

La diffusione della cultura della legalità

Corso nazionale di perfezionamento in materia di **gestione e destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata**

Il codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: le interferenze con le procedure di prevenzione e con i sequestri penali

La finanza e la continuità aziendale nelle aziende sottoposte al sequestro: i costi per la legalizzazione e le valutazioni dell'Amministratore Giudiziario tra la continuazione dell'attività e l'accesso alle procedure concorsuali

Relatore: Francesco Corbello – Dottore Commercialista ODCEC Napoli Nord

L'azienda sotto misura: un organismo economico vivo

L'azienda sottoposta a misura di prevenzione non è un patrimonio da custodire passivamente. È un **organismo economico vivo**, esposto a tensioni che richiedono governo attivo e competenza tecnica di alto profilo.

⚠ L'azienda sequestrata è esposta a una **duplice crisi**: quella economico-finanziaria «classica» e la peculiare «**crisi di legalità**», che ne minaccia la continuità su un piano strutturalmente diverso.

La competenza del Dottore Commercialista si misura precisamente nella capacità di gestire **simultaneamente** entrambe le dimensioni della crisi, senza che l'una oscuri l'altra.

Il bivio che dà il titolo

Tra **continuazione dell'attività** e **accesso alle procedure concorsuali**: una scelta che non ammette approssimazione né automatismi.

La funzione sociale

L'amministrazione giudiziaria assolve una fondamentale funzione sociale che trascende la mera conservazione patrimoniale.

Il ruolo del Commercialista

Non semplice custode, ma professionista chiamato a esprimere giudizi prognostici fondati e difendibili.

Il Codice Antimafia: la cornice normativa

Il primo polo del sistema è costituito dal **D.lgs. 6 settembre 2011, n. 159**, profondamente riformato dalla **legge 17 ottobre 2017, n. 161**.

Art. 35, comma 5, CAM


Stella polare del sistema: custodia, conservazione e **amministrazione dei beni**, anche per **incrementarne la redditività**. La norma orienta ogni scelta gestionale dell'Amministratore Giudiziario.

La scelta di campo del legislatore

La conservazione del valore non si realizza **congelando l'impresa**, ma **facendola vivere**. Un'opzione di politica del diritto netta, che impone gestione attiva e non mera sorveglianza.

La funzione sociale dell'amministrazione

L'amministrazione giudiziaria assolve una **fondamentale funzione sociale**: tutela dei lavoratori, dei creditori, del tessuto economico locale e della fiducia nelle istituzioni.

 Il CAM non costruisce un microsystema concorsuale autonomo: esso dialoga con il CCII in un rapporto di integrazione normativa che il professionista deve saper leggere e governare.

Il Codice della Crisi: il secondo polo

Il quadro normativo di riferimento

D.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, operativo dal **15 luglio 2022**; correttivi successivi fino al **d.lgs. n. 136/2024**. Un corpus normativo in continua evoluzione che richiede aggiornamento costante.

📄 **Art. 349 CCII:** ogni riferimento al «fallimento» si intende oggi alla «liquidazione giudiziale». Il lessico su cui per decenni si è costruita la prassi delle aziende sequestrate va **integralmente riletto** alla luce del nuovo impianto codicistico.

Non si tratta di un mero aggiornamento terminologico: il mutamento lessicale riflette una diversa filosofia di fondo, orientata alla **salvaguardia del valore** piuttosto che alla liquidazione.



Il dialogo tra i due codici è il presupposto metodologico di ogni valutazione dell'Amministratore Giudiziario.

Il punto di sutura: i tre binari dell'ablazione

L'**art. 104-bis disp. att. c.p.p.**, più volte novellato, da ultimo dall'**art. 373 CCII**, costituisce il punto di raccordo tra i due sistemi normativi.

1

Sequestri e confische di prevenzione

Rinvio agli **artt. 63, 64 e 65 CAM** e agli **artt. 317 ss. CCII**. Tutela dei creditori ex **artt. 52 ss. CAM**.

2

Confische penali allargate

Regime differenziato con prevalenza della misura di prevenzione nelle ipotesi di concorso tra procedure.

3

Sequestri preventivi penali

Per criminalità organizzata: disciplina speciale con raccordo al sistema concorsuale ordinario.

⚠ **Corte costituzionale n. 105/2024 e n. 38/2025:** pronunce sui commi 1-bis.1 e 1-bis.2 dell'art. 104-bis disp. att. c.p.p. – riferimenti giurisprudenziali imprescindibili per la corretta perimetrazione dei tre binari.

📄 **Prevalenza della misura di prevenzione:** principio cardine che orienta la soluzione dei conflitti tra procedure concorrenti e garantisce la coerenza del sistema ablativo.

A tutti questi, sia pure con graduazioni diverse, si estendono le regole del Codice antimafia in tema di nomina e poteri dell'amministratore, di gestione dei beni e di tutela dei terzi e di rapporti con la liquidazione giudiziale

La «crisi di legalità» e gli adeguati assetti

Definizione operativa

La **crisi di legalità** si configura quando l'organizzazione aziendale è inadeguata ed esposta a sanzioni e a condizionamenti criminali che ne minacciano la continuità su un piano strutturalmente diverso dalla crisi economico-finanziaria ordinaria.

Nell'azienda sequestrata, gli **assetti adeguati** non sono un adempimento formale: sono il **banco di prova della legalizzazione** e il presupposto di ogni giudizio prognostico attendibile.

Art. 375 CCII – Art. 2086 c.c.

Riscrittura del dovere di assetti **organizzativi, amministrativi e contabili adeguati**. La norma civilistica è ora pienamente integrata nel sistema della crisi d'impresa.

Art. 3 CCII

Rilevazione **tempestiva della crisi** e sostenibilità dei debiti per almeno **dodici mesi**: orizzonte temporale minimo per la valutazione della continuità.

Il banco di prova

Nell'azienda sequestrata, l'implementazione degli assetti adeguati è la misura concreta del processo di **legalizzazione** in atto.

I costi della legalizzazione

La legalizzazione dell'impresa sequestrata comporta oneri reali, quantificabili e spesso sottovalutati. La loro corretta stima è condizione di attendibilità di ogni piano di prosecuzione.



Costi diretti

Regolarizzazione dei **rapporti di lavoro**, adeguamento alle norme di **sicurezza**, risanamento **ambientale**, ravvedimenti operosi fiscali e contributivi. Oneri certi, immediati e non comprimibili.



Costi di efficientamento

Razionalizzazione della **struttura strumentale** e dell'organico sovradimensionato rispetto alle reali esigenze operative dell'impresa legalizzata. Spesso rilevanti e strutturali.



Oneri figurativi reputazionali

Impatto sulla **reputazione commerciale** e sulle relazioni con fornitori, clienti e istituti di credito. Oneri gestionali sull'operatività futura difficilmente quantificabili ma reali.

⊗ L'impresa privata dei **vantaggi illeciti** – evasione fiscale, sfruttamento del lavoro, commesse intimidatorie – può rivelare una **crisi irreversibile**: il professionista è chiamato a riconoscerla senza reticenze e a darne conto nella relazione ex art. 41 CAM.

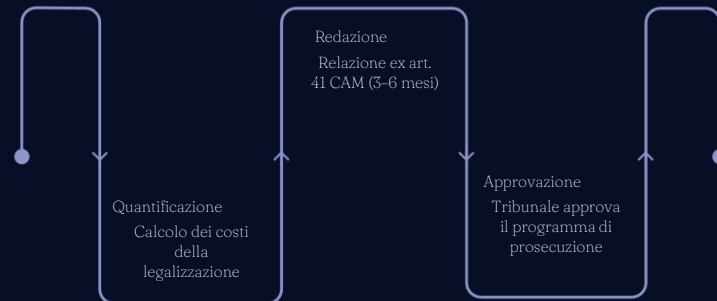
Dai costi al giudizio prognostico

La relazione ex art. 41 CAM

I costi della legalità non restano sul piano qualitativo: devono essere **tradotti in numeri** nella relazione che l'Amministratore Giudiziario è tenuto a depositare.

- Termine ordinario: **tre mesi** dalla nomina
- Proroga: fino a **sei mesi** per giustificati motivi
- Contenuto: analisi economico-finanziaria, giudizio prognostico, proposta di programma

i Sul giudizio prognostico il **tribunale approva, o non approva**, il programma di prosecuzione ex **art. 41, comma 1-sexies, CAM**. La responsabilità tecnica del professionista è piena e non delegabile.



Il percorso dalla stima dei costi alla decisione giurisdizionale è lineare ma richiede rigore metodologico in ogni passaggio.

Comprendere l'azienda: il punto di partenza

Prima di ogni specializzazione concorsuale o penalistica, il Commercialista è un **aziendalista**. La comprensione dell'entità aziendale è il presupposto logico e metodologico di ogni valutazione.

1

Conoscenza dell'entità aziendale

Analisi del **micro e macro ambiente** di riferimento: settore, mercato, concorrenza, posizionamento competitivo, struttura dei costi e dei ricavi ante sequestro.

2

Verifica dell'origine dei margini

Accertare se i margini nascevano da **affidabilità commerciale** o da **condizionamento criminale**: intimidazione, scambi di favori, prezzi non di mercato, commesse ottenute con metodi illeciti.

3

Il punto di partenza di ogni previsione

Solo una comprensione autentica dell'azienda reale – non di quella rappresentata nelle scritture contabili – consente di formulare previsioni attendibili e difendibili davanti al tribunale.

Aziende operative e non operative

Aziende non operative

Gestionalmente inattive o fisiologicamente in perdita, anche mantenute artificialmente in vita per finalità di **riciclaggio** o di schermatura patrimoniale.

Se l'equilibrio economico non è raggiungibile, si aprono le **ipotesi liquidatorie o concorsuali** previste dall'**art. 41, comma 5, CAM**. La diagnosi deve essere netta e tempestiva.

Se mancano concrete possibilità di prosecuzione o di ripresa dell'attività, il tribunale, acquisito il parere del pubblico ministero, dei difensori delle parti e dell'amministratore giudiziario, dispone la messa in liquidazione dell'impresa. In caso di insolvenza, si applica l'articolo 63, comma 1.

Aziende operative

Situazioni più articolate, che richiedono un'analisi approfondita. Il primo passaggio è la **depurazione contabile dei costi e ricavi della gestione illegale dalle scritture storiche**.

Solo dopo questa operazione – tecnicamente complessa e metodologicamente rigorosa – è possibile esprimere un **giudizio fondato sulla prosecuzione** dell'attività.

- ✓ La depurazione contabile è il presupposto di ogni valutazione prospettica attendibile: senza di essa, qualsiasi piano di prosecuzione è privo di basi solide.

Le configurazioni dell'azienda risanata

Dopo la depurazione contabile, l'azienda operativa può presentarsi in tre configurazioni tipiche, ciascuna con implicazioni valutative distinte.

Momentaneamente non in equilibrio

Di fatto un'**azienda nuova**: il going concern va esaminato con la stessa cura riservata a una start-up. L'equilibrio è prospettico, non storico. l'azienda risanata è di fatto un'azienda nuova, priva di riscontri sul mercato, e la reazione del contesto economico è imprevedibile



In equilibrio solo per fattori esterni illeciti

Evasione, sfruttamento del lavoro, commesse intimidatorie: un **regime non concorrenziale** che svanisce con la legalizzazione. Rischio di crisi irreversibile. il professionista deve saper proiettare nello scenario delle condizioni di mercato ripristinate.



Effettivamente sana


Merita **investimento mirato**, ma con attenzione al **grado di correlazione** del nome aziendale alla vicenda giudiziaria: maggiore la correlazione, maggiore la complessità della stima dei flussi futuri.

☐ Il grado di correlazione del nome alla vicenda giudiziaria è una variabile critica spesso sottovalutata: incide direttamente sull'attendibilità delle proiezioni di ricavo e sulla sostenibilità del piano.

Il going concern in accezione ampliata

Oltre i dodici mesi bilancistici

Nell'azienda sequestrata, il going concern non si esaurisce nell'orizzonte dei **dodici mesi** della prospettiva bilancistica ordinaria, ma nella potenzialità dell'azienda di raggiungere un equilibrio economico a valere nel tempo. La valutazione riguarda la **potenzialità di un equilibrio economico a valere nel tempo**: una prospettiva strutturale, non congiunturale.

 L'azienda risanata è per molti versi assimilabile a una **start-up**: l'equilibrio richiede una nuova maturazione, tempi adeguati e un piano credibile di sviluppo progressivo.

Postulato della continuità: **OIC 11 e art. 2423-bis c.c.** –
riferimenti tecnici imprescindibili per la redazione del bilancio
e per la valutazione della continuità aziendale.

Indicatori finanziari

Flussi di cassa, indici di liquidità, struttura del debito, sostenibilità degli oneri finanziari a tassi di mercato.

Indicatori gestionali

Quota di mercato, relazioni commerciali, dipendenza da clienti o fornitori legati alla gestione illecita.

Indicatori di altra natura

Reputazione, correlazione del brand alla vicenda giudiziaria, capacità di attrarre risorse umane qualificate.

Gli indicatori da circostanziare

La tecnica di revisione fornisce indicatori finanziari, gestionali e di altra natura che devono essere **adattati alla specificità** dell'azienda sequestrata.

Il piano industriale «*as it may be*»

Il piano di medio periodo – **tre o cinque anni** – non può essere costruito sui flussi ante sequestro. Non è un piano «*as is*» dell'impresa illecita: è un piano «*as it may be*», fondato su **ipotesi prospettiche e dichiaratamente ipotetiche**.

Coerenza interna

Le assunzioni del piano devono essere **reciprocamente coerenti**: niente oneri finanziari a tassi non deliberati, niente fatturati incoerenti con la reazione del micro-ambiente alla legalizzazione.

Attendibilità

Le ipotesi prospettiche devono essere **ragionevoli e documentate**: ogni assunzione va esplicitata, motivata e resa verificabile dal tribunale e dagli organi di controllo.

Sostenibilità finanziaria

Equilibrio tra **fonti e impieghi** nel periodo di piano: la sostenibilità finanziaria è condizione necessaria, non sufficiente, per l'approvazione del programma di prosecuzione.

Monitoraggio costante

Il piano non è un documento statico: richiede **monitoraggio periodico** degli scostamenti e aggiornamento tempestivo in caso di variazioni significative del contesto.

- ❑ Il piano industriale «*as it may be*» è lo strumento con cui l'Amministratore Giudiziario traduce la visione della legalizzazione in numeri difendibili: è il cuore tecnico della relazione ex **art. 41 CAM** e il fondamento del giudizio del tribunale.

Il nodo della rappresentanza: un equivoco da superare

L'orientamento superato

Per anni si è ritenuto che il sequestro delle partecipazioni trasferisse **automaticamente** la rappresentanza all'Amministratore Giudiziario. Tale impostazione è oggi definitivamente superata dalla giurisprudenza.

Il soggetto di diritto resta intatto

La persona giuridica – soggetto di diritto – **non è oggetto dello spossessamento**. Il sequestro colpisce i beni e i rapporti patrimoniali, non l'organizzazione corporativa in quanto tale.

Gli organi sociali restano in carica

L'oggetto del sequestro è il patrimonio, non la struttura organizzativa. Gli organi sociali rimangono in carica e conservano le proprie funzioni istituzionali.

- ③ **Riferimenti giurisprudenziali:** Corte d'Appello Napoli, sez. I civ., n. 7/2016 : all'Amministratore Giudiziario competono i poteri di amministrazione dei beni sequestrati, ivi compresi quelli che costituiscono l'azienda; all'organo amministrativo della società restano gli adempimenti propriamente societari – e fra questi, si è affermato, la stessa redazione e il deposito del bilancio d'esercizio.

Quando l'AG diventa amministratore della società

Il quadro normativo di riferimento

L'art. **41, comma 1-ter, CAM** attribuisce al tribunale il potere di impartire direttive sull'eventuale revoca dell'amministratore della società. Il meccanismo è **procedimentalizzato e non automatico**: i poteri sono perimetrati dall'art. 40 CAM con riferimento agli atti di straordinaria amministrazione.

L'art. **41, comma 6, CAM** disciplina la convocazione dell'assemblea per la sostituzione degli organi e l'impugnazione delle delibere, previa autorizzazione del giudice delegato.

- ❏ Il tribunale può nominare lo stesso Amministratore Giudiziario alla carica di amministratore della società, nelle forme del comma 6; in alternativa determina le modalità di controllo.

Art. 41, c. 1-ter CAM

Direttive del tribunale
sulla revoca
dell'amministratore
societario

Art. 41, c. 6 CAM

Convocazione
assembleare e
impugnazione delibere
– previa
autorizzazione del
giudice delegato

Art. 40 CAM

Perimetrazione dei poteri: atti di straordinaria
amministrazione

Società di persone e imprese individuali

Le fattispecie più complesse sul piano tecnico-giuridico: la rappresentanza è strutturalmente avvinta alla qualità soggettiva del titolare.

Società di persone

La rappresentanza è **avvinta alla qualifica di socio**. Il sequestro delle partecipazioni non scinde automaticamente il legame tra qualità di socio e potere gestorio, rendendo necessario un intervento strutturale.

Impresa individuale

Coincidenza perfetta tra persona fisica e imprenditore. L'identità soggettiva rende impossibile la dissociazione tra titolarità e gestione senza un'operazione di riorganizzazione giuridica.

Soluzioni tecniche disponibili

- **Trasformazione** della società di persone in società di capitali a parità di compagine societaria – strumento che consente di separare la qualità di socio dalla gestione
- **Conferimento** dell'impresa individuale in una s.r.l. unipersonale – con rilevanti riflessi gestionali, fiscali e previdenziali da valutare caso per caso

La scelta della forma di gestione



Nella prassi, segnatamente nel **Mezzogiorno**, l'amministrazione diretta risulta largamente prevalente. L'affitto d'azienda rappresenta tuttavia un'operazione talvolta razionale e conveniente, da valutare in relazione alle specificità del caso concreto.

① **Sequestro di gruppi:** si applica una logica di complesso economico unitario; i poteri sulle partecipazioni di controllo sono disciplinati dall'art. 41, comma 6, CAM.

Continuazione o liquidazione

La domanda di fondo che orienta ogni scelta gestoria: **l'equilibrio economico è sostenibile nel tempo?** La risposta determina il percorso da intraprendere.

Continuazione dell'attività


Presuppone concrete possibilità di prosecuzione o ripresa dell'attività d'impresa. L'Amministratore Giudiziario è chiamato a valutare la sostenibilità economica nel medio-lungo periodo.

Messa in liquidazione — Art. 41, c. 5, CAM

Disposta quando **mancono concrete possibilità** di prosecuzione o ripresa. Il raccordo avviene con la liquidazione giudiziale: artt. 63 ss. CAM e artt. 317 ss. CCII.

Tutela dei terzi e prevalenza della misura

I beni sequestrati sono **espunti dalla massa attiva** della procedura concorsuale eventualmente aperta. La misura di prevenzione prevale sulla procedura concorsuale.

 La tutela dei terzi è disciplinata dagli artt. 52 ss. CAM, che regolano il coordinamento tra la misura di prevenzione patrimoniale e le ragioni dei creditori.

Il raccordo normativo tra CAM e CCII costituisce uno dei nodi sistematici più delicati dell'intera materia, oggetto di crescente attenzione dottrinale e giurisprudenziale.

Gli strumenti di regolazione della crisi

Il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII) mette a disposizione un articolato sistema di strumenti. La loro applicabilità in contesto di misure di prevenzione presuppone **assetti credibili** e un coordinamento normativo ancora in evoluzione.



Piano attestato di risanamento

Art. 56 CCII – strumento stragiudiziale per il risanamento dell'esposizione debitoria



Accordi di ristrutturazione

Artt. 57 ss. CCII – accordi con i creditori che rappresentino almeno il 60% dei crediti



Concordato in continuità

Artt. 84 ss. CCII – procedura concorsuale che preserva la continuità aziendale diretta o indiretta



Composizione negoziata

D.l. 24 agosto 2021, n. 118 – oggi artt. 12 ss. CCII – percorso assistito da un esperto indipendente



Tutti gli strumenti presuppongono **assetti credibili**: la loro praticabilità in contesto di sequestro richiede un coordinamento normativo che le proposte de iure condendo intendono colmare.

La domanda che la dottrina più avvertita si pone è se l'Amministratore Giudiziario di un'azienda sequestrata possa accedere a tali strumenti, e in particolare alla composizione negoziata, quando lo squilibrio renda probabile la crisi o l'insolvenza ma residuino concrete prospettive di risanamento. Il Codice della crisi non contiene una norma di coordinamento espressa; il Codice antimafia, per parte sua, rinvia genericamente alle norme del codice civile per i rapporti giuridici connessi all'amministrazione dell'azienda.

Le proposte *de iure condendo*

Il contributo dottrinale

Lo studio di **Sandro Cavaliere**, «Le soluzioni della crisi nel Codice Antimafia», pubblicato in *Nuovo Diritto delle Società* e ripreso in sede di **Scuola Superiore della Magistratura**, ha elaborato due proposte di modifica normativa di grande rilievo sistematico.

- ❗ Il discrimine centrale riguarda l'**ammissione al voto dei creditori anteriori al sequestro** e il coordinamento con la verifica dei crediti disciplinata dagli artt. 52 ss. CAM.

1

Proposto art. 63, c. 8-bis, CAM

Accesso agli strumenti di regolazione della crisi presso il **tribunale concorsuale ex art. 27 CCII**, previa autorizzazione del tribunale ex art. 41 CAM. Coordinamento tra giurisdizione preventiva e concorsuale.

2

Proposto art. 63, c. 8-ter, CAM

Accesso alla **composizione negoziata**, previa autorizzazione del giudice delegato. Percorso più snello, adatto a situazioni di crisi reversibile in fase precoce.

Un'apertura ragionata agli strumenti di risanamento

Nelle more di un intervento legislativo, si ritiene che un'apertura ragionata agli strumenti di regolazione della crisi sia coerente con la *ratio* del sistema. L'obiettivo di incrementare la redditività dei beni (Art. 35 CAM) e il giudizio prognostico sulla prosecuzione (Art. 41 CAM) impongono di non precludere tali strumenti all'impresa sotto misura.

Compatibilità con la disciplina di prevenzione

Verificare scrupolosamente l'allineamento con le norme del Codice Antimafia.

Autorizzazione dell'autorità giudiziaria

Richiedere il consenso esplicito del tribunale per l'accesso agli strumenti.

Tutela dei creditori anteriori

Garantire che la continuità risanata non pregiudichi i diritti legittimi preesistenti.

La leva finanziaria e l'ampliamento del perimetro

Gli strumenti di sostegno finanziario

Art. 41-bis CAM —
Finanziamento
prededucibile

Accesso a risorse
dedicate con **privilegio
prevalente**, previa
autorizzazione del
giudice delegato.
Strumento fondamentale
per garantire la
continuità operativa
dell'impresa sequestrata.


Artt. 41-ter e 41-quater
CAM — Tavoli
provinciali

Tavoli provinciali
permanenti e misure di
supporto istituzionale.
Strumenti di raccordo tra
l'amministrazione
giudiziaria e il tessuto
economico-istituzionale
locale.

L'ampliamento del perimetro applicativo

Trib. Milano, sez. Misure di Prevenzione, decr. 10 luglio
2025, n. 14

Il decreto del Tribunale di Milano estende l'**amministrazione giudiziaria ex art. 34-bis CAM** anche a imprese di **rilievo internazionale**, in ragione dell'inadeguatezza dei modelli di controllo della filiera.

 Il provvedimento segna un'evoluzione significativa: la misura non è più limitata alle imprese di dimensione locale o nazionale, ma raggiunge realtà inserite in catene del valore globali.

Le banche e la natura dell'Amministratore Giudiziario

Il rapporto con gli istituti di credito

Superare la chiusura degli istituti di credito è un **compito duplice** dell'Amministratore Giudiziario: persuadere e meritare fiducia. La leva dell'art. 41-bis CAM costituisce lo strumento normativo per rendere credibile l'accesso al credito.

La rendicontazione come strumento di legittimazione

Rating di legalità e impatto sociale e ambientale. Il **d.lgs. n. 125/2024** (recepimento CSRD, doppia materialità) e il **Codice del Terzo settore, d.lgs. n. 117/2017** offrono il quadro di riferimento per una rendicontazione integrata e credibile.

La natura dell'Amministratore Giudiziario

L'Amministratore Giudiziario **non è il sostituto del proposto**: è un organo che deriva i propri poteri dalla legge, tutore della legalità e garante dell'interesse pubblico alla restituzione del valore economico alla collettività.

Tra la continuazione dell'attività e l'accesso alle procedure concorsuali non c'è, dunque, un'alternativa secca, ma un percorso di valutazione rigoroso, scandito da norme che oggi appartengono a due codici che finalmente si parlano.

È in quel percorso che si esprime, al suo grado più alto, la funzione sociale ed economica del Dottore Commercialista. Custodire un patrimonio è conservare un valore; risanare un'impresa e restituirla legale al mercato è restituire fiducia a un territorio. È questo, credo, il senso più profondo del nostro mandato..