



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

**Fondazione  
Nazionale dei  
Commercialisti**

**RICERCA**

**DOCUMENTO**

# L'emersione anticipata della crisi: ordinamenti a confronto

**20 MAGGIO 2026**

**AREA DI DELEGA CNDCEC**

Gestione della crisi d'impresa e procedure  
concorsuali

**CONSIGLIERI DELEGATI**

Cristina Marrone  
Pierpaolo Sanna

**COMMISSIONE DI STUDIO CNDCEC**  
Insolvenza internazionale

**PRESIDENTE**  
Michele D'Apolito



## Composizione del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili

---

### Presidente

Elbano de Nuccio

### Vice Presidente

Antonio Repaci

### Consigliere Segretario

Giovanna Greco

### Consigliere Tesoriere

David Moro

### Consiglieri

Gianluca Ancarani

Marina Andreatta

Cristina Bertinelli

Aldo Campo

Rosa D'Angiolella

Michele de Tavonatti

Fabrizio Escheri

Gian Luca Galletti

Cristina Marrone

Maurizio Masini

Pasquale Mazza

Eliana Quintili

Maria Lucetta Russotto

Pierpaolo Sanna

Liliana Smargiassi

Giuseppe Venneri

Gabriella Viggiano

## Collegio dei revisori

### Presidente

Rosanna Marotta

### Componenti

Maura Rosano

Sergio Ceccotti



## Composizione della Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti

---

### Consiglio di gestione

#### **Presidente**

Antonio Tuccillo

#### **Vice Presidente**

Giuseppe Tedesco

#### **Consigliere Segretario**

Andrea Manna

#### **Consigliere Tesoriere**

Massimo Da Re

#### **Consiglieri**

Francesca Biondelli

Antonia Coppola

Cosimo Damiano Latorre

Claudia Luigia Murgia

Antonio Soldani

### Collegio dei revisori

#### **Presidente**

Rosario Giorgio Costa

#### **Componenti**

Ettore Lacopo

Antonio Mele



---

## Commissione di studio CNDCEC “Insolvenza internazionale”

### Consiglieri CNDCEC delegati

Cristina Marrone  
Pierpaolo Sanna

### Presidente

Michele D’Apolito

### Componenti

Gualtiero Bertella  
Nicola Bisceglie  
Marco Cannella  
Giovanni Casartelli  
Vincenzo Cristarella  
Vincenzo Di Paolo  
Davide Fico  
Massimiliano Fiora  
Giovanni Battista Franzone  
Fabrizio Garofoli

Fabio Iodice  
Gaetano Liccione  
Rossella Magini  
Mario Mariano  
Cesare Marullo  
Luca Occhetta  
Roberto Rizzo  
Daniela Savi  
Graziano Serpico

### Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti

---

Si ringraziano per la collaborazione e gli spunti forniti per gli approfondimenti

Giorgio Corno e Luciano Panzani



## Sommario

1. PREMESSA	1
2. L'ORDINAMENTO SPAGNOLO. <i>PRECONCURSO E PLANES DE RESTRUCTURACIÓN</i>	2
2.1. Presupposti e modalità di accesso	3
2.2. Misure protettive e cautelari	4
2.3. Gestione dell'impresa	5
2.4. Esiti delle trattative	6
2.5. Le tabelle comparative di riepilogo	7
3. L'ORDINAMENTO FRANCESE: <i>MANDAT AD HOC E CONCILIATION</i>	8
3.1. L'intervento precoce: due percorsi per un obiettivo comune	9
3.2. L'apertura delle procedure giudiziali dopo il tentativo di negoziazione privatistico	10
3.3. Percorsi negoziali in Francia: confronto con quello della composizione negoziata	10
3.3.1. Presupposti e modalità di accesso	10
3.3.2. Misure protettive e cautelari	13
3.3.3. Gestione dell'impresa. L'esperto. La disciplina delle microimprese	14
3.4. Esiti delle trattative	16
3.4.1. Esito positivo	16
3.4.2. Esito negativo	17
3.5. Conclusioni	17
3.6. Le tabelle comparative di riepilogo	18
4. L'ORDINAMENTO TEDESCO: <i>STARUG E SANIERUNGSMODERATION</i>	20
4.1. Introduzione	20
4.2. Presupposti e modalità di accesso	21
4.3. Misure protettive e cautelari	22
4.4. Gestione dell'impresa	22
4.5. Esiti del percorso e ricorso a strumenti successivi	23
4.6. Conclusioni	23
4.7. Le tabelle comparative di riepilogo	23



5. L'ORDINAMENTO DEL REGNO UNITO: <i>MORATORIUM</i> E STRUMENTI DI RISTRUTTURAZIONE	25
5.1. Introduzione	25
5.2. Presupposti e modalità di accesso	26
5.3. Misure protettive e cautelari	27
5.4. Gestione dell'impresa	29
5.5. Il monitor: nomina, requisiti e responsabilità	29
5.6. Funzioni del monitor	30
5.7. Rapporti e scambi informativi con gli amministratori	30
5.8. Esperto della composizione negoziata e monitor a confronto	31
5.9. Esiti del percorso e strumenti successivi	31
5.10. Conclusioni	33
5.11. Le tabelle comparative di riepilogo	34
6. L'ORDINAMENTO OLANDESE: WHOA E STRUMENTI ALTERNATIVI ALLA LIQUIDAZIONE GIUDIZIALE	35
6.1. Introduzione	35
6.2. Le possibili alternative al "fallisment" nel diritto della crisi olandese	36
6.2.1. Procedure stragiudiziali	37
6.2.2. Procedure legali di ristrutturazione, risanamento e riorganizzazione	37
6.2.3. Wet Homologatie Onderhands Akkoord - WHOA	38
6.3. La prevenzione e la tutela della crisi nella normativa olandese	41
6.4. Le tabelle comparative di riepilogo	43
6.5. Conclusioni	47



## 1. Premessa

Il presente documento è stato predisposto nell'ambito dei lavori della Commissione di studio "Insolvenza internazionale" del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, con l'obiettivo di offrire un'analisi degli strumenti di emersione anticipata della crisi d'impresa previsti in alcuni ordinamenti europei e nel Regno Unito, ponendoli a confronto con il sistema italiano delineato dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

La scelta degli ordinamenti esaminati risponde a un duplice criterio: da un lato, la rilevanza dei rispettivi modelli nel quadro europeo della ristrutturazione preventiva; dall'altro, l'intensità dei rapporti economici, commerciali e societari che tali Paesi intrattengono con il sistema produttivo italiano.

L'analisi tiene conto, ovviamente, della Direttiva UE 2019/1023, che ha sollecitato gli Stati membri – con esclusione del Regno Unito in ragione della sua diversa collocazione ordinamentale – a introdurre o rafforzare strumenti idonei a favorire l'intervento tempestivo sulle situazioni di difficoltà dell'impresa, prima che esse degenerino in insolvenza irreversibile o in procedure liquidatorie. La Direttiva ha così posto attenzione su tre profili: l'intercettazione tempestiva delle difficoltà, la salvaguardia della continuità aziendale ove concretamente perseguibile e la costruzione di un confronto anticipato con i creditori.

Oggetto di analisi, svolta ove possibile, in chiave di comparazione, sono stati in particolare, gli ordinamenti di Spagna, Francia, Germania, Paesi Bassi e Regno Unito, con l'intento di verificare come ciascun ordinamento abbia tradotto le richiamate esigenze in istituti concreti, diversi per grado di riservatezza, intervento giudiziale, ruolo del debitore e posizione dei creditori. Tuttavia, il lavoro non si limita alla ricognizione delle discipline straniere: l'intento è individuare, rispetto al modello italiano, i punti di contatto, le differenze strutturali e gli elementi che possono offrire indicazioni utili anche sul piano applicativo.

La composizione negoziata della crisi rappresenta oggi, nell'ordinamento italiano, il principale strumento di emersione tempestiva e gestione assistita delle difficoltà dell'impresa.

Il modello italiano è assunto, pertanto, come termine di raffronto, senza che il documento si proponga di svolgerne un'analisi autonoma e completa dello stesso, già oggetto di altri approfondimenti. La finalità è piuttosto quella di collocarlo nel più ampio contesto degli strumenti di gestione anticipata della crisi di alcuni Stati esteri, caratterizzati da scelte normative non sempre sovrapponibili quanto a presupposti di accesso, ruolo dell'autorità giudiziaria, effetti protettivi e sbocchi della negoziazione.

L'analisi segue una griglia comune: presupposti di accesso, modalità di avvio, ruolo dell'autorità giudiziaria o amministrativa, presenza di figure terze di supporto o mediazione, misure protettive e cautelari, autonomia gestionale dell'imprenditore ed esiti delle trattative. Particolare attenzione è riservata, inoltre, alla verifica dell'esistenza, nei diversi ordinamenti, di strumenti assimilabili al concordato semplificato o comunque idonei a costituire uno sbocco successivo al mancato raggiungimento di un accordo negoziale.



Il documento si propone, in definitiva, di offrire ai professionisti uno strumento di orientamento comparato sugli strumenti di emersione anticipata della crisi applicati in alcuni degli Stati con i quali l'Italia intrattiene rapporti economici, commerciali e societari di particolare rilievo. Dal confronto emerge che l'anticipazione della crisi non segue un modello unitario: alcuni ordinamenti privilegiano la riservatezza e l'autonomia del debitore, altri attribuiscono un ruolo più marcato al giudice o a figure terze di mediazione, altri ancora valorizzano strumenti di omologazione e di estensione degli effetti dell'accordo. Questa prospettiva consente di comprendere meglio la collocazione della composizione negoziata italiana nel panorama sovranazionale e di valutarne il funzionamento concreto anche alla luce delle novità che verranno introdotte nel nostro ordinamento per dare attuazione alla Direttiva (UE) 2026/799, che interviene sull'armonizzazione di taluni profili delle procedure di insolvenza<sup>1</sup>.

---

## 2. L'ordinamento spagnolo. *Preconcurso e Planes de restructuración*

In Spagna la disciplina concorsuale e in essa gli obiettivi della anticipata emersione della crisi di impresa e dell'adozione di soluzioni prevalentemente stragiudiziali contenuti nella direttiva 2019/1023, sono affidati al **Texto Refundido de la Ley Concursal (TRLR)** introdotto dal Real Decreto Legislativo 1/2020. L'intero libro segundo è dedicato al Derecho Preconcorsual, con gli strumenti di soluzione della crisi alternativi al *Concurso* (procedura, quest'ultima, di maggiore analogia con la Liquidazione giudiziale italiana).

Proprio in questo ambito troviamo disciplinato l'istituto che presenta maggiore affinità con la CNC italiana, il Preconcurso (artt. 583-613 TRLR). Il Preconcurso consente al debitore di proporre ai creditori una soluzione della crisi di natura negoziale, caratterizzata da una rilevante degiurisdizionalizzazione che le fa assumere caratteristiche funzionali simili alla CNC, il procedimento si qualifica per la natura amministrativa (salvo il coinvolgimento del Tribunale quale destinatario della notizia dell'avvio del procedimento), per temporaneità e per la libertà nella ricerca delle soluzioni.

In sintesi il Preconcurso Spagnolo, come la CNC, consiste nella possibilità per il debitore di attivare unilateralmente un tentativo di risoluzione della situazione di crisi o insolvenza per un periodo limitato di tre mesi, prorogabili una volta per ulteriori tre mesi – e pertanto con una durata massima molto contenuta di sei mesi, nel corso del quale ricercare e perseguire le trattative con i creditori, proponendo le soluzioni adeguate al risanamento che possano essere frutto di una mediazione tra i reciproci interessi. Durante il procedimento e al termine dello stesso, un importante strumento per consentire il risanamento è rappresentato dai *Planes de restructuración* – con i quali potrà essere formalizzato il conseguimento di un favorevole accordo con i creditori e lasciando invece un ruolo residuale al *Concurso* al quale sarà obbligo del debitore accedere entro trenta giorni dalla negativa conclusione del Preconcurso. Sotto questo angolo di prospettiva, è marcata la differenza con il nostro

---

<sup>1</sup> La Direttiva (UE) 2026/799 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 30 marzo 2026, armonizza taluni aspetti del diritto in materia di insolvenza. La Direttiva è stata pubblicata sulla GUCE il 1° aprile 2026 ed è entrata in vigore il 21 aprile 2026. Gli Stati membri sono tenuti al recepimento interno della Direttiva secondo quanto previsto nell'art. 55 della Direttiva medesima.



ordinamento dove non sono previsti sbocchi predefiniti per l'impresa dopo l'archiviazione della composizione negoziata.

L'analisi sarà condotta tenendo conto dei seguenti profili:

1. Modalità di avvio dell'iter – presupposti e requisiti
2. Misure protettive e cautelari
3. Gestione aziendale nell'ambito dell'iter negoziale
4. Conclusione delle trattative – esiti e strumenti analoghi al concordato semplificato

### **2.1. Presupposti e modalità di accesso**

In Spagna con il Preconcorso (art. 583 e ss. TRLC), il debitore imprenditore o professionale in stato di squilibrio, può avviare trattative con i creditori al fine di raggiungere un accordo per ristabilire l'equilibrio economico-finanziario dell'impresa. per definizione normativa, lo stato di squilibrio comprende la probabilità di insolvenza (previsione di non poter far fronte regolarmente alle obbligazioni che scadono entro l'arco temporale di due anni), l'insolvenza imminente (previsione di non poter far fronte regolarmente alle obbligazioni che scadono entro tre mesi) e l'insolvenza attuale.

Tali presupposti sono compatibili con quanto si osserva nella disciplina domestica, attesa la possibilità di accedere alla composizione negoziata anche in caso di insolvenza reversibile. Quanto all'ambito soggettivo di applicazione, al Preconcorso può accedere qualsiasi persona fisica o giuridica che svolga un'attività imprenditoriale o professionale, mediante la comunicazione di apertura di negoziazioni con i creditori. Sono escluse dal Preconcorso le imprese di assicurazione o riassicurazione, le banche e le società che esercitano attività finanziaria riservata, le imprese di investimento o organismi di investimento collettivo, gli enti pubblici e le loro organizzazioni.

Un regime speciale è previsto per le microimprese nel libro terzo del TRLC.

Per le microimprese – persona fisica o giuridica che svolga un'attività imprenditoriale o professionale che soddisfi due requisiti: (i) avere impiegato, durante l'anno precedente, in media meno di 10 lavoratori, e (ii) avere un fatturato inferiore ad € 700.000 o un passivo inferiore ad € 350.000, risultante dall'ultimo bilancio chiuso nell'esercizio precedente alla presentazione della domanda – si prevede la possibilità di evitare il Concorso se si raggiunge un accordo con i creditori che consenta o la continuazione dell'attività o la liquidazione.

Con specifico riferimento al procedimento, si annota che il debitore, comunica al giudice competente per il Concorso la circostanza di aver intrapreso o di avere intenzione di intraprendere trattative con il ceto creditorio per la stipulazione di un piano di ristrutturazione indicando, tra gli altri dati, i beni e diritti considerati necessari per garantire la continuità dell'attività d'impresa. Tale comunicazione non assoggetta le attività del debitore al vaglio giudiziario ma rappresenta un obbligo pubblicistico per rendere conoscibili ai terzi interessati gli effetti dell'avvio del procedimento. In ciò risulta evidente la distinzione con la disciplina della composizione negoziata, procedimento che si svolge nella



riservatezza delle trattative, salvi i riflessi del coinvolgimento (opzionale) del Tribunale per la conferma delle misure protettive.

La comunicazione di apertura delle negoziazioni richiede:

- i.) di fornire l'elenco dei creditori con i quali sono state avviate o saranno avviate le negoziazioni;
- ii.) di fornire informazioni circa le attività svolte, l'importo dell'attivo e dell'indebitamento, volume del fatturato e numero dei lavoratori, e dichiarazioni di non essere microimpresa;
- iii.) di fornire informazioni circa i contratti necessari per garantire la continuità;
- iv.) di presentare richiesta eventuale da parte del debitore di nomina di un esperto di ristrutturazione;
- v.) di fornire informazioni circa gli eventuali rapporti e garanzie infragruppo, in caso di appartenenza a un gruppo.

La comunicazione di apertura delle trattative non determina l'esigibilità immediata dei crediti dei terzi verso la società e vi è la naturale prosecuzione dei contratti in essere, dovendosi considerare non apposte le clausole contrattuali che comportino la sospensione, modifica, risoluzione o cessazione dei contratti con obbligazioni reciproche pendenti di adempimento, e i contratti necessari per la continuità dell'attività del debitore (in particolare, i contratti di fornitura).

L'apertura del procedimento consente inoltre all'impresa debitrice la sospensione degli obblighi civilistici previsti in caso di perdite rilevanti, vale a dire cioè per perdite che abbiano ridotto il patrimonio netto al di sotto della metà del capitale sociale. Tale aspetto è sovrapponibile al nostro art. 20 CCII, che consente la sospensione degli obblighi di ripianamento delle perdite e di riduzione del capitale e delle cause di scioglimento in caso di perdite rilevanti di cui agli artt. 2446, 2447, 2482-*bis* e 2482-*ter* c.c.

Dopo una comunicazione di Preconcorso, non se ne può presentare una nuova per lo stesso motivo prima di un anno, analogamente a quanto previsto per la presentazione di una nuova istanza di composizione negoziata in caso di archiviazione di quella precedente dall'art. 17, comma 9, CCII

Il Preconcorso come la composizione negoziata non ha contenuti obbligatori che determinano effettivi automatici nella ridefinizione dell'indebitamento ma è un periodo temporale concesso al debitore per ristrutturarsi.

## **2.2. Misure protettive e cautelari**

L'ordinamento spagnolo prevede, per il periodo di durata del Preconcorso, nel termine dei tre mesi (o quello maggiore concesso a seguito di accoglimento dell'istanza di proroga fino a un massimo di sei mesi totali), il divieto di presentare istanza di apertura di Concorso da parte dei creditori ed esonera il debitore dall'obbligo di presentare domanda di Concorso in proprio (cui sarebbe tenuto ai sensi dell'art. 5 TRLC quando il debitore abbia conoscenza di trovarsi in stato di insolvenza attuale).

La protezione patrimoniale nei confronti dei creditori prevede, in modo simile quanto disposto nell'art. 18 CCII:

- a) il divieto di iniziare nuove azioni esecutive sul patrimonio del debitore;



- b) la sospensione delle esecuzioni già avviate, se inerenti a beni o diritti necessari per continuare l'attività economica;
- c) la possibile prosecuzione delle esecuzioni che ineriscono beni o diritti non necessari all'esercizio dell'impresa;
- d) il divieto di iscrizione di pregiudizievoli sui beni protetti.

Gli effetti si applicano anche ai creditori pubblici (Autorità fiscale Seguridad Social), ma con regole speciali e alcune limitazioni. In sintesi, questi creditori pubblici possono proseguire le loro azioni, salvo nel caso in cui ricadano su beni o diritti necessari per la continuità. Nella normativa italiana, esiste una formulazione ampia per tale possibilità di protezione, che riguarda tutti i creditori, con la sola eccezione dei lavoratori dipendenti.

Anche in Spagna, peraltro, i lavoratori possono avviare o continuare le loro esecuzioni anche se viene presentata la comunicazione.

#### Durata delle misure protettive

Il tribunale, a seguito di un controllo di carattere esclusivamente formale, concede un termine di tre mesi (prorogabili a istanza di parte o dei creditori titolari di almeno il 50% del passivo, per ulteriori tre, ex art. 607 TRLC) nel quale è vietato l'inizio di esecuzioni individuali o la continuazione di quelle già iniziate sui beni e diritti individuati come necessari per garantire la continuità. I divieti decorrono dal provvedimento del tribunale mentre in Italia l'efficacia è immediata e decorre dalla pubblicazione dell'istanza di cui all'art. 17, comma 1, CCII e soggetta a conferma da parte del tribunale.

### **2.3. Gestione dell'impresa**

Il procedimento in esame non determina discontinuità nella gestione e il debitore conserva la gestione impresa anche nel caso di richiesta di nomina di un esperto della ristrutturazione.

Durante il Preconcorso, come nella CNC, l'imprenditore conserva la gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa: l'ordinamento spagnolo non prevede la nomina obbligatoria di un soggetto terzo quale è l'esperto facilitatore, trattandosi di un diritto azionabile da debitore che può chiedere la nomina di un esperto da parte del giudice con mera ma con finalità di generico supporto.

Il debitore continua ad avere il pieno possesso dei beni aziendali e non è limitato nella disponibilità materiale e giuridica degli stessi. Non sono vietati i pagamenti ordinari, così come non è vietato concedere garanzie sui beni, salvo la possibilità a posteriori di contestazione di inefficacia nel successivo Concorso, in ragione di trattamenti preferenziali a favore di alcuni soggetti. In sostanza, l'impresa può proseguire la normale operatività e persino perfezionare atti di straordinaria amministrazione, quale la cessione di rami o dell'azienda.

Per quanto sopra, si rinvengono alcune differenze rispetto al nostro ordinamento, in cui l'esperto deve essere informato degli atti di straordinaria amministrazione che non siano coerenti rispetto alle trattative



ed al risanamento o possano arrecare pregiudizio ai creditori (art. 21, commi 2 e 3, CCII). Nel Preconcorso non vi è dunque la necessità di informazione preventiva, ma vi è una responsabilizzazione *ex post*.

Per i casi di inattività del debitore nelle negoziazioni o di sua carenza di buona fede, il debitore potrà vedersi revocate le misure protettive. La giurisprudenza spagnola ha riconosciuto inoltre con sentenza della Corte Suprema, l'annullamento a posteriori – in caso di successivo Concorso – della compensazione di crediti effettuata nel periodo intercorrente tra l'avvio delle negoziazioni del Preconcorso e prima della dichiarazione di Concorso<sup>2</sup>.

Ulteriormente è riconosciuto il principio che nella fase preconcorsuale non sono ammissibili operazioni che alterino selettivamente la posizione di alcuni creditori, e tali condotte sarebbe ritenute illegittime e censurabili a posteriori.

### **L'esperto**

La nomina dell'esperto (*experto en restructuración*) non è obbligatoria.

L'*experto en restructuración* può essere nominato qualora ne facciano richiesta il debitore o i creditori che rappresentano almeno il 50% del passivo che potrà essere oggetto di ristrutturazione, nonché nei casi in cui il debitore chieda la sospensione generale delle azioni esecutive e il giudice ritenga che la nomina possa meglio tutelare le ragioni dei soggetti interessati dalla sospensione. È inoltre prevista la nomina dell'esperto quando con l'omologazione del piano si prevede l'estensione degli effetti ai creditori dissenzienti.

## **2.4. Esiti delle trattative**

Le soluzioni ideate come esito del Preconcorso sono varie.

L'ordinamento spagnolo prevede la sottoscrizione di accordi nella forma di *planes de reestructuración*, il *convenio anticipado* (concordato nella liquidazione giudiziale), l'accesso al Concorso in caso di fallimento delle trattative.

I *planes de reestructuración* sono accordi che mirano a modificare la composizione, le condizioni e la struttura dell'attivo e del passivo del debitore fondati su nuova finanza, assegnazione di attività, unità produttive e ristrutturazione industriale.

I creditori possono essere suddivisi in classi, tenendo conto dell'esistenza di un interesse comune; deve essere formata una specifica classe di crediti pubblici. Può essere richiesta dal debitore ma anche direttamente dai creditori che rappresentano più del 50% del passivo interessato, la conferma giudiziale della corretta formazione delle classi, prima dell'omologazione. Per l'approvazione da parte di ogni classe si considera il voto favorevole dei 2/3 dell'ammontare del passivo corrispondente a quella classe o dei ¾ nel caso in cui la classe fosse composta da crediti con garanzia reale.

---

<sup>2</sup> Cfr. Tribunal Supremo, SSTS 26 ottobre 2012 n. 629; 25 luglio 2013 n. 505; 4 novembre 2016 n. 652, che, in materia di compensazione, affermano la necessità del rispetto dei presupposti legali anteriormente alla dichiarazione di Concorso e ammettono la revocabilità delle operazioni lesive della *par condicio creditorum*.



L'omologazione giudiziale dei piani di ristrutturazione non è obbligatoria, fuorché nei casi in cui si intenda estenderne gli effetti ai creditori non aderenti, per risolvere contratti preesistenti, per confermare gli effetti protettivi per la finanzia interinale e la concessione di nuova finanza,

### Conclusioni.

Parrebbe consentito concludere che composizione negoziata e Preconcorso rispondano a esigenze analoghe di prevenzione dell'insolvenza. Il Preconcorso, come la composizione negoziata, rappresenta la concessione di uno spazio di tempo limitato nel quale cercare una alternativa al Concorso peraltro con la consapevolezza delle parti che la legge prevede che, in assenza di accordo, si aprirà il Concorso.

## 2.5. Le tabelle comparative di riepilogo

**Tabella Comparativa – Presupposti e modalità di accesso**

	ITALIA	SPAGNA
Soggetti legittimati	Imprenditore (anche agricolo o sotto soglia)	Debitore (anche microimpresa)
Requisiti di accesso	Probabilità di crisi, squilibrio patrimoniale/economico	Situazione di crisi, insolvenza attuale o prospettica
Autorità coinvolta	Camera di Commercio	Tribunale – per la notifica della comunicazione
Ruolo di terzi	Esperto indipendente nominato dalla Commissione istituita presso la Camera di Commercio competente	Nomina di esperto non obbligatoria

**Tabella Comparativa - Misure protettive e cautelari**

	ITALIA	SPAGNA
Tipologia di misure	Sospensione azioni esecutive e cautelari, blocco liquidazione giudiziale	Sospensione azioni esecutive e cautelari, blocco liquidazione giudiziale
Tempistiche di attivazione	Dalla presentazione dell'istanza	Su istanza del debitore, dopo la presentazione della comunicazione di avvio
Organo competente	Tribunale su richiesta	Tribunale
Durata	Non superiore a duecentoquaranta giorni	Tre mesi, prorogabili di ulteriori tre mesi

### Gestione dell'impresa

In entrambi gli ordinamenti, il debitore mantiene il controllo della gestione aziendale durante la procedura. Tuttavia, in Italia è previsto il supporto di un esperto, mentre in Spagna è opzionale la nomina di un esperto.

**Tabella Comparativa - Gestione dell'impresa**

	ITALIA	SPAGNA
Gestione ordinaria	Mantiene gestione ordinaria	Mantiene piena gestione ordinaria
Gestione straordinaria	Possibile con logica di risanamento	Nessuna limitazione esplicita
Limiti ai poteri	Responsabilità verso creditori	Vincoli derivanti dal piano di risanamento
Presenza di controllo esterno	Esperto monitora, ma non amministra	In caso di nomina, Esperto monitora, ma non amministra



## Esiti delle trattative

La composizione negoziata può concludersi con una delle soluzioni individuate nell'art. 23 CCII o con il ricorso al concordato semplificato. Il Preconcorso si conclude con un piano di ristrutturazione (omologato o non omologato), con un convenio anticipado (accordo già concorsuale) o con il Concurso (equivalente della liquidazione giudiziale). Non esiste in Spagna un meccanismo analogo al concordato semplificato, salvo per le microimprese la previsione di conclusione con la liquidazione in forma semplificata.

Tabella Comparativa - Esiti delle trattative

	ITALIA	SPAGNA
Esito positivo	Accordo nelle forme previste dall'art. 23 CCII, prosecuzione attività	Piano di ristrutturazione (non obbligatoriamente soggetto ad omologazione)
Esito negativo	Possibile accesso a concordato semplificato o a uno strumento di regolazione della crisi o dell'insolvenza	Concurso
Vincolatività dell'accordo	No vincolo per creditori dissenzienti	Possibilità di estendere gli effetti ai creditori dissenzienti attraverso l'omologazione
Procedura alternativa	Concordato semplificato con piano liquidatorio	No, salvo per le microimprese

### 3. L'ordinamento francese: *Mandat ad hoc e Conciliation*

In Francia, il sistema di allerta è attivabile dal Presidente del *Tribunal de Commerce* il quale ha la facoltà di convocare l'organo di amministrazione delle imprese in difficoltà per un incontro formale. Questo meccanismo mira a intercettare per tempo i segnali di crisi, consentendo un intervento preventivo prima che la situazione diventi irreparabile.

L'imprenditore in difficoltà può inoltre chiedere la nomina di un *mandataire ad hoc*, una figura professionale incaricata di supportarlo nella ricerca di un accordo con i creditori principali. Se omologata dal tribunale, l'intesa acquista valore esecutivo, offrendo una protezione giuridica superiore rispetto a un semplice accordo privato.

Un tratto distintivo del modello francese è la costante presenza del giudice lungo tutto il percorso della crisi. Già nella fase di allerta, il magistrato svolge un ruolo di coordinamento, che può evolversi in procedure più strutturate come la "*sauvegarde*", il "*redressement judiciaire*" o la "*liquidation judiciaire*". Tuttavia, è solo in queste ultime fasi che il giudice assume una funzione direttiva; durante l'allerta, la sua presenza ha soprattutto una funzione di impulso e supporto.

È importante sottolineare che la convocazione da parte del giudice non ha finalità *punitiva*. Al contrario, è pensata per incoraggiare l'imprenditore ad affrontare la crisi in modo proattivo. Si tratta infatti di un procedimento basato sulla autonoma decisione dell'impresa: che può rispondere o meno all'invito. In tal senso, il colloquio richiesto dal giudice ha una finalità simile a quella dell'audizione



prevista in Italia dinanzi all'esperto, ovvero di individuare soluzioni economiche, finanziarie e legali in grado di favorire il risanamento.

Il procedimento italiano davanti all'esperto si ispira a principi simili a quelli d'oltralpe: ascoltare l'imprenditore, analizzare la sua situazione e individuare le misure più adatte per superare la crisi. Anche in questo caso, la dimensione volontaria e la funzione di accompagnamento rappresentano elementi centrali dell'intervento.

### 3.1. L'intervento precoce: due percorsi per un obiettivo comune

Pur muovendosi lungo percorsi istituzionali diversi, Francia e Italia condividono un obiettivo comune: facilitare un accordo tra debitore e creditori, con il supporto di un terzo soggetto – giudice o esperto – che agisca come consigliere neutrale e facilitatore. La riuscita della procedura dipende dalla tempestività dell'intervento e dalla capacità di costruire un dialogo costruttivo tra le parti, scongiurando l'aggravarsi della crisi.

In Francia, come in Italia, il sistema pre-concorsuale è stato organizzato al fine di affrontare le crisi aziendali in una modalità proattiva, cercando cioè soluzioni che evitino la liquidazione delle imprese, con l'obiettivo principale di ottenere il loro risanamento piuttosto che la semplice cessazione delle attività e si basa fondamentalmente su due percorsi.

Nelle pagine che seguono, vengono pertanto esaminati i principali istituti a presidio degli obiettivi di prevenzione della disgregazione aziendale

#### a) “*Mandat ad hoc e Règlement amiable*”

Questo è uno strumento completamente riservato e volontario, che l'imprenditore richiede al presidente del tribunale per ricevere assistenza da un esperto (“*mandataire ad hoc*”) nella ristrutturazione della propria situazione economica e finanziaria, senza quindi dover dimostrare l'insolvenza.

#### b) “*Procédure de Conciliation*”

Riservata alle aziende che non sono in stato di insolvenza conclamata (cessazione dei pagamenti da più di 45 giorni), questa procedura mira a trovare un accordo con i creditori da realizzare attraverso la mediazione di un conciliatore nominato dal tribunale. È un procedimento che si può definire di tipo confidenziale.

Tali percorsi possono anche costituire una fase preparatoria e introduttiva per i successivi percorsi giudiziali. Sono tutti strumenti volontari, confidenziali, anche se è previsto l'intervento del Tribunale, pensati per gestire in anticipo le difficoltà aziendali, che includono i seguenti principali obiettivi:

- favorire l'emersione tempestiva delle difficoltà aziendali;
- salvaguardare l'azienda e i posti di lavoro;
- coinvolgere creditori e *stakeholders* in un piano condiviso;
- evitare la *liquidation judiciaire* attraverso soluzioni negoziate.



Il sistema, in questo modo, tende a incoraggiare l'imprenditore a non nascondere la crisi, favorire una gestione attiva e responsabile delle difficoltà e ridurre il ricorso tardivo alle procedure liquidatorie.

Questa logica anticipatoria è stata consolidata con la trasposizione della Direttiva UE 2019/1023 sull'insolvenza e ristrutturazione, volta a favorire uniformità tra ordinamenti degli stati membri, con il rafforzamento, come in quello francese, delle procedure di allerta precoce e dando ulteriore forza a strumenti pre-concorsuali.

### 3.2. L'apertura delle procedure giudiziali dopo il tentativo di negoziazione privatistico

Se non si raggiunge un accordo mediante i percorsi negoziali preventivi o se l'impresa è già in stato di insolvenza (*cessation des paiements*) si aprono ulteriori alternative:

a) "**Procédure de Sauvegarde**

Questa si può definire una vera e propria procedura giudiziale per le imprese in difficoltà che non sono ancora insolventi. Praticamente, è assimilabile al concordato preventivo italiano, pur collocandosi in una fase più precoce e permette quindi all'azienda di sospendere i pagamenti, congelare i debiti pregressi e sviluppare poi un piano di ristrutturazione sotto la supervisione del tribunale.

b) **Redressement judiciaire (art. I. 631 – 1 e ss)**: procedura concorsuale per imprese già insolventi, finalizzata al salvataggio o alla cessione dell'azienda, con forte tutela del debitore, anche a discapito della volontà dei creditori.

c) **Liquidation judiciaire (art. I. 640 – 1 e ss)**: procedura collettiva che si apre quando un'impresa non è più in grado di far fronte alle proprie passività esigibili con l'attivo disponibile (*état de cessation des paiements*) e non esiste alcuna possibilità di risanamento, corrispondente alla liquidazione giudiziale nel nostro ordinamento.

### 3.3. Percorsi negoziali in Francia: confronto con quello della composizione negoziata

L'analisi del sistema dee e dei percorsi di natura privatistica nell'ordinamento francese, rispetto a quello Italia, tra cui la composizione negoziata, sarà condotta tenendo conto dei seguenti profili:

1. Modalità di avvio dell'iter.
2. Misure protettive
3. Gestione dell'impresa nell'ambito dell'iter negoziale. Nomina dell'esperto. Microimprese.
4. Conclusione delle trattative.

#### 3.3.1. Presupposti e modalità di accesso

I presupposti per l'accesso agli strumenti di *pré-concours* in Francia (in particolare *mandat ad hoc* e *conciliation*) sono i seguenti:



### a) Stato dell'impresa

- l'impresa non deve essere già in stato di insolvenza conclamata (*cessation des paiements*) da oltre 45 giorni, ma unicamente in uno stato di insolvenza potenziale e futura<sup>3</sup>;
- deve trovarsi in una situazione di difficoltà economica, finanziaria o legale, ma ancora reversibile evidenziando "fatti tali da compromettere la continuità dell'attività dell'impresa".

### b) Sistema di allerta

Il sistema normativo francese prevede un articolato meccanismo di prevenzione delle crisi d'impresa, fondato su procedure di allerta (*procédures d'alerte*) finalizzate all'individuazione tempestiva delle difficoltà finanziarie. Tali procedure attribuiscono, come in Italia, a soggetti interni ed esterni all'impresa il potere di segnalazione di segnali di crisi agli organi apicali aziendali, con modalità differenti rispetto al modello italiano, più strutturato e tipizzato.

Due sono le categorie di soggetti coinvolti nel sistema di allerta:

1. soggetti interni, direttamente coinvolti nella gestione (es. organi di controllo o amministratori);
2. soggetti esterni, che operano secondo due modalità:
  - tramite la partecipazione dell'impresa a un *groupement de prévention agréé* (struttura privata di prevenzione);
  - per iniziativa del Presidente del *Tribunal de Commerce*, che può convocare gli amministratori per confrontarsi sulla situazione aziendale.

Pur salvaguardando il principio dell'autonomia imprenditoriale nella gestione della crisi, la normativa francese introduce fin dalle fasi iniziali dei percorsi un presidio di natura giudiziaria. In tale contesto, il giudice non assume un ruolo repressivo, bensì quello di garante e di supporto, volto a instaurare un rapporto fiduciario con il debitore. Ciò testimonia un significativo mutamento culturale nella concezione dell'intervento del giudice giustizia che da strumento sanzionatorio si trasforma in attore della prevenzione e del risanamento.

### c) Potere di iniziativa

Per le procedure pre-concorsuali di "*Mandat ad hoc*" e di "*Conciliation*" solo l'imprenditore ha il potere di iniziativa, presentando richiesta al tribunale commerciale territorialmente competente. La richiesta di nomina sia di un *mandataire ad hoc* che di un *conciliator* può provenire solo dal debitore e non può essere formulata da creditori o da altri soggetti terzi e le procedure pre-concorsuali non sono attivabili d'ufficio.

---

<sup>3</sup> In Italia la composizione negoziata può essere avviata anche da una impresa insolvente, seppur reversibile (cfr. art. 12, comma 1, CCII).



Diverso il caso delle procedure concorsuali di “*Sauvegarde*”, di “*Redressement judiciaire*” e di “*liquidation judiciaire*” che possono essere avviate anche su richiesta di un creditore o del Pubblico Ministero, come peraltro in Italia<sup>4</sup>.

*d) Finalità:*

- prevenire l'aggravarsi delle difficoltà;
- consentire una negoziazione riservata con creditori, fornitori, soci o altri *stakeholders*;
- evitare l'apertura di procedure concorsuali giudiziali (es. *redressement* o *liquidation judiciaire*).

*e) Confidenzialità:*

- la procedura è totalmente riservata: né la richiesta, né il contenuto delle trattative è pubblico, favorendo una gestione non stigmatizzante della crisi.

*f) Durata e controllo:*

- il tribunale nomina un esperto indipendente (*mandataire ad hoc* o *conciliateur*), con funzione di supporto e mediazione;
- la durata non è prestabilita nel *mandat ad hoc* e di cinque mesi non prorogabili per la *conciliation*.

**Caratteristiche e requisiti degli strumenti di pré-concours**

L'accesso agli strumenti di *pré-concours* in Francia è riservato a:

- a qualsiasi tipo di impresa commerciale, artigiana, agricola o società, iscritta al Registre du Commerce et des Sociétés in Francia;
- che non si trovi in stato di *cessation des paiements* (insolvenza conclamata);

**Requisiti specifici per il “mandat ad hoc”**

- requisito soggettivo: l'impresa deve essere registrata regolarmente e avere attività economica in corso;
- requisito oggettivo: l'impresa deve trovarsi in difficoltà di natura economica, finanziaria o giuridica, ma non in stato di insolvenza (*cessation des paiements*). L'impresa non deve essere in stato di cessazione dei pagamenti da oltre quarantacinque giorni;
- natura volontaria: richiesta presentata spontaneamente dal rappresentante legale al tribunale competente (*Tribunal de commerce* o *judiciaire*);
- riservatezza: la procedura è confidenziale.

---

<sup>4</sup> La richiesta di avvio della liquidazione giudiziale in Italia può essere chiesta anche dall'Organo di Controllo ai sensi dell'art. 37 CCII



### Requisiti specifici per la "conciliation"

A differenza del "mandat ad hoc", in questo caso

- la richiesta può essere formulata anche dall'impresa in difficoltà prossima all'insolvenza, ma da non più di quarantacinque giorni;
- il tribunale valuta l'idoneità e può rigettare la domanda se ritiene che non vi siano concrete possibilità di successo;
- la durata della procedura è di quattro mesi, prorogabili per ulteriori cinque mesi;
- è prevista la nomina di un conciliatore per facilitare un accordo tra debitore e creditori.

### *3.3.2. Misure protettive e cautelari*

Nelle procedure pre-concorsuali francesi (*mandat ad hoc* e *conciliation*), l'accesso a misure protettive e cautelari è possibile solo nella *conciliation*, ma con modalità e limiti precisi come di seguito riassunti:

- sospensione delle azioni esecutive individuali ferma restando la tutela privilegiata dei crediti salariali e il ruolo dei regimi di garanzia pubblica;
- divieto di risoluzione contrattuale per inadempimento pregresso.

### Condizioni

- le misure devono essere proporzionate, limitate nel tempo e indispensabili per la riuscita della procedura;
- devono essere richieste al giudice e possono essere revocate in qualsiasi momento.

In sintesi, solo la *conciliation* consente al debitore di beneficiare, su istanza del debitore, di tutele temporanee per facilitare il raggiungimento di un accordo negoziale con i creditori.

### Ruolo del giudice per la concessione delle misure protettive

Il ruolo del *tribunal de commerce* nelle misure protettive nell'ambito della *conciliation* francese è fondamentale, ancorché ne sia limitato l'ambito di intervento.

a) autorizzazione delle misure protettive:

- il tribunale può autorizzare la sospensione delle azioni esecutive individuali, su richiesta dell'imprenditore;
- il tribunale può vietare o sospendere la risoluzione di contratti essenziali per la continuità aziendale.

b) vigilanza sulla *conciliation*:

- il tribunale verifica se sussistano le condizioni di ammissibilità (imprenditore in difficoltà ma non ancora in stato di cessazione dei pagamenti da oltre 45 giorni);
- il tribunale può interrompere la procedura se constatata abusi o impossibilità di raggiungere un accordo.



c) omologa dell'accordo finale (se richiesto):

- se le parti trovano un'intesa, il tribunale può omologare l'accordo, rendendolo opponibile a terzi e tutelato rispetto a eventuali azioni revocatorie.

#### Le misure protettive per i lavoratori

Durante la procedura di *conciliation*, i lavoratori non possono avviare o proseguire esecuzioni individuali per crediti salariali, se è stata concessa una misura protettiva dal tribunale.

In sintesi:

- se non ci sono misure protettive, i lavoratori possono agire individualmente;
- se il tribunale ha autorizzato misure protettive, le azioni esecutive (inclusi i pignoramenti) sono sospese, anche per i lavoratori, per tutta la durata della *conciliation*;
- i crediti dei lavoratori restano comunque privilegiati e tutelati in caso di apertura di una procedura concorsuale successiva.

#### Durata delle misure protettive

Le misure protettive e cautelari nella procedura di *conciliation* hanno una durata massima di cinque mesi, tenendo conto che:

- la durata massima della *conciliation* è di 4 mesi, prorogabile una sola volta di 1 mese (e dunque la durata della *conciliation* non può superare i cinque mesi),
- le misure protettive non possono eccedere la durata della procedura.

Trascorso tale termine, cessano automaticamente, salvo che il debitore non acceda a una procedura concorsuale vera e propria (es. *sauvegarde, redressement judiciaire*).

### 3.3.3. *Gestione dell'impresa. L'esperto. La disciplina delle microimprese*

Il sistema francese favorisce la prevenzione e la riservatezza, lasciando all'imprenditore autonomia nella gestione dell'azienda, sotto un controllo giudiziario marginale: l'esperto, come in Italia, è di fatto una figura di supporto, non di gestione.

#### Gestione dell'impresa nell'iter negoziale (*prévention des difficultés*)

L'imprenditore in questo scenario, conserva piena gestione dell'impresa anche durante l'apertura di strumenti di allerta e di pre-concorso (ad esempio *mandat ad hoc* o *conciliation*). In particolare, l'imprenditore mantiene intatto il potere di gestire la sua impresa, senza alcuna perdita di possesso o anche di affiancamento obbligatorio.

L'esperto (*mandataire* o *conciliateur*) non ha comunque poteri di gestione, ma solo funzione di supporto e funzione di mediazione e comunque nell'ambito della riservatezza e confidenzialità.

Il tribunale interviene solo ai fini della nomina dell'esperto e, se richiesto, per l'omologazione di un eventuale accordo.



Questo tipo di impostazione tutela evidentemente la reputazione dell'impresa, favorendo soluzioni stragiudiziali prima che la crisi possa degenerare in insolvenza.

### Limiti e controllo giudiziario

Il controllo giudiziario rimane minimo, intervenendo solo su richiesta, come avviene per esempio nel caso di una omologazione dell'accordo o della messa in campo di misure protettive.

Rientra nei poteri del giudice la concessione di misure sospensive, anche se limitate alle azioni esecutive, e l'autorizzazione di alcune operazioni straordinarie necessarie per la continuità e la riorganizzazione dell'impresa; queste ultime sono possibili purché tali atti non compromettano i diritti dei creditori e siano in ogni caso coerenti con gli obiettivi di risanamento previsti dal procedimento.

In caso di *conciliation*, nell'ipotesi che si arrivi all'omologazione, il giudice può verificare la fattibilità dell'accordo.

In sintesi, con l'omologazione il giudice:

- verifica la fattibilità e la regolarità dell'accordo;
- convalida le condizioni per garantire la tutela dei creditori;
- può imporre misure cautelari o condizioni specifiche ai fini dell'attuazione dell'accordo.

A seguito dell'omologazione l'accordo diventa esecutivo e opponibile ai creditori, offrendo in questo modo una maggiore sicurezza giuridica alla soluzione negoziata.

### Nomina dell'esperto

L'esperto (*conciliatore* o *mandataire ad hoc*) è nominato dal Tribunal de Commerce su richiesta dell'imprenditore e:

- deve essere indipendente e avere competenze specifiche (solitamente è un professionista esperto in crisi di impresa);
- deve supportare l'imprenditore sia nelle trattative con i creditori, sia nella parte relativa alla individuazione ed elaborazione di soluzioni.

I compiti dell'esperto sono di:

- facilitare le trattative tra l'imprenditore e i creditori;
- aiutare a trovare possibili soluzioni preventive alla crisi;
- monitorare lo svolgimento dell'accordo e/o della procedura.

La nomina dell'esperto (*conciliatore* o *mandataire ad hoc*) è certamente uno strumento di rilievo nell'ambito della gestione anticipata della crisi d'impresa. Attraverso tale nomina, che viene disposta dal Tribunal de Commerce sulla base della richiesta dell'imprenditore, si intende supportare quest'ultimo nel processo negoziale con i creditori, ma anche agevolare la ricerca di possibili soluzioni concordate nella prospettiva di superamento di quelle che sono le difficoltà finanziarie.



Con questo tipo di intervento si mira a preservare quella che è la continuità aziendale, limitando così l'impatto negativo sia sulla attività d'impresa sia sull'occupazione, riducendo nel contempo l'ingerenza diretta del giudice nelle fasi iniziali della crisi. Così facendo la gestione resta sostanzialmente nelle mani dell'imprenditore, il quale può agire con il supporto tecnico e procedurale dell'esperto nominato, evitando la adozione di misure concorsuali più drastiche.

Il ricorso a questo strumento mostra chiaramente la finalità preventiva della disciplina, la quale è orientata a favorire il risanamento, oltre che la conservazione, del valore economico dell'impresa, mediante un percorso negoziale controllato.

### Microimprese

Occorre evidenziare come anche le microimprese, in Francia, abbiano la possibilità di accesso agli strumenti di *pre-concours*, quali il *mandat ad hoc* e la *conciliation*, ampiamente riconosciuti come strumenti di gestione anticipata della crisi d'impresa. Tali strumenti sono caratterizzati da un'impostazione flessibile e snella, la quale è finalizzata a favorire il dialogo con i creditori e la ricerca di soluzioni concordate, senza però incidere sulla continuità gestionale dell'imprenditore.

L'accesso alle procedure è quindi garantito indipendentemente dalla dimensione dell'impresa, in linea con quelle che sono le finalità di prevenzione ed emersione tempestiva delle situazioni di difficoltà. Il legislatore francese ha pertanto previsto l'ammissibilità di tali strumenti anche per le microimprese, evitando oneri procedurali eccessivi che potrebbero comprometterne la loro sostenibilità.

Il Tribunal de Commerce, su richiesta dell'imprenditore, può nominare un esperto (*mandataire ad hoc* o *conciliateur*) al fine di supportare la negoziazione con i creditori e monitorare il percorso di risanamento, mantenendo al contempo un controllo limitato e proporzionato, in modo da non gravare sull'attività ordinaria. Al fine di garantire una rapida definizione della crisi, le misure sospensive di azioni esecutive concesse dal giudice sono temporanee e limitate nel tempo.

In sintesi, questo approccio inclusivo e differenziato consente alle microimprese di fruire di un sistema di allerta e pre-concorso efficace oltre che proporzionato alla loro dimensione e capacità, contribuendo così a preservarne la continuità e a favorire soluzioni negoziali tempestive.

## **3.4. Esiti delle trattative**

### *3.4.1. Esito positivo*

Alla fine della fase negoziale, nel caso in cui si raggiunga un accordo con i creditori, l'esito è chiaramente da considerarsi positivo o favorevole. L'accordo raggiunto può prevedere una ristrutturazione del debito, oppure una ricalibratura dei piani di pagamento o ancora altre misure che siano idonee a poter garantire la continuità aziendale ed il soddisfacimento parziale oppure integrale dei creditori.

L'accordo raggiunto con i creditori viene poi sottoposto al giudice ai fini della sua omologazione, attraverso la quale – per quanto attiene alla *conciliation*, a differenza del *mandat ad hoc* – l'accordo



anche ai creditori dissenzienti, garantendo in questo modo la stabilità e la esecutività dell'intesa. Tale accordo consente così di ristrutturare i debiti e di preservare la continuità aziendale, evitandone l'insolvenza e l'accesso ad altre possibili procedure concorsuali più gravose.

Per quanto riguarda gli aspetti gestionali, l'imprenditore mantiene la piena disponibilità dell'azienda e le misure sospensive sulle azioni esecutive vengono conservate fino al completo adempimento del piano.

L'omologazione conferisce efficacia esecutiva e opponibilità dell'accordo, senza tuttavia determinare un'estensione coattiva generalizzata ai creditori estranei o dissenzienti, essendovi differenziazioni in base allo strumento scelto.

#### 3.4.2. *Esito negativo*

Nel caso in cui le trattative non conducano a una intesa con i creditori, si configura invece un esito negativo. In tale evenienza, l'imprenditore o il giudice può promuovere l'avvio delle procedure concorsuali ordinarie, quali la liquidazione giudiziale, con la conseguente possibile apertura di azioni esecutive e le conseguenti limitazioni alla gestione autonoma dell'impresa.

In assenza di accordo si viene a determinare l'interruzione delle misure protettive e cautelari temporanee, con la ripresa delle azioni di soddisfacimento creditorio e quindi di possibili conseguenti e rilevanti impatti sull'attività aziendale.

### 3.5. Conclusioni

In definitiva, la disciplina francese del *pré-concours* e degli strumenti di allerta ha come obiettivo quello di favorire l'emersione anticipata della crisi aziendale, tutelando il più possibile la continuità dell'impresa e garantendo una gestione responsabile, oltre che controllata, del procedimento.

L'imprenditore mantiene la gestione dell'azienda durante tutto il percorso delle negoziazioni assistito da un esperto nominato dal tribunale (*mandat ad hoc* o *conciliatore*), il quale svolge un ruolo di supporto e/o monitoraggio.

Il giudice interviene poi con misure sospensive limitate e controlli di legittimità, riservandosi la possibilità di omologare quelli che sono gli accordi raggiunti, e conferendo in questo modo efficacia vincolante agli accordi anche rispetto ai creditori dissenzienti.

L'esito favorevole delle trattative consente di evitare procedure concorsuali molto più onerose, preservando nel contempo l'attività aziendale; l'esito negativo comporta invece il venir meno delle protezioni e l'avvio di procedure ordinarie, con una conseguente perdita della autonomia gestionale da parte dell'imprenditore.

Anche le microimprese possono accedere a tali strumenti, evidenziando ciò la importante flessibilità e attenzione del sistema francese verso quelle che sono tutte le dimensioni aziendali.

Ciò conferma la maggiore confidenza che l'ordinamento francese vanta, rispetto al nostro, con strumenti finalizzati a gestire situazioni di pre-crisi, posto che le procedure di allerta e di negoziazione



sono disciplinate da molti anni. Inoltre, la presenza nel tribunale commerciale di figure con specifiche competenze aziendalistiche rende il sistema collaudato e specializzato.

### 3.6. Le tabelle comparative di riepilogo

#### Presupposti e modalità di accesso

In Italia la composizione negoziata è riservata all'imprenditore che versi in squilibrio patrimoniale o economico-finanziario, di crisi (art. 2 lett. a) CCII), o di insolvenza (art. 2 lett. b) CCII))<sup>5</sup> purché reversibile, mediante accesso telematico alla piattaforma istituita e l'intervento di un esperto nominato dalla Camera di Commercio.

In Francia, i percorsi di *pré-concours* (in particolare *mandat ad hoc* e *conciliation*) possono essere richiesti solo dal debitore, anche su invito del Tribunale, che versi in una situazione di difficoltà economica, finanziaria o di crisi con concrete possibilità di risanamento, escludendone l'accesso alle imprese che siano in stato di insolvenza conclamata (*cessation des paiements*) da oltre 45 giorni.

**Tabella Comparativa** - Presupposti e modalità di accesso

	ITALIA	FRANCIA
Soggetti legittimati	Imprenditore (anche agricolo o sotto soglia)	Imprenditore senza limiti dimensionali
Requisiti di accesso	Probabilità di crisi, crisi e insolvenza reversibile	Probabilità di crisi, crisi e insolvenza reversibile ma non conclamata
Autorità coinvolta	Camera di Commercio	<i>Tribunal de Commerce</i>
Ruolo di terzi	Esperto indipendente nominato dalla Commissione istituita presso la Camera di Commercio	<i>Conciliateur</i> o <i>mandataire ad hoc</i> nominato dal Tribunale

#### Misure protettive e cautelari

In Francia, così come in Italia per la composizione negoziata, è possibile richiedere l'applicazione delle misure protettive sul patrimonio del debitore; l'ordinamento francese prevede però tale possibilità soltanto per la *conciliation* e non anche per il *Mandat ad hoc*.

<sup>5</sup> Per espresso richiamo dell'art. 12, comma 1, CCII.

**Tabella Comparativa - Misure protettive e cautelari**

	ITALIA	FRANCIA
Tipologia di misure	Sospensione azioni esecutive e cautelari, blocco liquidazione giudiziale	<i>Conciliation</i> : sospensione azioni esecutive, misure cautelari, divieto risoluzioni contratti, blocco della "liquidation judiciaire" <i>Mandat ad hoc</i> : nessuna
Tempistiche di attivazione	Su istanza del debitore, con istanza di nomina dell'esperto o successivamente con efficacia retroattiva dal giorno di pubblicazione dell'istanza)	Su istanza del debitore
Organo competente	Tribunale	Presidente del Tribunale
Durata	Massimo 120 gg (eventuale proroga 120 gg)	<i>Conciliation</i> : massimo 5 mesi (4 mesi + eventuale 1 mese)

**Gestione dell'impresa**

In entrambi gli ordinamenti, il debitore mantiene il controllo della gestione aziendale durante la procedura.

**Tabella Comparativa - Gestione dell'impresa**

	ITALIA	FRANCIA
Gestione ordinaria	Mantiene gestione ordinaria	Mantiene piena gestione ordinaria
Gestione straordinaria	Possibile, previa informativa all'esperto o autorizzazione del Tribunale per determinati atti funzionali al risanamento	Possibile, salvo autorizzazione del tribunale per determinati atti funzionali al risanamento
Limiti ai poteri	Responsabilità verso creditori	Responsabilità verso creditori
Presenza di controllo esterno	Esperto vigila e coadiuva l'imprenditore nelle trattative, ma non amministra	Esperto vigila e coadiuva l'imprenditore nelle trattative, ma non amministra

**Esiti delle trattative**

La composizione negoziata può concludersi con un accordo con i creditori, con l'accesso ad uno qualsiasi degli altri strumenti di regolazione della crisi, o con il ricorso al concordato semplificato. In caso di esito positivo della negoziazione (*conciliation* o *mandat ad hoc*), il giudice francese procede con l'omologazione dell'accordo, disponendo, eventualmente, l'efficacia vincolante anche per i creditori dissenzienti. Non esiste in Francia un meccanismo analogo al concordato semplificato.

**Tabella Comparativa - Esiti delle trattative**

	ITALIA	FRANCIA
Esito positivo	Accordo stragiudiziale, prosecuzione attività	Omologazione dell'accordo
Esito negativo	Accesso ad altro strumento o al concordato semplificato	Apertura di procedure concorsuali su richiesta del debitore o del Tribunale
Vincolatività dell'accordo	Nessun vincolo per creditori dissenzienti	Limitata: efficacia esecutiva e opponibilità, ma senza <i>cramdown</i> generalizzato nei <i>pré-concours</i>
Procedura alternativa	Concordato semplificato con piano liquidatorio	Nessun equivalente del concordato semplificato



## 4. L'ordinamento tedesco: StaRUG e Sanierungsmoderation<sup>6</sup>

### 4.1. Introduzione

La Direttiva Insolvency 1023/2019 è stata recepita dal Parlamento tedesco il 17 dicembre 2020 con la *Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen* (nota anche come *Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz* tradotto letteralmente “Legge sulla stabilizzazione e la ristrutturazione delle imprese” – acronimo tedesco *StaRUG*), in vigore dal 01 gennaio 2021. La *StaRUG*, al pari della Legge WHOA olandese, si affianca alla legge che disciplina l'insolvenza e le procedure concorsuali (*Insolvenzordnung – InsO – Legge sull'Insolvenza* in vigore dal 1° gennaio 1999), introducendo una nuova procedura, espressamente studiata per mettere a disposizione del debitore degli strumenti che permettono a un'impresa in difficoltà, ma non ancora insolvente o sovraindebitata, di riorganizzarsi senza dover ricorrere a una procedura d'insolvenza ai sensi dell'InsO.

Occorre evidenziare come il primo paragrafo della *StaRUG* (§ 1, parte 1) delinea la responsabilità dei membri degli organi di gestione delle persone giuridiche (*Geschäftsleiter*) che hanno l'obbligo di monitorare costantemente il rischio di compromissione della continuità aziendale; l'emersione di tali rischi comporta l'obbligo di adottare misure appropriate ed informare tempestivamente l'organismo di sorveglianza. Gli obblighi sono estesi anche alle società di persone, con soci illimitatamente responsabili non persone fisiche, ai sensi del § 15 *Insolvenzordnung*.

Per restare in argomento, non possono sottacersi gli obblighi del *management* in caso di constatazione dello stato di insolvenza e di sovraindebitamento ai sensi dell'InsO: presentare istanza di insolvenza entro tre settimane dall'emersione dello stato di insolvenza e sei settimane dopo il verificarsi del sovraindebitamento (§ 15a InsO), intendendosi per tale la condizione in cui l'attivo non è sufficiente a coprire le passività esistenti e non garantisce la continuità aziendale per i successivi 12 mesi (§ 19 InsO).

Previsioni simili sono rinvenibili nell'art. 3 CCII, dove si prevede il dovere di adottare o istituire misure idonee o assetti organizzativi, amministrativi e contabili e adeguati a rilevare tempestivamente lo stato di crisi in combinazione con quanto disposto nell'art. 2086, secondo comma, c.c.

Come detto, la *StaRUG* va in soccorso al debitore con una serie di strumenti di ristrutturazione che analizzeremo nel prosieguo del presente documento, che si estrinsecano nel loro utilizzo singolo o combinato.

Lo **strumento** che più si accosta alla composizione negoziata della crisi è indubbiamente la **Sanierungsmoderation (mediazione per il risanamento, parte 3 della StaRUG)**, azionabile su volontà del debitore, in occasione del quale il giudice del Tribunale adito nomina un mediatore (o moderatore) con lo scopo di trovare una soluzione concordata tra il debitore e i suoi creditori per superare le difficoltà economiche o finanziarie. L'obiettivo comune ai due istituti è di raggiungere un accordo di risanamento tra impresa e creditori, garantendo la continuità aziendale. Tuttavia, la composizione negoziata risulta essere maggiormente strutturata e imperniata sul ruolo centrale dell'esperto,

<sup>6</sup> Alla stesura del paragrafo ha collaborato l'Avv. Johannes Heck.



laddove la *Sanierungsmoderation* ha un approccio più flessibile basato sulla negoziazione diretta tra imprenditore e creditori, con l'assistenza di un moderatore.

Secondo l'intenzione del legislatore, la mediazione tedesca di cui ai §§ 94-100 dovrebbe essere utilizzata soprattutto dalle PMI che non dispongono di finanza tale da poter accedere a strumenti di soluzione della crisi più costosi; nulla vieta che dalla mediazione il debitore passi agli strumenti del quadro di stabilizzazione e ristrutturazione (§ 100). Finora, tuttavia, lo strumento della *Sanierungsmoderation* ha trovato solo raramente utilizzazione nella pratica.

#### 4.2. Presupposti e modalità di accesso

Sia il Codice della crisi italiano sia la StaRUG tedesca prevedono che l'accesso alla procedura di *early warning* sia volontario da parte del debitore, pur con alcune differenze: solo l'ordinamento italiano ha infatti introdotto un vero e proprio sistema strutturato di *early warning*, fondato su obblighi di monitoraggio e segnalazione in capo agli organi di controllo.

L'esperienza tedesca, invece, si limita a predisporre strumenti volontari di ristrutturazione preventiva, senza prevedere meccanismi procedurali di segnalazione o attivazioni eterodirette. Non è previsto alcun obbligo di segnalazione da parte dell'organo di controllo o e del revisore legale o da parte di creditori pubblici qualificati, dal momento che in Germania la prevenzione della crisi si fonda principalmente sugli obblighi generali di corretta gestione da parte degli amministratori. È comunque previsto al § 101 della parte 4 StaRUG (sistemi di allerta precoci), un servizio di informazioni sull'*early warning* messo a disposizione dal Ministero federale della Giustizia tedesco.

L'avvio della procedura in Italia avviene presentando istanza presso la CCIAA attraverso una piattaforma telematica nazionale (art. 13 CCII). In Germania, per la *Sanierungsmoderation* è competente l'organo giurisdizionale in materia di ristrutturazione che, vagliata la domanda dal contenuto minimo indicato al § 94, nomina il mediatore per il risanamento, la nomina del quale non è resa pubblica per motivi di riservatezza del procedimento (§ 95, comma 2); la procedura prosegue in forma stragiudiziale, salvo il controllo del Tribunale per la ristrutturazione, *Restrukturierungsgericht*, sull'opera del mediatore e sull'eventuale omologazione degli accordi di risanamento raggiunti. È noto il ruolo solo eventuale svolto dal tribunale nella composizione negoziata-

In generale, gli strumenti di ristrutturazione messi a disposizione dalla StaRUG possono essere attivati dall'impresa che si trovi in una situazione di imminente insolvenza (*drohende Zahlungsunfähigkeit*, "minaccia di insolvenza", § 14 StaRUG e § 18, comma 2, InsO) che si potrebbe realizzare entro 24 mesi, ma che non sia ancora tecnicamente insolvente ai sensi dell'InsO. In caso di insolvenza imminente, il debitore può ricorrere sia agli strumenti previsti dalla StaRUG, sia alla procedura prevista dall'InsO. In caso di insolvenza, il debitore non può più ricorrere alla StaRUG, ma ha a disposizione solo la procedura prevista dall'InsO.

Quanto ai requisiti soggettivi di accesso alla procedura, si richiamano gli stessi previsti per le procedure di insolvenza di cui all'InsO: tutte le persone fisiche e giuridiche – senza distinzione dimensionale –, con l'eccezione delle persone fisiche che non svolgono attività imprenditoriale (§ 30, comma 1, secondo periodo, StaRUG).



Mentre la normativa italiana prevede benefici fiscali, seppur limitati, per l'avvio della composizione negoziata (art. 25-*bis* CCII), la StaRUG non riconosce alcun incentivo fiscale al debitore che ricorre a una delle procedure di ristrutturazione e risanamento preventive.

#### 4.3. Misure protettive e cautelari

L'istituto *Sanierungsmoderation* non prevede uno specifico riferimento normativo sulla concessione per l'imprenditore in difficoltà di misure protettive e cautelari (§ 94-100 StaRUG).

Tutto è rimesso alla figura del mediatore che in via stragiudiziale dovrà impegnarsi a cercare una soluzione per il raggiungimento di un accordo tra imprenditore e creditori.

Qualora il debitore intenda ottenere una sospensione temporanea delle azioni esecutive e delle misure cautelari promosse dai creditori, deve ricorrere agli strumenti del quadro di stabilizzazione e ristrutturazione (§§ 29 ss. StaRUG) e chiedere al Tribunale competente (*Restrukturierungsgericht*, § 34 StaRUG) una *Stabilisierung* ai sensi del § 49 StaRUG. La sospensione risulta limitata a un periodo iniziale di tre mesi, prorogabile fino ad un totale di otto mesi, qualora venga presentato ai creditori un piano di ristrutturazione da sottoporre a omologazione (§ 53 StaRUG).

#### 4.4. Gestione dell'impresa

Anche in Germania, come avviene in Italia durante le trattative per la composizione negoziata, durante il percorso di risanamento, l'imprenditore conserva la gestione ordinaria e straordinaria dell'azienda in misura tale da evitare pregiudizio alla sostenibilità economica-finanziaria dell'attività.

A differenza di quanto previsto nel nostro ordinamento, la normativa StaRUG non prevede funzioni di controllo da parte di un esperto, ma l'impresa, per supportare la gestione e i rapporti con i creditori, può fare ricoprire tale ruolo, con le limitazioni del caso, a un advisor di fiducia.

In generale, la nomina di un professionista da parte del Tribunale (commissario alla ristrutturazione), le cui prerogative sono circoscritte all'attività di sorveglianza e di supporto, avviene in casi particolari:

- qualora vengano richieste misure protettive verso tutti i creditori;
- nel caso di richiesta del *cram-down* (meccanismo giuridico utilizzato per superare l'opposizione di una o più classi di creditori che non approvino il piano, permettendo comunque la sua omologazione da parte del tribunale);
- su istanza del debitore;
- su istanza di creditori specifici.

Anche in Germania la concessione di finanziamenti nuovi nell'ambito della ristrutturazione preventiva (parte 2 StaRUG) non rappresenta motivo di responsabilità per i finanziatori e può essere successivamente dichiarata invalida o soggetta ad azioni revocatorie; inoltre, la prosecuzione di rapporti in essere, come ad esempio la fornitura di beni e servizi e crediti bancari, non espone di per sé le controparti a rischi e responsabilità (similmente a quanto previsto dall'art. 18, comma 5, CCI) per banche e fornitori.



#### 4.5. Esiti del percorso e ricorso a strumenti successivi

In Germania, la “*Sanierungsmoderation*” prevede che il Tribunale, una volta sentito il mediatore, può confermare l'accordo di risanamento raggiunto tra imprenditore e i creditori. L'eventuale omologazione da parte del Tribunale è rifiutata se il progetto di ristrutturazione alla base dell'accordo è inconcludente o non riflette le circostanze effettive, oppure non ha ragionevoli prospettive di successo (§ 97 StaRUG).

L'istituto tedesco prevede la possibilità di passare in qualsiasi momento dalla mediazione di risanamento (parte 3 StaRUG) al quadro di stabilizzazione e ristrutturazione (parte 2 StaRUG), nell'ambito del quale il mediatore può anche essere nominato commissario alla ristrutturazione.

#### 4.6. Conclusioni

In definitiva, composizione negoziata e *StaRUG* rispondono entrambe a esigenze di prevenzione dell'insolvenza per preservare l'integrità aziendale a tutela del ceto creditorio, con una differenziazione nell'approccio procedurale. L'Italia ha introdotto un iter codificato con ruoli specifici (piattaforma telematica, organismi di composizione, esperti) e forti tutele automatiche (*stay* degli atti esecutivi). Anche in Germania la gestione dell'azienda resta all'imprenditore ma con una predilezione sulla flessibilità del controllo giudiziale.

I professionisti che assistono l'impresa dovranno pertanto considerare le diverse condizioni di ammissibilità e le peculiarità procedurali: in Italia si predilige un'azione preventiva e precoce focalizzata sul ruolo svolto dall'esperto della composizione negoziata e con il coinvolgimento solo eventuale del tribunale; negli ordinamenti nord-europei si punta su procedure a contenuto privatistico, riservando un ruolo centrale all'imprenditore, ma eventualmente rafforzate dal vaglio giudiziario.

In estrema sintesi, una via maggiormente istituzionalizzata e procedimentalizzata quella italiana (con il coinvolgimento di un esperto), più contrattuale e flessibile quella tedesca.

Tale divergenza riflette non solo differenti tradizioni giuridiche, ma anche una diversa concezione del ruolo del giudice e dell'intervento pubblico nei processi di ristrutturazione preventiva.

#### 4.7. Le tabelle comparative di riepilogo

**Tabella Comparativa** - Presupposti e modalità di accesso

	ITALIA	GERMANIA
Soggetti legittimati	Imprenditore (anche agricolo o sotto soglia)	Persone fisiche e giuridiche, tranne persone fisiche non imprenditori
Requisiti di accesso	squilibro patrimoniale/economico, crisi, insolvenza reversibile	Difficoltà economiche o finanziarie, anche imminente, ma non insolvenza
Autorità coinvolta	Camera di Commercio	Tribunale per la ristrutturazione, ma con proseguimento stragiudiziale
Obblighi di segnalazione	Organo di controllo e revisore legale, creditori pubblici qualificati	Non previsti
Misure premiali	Benefici fiscali limitati	Non previste



## Misure protettive e cautelari

Il Codice della crisi prevede, in favore dell'imprenditore che accede alla composizione negoziata, la possibilità di ottenere misure protettive, le quali, pur potendo essere attivate in via anticipata, restano subordinate a un successivo vaglio giudiziale. La *Sanierungsmoderation* non prevede la sospensione automatica delle azioni esecutive. Tuttavia, nell'ordinamento tedesco esiste la possibilità che il debitore ricorra al c.d. quadro di stabilizzazione e ristrutturazione e chieda al Tribunale competente l'adozione di provvedimenti cautelari (*Stabilisierung*, §§ 49 ss. StaRUG) volti ad assicurare il raggiungimento dell'obiettivo della ristrutturazione per un periodo iniziale di tre mesi, prorogabile fino ad un totale di 8 mesi, qualora venga presentato ai creditori un piano di ristrutturazione da sottoporre ad omologazione.

**Tabella Comparativa** - Misure protettive e cautelari

	ITALIA	GERMANIA
Tipologia di misure	Sospensione esecutività e cautelari, blocco liquidazione giudiziale	Sospensione azioni esecutive e cautelari soltanto tramite strumento specifico
Tempistiche di attivazione	Dalla presentazione dell'istanza o anche successivamente	Su istanza del debitore, dopo la presentazione della comunicazione di avvio
Organo competente	Tribunale su richiesta	Tribunale competente ( <i>Restrukturierungsgericht</i> )
Durata	Non più di 240 giorni	Durata iniziale 3 mesi prorogabile a 8 mesi

## Gestione dell'impresa

In entrambi gli ordinamenti, il debitore mantiene il controllo della gestione aziendale durante la procedura. Tuttavia, in Italia è previsto il potere di controllo dell'esperto per il compimento di atti di straordinaria amministrazione, mentre in Germania può essere previsto un commissario nominato dal giudice; nella mediazione per il risanamento invece la nomina del mediatore è una prerogativa obbligatoria.

**Tabella Comparativa** - Gestione dell'impresa

	ITALIA	GERMANIA
Gestione ordinaria	Mantiene gestione ordinaria	Mantiene piena gestione ordinaria
Gestione straordinaria	Possibile con logica di risanamento	Nessuna limitazione esplicita
Limiti ai poteri	Responsabilità verso creditori	Responsabilità verso creditori
Presenza di controllo esterno	Esperto monitora, ma non amministra	Mediatore monitora, ma non amministra

## Esiti e ricorso ad altri strumenti

La composizione negoziata come previsto dal CCII può concludersi con una delle soluzioni di cui all'art. 23 CCII o con il ricorso al concordato semplificato di cui all'art. 25-*sexies* CCII. La normativa tedesca prevede che il Tribunale, una volta sentito il mediatore, può confermare l'accordo di ristrutturazione raggiunto tra imprenditore e i creditori. Al contrario, l'omologazione è rifiutata se il progetto di



ristrutturazione alla base dell'accordo è inconcludente o non riflette le circostanze effettive, oppure non ha ragionevoli prospettive di successo (§ 97 StaRUG).

**Tabella Comparativa** - Esiti e ricorso ad altri strumenti

	ITALIA	GERMANIA
Esito positivo	Soluzioni ex art. 23 CCII	Accordo stragiudiziale, prosecuzione attività
Esito negativo	Accesso al concordato semplificato	Possibilità di accesso agli strumenti del quadro di stabilizzazione e ristrutturazione
Vincolatività dell'accordo	No vincolo per creditori dissenzienti	No vincolo per creditori dissenzienti, salvo accesso al quadro di stabilizzazione e ristrutturazione

## 5. L'ordinamento del Regno Unito: *Moratorium* e strumenti di ristrutturazione

### 5.1. Introduzione

Viene di seguito esaminata la procedura di *Moratorium*, introdotta nel Regno Unito dal Corporate Insolvency and Governance Act 2020, quale strumento autonomo di protezione temporanea per le imprese in difficoltà economico-finanziaria, mettendola a confronto, ove opportuno con la composizione negoziata della crisi.

Entrambi gli istituti condividono l'obiettivo di offrire un "tempo protetto" per la ricerca di soluzioni di risanamento o ristrutturazione dell'impresa, attraverso un approccio non liquidatorio e, per quanto possibile, non contenzioso. In tale ottica, rappresentano strumenti fondamentali per favorire una gestione anticipata e responsabile della crisi, nel rispetto del principio di continuità aziendale e a tutela dell'interesse dei creditori, dei lavoratori e degli altri *stakeholders*.

Il contesto in cui tali strumenti sono stati concepiti e introdotti evidenzia la volontà dei legislatori nazionali di trovare un allineamento funzionale delle normative, finalizzato a predisporre procedure efficaci di ristrutturazione precoce, volte a ridurre il ricorso alla liquidazione giudiziale e a promuovere il salvataggio delle imprese ancora vitali. Mentre il legislatore italiano ha costruito un impianto basato sulla riservatezza, sul consenso e sulla centralità dell'imprenditore, quello britannico ha optato per un modello più normato, automatico e fondato su figure professionali qualificate con poteri di controllo, come il "monitor".

La procedura di *Moratorium* si configura come una misura protettiva autonoma e immediatamente efficace, che si attiva con il deposito di specifica documentazione presso il tribunale, da parte degli amministratori della società. La peculiarità dell'istituto consiste nella sospensione *ex lege* delle azioni esecutive e concorsuali che consente all'impresa di mantenere il controllo della gestione (*debtor in possession*), ma con la supervisione obbligatoria di un professionista dell'insolvenza – il *monitor* – incaricato di vigilare sulla fattibilità del salvataggio e sulla correttezza del percorso.

Ciò posto, la comparazione tra i due istituti si articolerà lungo sei direttrici fondamentali:



1. Le modalità di accesso e i presupposti soggettivi e oggettivi per l'attivazione della procedura.
2. Le misure protettive previste nei rispettivi ordinamenti.
3. Le regole sulla gestione dell'impresa durante la procedura e il grado di controllo esterno.
4. Il ruolo dell'esperto (Italia) e del monitor (UK) e le implicazioni sistemiche del loro intervento.
5. Gli esiti possibili, tanto in caso di successo quanto in ipotesi di fallimento delle trattative.
6. Un inquadramento finale comparato, utile a evidenziare affinità e divergenze tra i due modelli.

## 5.2. Presupposti e modalità di accesso

La procedura di *Moratorium*, introdotta nel Regno Unito nel 2020 tramite il **Corporate Insolvency and Governance Act**, rappresenta un meccanismo di protezione anticipata a favore delle imprese in stato di difficoltà finanziaria **grave o anche insolventi**, purché ancora suscettibili di essere salvate.

L'accesso è subordinato al rispetto di precisi **requisiti soggettivi e oggettivi** che riflettono l'intento del legislatore britannico di riservare tale strumento a imprese meritevoli e realisticamente recuperabili.

In primo luogo, possono richiedere l'attivazione della moratoria solo le società che rientrano nella categoria delle cosiddette "**eligible companies**", espressamente individuate dalla normativa. Sono escluse, in particolare, alcune tipologie di soggetti vigilati – come banche, assicurazioni, istituzioni finanziarie, società di investimento e imprese regolamentate – nonché le società che abbiano già fatto ricorso a una procedura di insolvenza nei **dodici mesi precedenti**. Tale esclusione mira a evitare un uso distorto o strumentale dello strumento da parte di imprese già oggetto di precedenti tentativi di ristrutturazione falliti.

L'avvio della procedura è subordinato alla presentazione al tribunale competente di un **pacchetto documentale completo**, che comprende:

- una **dichiarazione degli amministratori** circa l'imminente incapacità della società di far fronte ai propri debiti;
- una **dichiarazione di accettazione** da parte del professionista proposto come **monitor**, con attestazione circa la probabilità che la moratoria possa effettivamente condurre al salvataggio della società come "going concern";
- una relazione sulla **situazione economico-finanziaria** dell'impresa e sull'assenza di impedimenti legali alla richiesta;
- ogni ulteriore documentazione prevista dall'art. A6 del Corporate Insolvency and Governance Act.

La **moratoria decorre automaticamente** dal giorno successivo al deposito della documentazione, senza necessità di un provvedimento autorizzativo.

Si tratta dunque di una procedura che – seppure incardinata nell'ambito della *insolvency law* – ha avvio per effetto della semplice istanza, subordinata però a condizioni stringenti.



La **durata iniziale della moratoria** è fissata in **20 giorni lavorativi**, durante i quali l'impresa beneficia della sospensione delle azioni esecutive e concorsuali. La normativa prevede la possibilità di:

- una **prima estensione automatica** di ulteriori 20 giorni, su iniziativa degli amministratori, purché venga attestato che i debiti sorti durante la moratoria sono stati regolarmente pagati o estinti;
- un'**ulteriore estensione consensuale**, fino a un massimo di **un anno complessivo**, previa approvazione della maggioranza in valore dei creditori;
- in alternativa, **una proroga giudiziale**, richiedibile al tribunale nelle ipotesi residuali o in presenza di piani formalizzati (es. CVA, Restructuring Plan).

La possibilità di proroga è dunque subordinata alla costante verifica della **fattibilità del risanamento** e della **correttezza dell'adempimento** delle obbligazioni maturate nel corso della moratoria. Ciò implica un dialogo costante tra l'impresa e il monitor, che svolge un ruolo attivo nel controllo della permanenza dei presupposti.

L'assetto delineato dal legislatore britannico si caratterizza per un **alto grado di standardizzazione e formalizzazione**, volto a garantire certezza applicativa e tutela dell'interesse dei creditori. Al contempo, si evita il coinvolgimento del giudice in fase di avvio, che rimane relegato a una funzione di controllo *ex post* o in ipotesi eccezionali.

In sintesi, si può dire che:

- la moratoria è accessibile solo ad aziende che si trovano in uno stato di **difficoltà finanziaria reversibile**, non già in insolvenza conclamata;
- l'**attivazione è automatica**, ma condizionata a stringenti requisiti soggettivi e documentali;
- il monitor valuta preventivamente e durante tutto il procedimento la **sostenibilità del salvataggio**;
- l'**estensione è possibile solo in presenza di adempimento delle obbligazioni post-moratoria** e di consenso espresso (o provvedimento giudiziale).

Tale modello si differenzia nettamente da quello italiano, dove la composizione negoziata prevede modalità di accesso più flessibili, ma anche una minore automatizzazione degli effetti e un maggiore affidamento sulla buona fede delle parti coinvolte. La disciplina inglese, invece, privilegia un approccio più rigoroso, fondato su requisiti formali e sul coinvolgimento di un professionista specializzato già nella fase iniziale.

### 5.3. Misure protettive e cautelari

Uno degli elementi distintivi della procedura di *Moratorium* inglese rispetto ad altri strumenti di regolazione della crisi d'impresa è rappresentato dalla **sospensione automatica delle azioni esecutive e concorsuali**, che scatta immediatamente con il deposito dell'istanza da parte degli amministratori della società. Questa misura di "stay" produce effetti *erga omnes* e garantisce all'impresa uno spazio di respiro protetto ("breathing space") durante il quale esplorare soluzioni di risanamento.

Le misure protettive previste dal **Corporate Insolvency and Governance Act 2020**, infatti, si attivano **senza bisogno di un provvedimento del giudice**, salvo nei casi in cui siano richieste deroghe o proroghe



straordinarie. Si tratta di un meccanismo automatico, che rafforza l'efficacia immediata della procedura e ne facilita la diffusione operativa.

In particolare, i principali effetti della moratoria sono:

- il divieto di iniziare o proseguire azioni esecutive individuali, comprese le azioni giudiziarie, i pignoramenti, i sequestri e le istanze di fallimento;
- il divieto di escutere garanzie, quali pegni, ipoteche o covenant contrattuali;
- la sospensione delle misure cautelari patrimoniali;
- l'inibizione di qualsiasi procedura concorsuale, salvo autorizzazione del tribunale.

Un aspetto peculiare della disciplina inglese è che, durante la moratoria, **gli unici creditori autorizzati a far valere i propri diritti senza necessità di autorizzazione sono i lavoratori dipendenti**, per quanto concerne i crediti di lavoro. In questo senso, si riscontra una parziale assonanza con il sistema italiano, che garantisce la prededuzione dei crediti da lavoro subordinato in ogni fase del procedimento.

Il perimetro di tutela offerto dalla moratoria non è però assoluto. Il legislatore distingue infatti tra:

- **pre-moratorium debts**: debiti sorti prima dell'avvio della moratoria, che possono godere di un "payment holiday", cioè una sospensione temporanea del pagamento;
- **moratorium debts**: debiti sorti durante il periodo di moratoria, per i quali **non opera alcuna sospensione** e che devono essere onorati tempestivamente.

Tra i *moratorium debts* rientrano:

- i **canoni di locazione** e gli oneri accessori relativi al periodo protetto;
- i **salari, stipendi, TFR e contributi** dei dipendenti, maturati durante la moratoria;
- le **forniture di beni e servizi** eseguite nel corso della moratoria;
- le **passività derivanti da contratti finanziari e creditizi**, anche se originati precedentemente, se esigibili durante il periodo protetto (pur con alcuni distinguo non oggetto di specifico intervento nel presente documento).

Il rispetto puntuale di questi obblighi è una condizione imprescindibile per la prosecuzione della moratoria. L'**inadempimento comporta l'obbligo per il monitor di porre immediatamente fine alla procedura**, con decadenza di tutti gli effetti protettivi e ripristino della piena azionabilità dei diritti da parte dei creditori.

Inoltre, la possibilità di proroga – sia automatica (A10) che con consenso (A11), previa richiesta formale degli amministratori – è subordinata al **pagamento integrale dei moratorium debts** alla scadenza del primo periodo di venti giorni. Gli amministratori devono infatti depositare apposite dichiarazioni attestanti l'avvenuto pagamento o l'estinzione delle passività sorte nel corso della moratoria, unitamente alla dichiarazione del monitor che conferma la permanenza delle condizioni di salvataggio.

Se tali condizioni non sono rispettate, **l'estensione della moratoria è preclusa**, e la procedura si considera automaticamente conclusa. In caso di false attestazioni o omissioni rilevanti, sia gli



amministratori che il monitor (su cui infra, par. 3) incorrono in responsabilità civili e penali, con conseguente possibile sanzione da parte del tribunale o delle autorità competenti.

Questo sistema, pur formalizzato e rigido, garantisce un **equilibrio tra tutela dell'impresa** – che può operare senza subire pressioni esecutive – e **garanzie per i creditori**, che possono confidare nel rispetto degli obblighi sorti durante la moratoria, considerati essenziali per la continuità dell'impresa.

In definitiva, il sistema inglese prevede:

- l'**automatismo degli effetti protettivi**, che non richiede alcun intervento giudiziale iniziale;
- la **distinzione netta tra debiti pregressi e debiti correnti**, con trattamento differenziato;
- il **potere-dovere del monitor di interrompere la moratoria** in caso di inadempimento;
- la **centralità delle dichiarazioni e attestazioni**, come strumenti di verifica e trasparenza.

#### 5.4. Gestione dell'impresa

Un elemento essenziale per comprendere il funzionamento della procedura di moratoria inglese è il delicato equilibrio tra la **continuità gestionale dell'impresa** e il **controllo esercitato dal professionista incaricato**, il cosiddetto **monitor**. La *Moratorium*, infatti, si configura come una procedura tipicamente di tipo **debtor-in-possession**: ciò significa che la società conserva il pieno controllo della gestione ordinaria e straordinaria, senza che venga nominato un amministratore esterno o venga previsto un affiancamento nella governance.

Tale impostazione si traduce in una precisa scelta normativa: la salvaguardia dell'autonomia dell'imprenditore, a condizione che sia assistito da un professionista indipendente, altamente qualificato, incaricato di vigilare sulla correttezza del percorso e sulla concreta possibilità di risanamento.

#### 5.5. Il monitor: nomina, requisiti e responsabilità

La nomina del monitor rappresenta uno snodo centrale dell'intera procedura. Il monitor è scelto dagli amministratori tra i **professionisti dell'insolvenza (*insolvency practitioners*)**. Il monitor può anche essere un **official receiver**, ossia un funzionario pubblico con compiti di supervisione delle insolvenze, ma in genere si tratta di soggetti privati, professionisti indipendenti, che operano secondo le regole del proprio ordine e rispondono a criteri di etica professionale e integrità.

Affinché il monitor possa assumere l'incarico, è necessario che:

- abbia **ricevuto preventivamente informazioni sufficienti** sulla situazione economico-finanziaria della società;
- **ritenga probabile**, sulla base di tali informazioni, che la moratoria possa effettivamente condurre al **salvataggio della società come going concern**;
- sia **indipendente** rispetto all'impresa, ai suoi creditori e agli organi sociali, secondo i criteri definiti dalla normativa e dalle linee guida professionali.



Il monitor, una volta nominato, **non assume funzioni gestorie**, né partecipa alle decisioni aziendali. Tuttavia, egli ha un potenziale **potere di veto** su alcune scelte rilevanti e, soprattutto, il **dovere di vigilare attivamente** sul rispetto delle condizioni che giustificano la moratoria.

### 5.6. Funzioni del monitor

Le attribuzioni del monitor durante il periodo protetto sono molteplici e si articolano su vari livelli:

- verifica iniziale dei **requisiti di accesso**, inclusa la sussistenza di una prospettiva ragionevole di salvataggio;
- **monitoraggio costante** della situazione economica e dell'equilibrio finanziario;
- controllo della **capacità dell'impresa di onorare i moratorium debts** (debiti contratti nel periodo protetto);
- obbligo di **interrompere immediatamente la moratoria** qualora rilevi il venir meno dei presupposti originari;
- **informativa obbligatoria** nei confronti del registro delle imprese (Companies House), dei creditori e, se necessario, del tribunale.

Il monitor può anche:

- **interpellare il giudice** per ottenere istruzioni (A42);
- **opporvi a decisioni degli amministratori** se le ritiene contrarie all'interesse dei creditori o lesive dell'integrità del processo;
- essere **contestato dai creditori**, che possono ricorrere al tribunale se ritengono che egli stia agendo in modo scorretto o in conflitto di interessi.

Una misura peculiare introdotta dalla normativa inglese è l'obbligo, per il *monitor*, di **prestare una cauzione (bond)** proporzionata al valore delle attività societarie, al fine di garantire eventuali responsabilità connesse al suo incarico. Tale previsione conferisce ulteriore serietà e garanzia al ruolo di vigilanza attribuito al professionista.

### 5.7. Rapporti e scambi informativi con gli amministratori

Durante la moratoria, gli **amministratori della società restano pienamente operativi**, ma hanno il **dovere di cooperare** con il monitor, fornendogli tempestivamente tutte le informazioni richieste. L'art. A36 del Corporate Insolvency and Governance Act dispone espressamente che gli amministratori debbano consentire al monitor di svolgere le proprie funzioni, pena la cessazione della moratoria.

Il monitor non è tenuto a rendere conto regolarmente ai creditori, ma è obbligato a:

- comunicare formalmente l'inizio della moratoria;
- notificare ogni eventuale estensione, sostituzione o cessazione;
- informare le autorità competenti in caso di condotte illecite da parte degli amministratori (art. A47).



Gli atti di straordinaria amministrazione che comportano un impatto significativo sulla gestione o sull'assetto finanziario dell'impresa – come la cessione di rami d'azienda, l'assunzione di finanziamenti o la modifica dei contratti principali – **possono essere effettuati solo previa informativa e, in taluni casi, con l'approvazione del monitor**. Questo crea un sistema di controllo diffuso, che tutela l'equilibrio tra autonomia imprenditoriale e garanzie di legalità.

### 5.8. Esperto della composizione negoziata e monitor a confronto

Nel sistema italiano, la figura dell'**esperto della composizione negoziata** ha un ruolo formalmente simile a quello del monitor, ma con differenze sostanziali:

- l'esperto **non è tenuto a valutare prima dell'accettazione dell'incarico la percorribilità del risanamento**, ma ne verifica i presupposti una volta nominato;
- non ha poteri di veto o di controllo in senso stretto, ma solo **funzioni di facilitazione e mediazione**, anche se può segnalare condotte anomale al tribunale e ne è richiesto il parere sia in presenza di istanze per le misure protettive o cautelari e dalla sua relazione finale discende la possibilità di accesso al concordato semplificato;
- è richiesta una formazione specialistica in materia di crisi d'impresa e l'iscrizione all'elenco degli esperti indipendenti similmente a quanto accade al monitor;
- l'incarico può essere svolto anche da più persone che potranno operare anche congiuntamente in relazione a specifiche fattispecie (sezione A. 40);
- il compenso a favore del monitor è oggetto di una negoziazione tra l'impresa e il professionista, che si sviluppa secondo logiche di mercato, a differenza delle logiche parametriche previste dalla normativa italiana.

### 5.9. Esiti del percorso e strumenti successivi

La procedura di moratoria inglese si presenta, per sua stessa natura, come **strumento temporaneo e strumentale**, volto a concedere un periodo di protezione durante il quale l'impresa possa individuare, negoziare ed eventualmente formalizzare una soluzione di risanamento. La moratoria, quindi, non rappresenta essa stessa una forma di ristrutturazione, ma costituisce un **contenitore funzionale** a soluzioni che vanno costruite e implementate in parallelo, sfruttando il periodo di "stand still" per maturare una strategia di superamento della crisi.

#### Esiti favorevoli: salvataggio dell'impresa e strumenti di regolazione

Nel caso in cui l'impresa riesca a predisporre un piano di risanamento realistico e sostenibile, la moratoria può condurre a diversi esiti **positivi**, a seconda dello strumento utilizzato:

- **Company Voluntary Arrangement (CVA)**: un accordo formalizzato tra la società e i propri creditori, approvato da una maggioranza qualificata e avente effetto vincolante anche per i dissenzienti. È lo strumento più affine, sotto il profilo funzionale, agli accordi di ristrutturazione italiani;



- **Restructuring Plan:** introdotto anch'esso nel 2020, consente al tribunale di imporre un piano di ristrutturazione a tutti i creditori, anche se una parte di essi si oppone, a condizione che almeno una classe di creditori "svantaggiati" abbia approvato il piano. Si tratta di uno strumento potente, simile al *cram down* previsto in altri ordinamenti (es. WHOA olandese);
- **Scheme of Arrangement:** meccanismo di origine giurisprudenziale che consente la riorganizzazione societaria mediante accordo sottoposto ad approvazione giudiziale, applicabile anche in ipotesi complesse di ristrutturazione finanziaria;
- **Refinancing:** qualora la società riesca ad attrarre nuova finanza, pubblica o privata, la moratoria può offrire il tempo necessario per strutturare operazioni di ricapitalizzazione o rifinanziamento del debito;

In alcuni casi, ovviamente, il solo beneficio della sospensione delle azioni esecutive può consentire all'impresa di ripristinare l'equilibrio finanziario e tornare in bonis, senza ulteriori interventi formali.

Il monitor svolge un ruolo fondamentale nell'accompagnare questi percorsi. Egli valuta la fattibilità delle soluzioni prospettate, certifica l'effettivo pagamento dei *moratorium debts* e autorizza, o meno, le richieste di estensione della moratoria necessarie per portare a termine il piano.

La moratoria può essere **volontariamente conclusa** dagli amministratori qualora ritengano raggiunto l'obiettivo del salvataggio, oppure può cessare per decorrenza del termine originario o di quello prorogato, senza ulteriori adempimenti.

#### Esiti negativi: interruzione anticipata e accesso a procedure concorsuali

Qualora, invece, la procedura non conduca a un esito favorevole – per assenza di accordi, mancato pagamento dei debiti contratti durante la moratoria o perdita dei requisiti di ammissibilità – la moratoria può terminare anche **anticipatamente**.

Le cause principali di cessazione anticipata sono:

- **decisione del monitor** di interrompere la moratoria (art. A38) per impossibilità di soddisfare i debiti sopravvenuti o per comportamenti ostruzionistici degli amministratori;
- **intervento del tribunale**, su richiesta dei creditori o delle autorità competenti, in caso di gravi irregolarità, false dichiarazioni, conflitti di interesse o altri motivi giustificati (art. 13F);
- **decorrenza dei termini senza proroga valida**, per mancato rispetto dei requisiti richiesti per l'estensione (es. mancata attestazione di pagamento dei *moratorium debts*);
- **apertura di una procedura di insolvenza:** se, durante la moratoria, viene avviata una procedura di *administration*, *liquidation* o concordato, la moratoria si estingue automaticamente.

Gli **effetti della cessazione** sono significativi: cessano le tutele previste dalla moratoria, i creditori possono riattivare le azioni esecutive e concorrere al riparto dell'attivo, ed eventuali procedimenti pendenti riprendono il loro corso. I debiti maturati durante la moratoria diventano immediatamente esigibili e, se non onorati, possono costituire causa di insolvenza conclamata.

La normativa inglese prevede che il monitor formalizzi la cessazione mediante **deposito di apposita notifica presso il tribunale e comunicazione alla Companies House**, ai creditori noti, all'eventuale ente



previdenziale e ad altri stakeholder istituzionali. Il contenuto di tale notifica deve essere trasparente, motivato e accompagnato dalla documentazione idonea a giustificare la decisione.

### 5.10. Conclusioni

Il confronto tra la *moratorium* e la composizione negoziata della crisi mette in luce due approcci distinti, ma convergenti nella finalità: fornire all'imprenditore in difficoltà strumenti efficaci e tempestivi per prevenire la crisi irreversibile e favorire il risanamento, preservando per quanto possibile la continuità aziendale.

Sotto il profilo sistematico, le due procedure condividono alcune caratteristiche strutturali:

- entrambe sono accessibili **prima della formale dichiarazione d'insolvenza**;
- presuppongono **una situazione di difficoltà reversibile**, in cui la crisi non abbia ancora prodotto effetti irreparabili;
- prevedono un **periodo di sospensione delle azioni esecutive** o di *stand still*, sebbene con modalità diverse;
- si fondano sull'**autonomia dell'imprenditore**, che mantiene la gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa;
- affidano la regia a un **oggetto terzo indipendente**: l'esperto (CNC) o il monitor (*moratorium*), pur nella diversità delle discipline di riferimento, sono incaricati di facilitare e/o controllare l'iter.

Tuttavia, il modo in cui questi principi si concretizzano è parzialmente differente.

Nel sistema inglese:

- la protezione scatta automaticamente con il solo deposito della documentazione;
- l'estensione della procedura è condizionata all'adempimento rigoroso dei *moratorium debts*;
- il *monitor* ha poteri cogenti, può interrompere la moratoria in caso di irregolarità o insostenibilità;
- la durata può arrivare a un massimo di un anno;
- la chiusura della procedura, in assenza di esiti favorevoli, comporta l'immediata ripresa delle azioni esecutive e l'accesso a procedure concorsuali.

Nel sistema italiano:

- l'accesso è subordinato all'istanza dell'imprenditore e alla nomina dell'esperto da parte della Camera di Commercio;
- le misure protettive richiedono un'ulteriore richiesta giudiziale;
- la durata è limitata (massimo duecentoquaranta giorni);
- l'esito può essere "fisiologico" (accordo) o "evolutivo" (accesso ad altre procedure);
- in caso di insuccesso, è prevista una via residuale nel concordato semplificato che tuttavia presenta ancora limitata applicazione.



Entrambe le esperienze, pur nella diversità delle rispettive tradizioni giuridiche, rispondono all'esigenza comune di **costruire un diritto della crisi moderno**, centrato sulla prevenzione, sulla continuità e sulla responsabilizzazione dell'imprenditore. La loro evoluzione e il confronto con gli altri ordinamenti europei potranno offrire utili spunti per ulteriori riforme e per una sempre maggiore efficacia degli strumenti di regolazione della crisi.

### 5.11. Le tabelle comparative di riepilogo

**Tabella comparativa - Presupposti e modalità di accesso**

Colonna1	ITALIA (CNC)	REGNO UNITO (MORATORIUM)
Soggetti legittimati	Imprenditore che versa in squilibrio patrimoniale/finanziario ma con prospettive di risanamento.	Amministratori della società ( <i>eligible companies</i> ). Escluse categorie vigilate (banche, assicurazioni, ecc.).
Requisiti di accesso	Istanza alla CCAA tramite piattaforma, con proposta e informazioni; finalità: gestione anticipata e negoziale.	Deposito in tribunale di: dichiarazione amministratori su imminente incapienza, accettazione del monitor e sua attestazione di ragionevole salvataggio, documentazione economico-finanziaria.
Autorità coinvolta	Camera di Commercio (nomina esperto). Tribunale solo se si chiedono misure protettive/cautelari.	Tribunale per il deposito iniziale e per eventuali proroghe/controversie; nessun provvedimento autorizzativo iniziale.
Ruolo di terzi	Esperto indipendente: facilitatore delle trattative, senza poteri di veto/gestione.	Monitor ( <i>insolvency practitioner</i> ): supervisione, verifica presupposti e potere-dovere di porre fine alla moratoria.
Decorrenza effetti / Tempistiche	Effetti dipendono dagli atti richiesti (es. misure protettive su decreto). Durata CNC: fino a 180 gg salvo evoluzione in altra procedura.	Efficacia pressoché immediata dal giorno successivo al deposito. Durata iniziale: 20 giorni lavorativi.

**Tabella comparativa - Misure protettive e cautelari**

Colonna1	ITALIA (CNC)	REGNO UNITO (MORATORIUM)
Tipologia di misure	Sospensione azioni esecutive e cautelari; divieto di acquisire titoli di prelazione su richiesta.	<i>Automatic stay erga omnes</i> : blocco azioni esecutive/concorsuali, esecuzione garanzie, misure cautelari.
Tempistiche di attivazione	Su istanza al Tribunale e decreto.	Automatiche con il deposito dell'istanza (no provvedimento).
Organo competente	Tribunale.	Nessuno per l'attivazione; Tribunale per estensioni/deroghe e contenzioso.
Durata e proroghe	Fino a un massimo di 240 giorni	20 gg lavorativi + 20 gg su iniziativa degli amministratori; ulteriori proroghe con consenso creditori (fino a ~1 anno) o con provvedimento del Tribunale.
Condizioni / oneri durante la protezione	Obblighi informativi e correttezza nelle trattative; rispetto degli impegni assunti.	Pagamento integrale e puntuale dei <i>moratorium debts</i> (debiti sorti durante la moratoria); inadempimento → cessazione obbligata da parte del monitor.



Tabella comparativa - Gestione dell'impresa

Colonna1	ITALIA (CNC)	REGNO UNITO (MORATORIUM)
Gestione ordinaria	<i>Debtor-in-possession</i> : l'imprenditore mantiene la gestione.	<i>Debtor-in-possession</i> : gli amministratori restano in carica.
Gestione straordinaria / limiti	Nessun veto dell'esperto; atti da svolgere nel rispetto di buona fede/correttezza e dell'eventuale decreto protettivo.	Atti rilevanti resi noti al monitor; questi può opporsi o rivolgersi al giudice; obbligo di cessare la moratoria se vengono meno i presupposti.
Presenza di controllo esterno	Esperto: ruolo di facilitatore, senza poteri cogenti.	Monitor: controllo stringente, potere-dovere di interrompere la moratoria; cauzione ( <i>bond</i> ) e responsabilità.
Obblighi verso terzi	Collaborazione con l'esperto e informativa ai creditori	Cooperazione con il monitor; comunicazioni a creditori/Companies House; rispetto puntuale dei <i>moratorium debts</i> .

Tabella comparativa - Esiti e ricorso ad altri strumenti

Colonna 1	ITALIA (CNC)	REGNO UNITO (MORATORIUM)
Esito positivo	Accordi con i creditori (stragiudiziali, convenzione di moratoria, ADR) o accesso ad accordi di ristrutturazione/concordato in continuità.	Formalizzazione di soluzioni: CVA, Restructuring Plan (con <i>cram-down</i> ), Scheme of Arrangement, rifinanziamento o rientro alla normalità.
Esito negativo	Archiviazione per mancanza di prospettive o collaborazione.	Cessazione per inadempimento/ <i>loss of eligibility</i> /termine; possibile apertura di <i>administration</i> o <i>liquidation</i> .
Vincolatività dell'accordo	A seconda dello strumento prescelto (accordi stragiudiziali vs ADR/accordi <i>ex lege</i> ).	CVA/Restructuring Plan/Scheme prevedono vincolatività anche per dissenzienti secondo regole di legge e controllo giudiziale.
Procedura alternativa / evoluzione	Accordo di ristrutturazione, concordato preventivo, eventuale concordato semplificato.	<i>Administration</i> , <i>liquidation</i> o altre procedure concorsuali se il salvataggio non è fattibile.

## 6. L'ordinamento olandese: WHOA e strumenti alternativi alla liquidazione giudiziale

### 6.1. Introduzione

A partire dal 2021, la normativa concorsuale olandese ha subito una trasformazione per effetto dell'armonizzazione con la Direttiva Europea nr. 1023/2019 (cd. "Direttiva Insolvency"). Il contenuto della stessa è stato infatti recepito nella Legge Fallimentare Olandese (*Fallissement wet*, di seguito anche solo "Fw"), che rappresenta il codice normativo nazionale in materia di diritto dell'insolvenza nei Paesi Bassi, in aggiunta alle disposizioni di diritto societario contenute nel Libro 2 del Codice civile olandese.



Il quadro normativo di riferimento prevede che una società debitrice, incapace di soddisfare le proprie obbligazioni – in assenza di apertura della liquidazione ordinaria e di ristrutturazione mediante un piano di ristrutturazione omologato dal tribunale (*Wet Homologatie Onderhands Akkoord*) – possa essere dichiarata fallita (*failliet*).

Il fallimento può, eventualmente, essere anticipato da una “Sospensione dei pagamenti” (*Surseance van betaling*), della durata massima di un anno e mezzo, entro il quale la società debitrice tenta di addivenire al risanamento, in totale autonomia, mediante un percorso finalizzato al recupero della profittabilità economica e finanziaria.

Così come accaduto nel contesto italiano, anche nei Paesi Bassi la Direttiva Insolvency ha portato ad una evoluzione del diritto della crisi, spostando il *focus* sempre più sulla prevenzione e sulla conservazione dei valori. Infatti, come si avrà modo di approfondire nel prosieguo del presente capitolo, tale intervento di armonizzazione sovranazionale ha indotto il legislatore olandese ad introdurre un procedimento organico e strutturato finalizzato al risanamento aziendale.

Il presente contributo si focalizzerà, dunque, sull'analisi della normativa concorsuale olandese, finalizzata all'individuazione degli strumenti alternativi alla liquidazione giudiziale, idonei ad anticipare l'emersione della crisi e a consentirne una gestione organica per il risanamento dell'impresa, soffermandosi, a seguire, sul confronto tra lo strumento olandese ritenuto maggiormente idoneo al raggiungimento di tale obiettivo e l'istituto giuridico italiano, previsto dal Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza italiano (di seguito, anche solo “CCII” o “Codice della crisi”), ad esso maggiormente assimilabile.

## 6.2. Le possibili alternative al “falliment” nel diritto della crisi olandese

Prima del recepimento della Direttiva Insolvency, le uniche alternative alla liquidazione giudiziale previste dall'impianto normativo dei Paesi Bassi erano rappresentate dalla liquidazione ordinaria e dalla procedura di ristrutturazione stragiudiziale, eventualmente condotta nel periodo di “Sospensione dei pagamenti” concesso dal tribunale.

Non erano infatti previsti *iter* legali e strutturati finalizzati al risanamento e a tutela della continuità aziendale, introdotti solamente a partire dal 2021, con il *Wet Homologatie Onderhands Akkoord* (letteralmente tradotto come “**Legge sull'omologazione dell'accordo stragiudiziale**” e meglio conosciuto con l'acronimo “**WHOA**”).

Il recepimento della Direttiva Insolvency ha, pertanto, costituito uno spartiacque, a partire dal quale, le imprese in stato di difficoltà finanziaria non sono più necessariamente destinate ad uscire dal mercato, potendo invece – attraverso gli opportuni accorgimenti – essere risanate e ristrutturate.

Tale rinnovato impianto normativo prevede la possibilità di comprimere o modificare i diritti dei creditori e delle parti interessate, in virtù della tutela di un interesse considerato di maggioritaria importanza, ovvero la salvaguardia della continuità aziendale e la tutela dei livelli occupazionali.



Verrà ora fornita una panoramica degli istituti giuridici attualmente previsti dalla normativa olandese, che concretamente rappresentano una alternativa alla liquidazione giudiziale e alla liquidazione volontaria, alternativi dunque all'uscita dal mercato.

### 6.2.1. Procedure stragiudiziali

#### Accordo stragiudiziale

Una delle modalità di ristrutturazione meno incisive per la normativa olandese è rappresentata dall'accordo stragiudiziale, mediante il quale un debitore che si trova in stato di *distress* finanziario può proporre la sottoscrizione di accordi, di natura privatistica, ai propri creditori per risanare la propria posizione debitoria.

Lo strumento non prevede – in nessun caso – il coinvolgimento del tribunale e, dunque, è possibile definire la natura del procedimento come privatistica e stragiudiziale, e non si riterrà concluso positivamente senza il consenso di tutti i soggetti coinvolti.

Non risultando possibile vincolare le parti dissenzienti, il piano non produrrà effetti nei confronti dei soggetti estranei o non aderenti all'accordo, che potranno dunque avviare o proseguire azioni di recupero o di esecuzione individuale. D'altro canto, sebbene talvolta ciò riduca il consenso da parte dei soggetti coinvolti, sarà possibile per il debitore selezionare le parti con cui trattare e quelle i cui diritti non subiranno, invece, alcuna modifica.

In linea generale, anche nel contesto olandese, i creditori saranno maggiormente propensi al raggiungimento di un accordo stragiudiziale nel caso in cui la proposta formulata in tale sede prevedesse una soddisfazione superiore rispetto a quella che otterrebbero con la liquidazione dell'azienda.

### 6.2.2. Procedure legali di ristrutturazione, risanamento e riorganizzazione

#### Sospensione dei pagamenti

La "Sospensione dei pagamenti" è uno strumento che consente al debitore di ottenere un temporaneo "*stand still*" del debito pregresso, per avere il tempo necessario all'avvio della ristrutturazione.

L'applicazione della sospensione dei pagamenti può essere richiesta dal debitore (anche persona fisica esercente una professione o una attività imprenditoriale in forma autonoma) che preveda di non poter far fronte al pagamento delle proprie obbligazioni, alle rispettive scadenze.

Quanto al procedimento formale, una volta presentata la domanda, viene accordata una moratoria temporanea, per la durata massima di un anno e mezzo, per effetto della quale l'esecuzione forzata dei debiti preesistenti non può essere avviata.

Il debitore non subisce alcuno spopolamento e mantiene la facoltà di disporre dei propri beni, tuttavia il compimento di determinati atti, aventi natura straordinaria, può essere effettuato solo previo consenso di un amministratore giudiziario (*bewindvoerder*) nominato dal tribunale.



La finalità della moratoria è consentire al debitore di soddisfare i creditori nel tempo, dopo aver recuperato la profittabilità economica e le risorse finanziarie.

Nel corso del periodo di moratoria, il debitore può altresì proporre un piano di soddisfazione non integrale dei creditori e concludere accordi stragiudiziali o presentare domanda di omologazione di un WHOA. Tuttavia, qualora le strategie di risanamento adottate non dovessero andare a buon fine, la procedura verrà automaticamente convertita in fallimento.

In rari casi, nel contesto olandese, la sospensione dei pagamenti ha successo, in quanto è generalmente difficile per un'azienda in crisi tornare ad essere profittevole nell'arco temporale di un anno e mezzo. Per tale ragione, è uno strumento poco utilizzato.

### 6.2.3. *Wet Homologatie Onderhands Akkoord – WHOA*

Il *Wet Homologatie Onderhands Akkoord* (WHOA), si ispira al *Chapter 11* (USA) e allo *Scheme of Arrangement* britannico, e consente ai debitori di ristrutturare i debiti al di fuori del procedimento di insolvenza formale (*fallisment*).

Si tratta di un procedimento di regolazione della crisi e dell'insolvenza rivolto, principalmente, alle imprese caratterizzate da un eccessivo indebitamento che dispongono, tuttavia, ancora di attività economicamente profittevoli.

Esso, infatti, consente al debitore che ragionevolmente “*non sarebbe in grado di continuare a soddisfare i propri debiti alle rispettive scadenze*” di raggiungere un accordo con i propri creditori (o con le altre parti interessate) e, successivamente, di predisporre un piano di risanamento da sottoporre al tribunale distrettuale competente.

L'istante è, nella maggior parte dei casi, il debitore stesso; tuttavia la FW prevede che possano assumere l'iniziativa di accesso al WHOA anche i creditori, gli azionisti, il consiglio dei lavoratori o un organismo rappresentativo dei dipendenti<sup>7</sup>. Possono, inoltre, accedere al WHOA anche i gruppi societari, o la parte di essi che abbiano esposizioni debitorie o garanzie incrociate.

Il debitore può scegliere se accedere ad una procedura pubblica, con procedimento “a porte aperte” e pubblicazione nel “Registro dell'Insolvenza”, oppure se mantenere privato l'intero processo di risanamento, mediante la gestione del procedimento “a porte chiuse”. Solitamente la scelta ricade sulla procedura privata, al fine di non subire gli effetti negativi derivanti dalla pubblicità, ma ciò dipende sempre dalle caratteristiche della ristrutturazione.

Il WHOA rappresenta una procedura organica e strutturata, la quale coinvolge diverse figure professionali con ruoli e compiti normativamente definiti.

---

<sup>7</sup> Nei Paesi bassi è obbligatoria, per le aziende con più di 10 dipendenti, la costituzione di un organo rappresentativo del personale. In particolare, tra i 10 e i 50 dipendenti, è obbligatoria la costituzione di un organismo rappresentativo dei dipendenti (*Personeelvertegenwoordiging*, PVT) qualora lo richieda la maggioranza dei dipendenti o sia previsto dalla contrattazione collettiva. Tuttavia, qualora non costituito è obbligatoria la riunione del personale almeno due volte l'anno. Oltre i 50 dipendenti è obbligatoria la costituzione del Consiglio dei Lavoratori (*Ondernemingsraad*, OR), con la funzione di promuovere e tutelare i diritti dei dipendenti.



In particolare, oltre al debitore, il WHOA si caratterizza per la presenza:

- a. di un **esperto di ristrutturazione**, figura assimilabile ad un *Chief Restructuring Officer* (CRO) designato dal tribunale, con il compito di predisporre e presentare ai creditori un piano di ristrutturazione e, eventualmente, proporre la modifica o la risoluzione di contratti, o richiedere le misure protettive (*cooling-off period*). Esso può essere nominato su richiesta (del debitore o di altre parti interessate) e deve adempiere ai propri compiti in modo imparziale e indipendente;
- b. di un **osservatore**, figura alternativa all'esperto di ristrutturazione, nominata dal tribunale qualora il debitore predisponga autonomamente il piano di risanamento. Esso svolge il ruolo di vigilanza sulla predisposizione del piano e di tutela degli interessi dei creditori;
- c. di un **esperto indipendente**, nominato sempre dal tribunale, con funzioni consultive mediante la risposta a specifici quesiti posti dal soggetto che lo ha nominato. Dallo stesso, il tribunale acquisirà, infatti, informazioni sul piano e sulla proposta formulata ai creditori;
- d. del **tribunale distrettuale competente**, che tuttavia interviene nella presente procedura in modo limitato, ovvero per l'omologazione del piano e in alcune occasioni della fase precedente (quali, la concessione delle misure protettive, la nomina dell'esperto di ristrutturazione o la risoluzione delle controversie).

Il debitore, eventualmente coadiuvato dall'esperto di ristrutturazione (*herstructureringsdeskundige*), predisporre un piano di risanamento e una proposta di soddisfacimento dei propri creditori. Nell'ambito del WHOA non è obbligatorio il coinvolgimento di tutti i creditori e azionisti, ma è il debitore a scegliere i soggetti ai quali sottoporre la proposta di modifica dei diritti loro spettanti.

La normativa olandese non prevede la possibilità di includere nella proposta di ristrutturazione una modifica dei diritti dei lavoratori, degli accordi di garanzia finanziaria e delle clausole di compensazione, e ciò può rappresentare una limitazione dello strumento. Se, da un lato, appare condivisibile l'intento del legislatore olandese di tutelare i diritti dei lavoratori dipendenti, dall'altro lato costituisce un depotenziamento dello strumento, soprattutto nei casi in cui il costo del personale rappresenta un elemento di criticità per la sostenibilità aziendale.

Qualora il debitore decidesse di coinvolgere più categorie di creditori o azionisti, aventi dunque posizioni giuridiche o interessi differenti, dovrà prevedere la suddivisione dei creditori in classi. Normalmente, costituiscono classi distinte le seguenti categorie di creditori:

- creditori **chirografari**: creditori privi di alcuna garanzia, privilegio o prelazione. Tale categoria è quella che, generalmente, riceve una proposta di soddisfazione minore, in ragione della minor soddisfazione che potrebbe ricavare, rispetto alle altre categorie di creditori, nello scenario alternativo fallimentare data l'assenza di garanzie e privilegi;
- creditori **privilegiati**: creditori aventi un grado di prelazione *ex lege*, in virtù del quale godono di una posizione "privilegiata" rispetto ai creditori chirografari, pur in assenza di alcuna garanzia reale;



- creditori **garantiti**: creditori titolari di garanzia reale, quali ad esempio il pegno o l'ipoteca, in virtù della quale vantano una prelazione sul ricavato della liquidazione del bene oggetto di garanzia;
- creditori **titolari di diritti di ritenzione**: creditori che possono trattenere un bene del debitore fino all'adempimento dell'obbligazione. Ciò comporta, dunque, una posizione giuridica autonoma e la conseguente necessità di una separata classificazione;
- **azionisti**: ovvero titolari di partecipazione al capitale sociale del debitore. Essi, in ragione della posizione informativa privilegiata di cui godono e del rischio insito nel titolo partecipativo in loro possesso, vengono soddisfatti in via residuale rispetto a tutte le altre categorie di creditori e possono subire modifiche, anche consistenti, dei diritti loro spettanti.

Una volta formulata la proposta di accordo ai creditori o agli azionisti, ed eventualmente richiesta una revisione della proposta al tribunale, il debitore (o l'esperto di ristrutturazione eventualmente nominato) organizza la sessione di voto. Il piano è, quindi, sottoposto a votazione per classi.

In ogni classe, il piano è approvato se votano favorevolmente i creditori titolari di almeno due terzi dell'ammontare complessivo dei crediti inseriti in ciascuna classe. In tal caso, il tribunale rende vincolante il piano, anche per i creditori dissenzienti della classe (*intra-class cram down*).

Qualora la proposta sia approvata all'unanimità delle classi non è necessario alcun provvedimento autorizzativo od omologatorio da parte del tribunale, che interviene solamente nel caso in cui vi siano dei creditori dissenzienti o astenuti, e omologa il WHOA qualora:

- a. il trattamento previsto per i creditori dissenzienti non risulti peggiore rispetto a quanto sarebbe loro riservato nello scenario liquidatorio;
- b. vi sia almeno l'approvazione di una classe di creditori cd. "*in the money*", ovvero vi sia almeno il voto favorevole di una classe che può ragionevolmente attendersi un pagamento – di qualunque ammontare, anche inferiore o pari rispetto alla proposta formulata nell'ambito del WHOA – in caso di fallimento.

Nel sistema olandese, se il WHOA viene approvato dal tribunale (e quindi omologato), esso diviene vincolante per tutte le classi di creditori e azionisti coinvolti, comprese quelle che non hanno votato o hanno votato sfavorevolmente (*cross – class cram down*).

Qualora, infine, il WHOA non dovesse ottenere l'omologazione, al debitore non resta che ricorrere alle procedure concorsuali ordinarie.

La proposta di modifica dei diritti spettanti alle parti interessate può avere varia natura: il debitore può ristrutturare il proprio debito mediante sia la conversione in capitale che la riduzione di crediti, analogamente a quanto previsto nell'ambito del concordato preventivo italiano.

Oltre alla proposta di soddisfazione dei debiti preesistenti, il debitore nell'ambito del WHOA può godere di ulteriori strumenti funzionali al buon esito della procedura e alla salvaguardia della continuità aziendale. In particolare, il FW prevede anche la possibilità di rinegoziare i contratti in corso,



mediante la modifica delle condizioni economico-finanziarie, al fine di renderle più sostenibili per il debitore.

Inoltre, a determinate condizioni, la procedura consente di incidere anche sulle obbligazioni assunte da soggetti terzi (quali, ad esempio, garanti, soci, società controllanti o appartenenti al medesimo gruppo), quando tali obbligazioni sono connesse al debitore e risulta altresì ragionevolmente presumibile che i terzi non siano in grado di adempiere.

Nella fase di predisposizione del piano di risanamento e della proposta ai creditori è possibile chiedere al tribunale distrettuale l'applicazione del cd. *cooling-off period* (misure protettive), che può essere concesso per una durata massima di quattro mesi, eventualmente prorogabile una sola volta per ulteriori quattro.

Si tratta di un periodo durante il quale, qualsiasi diritto di rivalsa da parte di terzi sui beni appartenenti al debitore nonché la possibilità di procedere all'esecuzione forzata su beni sotto il controllo del debitore, non può essere esercitata senza l'autorizzazione del tribunale. Le richieste di fallimento pendenti sono sospese e il tribunale può inoltre revocare eventuali pignoramenti già esecutivi.

La richiesta viene formulata dal debitore, o dall'esperto incaricato della ristrutturazione, al tribunale competente a condizione che:

1. il periodo di sospensione sia necessario, nel corso delle trattative, per la salvaguardia della continuità aziendale;
2. al momento della presentazione della richiesta, sia ragionevole presumere che verranno salvaguardati gli interessi dei creditori ed inoltre che, gli interessi dei terzi e degli eventuali creditori, che abbiano presentato istanza di fallimento, non subiranno un pregiudizio sostanziale.

Il debitore mantiene, per tutta la durata del procedimento, la gestione e la disponibilità dei beni nell'ordinario svolgimento dell'attività di impresa e nel solo caso in cui vengano concesse le misure protettive, dovrà chiedere l'autorizzazione al tribunale per il compimento degli atti di straordinaria amministrazione, quali ad esempio la concessione di garanzie o la vendita di beni per l'ottenimento di liquidità, senza il rischio di revoca in caso di successivo fallimento.

È importante, infine, sottolineare che l'avvio della procedura di WHOA spesso comporta spese legali e di consulenza non indifferenti.

È, infatti, necessario servirsi di consulenti legali e finanziari, nonché eventualmente avvalersi di un esperto di ristrutturazioni aziendali, ed infine sostenere le spese processuali. Per le piccole e medie imprese (PMI), questi costi possono, quindi, rappresentare un grosso ostacolo, proprio in ragione del fatto che le stesse si trovano già in uno stato di difficoltà finanziaria.

### **6.3. La prevenzione e la tutela della crisi nella normativa olandese**

Riprendendo le fila della presente trattazione, il cui obiettivo è fornire una panoramica degli istituti giuridici europei idonei alla regolazione della crisi nella fase anticipatoria, vale la pena soffermarsi



innanzitutto sui concetti di crisi e insolvenza, come declinati nel *Fallissement Wet*, al fine di confrontarli con quanto previsto dal Codice della Crisi italiano.

Differentemente dal Codice della Crisi italiano, il *Fallissement Wet* non fornisce alcuna definizione dello stato di crisi o di insolvenza, che deve pertanto essere desunto in via indiretta dalla “descrizione” dei soggetti legittimati ad accedere ai vari istituti.

L'art. 1, nell'introdurre il **fallimento**, prevede che *“Il debitore che si trova nella condizione di aver smesso di pagare sarà o su propria dichiarazione o su richiesta di uno o più creditori, nel caso dichiarato fallito”*. Volendo effettuare un paragone con le definizioni contenute nella normativa italiana, appare palese come il soggetto che può essere dichiarato fallito – secondo la normativa concorsuale dei Paesi Bassi – sia un soggetto che si trova in uno stato di **insolvenza conclamata**. Il debitore, infatti, a causa della gravità della propria situazione ha già smesso di soddisfare le proprie obbligazioni e sta dunque accumulando debiti.

Lo stato del debitore viene altresì descritto nell'art. 214, in tema di sospensione dei pagamenti, che può essere richiesta dal *“debitore che prevede di non poter pagare i debiti dovuti”*.

In tal caso, il debitore non ha ancora smesso di pagare, ma prevede le difficoltà che sorgeranno in futuro. Questo, infatti, configura una situazione di **crisi**, in cui sono presenti tensioni finanziarie che lasciano presagire una situazione di insolvenza futura.

Infine, l'art. 370, nel disciplinare il WHOA, prevede che *“Qualora un debitore si trovi in una situazione in cui è ragionevolmente prevedibile che non potrà continuare a pagare i propri debiti, egli può offrire ai propri creditori e ai propri azionisti, o a una parte di essi, un accordo che preveda una modifica dei loro diritti e che possa essere omologato dal tribunale ai sensi dell'articolo 384.”*

In questo caso si parla chiaramente di **crisi**, infatti, la situazione non è ancora di insolvenza, ma è prevedibile che possa evolvere in essa.

Come indicato nel paragrafo precedente, infatti, è proprio il WHOA lo strumento che mira ad intervenire per evitare il fallimento, prevenendo che lo stato di crisi non evolva in insolvenza, e ponendosi dunque come strumento “anticipatorio” introdotto per effetto del recepimento della Direttiva Insolvency.

Lo stesso, tuttavia, differentemente dalla Composizione Negoziata della Crisi non prevede il ricorso nella fase di “pre-crisi”, pertanto è possibile affermare che nell'ordinamento olandese non esistano strumenti anticipatori della crisi, così come non sono previste specifiche disposizioni nella legge fallimentare volte a imporre alle imprese l'adozione di presidi, idonei a cogliere i segnali della crisi in stadio precoce.

Ai fini della presente trattazione, volta ad operare un confronto tra gli strumenti anticipatori della crisi introdotti nei principali stati membri europei, verrà preso a riferimento il WHOA, che costituisce, di fatto, l'unico *iter* strutturato e organico di risanamento e ristrutturazione previsto della normativa olandese.

Tale strumento, entrato in vigore nel 2021 così come la Composizione Negoziata della Crisi (CNC) italiana, è un istituto giuridico introdotto dal legislatore olandese a seguito del recepimento della Direttiva Insolvency, grazie al quale un imprenditore (impresa, società o lavoratore autonomo) che si trova in stato di crisi può chiedere ai propri creditori o ad altre parti interessate una modifica dei diritti loro spettanti.

Entrambi gli strumenti hanno, dunque, l'obiettivo di prevenire il fallimento o la liquidazione giudiziale attraverso una ristrutturazione di natura pre-concorsuale, pur con approcci procedurali e giuridici differenti, in conformità a quanto stabilito dalla Direttiva *Insolvency*.

Sono entrambi strumenti previsti dai codici normativi specifici in materia di crisi d'impresa e insolvenza, ma distinti dalle procedure concorsuali, proprio in ragione della loro natura pre-concorsuale e stragiudiziale. In entrambi i casi l'imprenditore viene affiancato da una figura professionale esperta nel risanamento che coadiuva l'imprenditore nel corso dell'intero *iter*, limitando – per quanto possibile – l'intervento del tribunale.

Pur condividendo, dunque, alcuni aspetti, tra cui l'obiettivo di evitare l'insolvenza tramite la sottoscrizione di accordi, i due strumenti - CNC e WHOA - differiscono per struttura procedurale, tutele garantite ed esiti finali, tanto che il WHOA risulta assimilabile al concordato preventivo in continuità e non anche alla composizione negoziata.

Ciò posto, nel prosieguo, verrà effettuato un confronto tra le peculiarità del concordato preventivo in continuità italiano (di seguito, anche solo "CP" o "Concordato") e il WHOA olandese, con l'obiettivo di individuare e descrivere le similitudini e le differenze tra tali due strumenti, che perseguono i medesimi obiettivi di salvaguardia della continuità aziendale.

In particolare, verranno prese in considerazione le scelte fatte dai due legislatori in tema di *iter* processuale, proposta e coinvolgimento dei creditori e approvazione degli strumenti.

#### 6.4. Le tabelle comparative di riepilogo

Tabella comparativa - Presupposti e modalità di accesso

	CP Italiano	WHOA Olandese
<b>Iniziativa</b>	L'iniziativa di accesso al Concordato Preventivo è prerogativa esclusiva del debitore. Dopo la presentazione del piano e della proposta, possono essere presentate eventuali proposte concorrenti da parte dei creditori o di terzi interessati.	Il Fw prevede, invece, che possano assumere l'iniziativa di accesso al WHOA, oltre al debitore, anche i creditori, gli azionisti, il consiglio dei lavoratori o un organismo rappresentativo dei dipendenti.
<b>Modalità di accesso</b>	Si accede con ricorso depositato presso il tribunale competente, contenente - oltre agli elementi formali - descrizione del piano e della proposta formulata ai creditori.  Il CP è parte delle cd. "Procedure maggiori", pertanto vi possono accedere solamente le imprese che superano i limiti dimensionali	L'accesso avviene con la presentazione al tribunale di una dichiarazione di avvio della procedura di WHOA. Per accedere al WHOA non è richiesto un preciso requisito soggettivo o economico (es. dimensione minima), ma è richiesta una situazione di crisi o insolvenza: il debitore deve trovarsi nell'impossibilità di far



	<p>indicati all'art. 2 CCII. Le imprese minori possono accedere al Concordato Minore, procedura con una struttura giuridica semplificata, rispetto alla prima.</p> <p>Al ricorso viene allegata una relazione, rilasciata da un professionista indipendente, attestante la veridicità dei dati contabili, la fattibilità del piano nonché la soddisfazione non inferiore a quella realizzabile in sede di liquidazione dei creditori muniti di privilegio, pegno o ipoteca.</p> <p>È eventualmente possibile, su espressa richiesta del debitore istante, effettuare l'accesso cd. "con riserva". Ciò avviene mediante ricorso con richiesta al tribunale di assegnazione di un termine entro il quale depositare il piano e la proposta di concordato preventivo. Il tribunale assegna un termine compreso tra 30 e 60 giorni, eventualmente prorogabili per ulteriori 60.</p>	<p>fronte regolarmente alle proprie obbligazioni, sebbene l'attività sia ancora intrinsecamente redditizia.</p> <p>Successivamente, il debitore, eventualmente coadiuvato dai propri consulenti, dovrà elaborare un piano di risanamento che risulti fattibile e più vantaggioso per i creditori della liquidazione fallimentare.</p> <p>Il contenuto del piano e degli accordi da sottoporre ai creditori potrà essere liberamente determinato dall'imprenditore, tuttavia, non è possibile includere alcuna modifica contrattuale, stralcio o dilazione sui diritti vantati dai lavoratori dipendenti.</p>
<b>Pubblicità</b>	La procedura è pubblica e l'accesso viene iscritto al Registro delle Imprese.	Il debitore, salvo specifiche necessità transfrontaliere, può scegliere se fare accesso al WHOA nella sua forma pubblica o se mantenere privato l'iter (forma privata).

#### Tabella comparativa - Misure protettive e cautelari

	CP Italiano	WHOA Olandese
<b>Misure protettive</b>	<p>Qualora il debitore ne faccia richiesta, il tribunale può concedere - anche nei casi di accesso "con riserva", l'applicazione delle misure protettive.</p> <p>Durante tale periodo, i creditori non possono iniziare o proseguire azioni esecutive sul patrimonio del debitore, o acquisire titoli di prelazione sui beni dello stesso (es. ipoteche o pegni) senza autorizzazione del tribunale. A partire da tale data, inoltre, le prescrizioni rimangono sospese e le decadenze non si verificano e non può essere pronunciata sentenza di apertura della liquidazione giudiziale o accertamento di insolvenza, salvo che il tribunale non disponga la revoca delle misure preventivamente concesse.</p>	<p>Anche l'ordinamento olandese prevede un meccanismo analogo tramite il cosiddetto cooling-off period, che può essere concesso - sempre su richiesta del debitore - per una durata massima di quattro mesi, eventualmente prorogabile una sola volta per ulteriori quattro.</p> <p>Durante tale periodo non possono essere esercitati i diritti di rivalsa da parte di terzi sui beni appartenenti al debitore, oppure procedere con l'esecuzione forzata su beni sotto il controllo del debitore, senza l'autorizzazione del tribunale. Rimangono, inoltre, sospese, le richieste di fallimento pendenti e le istanze di sospensione dei pagamenti. Il tribunale può inoltre revocare eventuali pignoramenti già operativi.</p>



## Tabella comparativa - Gestione dell'impresa

	CP Italiano	WHOA Olandese
<b>Soggetti coinvolti</b>	<p>Oltre al debitore, ai creditori e al tribunale, la legge prevede il coinvolgimento obbligatorio delle seguenti figure professionali:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>il <u>Commissario Giudiziale</u>, con funzione di vigilanza sulla procedura;</li> <li>il <u>Professionista Indipendente</u> (Attestatore), al quale il CCII chiede di esprimere il proprio giudizio professionale sulla veridicità dei dati contabili, sulla fattibilità del piano, sulla soddisfazione, non inferiore a quella realizzabile in sede di liquidazione, dei creditori muniti di privilegio, pegno o ipoteca.</li> </ol>	<p>Il Fw, oltre al debitore, ai creditori e al tribunale, prevede la nomina delle seguenti figure professionali:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>l'<u>esperto di ristrutturazione</u>, con il compito di redigere il piano ed amministrare la procedura. Nominato dal tribunale su richiesta e proposta del debitore o di altri soggetti interessati;</li> <li>dell'<u>osservatore</u> (figura alternativa a quella dell'esperto di ristrutturazione), designato dal tribunale sulla base dei nominativi presenti nell'elenco dei curatori fallimentari, con funzione di vigilanza;</li> <li>dell'<u>esperto indipendente</u>, di eventuale nomina da parte del tribunale, con funzioni consultive per il tribunale.</li> </ol>
<b>Spossessamento</b>	<p>Il debitore, successivamente all'accesso al CP anche con riserva, conserva l'autonomia per gli atti di ordinaria amministrazione. Lo stesso può inoltre compiere gli atti di straordinaria amministrazione solo se considerati urgenti e previa autorizzazione del tribunale. In assenza di autorizzazione tali atti sono considerati inefficaci e il tribunale ne dispone la revoca. Gli atti autorizzati, non potranno invece essere oggetto di revocatoria in caso di successivo fallimento.</p>	<p>Il debitore mantiene la propria autonomia gestionale per gli atti di ordinaria e straordinaria amministrazione. Tuttavia, nel caso in cui opti per la richiesta di misure protettive, gli atti di straordinaria amministrazione dovranno preventivamente essere autorizzati dal tribunale e saranno esenti da revocatoria in caso di successivo fallimento.</p>
<b>Grado di coinvolgimento dei creditori</b>	<p>Il concordato preventivo è una procedura avente natura trasversale, che implica il coinvolgimento di tutti i creditori preesistenti alla data di accesso allo stesso. Generalmente, per le peculiarità del tessuto imprenditoriale italiano, i diritti dei soci o degli azionisti vengono compressi. Qualora essi vantino diritti di credito di varia natura (es. per finanziamenti) nei confronti della società debitrice, gli stessi vengono trattati come crediti "postergati".</p>	<p>Nell'ambito del WHOA il debitore può scegliere i creditori o i soggetti interessati (inclusi gli azionisti) ai quali rivolgersi e non è obbligato al coinvolgimento di tutti i creditori preesistenti. Solitamente il coinvolgimento di tutti i creditori, nel contesto olandese, porta ad una maggior disponibilità degli stessi a collaborare attivamente nella risoluzione della crisi. Ciò per il trattamento paritario proposto dal debitore ai soggetti con i quali ha interazioni quotidiane per la prosecuzione dell'attività aziendale.</p>
<b>Modalità di espressione del consenso</b>	<p>I creditori, suddivisi per classi, esprimono il loro assenso alla proposta mediante una votazione, trasmessa al Commissario Giudiziale via pec nel periodo delle votazioni, stabilito dal tribunale</p>	<p>Una volta formulata la proposta di accordo ai creditori o agli azionisti, la stessa viene sottoposta a votazioni per classe. La sessione di voto viene organizzata direttamente dall'esperto di ristrutturazione (se nominato) oppure dal debitore sotto la vigilanza dell'osservatore.</p>



### Tabella comparativa - Esiti e strumenti successivi

<p><b>Approvazione ordinaria</b></p>	<p>Il CP in continuità si considera approvato se tutte le classi votano a favore della proposta formulata dal debitore.</p> <p>Una classe si considera favorevole se votano positivamente almeno i creditori titolari della maggioranza (50%+1) dei crediti inseriti nella medesima classe. In mancanza, si considera altresì favorevole il voto della classe per la quale hanno votato favorevolmente due terzi dei soggetti votanti. Pertanto, in caso di raggiungimento del voto favorevole da parte dell'unanimità delle classi, il tribunale omologa la proposta di concordato preventivo rendendola vincolante anche per i creditori che all'interno di ciascuna classe sono risultati dissenzienti (<i>intra class cram down</i>).</p>	<p>Il WHOA si considera approvato con la votazione favorevole di tutte le classi.</p> <p>In ciascuna classe, la proposta è approvata se votano favorevolmente i creditori titolari di almeno due terzi dell'ammontare complessivo dei crediti inseriti in ciascuna classe. In tal caso, il tribunale rende vincolante il piano anche per i creditori che in una determinata classe sono risultati dissenzienti (<i>intra-class cram down</i>).</p> <p>Qualora tutti i creditori (anche all'interno di ciascuna classe) abbiano votato favorevolmente, invece, non si rende necessario alcun provvedimento autorizzativo o omologatorio da parte del tribunale.</p>
<p><b>Cram down e conclusione della procedura</b></p>	<p>In caso di dissenso da parte di una o più classi, il tribunale – su richiesta del debitore – omologa il concordato preventivo (cd. <i>cross class cram down</i>) se ricorrono congiuntamente le condizioni di seguito espresse:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. il valore di liquidazione è distribuito secondo la regola dell'<i>Absolute Priority Rule</i> (APR);</li> <li>b. il valore eccedente quello di liquidazione è distribuito secondo la regola della <i>Relative Priority Rule</i> (RPR);</li> <li>c. nessun creditore riceve più dell'importo del proprio credito;</li> <li>d. la proposta è approvata: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. dalla maggioranza delle classi, purché almeno una formata da creditori titolari di diritti di prelazione; oppure, in mancanza,</li> <li>2. la proposta è approvata da almeno una classe, alla quale è offerta una soddisfazione non integrale, e che sarebbe almeno parzialmente soddisfatta qualora si applicasse l'APR anche sul valore eccedente quello di liquidazione.</li> </ol> </li> </ol>	<p>Qualora la proposta non abbia raggiunto il voto favorevole da parte dell'unanimità delle classi, il tribunale può rendere vincolante la proposta anche per le classi dissenzienti, e dunque omologare il WHOA, se sussistono congiuntamente le seguenti condizioni:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. il trattamento previsto per i creditori dissenzienti non risulti peggiore rispetto a quanto sarebbe loro riservato nello scenario liquidatorio;</li> <li>b. vi sia almeno l'approvazione di una classe di creditori cd. "<i>in the money</i>", ovvero sia almeno il voto favorevole di una classe che può ragionevolmente attendersi un pagamento – di qualunque ammontare, anche inferiore o pari rispetto alla proposta formulata nell'ambito del WHOA – in caso di fallimento.</li> </ol>
<p><b>Esiti</b></p>	<p>Sia nel CP che nel WHOA, l'esito negativo della procedura non permette altro esito al di fuori della Liquidazione Giudiziale / Falliment.</p>	



## 6.5. Conclusioni

L'analisi comparativa della normativa concorsuale italiana e olandese, successivamente al recepimento della *Direttiva Insolvency*, mostra forti similitudini, seppur inserite in differenti contesti di partenza.

Infatti, da un lato la normativa italiana, già piuttosto ricca di procedimenti e strumenti di risanamento aziendale, per effetto della menzionata direttiva europea, ha strutturato un nuovo procedimento di allerta precoce, la Composizione Negoziata della Crisi, ha introdotto uno strumento di ristrutturazione trasversale basato sul consenso unanime dei creditori, il Piano di Ristrutturazione soggetto ad Omologazione, e ha rinnovato le disposizioni degli altri strumenti già preesistenti, primo fra tutti il Concordato Preventivo, al fine di permettere il *cross class cram down* anche con la votazione favorevole di una sola classe di creditori "interessata" o "svantaggiata"<sup>8</sup>.

Dall'altro lato, la normativa dei paesi bassi, che nella versione precedente il 2021, prevedeva sostanzialmente solo strumenti di ristrutturazione stragiudiziali, ha recepito le disposizioni della direttiva introducendo un solo strumento, organico e strutturato, grazie al quale è possibile intervenire nella fase di pre-insolvenza, attraverso una ristrutturazione anche trasversale con possibilità di *cross-class cram down*.

In particolare, con specifico riferimento al confronto operato nel par. 4, tra il Concordato Preventivo in continuità e il WHOA, gli stessi, provenendo dalla stessa fonte sovranazionale, ricalcano – di fatto – la medesima struttura e le stesse disposizioni a tutela della continuità aziendale e della salvaguardia dei posti di lavoro.

In nome di tale ultimo interesse prioritario, infatti, entrambi gli strumenti prevedono disposizioni piuttosto rigide per la tutela dei diritti dei lavoratori dipendenti.

Infatti, come già anticipato, il WHOA preclude nel modo più assoluto qualsiasi modifica dei menzionati diritti mentre la normativa italiana prevede che gli stessi siano soddisfatti nel rispetto delle cause legittime di prelazione sia sul valore di liquidazione sia sul valore eccedente quello di liquidazione, imponendo dunque – nella maggior parte dei casi – una soddisfazione integrale degli stessi. Inoltre, la regola generale richiede che i lavoratori dipendenti siano soddisfatti entro 30 giorni dall'omologazione e, in caso contrario, che gli stessi siano inseriti in una classe separata per la votazione.

È possibile, dunque, concludere affermando che le discipline ricalchino i medesimi principi guida e tutele, seppur ognuna con le proprie sfumature e peculiarità derivanti dalla tradizione giuridica e dal contesto in cui sono inserite.

---

<sup>8</sup> Sul punto si evidenzia che, alla data di stesura del presente documento, la giurisprudenza italiana non è ancora univoca nel considerare il criterio definito dall'art. 112, comma 2, lett. d – seconda parte –, CCI quale criterio del creditore "svantaggiato" o criterio del creditore meramente "interessato".



**Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili**  
Piazza della Repubblica, 59 00185 Roma