beni o ai diritti sui quali insiste la causa di prelazione, se e in quanto attestato dall'OCC.

Altro aspetto caratterizzante il concordato minore è che, qualora la proposta preveda la continuazione dell'attività, è possibile prevedere il rimborso, alla scadenza convenuta, delle rate a scadere del contratto di mutuo con garanzia reale gravante su beni strumentali all'esercizio dell'impresa, se il debitore, alla

data della presentazione della domanda di concordato, ha adempiuto le proprie obbligazioni o se il giudice lo autorizza al pagamento del debito per capitale ed interessi scaduto a tale data.

L'OCC attesta anche che il credito garantito potrebbe essere soddisfatto integralmente con il ricavato della liquidazione del bene effettuata a valore di mercato e che il rimborso delle rate a scadere non lede i diritti degli altri creditori.

L'approvazione del concordato minore

Nel caso in cui la proposta soddisfi i requisiti di legge, il giudice dichiara aperta la procedura, con decreto soggetto a reclamo, disponendo che l'OCC dia comunicazione ai creditori della proposta e del decreto. Nel decreto, poi, viene concesso ai creditori un termine non superiore a trenta giorni entro il quale devono fare pervenire all'OCC, a mezzo posta elettronica certificata, la dichiarazione di adesione o di mancata adesione alla proposta di concordato e le eventuali contestazioni.

L'approvazione del concordato minore, sulla base dell'art. 79 del CCI, richiede che sia raggiunta la maggioranza dei crediti ammessi al voto. Sulla base del decreto correttivo al CCI, è previsto che quando un unico creditore è titolare di crediti in misura superiore alla maggioranza dei crediti ammessi al voto, il concordato minore è approvato se, oltre alla maggioranza di cui al periodo precedente, viene conseguita anche la maggioranza per teste dei voti espressi dai creditori ammessi al voto.

Come per il concordato preventivo, i creditori muniti di privilegio, pegno o ipoteca, dei quali la proposta prevede l'integrale pagamento, non sono considerati ai fini del raggiungimento della maggioranza e non hanno diritto di esprimersi sulla proposta, salvo che non rinuncino in tutto o in parte al diritto di prelazione.

Inoltre, quando sono previste diverse classi di creditori, il concordato minore è approvato se la maggioranza dei crediti ammessi al voto è raggiunta anche nel maggior numero di classi.

L'omologazione del concordato minore

Se raggiunta la percentuale dei creditori favorevoli alla proposta, il giudice, verificata l'ammissibilità giuridica e la fattibilità economica del piano, omologa con sentenza il concordato minore in mancanza di contestazioni e dispone adeguate forme di pubblicità e, ove necessario, la trascrizione della sentenza.

La procedura si chiude dunque con la sentenza di omologazione, rimanendo l'esecuzione al di fuori della sfera del Tribunale.

Se un creditore non aderente o escluso o qualunque altro interessato contesta la convenienza dell'accordo, il giudice lo omologa comunque, se ritiene che il credito possa essere soddisfatto

dall'esecuzione dello stesso in misura non inferiore all'alternativa liquidatoria, una volta sentiti il debitore e l'OCC.

A seguito dell'omologazione, l'accordo è obbligatorio per tutti i creditori anteriori al momento dell'esecuzione della pubblicità prevista; ai creditori con causa o titolo posteriore è fatto divieto di procedere esecutivamente sui beni oggetto del piano.

Il terzo comma dell'art. 80, emendato dal decreto correttivo del CCI, prevede la sterilizzazione del voto dell'amministrazione finanziaria e degli enti previdenziali, favorendo la fattibilità pratica della procedura. Il giudice può omologare il concordato minore anche in mancanza di adesione da parte dell'amministrazione finanziaria o degli enti previdenziali, quando l'adesione risulta essere determinante ai fini del raggiungimento della maggioranza dei crediti ammessi al voto e qualora, anche sulla base della specifica relazione dell'OCC, la proposta di soddisfacimento dell'amministrazione o degli enti previdenziali appaia conveniente rispetto all'alternativa liquidatoria.

L'esecuzione e la revoca del concordato minore

L'esecuzione del concordato minore è trattata all'art. 81 del CCI ed è oggetto di vigilanza da parte dell'OCC e, quindi, da parte del gestore della crisi, il quale vigila sull'esatto adempimento del concordato minore, risolve le eventuali difficoltà e, quando occorre, le sottopone al giudice, riferendo ogni sei mesi sullo stato dell'esecuzione.

Il debitore deve compiere ogni atto necessario a dare esecuzione al piano omologato, dando corso le vendite e le cessioni, previste dal piano, tramite procedure competitive, anche avvalendosi di soggetti specializzati, sotto il controllo e con la collaborazione dell'OCC, sulla base di stime peritali.

Al termine dell'esecuzione del piano concordatario l'OCC, sentito il debitore, presenta una relazione finale al giudice, il quale, se il piano è stato integralmente e correttamente eseguito, sentito l'OCC e verificata la conformità dell'atto dispositivo al piano, autorizza lo svincolo delle somme e ordina la cancellazione delle iscrizioni relative ai diritti di prelazione, della trascrizione dei pignoramenti, dei sequestri conservativi, nonché di ogni altro vincolo, ivi compresa la trascrizione del decreto di apertura del concordato minore.

2. I presupposti soggettivi

Il concordato minore, così definito, prevede dei precisi presupposti soggettivi per l'ammissione, che si rifanno alle sue dimensioni, così definite:

- le imprese minori, tali in quanto caratterizzate da precisi limiti dimensionali: 300.000 euro attivo, 200.000 di ricavi e 500.000 di debiti;

- le imprese agricole;
- le start up innovative costituite da non oltre 5 anni;
- i professionisti, anche non iscritti ad albi.

Le condizioni di continuità, quindi, cambiano a seconda della fattispecie e della dimensione e della tipologia di attività, ma anche della loro storia passata.

Non si dimentichi che una delle basi di giudizio sull'evoluzione strategica è proprio quella della storicità. Questi riferimenti dimensionali costituiscono dei parametri relativamente astratti, in quanto, nel moderno sistema economico, sono mutate le condizioni di un tempo, specialmente per quanto concerne l'attivo patrimoniale, dal momento che il ricorso sempre più accentuato all'esternalizzazione delle attività produttive e alla conseguente semplificazione strutturale e organizzativa, non fanno più necessariamente coincidere la dimensione aziendale con quella dei beni proprietari e quindi con l'attivo patrimoniale. Un'azienda "deverticalizzata" può possedere, ad esempio, molti beni in leasing, in comodato, ovvero operare tramite contratti e licenze d'uso che conferiscono a società esterne (fornitori e terzisti, operatori logistici) le attività di lavorazione e di gestione delle merci, decentrando nei loro confronti gli impegni investitori in beni e strumenti di produzione e movimentazione dei prodotti.

Ciò posto, anche considerando l'ipotesi tipica di aziende di piccole dimensioni rientranti nella sfera di accesso al concordato minore, va detto che l'importanza attribuibile a questa procedura, nella nostra economia nazionale, è potenzialmente enorme, in quanto le piccole e piccolissime imprese rappresentano la quasi totalità delle aziende operanti nel nostro territorio.

A livello aggregato, quindi, la popolazione di soggetti astrattamente interessati dal concordato minore, è quindi quella prevalente in Italia.

I seguenti dati, di fonti pubbliche, appaiono rappresentativi del fenomeno economico di interesse:

- a) imprese minori (microimprese): circa 4,2 milioni di aziende, pari a circa il 95% del totale;
- b) imprese agricole: 1.133.000: La maggior parte delle aziende si trova nel Mezzogiorno (Puglia, Sicilia, Calabria);
- c) start up innovative: circa 12.000;
- d) professionisti: 1.378.000 (1,4 milioni).

3. Le cause della crisi delle imprese minori

Le cause della crisi rappresentano un elemento costitutivo del piano anche nel concordato minore e un elemento imprescindibile di consapevolezza per tutti i soggetti professionali che intervengono, nonché per gli organi di giustizia.

La conoscibilità delle cause della crisi è infatti decisiva per ogni giudizio di fattibilità del piano e per valutarne la capacità di esecuzione anche dopo l'omologa, rientrando inevitabilmente tra gli obiettivi del piano quali fattori critici da superare o da mitigare.

A tale proposito, oltre alle generali cause di crisi, interne ed esterne, solitamente rinvenibili in ogni azienda in difficoltà, nel caso di specie emergono dei fattori specifici.

Le imprese minori sono la parte fondamentale del tessuto economico italiano e l'asse portante del Made in Italy e della percezione all'estero della qualità e della bontà dei prodotti italiani.

Secondo ISTAT, le imprese minori, comprendente anche le piccole imprese (categoria con coincidente con quella giuridica, ma rappresentativa) sono oltre il 95% del totale (4,5 milioni di unità).

Ben oltre l'80% delle imprese minori è a conduzione imprenditoriale e familiare, confermandone la natura personalistica, mentre è trascurabile la componente manageriale, con particolare prevalenza nel settore ristorativo alberghiero e in quello commerciale.

Circa il 36% opera nel comparto manifatturiero, il 22% nel commercio e oltre il 40% nei servizi.

Non si dimentichi che la durata di vita media delle imprese (fonte Unioncamere) è di circa 12 anni su base nazionale e di conseguenza esiste una sorta di "aspettativa di vita" definita, a livello aggregato.

Se si considerano gli obiettivi strategici dichiarati dalle imprese, con riferimento agli anni recenti, la difesa della posizione competitiva risulta la finalità strategica prioritaria per l'88,3%. Obiettivi rilevanti sono, ancora, l'aumento dell'attività in Italia (indicato da più del 66% delle unità produttive); nonché l'ampliamento della gamma dei prodotti e servizi offerti (63,6%).

Appare evidente che la preoccupazione maggiore dei piccoli imprenditori è quella della *pressione competitiva*, che quindi costituisce, specularmente, una delle principali cause della crisi dell'impresa minore. Ciò significa che una rilevante fonte di malessere e di potenziale debolezza è rappresentata dalla *mananza di adeguate barriere competitive*, in un mercato sempre più globalizzato e dinamico, con facilità di accesso da parte di concorrenti: ciò può essere ragione ricorrente e diffusa di debolezza e quindi di crisi dell'impresa minore.

La letteratura aziendalistica attribuisce la ricerca e il consolidamento di barriere competitive al perseguimento di obiettivi e di azioni strategiche e manageriali, che sono scarsamente presenti nelle imprese minori, quali: iniziative di marketing e affermazione di marchi volti alla fidelizzazione della clientela; sistematica innovazione di prodotto e di processo; sedimentazione di competenze interne distintive (know how, brevetti, organizzazione tecnica); dotazioni di adeguati assetti. L'importanza del costante impegno strategico e manageriale a sostegno dell'azienda e, per converso, la criticità della mancanza di tale impegno, consiste nel rischio di inerzia e di arretramento nell'alveo di una gestione troppo conservativa, logorata nel tempo dal mancato riadeguamento alle dinamiche di settore.

L'anzianità dei vertici aziendali (oltre il 25% rappresentato da ultrasessantenni, secondo un'indagine di Deloitte) e le notevoli criticità nei passaggi generazionali a cui si dedica assai scarsa attenzione, accentuano tale fenomeno di obsolescenza delle capacità di conduzione dell'impresa.

Pesano molto poi il *limite dimensionale* e l'*eccessiva specializzazione di prodotto/servizio*: il fenomeno del "nanismo" delle nostre microimprese è stato ripetutamente segnalato anche da indagini di Banca d'Italia, come rischio per la continuità e per la competitività, suggerendo fortemente la crescita dimensionale come via di superamento di questa criticità.

Anche l'eccessiva specializzazione produttiva (aziende monoprodotto) rappresenta un forte fattore di rischio vitale per le imprese, in quanto questa posizione esprime una esposizione totale al rischio di oscillazione della domanda di quel prodotto o alla possibile perdita di quote di mercato per l'ingresso di concorrenti. La diversificazione verso prodotti correlati costituirebbe una opportuna mitigazione di questo forte rischio, ma richiederebbe un approccio strategico e manageriale che, come detto, appare rarefatto nelle imprese minori.

Ancora, emerge l'esigenza di *nuovi investimenti tecnologici* (oltre il 50%). Si tratta di un tema sia di innovazione (quindi strategico), sia di finanziamento degli investimenti necessari, che pone l'azienda minore, anche quando consapevole (nella metà dei casi) di fronte a sfide impegnative per la continuità aziendale.

Difficoltà nella ricerca di personale

Tra i fattori che hanno ostacolato l'acquisizione di nuove risorse, nel periodo recente, tra le imprese che hanno preso in considerazione la possibilità di acquisire personale, il 43,2% delle microimprese lamenta l'impatto di oneri fiscali e contributivi troppo elevati e il 38,2% l'incertezza sulla sostenibilità futura dei costi delle nuove risorse; il 28,8% segnala concrete difficoltà nel reperimento di personale con le competenze tecniche e la disponibilità richieste e il 15,2% la presenza di problemi di natura finanziaria.

Le relazioni esterne

L'impresa minore (come anche il professionista e soprattutto la start up innovativa) non è sempre isolata, ma può strategicamente sviluppare delle relazioni esterne, di collaborazione e di fornitura ricorrente.

Il ricorso a relazioni produttive interaziendali risponde inoltre a un ampio insieme di motivazioni. La principale, in tutti i macrosettori, è legata alla necessità di agevolare *l'accesso a nuovi mercati o segmenti di mercato* (per circa il 42,0% nelle imprese del commercio e quote comprese tra il 33,0% e il 35,0% negli altri comparti). Relativamente diffuse risultano tuttavia anche le finalità di *contenimento dei costi di*

produzione e di sviluppo di nuovi prodotti o processi: le prime sono segnalate da un terzo delle imprese industriali che hanno almeno una relazione e dal 30,9% di quelle del comparto del commercio.

Queste esigenze, che possono rappresentare delle concrete criticità, quando sono mancate, rivelano problemi di natura strategica di difficile soluzione, in ordine all'innovazione di mercato e di prodotto e processi produttivi: l'innovazione richiede investimenti aggiuntivi e competenze qualificate e l'impresa minore non è in generale attrattiva in termini di risorse finanziarie e umane, dovendo spesso ripiegare sul localismo e sulla rinuncia o tardività all'innovazione.

Il quadro che ne esce è che l'impresa minore, tipicamente, è a conduzione personale e familiare, con basso turnover generazionale, carente formazione manageriale, sottoposta a forte pressione competitiva e diffusa, operando prevalentemente in settori maturi e a basse barriere d'entrata, con difficoltà di reclutamento del personale e timori circa i costi contributivi e fiscali e in genere i costi fissi, nonché con prevalenza di radicata localizzazione territoriale e scarsamente propensa all'internazionalizzazione.

Per contro, in chiave evolutiva, talune imprese minori operano non di rado all'interno di filiere produttive e sono propense a sviluppare relazioni interaziendali, specie per ampliare il mercato, sviluppare tecnologie, diversificare l'offerta e contenere i costi, mediante modalità di crescita per linee esterne, di tipo collaborativo e organizzativo reticolare.

I maggiori problemi comparativi delle imprese minori, rispetto alle imprese più grandi dimensionalmente, sono in definitiva:

- a) l'incidenza degli oneri amministrativi e burocratici;
- b) la difficoltà di reclutamento del personale e i connessi oneri contributivi e fiscali;
- c) la carenza di risorse finanziarie, evidentemente sia per i mezzi propri che per l'accesso al finanziamento bancario, al fine del sostenimento degli investimenti per l'innovazione.

Si consolida l'autofinanziamento come strumento di finanziamento interno più diffuso tra le imprese con almeno 3 addetti: vi ricorrono quattro imprese su cinque (80,3%): aspetto che indirettamente rileva anche possibili difficoltà di accesso ai finanziamenti bancari.

4. Le start up innovative

Alla data del primo trimestre 2025, in Italia si contano circa 12.800-16.000 startup innovative (dati MIMIT/CRIBIS), con una crescita significativa del fatturato (oltre 380 milioni di euro nel 2023) e dell'occupazione (oltre 4.400 dipendenti nel 2024). Il settore è concentrato in Lombardia (27,7%), Milano e Roma, con una forte prevalenza di software (42%).

I dati chiave e di tendenza (2024-2025) sono i seguenti:

- numero: le startup innovative rappresentano circa il 3,13% delle società di capitali attive;
- geografia: la Lombardia guida la classifica, seguita da Lazio e Campania; oltre il 35% si trova nel Nord-Ovest; il fatturato è cresciuto costantemente (oltre 380 mln di euro nel 2023), mentre l'occupazione è in aumento, con 4.445 dipendenti nel 2024;
- settori: prevalenza del comparto software e produzione di software (42%);
- startup femminili e giovanili: le startup a prevalenza femminile sono il 14,18%, mentre quelle a prevalenza giovanile (under 35) il 17,74%;
- performance economica: il 43,2% delle startup è in utile, mentre il 56,8% registra una perdita, coerente con le fasi di startup ad alto investimento;
- performance finanziaria: l'incidenza delle società in perdita è fisiologicamente più alta rispetto alle imprese tradizionali (circa il 32,8% di società in perdita tra le nuove imprese capitali non innovative contro una percentuale superiore per le startup innovative); tuttavia, le startup in utile registrano un ROI medio (rapporto tra risultato economico operativo e totale attivo patrimoniale) pari a 11%, superando quello medio delle società di capitali ordinarie (8%);
- investimenti: nonostante la crescita, l'Italia raccoglie meno investimenti rispetto a Francia, Germania e Spagna, con una scarsa capacità di generare "unicorni", vale a dire start up ad elevato valore di valutazione (oltre il miliardo di euro), con un numero in Italia per ora limitato a sette società;
- requisiti e agevolazioni: le startup innovative devono essere società di capitali costituite da meno di 5 anni, con fatturato inferiore a 5 milioni di euro e non quotate.; per essere tali, devono soddisfare almeno un requisito tra: spese in R&S $\geq$ 15%, personale altamente qualificato (1/3 dottori di ricerca o 2/3 laureati magistrali), o titolarità di brevetti/software;
- sfide e prospettive: il tasso di insuccesso a livello complessivo è elevato, ma il sistema italiano sembra che stia maturando.; il MIMIT monitora il settore con relazioni annuali per indirizzare le politiche di sostegno.

L'indagine di Unioncamere sulle start up

Al termine del primo trimestre 2025, il numero di start up innovative iscritte alla sezione speciale del Registro delle Imprese ai sensi del decreto-legge 179/2012, è pari a 12.170.

Tra le start up innovative così circoscritte, il valore della produzione medio per impresa nell'esercizio 2023 risulta pari a 207.222 euro, in diminuzione (- 1.280 euro) rispetto al trimestre precedente. L'attivo

patrimoniale medio è pari a 422.204 euro per startup innovativa. Considerando, infine, la produzione complessiva, essa ammonta a 1,7 miliardi di euro, in linea rispetto al precedente trimestre.

Come si può osservare, i dati dimensionali medi non sono lontani dai presupposti soggettivi previsti per l'eventuale ammissione al concordato minore.

Le start up in utile risultano in numero inferiore rispetto a quelle in perdita: il 44,21% è in utile, (dato in aumento rispetto alla precedente rilevazione) contro il 55,79%, che segnala una perdita di esercizio.

Come appare fisiologico per imprese a elevato contenuto tecnologico, che hanno tempi più lunghi di accesso al mercato, l'incidenza delle società in perdita tra le start up innovative risulta sensibilmente più elevata rispetto a quella rilevabile tra le nuove società di capitali non innovative (pari al 32,80%).

Gli indicatori di redditività ROI e ROE delle start up innovative registrano valori leggermente negativi.

L'indice di indipendenza finanziaria delle start up innovative è pari a 0,42, inferiore rispetto a quello registrato dalle nuove imprese non innovative (0,53). Se andiamo a confrontare soltanto le start up innovative e le società di capitali in utile, la situazione non varia in maniera rilevante: si registra un indice di indipendenza finanziaria pari solo a 0,34 per le prime contro 0,51 per le seconde.

Il quadro di analisi delle start up si presenta quindi contrastato, con una debolezza strutturale, specie all'inizio, che può esporre maggiormente queste imprese ai rischi di carattere esterno.

5. La continuità dell'impresa minore e del professionista

Il CCI esprime un deciso *favor* per la continuità dell'attività come finalità privilegiata del concordato minore. Ciò anche in coerenza con l'orientamento della Direttiva comunitaria *Insolvency*.

Si è visto come il forte impatto economico sociale delle realtà imprenditoriali e professionali interessate sia di vastissima portata, tale da rendere comprensibile tale *favor*.

Oltre a ciò, non vanno trascurati gli effetti di contagio, tali da aprire dei fronti di rischio diffusi in caso di perdita di continuità delle attività aziendali e professionali.

La forte identità personalistica dell'impresa minore implica una prevalenza di percorribilità dell'ipotesi della continuità diretta, ancorché non sia esclusa la continuità indiretta, sia come eventuale passaggio generazionale, sia come soluzione affidata all'intervento di un terzo.

Invece, la continuità indiretta va sostanzialmente esclusa per le libere professioni.

Per le imprese minori, la continuità è comunque prevalentemente diretta, rispetto al concordato preventivo, dal momento che prevalgono nettamente *i fattori non trasferibili di avviamento*, vale a dire quelli di carattere soggettivo: nome e reputazione dell'imprenditore, sistema delle relazioni con gli stakeholder, conoscenza tecnica del prodotto e dei processi produttivi, commerciali e di approvvigionamento.

I fattori trasferibili, oggettivi, di avviamento, sono invero tipicamente assai più limitati.

La percorribilità di una continuità diretta, in presenza di presupposti oggettivi di crisi o di insolvenza è legata essenzialmente ai seguenti fattori:

- a) reversibilità della crisi o dell'insolvenza, sull'evidenza di dimostrata temporaneità dei loro effetti;
- b) presenza di cause esterne di crisi transitorie o aggirabili tramite soluzioni appropriate;
- c) discontinuità ragionevolmente percorribile di risanamento e di rilancio e ridefinizione virtuosa del modello di business (ad esempio: nuovo committente, nuovi prodotti/mercati).

Circa l'ultima opzione, occorrerà considerare con la dovuta attenzione la comprovata presenza di fattori di successo effettivamente percorribili dall'imprenditore (ciò vale anche per il professionista), in considerazione dell'età anagrafica, del raggio di competenze tecniche e imprenditoriali (professionali), delle risorse distintive dell'impresa (o dell'attività professionale), quali: localizzazione, tecnologie, attrattività di personale adeguato, capacità organizzative, assetti o misure adeguati, fattori di superiorità rispetto ai concorrenti, capacità di riduzione dei costi: tutte "leve" per generare valore in termini, in definitiva, di flussi netti di cassa.

Non va dimenticato il fatto che i rapporti pubblicati di indagini istituzionali evidenziano per le imprese minori (analogamente anche per il professionista) l'*autofinanziamento* come la principale fonte di risorse gestionali.

Quanto al legame tra continuità aziendale e soddisfacimento dei creditori, dal momento che il concordato minore in continuità si basa essenzialmente sulla generazione di un *flusso di cassa netto al servizio del debito*, la continuità viene a rappresentare un "valore fine" del concordato e al tempo stesso un "valore fonte", in quanto da esso si ritraggono le risorse sia per la continuità dell'attività e la conduzione di vita dell'imprenditore (o del professionista) e della sua famiglia, sia per la proposta ai creditori e per la sua eventuale esecuzione².

6. Contenuto della proposta e del piano e applicabilità dell'art. 87 CCI

Il piano di continuità dell'imprenditore (e del professionista) è un piano che si basa sull'integrazione dell'informazione di cui all'art. 75, lettera e) CCI e che attiene alla quantificazione del flusso finanziario netto al servizio del mantenimento della vita familiare: *"la documentazione relativa a stipendi, pensioni, salari e altre entrate proprie e della famiglia, con l'indicazione di quanto occorra al mantenimento della stessa"*.

² Su questi concetti si rimanda a Paola Vella, *La spinta innovativa dei quadri di ristrutturazione preventiva europei sull'istituto del concordato preventivo in continuità aziendale*, in "Diritto della Crisi", febbraio 2022.

Lo scopo è evidentemente quello di conoscere e verificare la quota di reddito e di flusso di cassa netto da destinare al soddisfacimento dei creditori, sulla base del presupposto che occorre assicurare prioritariamente la copertura dei fabbisogni rappresentati dalle spese correnti necessarie per il mantenimento personale e della famiglia dell'imprenditore o del professionista.

Occorre quindi precisare che il piano aziendale o professionale è un piano condizionato o integrato da un *budget familiare*.

Risultano così interferenti, nella predisposizione di un piano unitario:

- a) un piano aziendale o professionale;
- b) un budget familiare.

Quest'ultimo trova fondamento nel fatto che, nel concordato con continuità aziendale o professionale, occorre temperare il soddisfacimento dei creditori con le esigenze di mantenimento personali e familiari dell'imprenditore o del professionista, stante la stretta natura personalistica dell'attività.

Sul piano strettamente economico, trattasi in sostanza di esprimere la determinazione del cosiddetto stipendio direzionale³ "essenziale", vale a dire del contributo dell'attività e quindi delle prestazioni imprenditoriali/manageriali o professionali del debitore all'azienda, ragguagliate alle esigenze di mantenimento suddette.

Tale quantificazione ha natura preventiva e normalizzata, ancorché per ragioni di attendibilità debba basarsi su una correlazione di entrate e di uscite storiche e attuali riconducibili al debitore ed eventualmente ai suoi familiari, comprese le entrate extraaziendali e professionali. Si tratta di fare riferimento a quel nucleo che – secondo la Scuola Luigi Bocconi⁴ – costituisce l'azienda "famiglia", vale a dire il cosiddetto "ordine economico dell'istituto", della famiglia dunque, distintamente da altri aspetti non di ordine economico (etico e sociale).

La finalità della norma di cui all'art. 75, comma 1, lettera e), CCI, è quella di rappresentare ai creditori le quote dei redditi e dei flussi di cassa che, conseguiti durante la procedura, dovrebbero restare a disposizione della stessa e quanto invece rimane nella disponibilità del nucleo familiare. Nel nucleo familiare si ricomprendono non solo i soggetti legati da vincoli di coniugio, parentela o affinità, bensì anche quelli legati da unione civile o conviventi⁵.

³ Il concetto di "stipendio direzionale", quale valore attribuibile al contributo personale dell'imprenditore e quindi come *quota* del reddito prodotto dalla gestione, è tradizionalmente affermato in dottrina e solo l'eccedenza del reddito su tale quota costituisce il "profitto", inteso come reddito economico residuale in senso stretto. Vedasi in proposito, autorevolmente, Aldo Amaduzzi, *L'Azienda*, Utet, Torino, varie edizioni. Lo stipendio direzionale congegnato costituisce una *proxy* del valore ricercato in questa sede, quale flusso di cassa al servizio del mantenimento personale e familiare, fornendo una solida base concettuale come fondamento e ragionevolezza.

⁴ Per tutti, cfr. il Maestro Carlo Masini, *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino, 1975.

⁵ Cfr. Fondazione Nazionale Commercialisti, *cit.*

Il flusso di cassa netto al servizio del debito dell'impresa o della professione è dunque un *flusso netto*, al netto del flusso figurativo a destinazione personale e familiare: un flusso residuale, dunque, che esprime la molteplice funzione di:

- i) misura della sostenibilità economico-finanziaria del piano aziendale o professionale e di convenienza del business o della professione esercitata;
- ii) fattibilità del piano e idoneità alla realizzazione della proposta ai creditori, nei tempi e nelle modalità prospettati;
- iii) equità economico-finanziaria, rispetto alle esigenze personali e familiari correnti;
- iv) parametro di giudizio di efficienza economica della gestione aziendale, nella misura in cui esprime una redditività "capiente" e quindi in grado di generare eccedenze rispetto alla quota a destinazione personale/familiare.

7. Il piano dell'attività aziendale e professionale in continuità

Il piano dell'attività aziendale o professionale è concettualmente uno strumento preventivo di rappresentazione di obiettivi, di performance, di tempi e non quindi una mera proiezione acriticamente estrapolata dal trend storico.

Tuttavia, data la circostanza tipica e prevalente di assenza di una prassi di pianificazione aziendale nell'impresa minore e nello studio professionale, le fonti informative per l'elaborazione del piano, anche per ragioni di attendibilità dei dati, è solitamente l'esame diagnostico dei bilanci dell'ultimo triennio e dei dichiarativi fiscali dello stesso periodo e della situazione patrimoniale, economica e finanziaria aggiornata.

Quest'ultima deve prevedere uno stato patrimoniale, un conto economico di periodo (flussi di ricavi e di costi) e un rendiconto finanziario di periodo (flussi di cassa), unitamente a una relazione esplicativa dei valori di tale situazione e delle cause della crisi.

L'elaborazione dei dati storici dovrebbe essere anche normalizzata, per escludere componenti di natura straordinaria e non ripetibile, al fine di proporre una rappresentazione medio normale dell'andamento dell'attività.

L'*analisi delle cause della crisi* è di particolare importanza, non solo ai fini diagnostici, ma per costruire un piano di ristrutturazione e per valutarne la fattibilità, alla luce dei propositi di superamento delle cause di crisi, specie quando sono interne ed effettivamente fronteggiabili: i) ridimensionamento; ii) riduzione dei costi e delle spese discrezionali; iii) eliminazione di attività e di prodotti non remunerativi, di inefficienze, del magazzino *slow moving*; iv) dilazioni dei crediti incoerenti con le possibilità recuperatorie.

Il piano, nel caso di continuità, dovrà essere fondato su un piano di risanamento, che, anche se molto più snello rispetto al caso del concordato preventivo, deve ispirarsi alle logiche e alle metodologie dei piani secondo gli orientamenti dottrinali e professionali, richiedendo quantomeno:

- a) una disamina delle tendenze di mercato e di settore e del quadro competitivo;
- b) l'individuazione dei fattori e delle risorse competitive dell'impresa su cui fondare il *turnaround*;
- c) la precisazione degli obiettivi aziendali o professionali da perseguire, con le modalità e le relative tempistiche (anche con sommari piani d'azione);
- d) le linee guida strategiche e le assunzioni del piano (vale a dire le ipotesi di lavoro su cui si articolano le iniziative programmatiche), con le relative motivazioni, specialmente quando il piano non è meramente conservativo, ma propone significative discontinuità: revisione del modello di business, diversificazione produttiva e di mercati, ricerca di nuovi clienti, dinamiche di ricavi in crescita, forti recuperi di efficienza, ecc.;
- e) la manovra finanziaria, consistente nella prospettazione dei flussi netti al servizio del debito (quindi residuali rispetto ai flussi per le spese familiari correnti), con l'indicazione delle precise scadenze temporali di rimborso ai creditori, funzionali sia alla valutazione di fattibilità del piano, che alle valutazioni di convenienza dei creditori stessi;
- f) sviluppo analitico (ricavi e di costi) del piano economico e del piano finanziario (flussi di entrate e di uscite) per l'intero arco di piano, con scansioni annuali, formando così, con le situazioni patrimoniali di ciascun fine esercizio, la serie di bilanci del piano pluriennale;
- g) per il primo anno di piano, un budget di tesoreria mensilizzato, atto a prospettare un pronto o tendenziale riequilibrio finanziario tra entrate e uscite monetarie.

Particolare importanza viene data al fattore tempo, funzionale non solo alla razionale prospettazione del piano, ma anche alla sua implementazione, al controllo periodico della sua esecuzione, soprattutto alla qualificazione della proposta ai creditori, che, oltre all'entità degli importi promessi, considereranno per il loro soddisfacimento anche le tempistiche dei rimborsi.

Il piano finanziario assume quindi una rilevanza particolare, trattandosi di un piano "tempificato" e quindi anche qualitativo, con correlazioni di valori e date di incassi netti e di pagamenti, nonché di esplicitazione dei livelli di liquidità dell'attività, ai fini della sua durevole solvibilità.

Quanto alla durata dell'arco di piano, la norma non prevede dei vincoli, ancorché razionalmente parlando la fattibilità evapora con l'aumento della durata e certamente la maggiore durata fa aumentare i rischi di imprevisti che non possono essere prefigurati a piano.

Rileva in proposito una sentenza del Tribunale di Mantova (11 ottobre 2024), secondo la quale, a fronte di un proponendo piano decennale, non potevano essere confermate le misure protettive richieste, nell'ambito della composizione negoziata, da parte di una impresa che abbia prospettato un piano di risanamento della durata di dieci anni, in quanto ciò contrasta con i principi elaborati in materia dal CNDCEC del 26 maggio 2022, paragrafo 4.1.4 ("Principi per la redazione dei piani di risanamento") che limita i piani in continuità diretta all'arco temporale massimo di cinque anni, poiché durate superiori non offrono adeguate garanzie di prevedibilità analitica, dovendosi inoltre aggiungere che il ricorso a dei piani aventi durata superiore a cinque anni deve essere puntualmente giustificato dal debitore con adeguata motivazione.

Afferma, al riguardo, il Principio CNDCEC (6.5.2): *Presenza di shock macroeconomici: "in tali situazioni è anche possibile superare il consueto orizzonte di 3-5 anni se tale è l'arco temporale prevedibilmente necessario per la cessazione delle circostanze eccezionali."*

Tale raccomandazione in sostanza tende a contenere a 3-5 anni il piano di risanamento, valorizzando evidentemente la riduzione di incertezze sul futuro.

In generale, questa raccomandazione appare condivisibile e in linea con la migliore dottrina economico aziendale italiana⁶, considerando anche i ricorrenti fenomeni di turbolenza geopolitica e di natura economica.

8. L'orientamento al futuro del piano

L'esplicito rimando, per il concordato minore, alle norme del concordato preventivo, consente di valorizzare una norma assai rilevante dal punto di vista metodologico in relazione al piano di risanamento. Il CCI, infatti, come norma di chiusura all'art. 74, innovando alla disciplina della l.3/2012, afferma che, per quanto non previsto dalle disposizioni in materia di concordato minore, si applicano le disposizioni in tema di concordato «maggiore», eliminando, in questo modo, i dubbi più volte emersi in giurisprudenza.

L'art. 87, lettera i), CCI, richiede infatti che nel piano siano indicate: *"le iniziative da adottare qualora si verifichi uno scostamento dagli obiettivi pianificati;"*.

Il disposto appare in linea con le raccomandazioni dottrinali e professionali sui piani di risanamento in condizioni perturbate (il citato principio del CNDCEC).

Le soluzioni possono essere diverse:

⁶ In proposito, si rimanda autorevolmente a Vittorio Coda (Capo Scuola "Bocconi"), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1995.

- a) *contingency plan* su scenari alternativi (“piano B”), per offrire ai creditori una assicurazione in caso di difficoltà di esecuzione del piano principale;
- b) *stress test* (o prove di resistenza) previsti dal citato documento del CNDCEC (9.8.1), vale a dire analisi di sensitività che scontano fattori di rischio già identificabili (obiettivi sfidanti o circostanze non interamente controllabili), previsti peraltro dal decreto dirigenziale del 23/4/2026, Sez. II), punto 5.2, da parte dell'imprenditore;
- c) disponibilità di eventuali riserve di liquidità (accesso a fonti finanziarie o a realizzi straordinari);
- d) previsione di un'attività di monitoraggio del piano e individuazione di specifici KPI (*Key Performance Indicator*, o indicatori sintetici di andamento gestionale), il cui mancato rispetto comporti l'irrealizzabilità del piano, con l'indicazione delle opportune azioni correttive. Il monitoraggio di tali indicatori, infatti, nell'esecuzione del piano da parte del debitore, consente di intraprendere con tempestività quelle iniziative da adottare per riassicurare il recupero dell'equilibrio finanziario nel caso di scostamento tra gli obiettivi pianificati e quelli raggiunti;
- e) previsione di congrui fondi rischi.

È chiaro che, trattandosi di soggetti imprenditoriali minori e di professionisti, il contributo a un'appropriata pianificazione deve contare sulle competenze dell'OCC e di eventuali advisor esperti dello specifico settore di attività.

La forte vocazione tecnico professionale dell'imprenditore e del professionista, se da un lato può costituire un requisito per la continuità, dall'altro lato limita notevolmente le competenze manageriali, specie di quelle applicate ai risanamenti aziendali, valorizzando proprio il ruolo degli advisor specializzati e dell'OCC.

9. La fattibilità del piano e la convenienza rispetto all'alternativa della liquidazione

Sulla base dell'art. 80 CCI, quando uno dei creditori o qualunque altro interessato contesta la convenienza della proposta, il giudice, sentiti il debitore e l'OCC, omologa il concordato minore, se ritiene che il credito dell'opponente possa essere soddisfatto dall'esecuzione del piano in misura non inferiore all'alternativa liquidatoria.

Il G.D. omologa anche in mancanza di adesione da parte dell'amministrazione finanziaria o degli enti previdenziali, quando: i) l'adesione è determinante ai fini del raggiungimento della percentuale di cui all'articolo 79, comma 1; ii) anche sulla base delle risultanze sul punto della specifica relazione dell'OCC, la proposta di soddisfacimento dell'amministrazione finanziaria o degli enti previdenziali è *conveniente rispetto all'alternativa liquidatoria*.

La valutazione sulla fattibilità del piano e sulla convenienza del piano rispetto all'alternativa della liquidazione controllata è rimessa al giudice.

Il giudizio di fattibilità si concretizza nella verifica della rispondenza della proposta e del piano alle prescrizioni inderogabili di legge e alla coerenza e realizzabilità del piano di risanamento, al fine di accertarne l'effettiva perseguibilità nella causa concreta.

A tale proposito, l'OCC esercita un controllo in ordine all'esistenza di una qualche soddisfazione dei creditori in tempi accettabili e al superamento dello stato di sovraindebitamento del debitore ad avvenuta esecuzione del piano.

L'art. 76 CCI in tema di concordato minore si limita a prevedere che la relazione dell'OCC contenga "la valutazione sulla completezza e attendibilità della documentazione depositata a corredo della domanda" oltre alla "convenienza del piano rispetto all'alternativa liquidatoria" nel caso di concordato minore.

L'OCC non è tenuto alla redazione di una vera e propria attestazione di veridicità dei dati e di fattibilità del piano, bensì ad un giudizio di "completezza ed attendibilità" delle assunzioni al piano indicate dal debitore alla presentazione della domanda di accesso in procedura. Prevale quindi un contenuto qualitativo dell'attività volta all'espressione del giudizio richiesto.

Tuttavia, la verifica di attendibilità della documentazione prodotta dal debitore, che è in gran parte di natura contabile, richiesta dagli artt. 68 e 76 CCI, pare impegnare l'OCC anche in qualche attività di verifica quantitativa.

Nel Codice della crisi l'attestazione di fattibilità diventa facoltativa, in forza del richiamato art. 65 comma 3, esprimendo la possibilità di una valutazione ulteriore rispetto a quella dell'OCC. Pertanto, tale attestazione può essere resa anche da un terzo soggetto nominato dallo stesso debitore.

La valutazione della convenienza economica del piano compete innanzi tutto ai creditori, unitamente alla valutazione da parte del Tribunale dell'idoneità del piano al perseguimento degli obiettivi esplicitati e alla soddisfazione dei creditori secondo la proposta, unitamente alla convenienza relativa rispetto all'alternativa liquidatoria. Merita attenzione il fatto che il decreto correttivo abbia precisato il parametro di confronto della convenienza della proposta di concordato minore, precisando che l'alternativa liquidatoria debba essere individuata nella procedura di "liquidazione controllata".

Sulla base di detta elaborazione giurisprudenziale, il nuovo CCI ha ricondotto espressamente anche il giudizio di fattibilità economica nel quadro sistematico di giudizio del Giudice, il quale compie la verifica circa "l'ammissibilità giuridica e la fattibilità economica" del piano di accordo o del consumatore, intesa come idoneità di questo a realizzare la causa concreta della proposta formulata dal debitore.

In definitiva, se tutte le verifiche producono esito positivo, il Tribunale, omologa il concordato con sentenza, ordinando per il provvedimento le idonee forme di pubblicità. Con il medesimo provvedimento, il Tribunale dichiara chiusa la procedura (art. 80, comma 1, CCI) e contro la sentenza di omologa è ammesso reclamo, da proporre in Corte di appello nel termine di trenta giorni.

10. Il ruolo dell'OCC nella valutazione di fattibilità

Il concordato minore presenta elevati livelli di complessità procedurale e significativo impegno nella presentazione della domanda.

Essendo prevalente la presentazione di domande di concordato minore in continuità, il piano di risanamento viene ad essere l'elemento fondamentale.

La rappresentazione della proposta e del piano ai creditori costituisce il fulcro della procedura e a tale proposito riveste un ruolo dirimente la valutazione dell'OCC.

Infatti, viene formalmente richiesto al gestore di esprimersi sulla fattibilità del piano che, come spiegato nella relazione illustrativa, è una valutazione che rientra tra le competenze dello stesso OCC e che risulta necessaria nell'ottica di una più efficace valutazione della percorribilità della ristrutturazione delineata nel piano e, in generale, di una maggiore efficienza delle procedure aperte.

Il parere espresso dall'OCC dovrebbe garantire un consenso maggiormente informato dei creditori. Pertanto, prima che dal giudice – che in sede di omologazione deve comunque verificare la ammissibilità e fattibilità del piano, oltreché il raggiungimento delle maggioranze – la fattibilità del piano deve essere valutata dall'OCC nell'ambito della sua relazione.

Secondo qualificata dottrina giuridica⁷, la valutazione della fattibilità del piano consiste “*come noto nella valutazione delle possibilità che la proposta possa ragionevolmente essere attuata, anche in termini economici. Ciò significa che le previsioni di piano (in termini di realizzo, di valutazione dei beni destinati allo stesso o, in caso di continuità, di previsione di flussi), siano in grado di consentire nei termini anche temporali del piano, di assicurare il raggiungimento delle percentuali promesse, cosa ben diversa ovviamente dal giudizio di convenienza, che attiene invece alla vantaggiosità del grado di soddisfacimento promesso rispetto alle aspettative provenienti dall'alternativa liquidatoria*”.

Nel vigente quadro normativo, dopo l'entrata in vigore del decreto correttivo, la valutazione di fattibilità deve essere espressamente formulata dal gestore della crisi, in maniera esaustiva.

Ciò si riflette sull'importanza che riveste il piano che il debitore dovrà predisporre con l'eventuale supporto dei suoi advisor. Il piano costituisce peraltro la base per la prospettazione della proposta ai

⁷ Cfr. Alberto Crivelli, *Concordato minore e concordato preventivo*, in “Diritto della crisi”, dicembre 2022.

creditori e il piano stesso costituisce lo strumento per il ragionevole convincimento dell'esistenza dei presupposti della continuità, che costituisce la fonte generatrice di redditi a valere nel tempo e, conseguentemente, delle quote reddituali residuali e dei relativi flussi finanziari netti, capaci di alimentare la liquidità al servizio del soddisfacimento dei creditori concordatari.

www.osservatorio-oci.org