

## IL CONCORDATO SEMPLIFICATO. IL BANCO DI PROVA DELLE ESPERIENZE

A cura di

**Paolo Bastia**

1. Il concordato semplificato e la continuità indiretta: un'esperienza concreta. - 2. La progettazione della continuità indiretta nel concordato semplificato e nella composizione negoziata. - 3. La valorizzazione della continuità indiretta già nella composizione negoziata. - 4. Il ruolo dell'ausiliario. - 5. Il ruolo ampio del tribunale.

### **1. Il concordato semplificato e la continuità indiretta: un'esperienza concreta**

La procedura di concordato semplificato, introdotta dal D. Lgs. N. 118 del 2021, convertito con L. n. 147 del 2021, con conferma quindi nel testo del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (CCII), costituisce un'importante novità nell'ambito delle soluzioni della crisi e dell'insolvenza, con un'impostazione pragmatica, tesa alla semplificazione procedurale e alla rapidità di svolgimento, considerata anche l'attività già svolta in sede di composizione negoziata dall'esperto, effettuate le trattative tra le parti.

Come è stato già osservato<sup>1</sup>, l'impianto normativo della nuova procedura è alquanto scarno e il suo banco di prova è rappresentato dalle esperienze concrete: probabilmente tale impianto risulta sottodimensionato rispetto alla complessità che la procedura potrebbe effettivamente manifestare in situazioni particolarmente problematiche.

Lo scrivente intende commentare alcuni degli esiti che il concordato semplificato può sviluppare, anche alla luce di recente esperienza professionale, nel ruolo di ausiliario (previsto dall'art. 25-*sexies*, comma 3, CCII), relativa a un'azienda effettivamente assai dimensionata, con centinaia di dipendenti e un fatturato di diverse decine di milioni di euro.

La complessità del caso è amplificata dall'esistenza di più rami aziendali, ancora vitali, di cui il principale trasferito prima dell'omologazione, rendendo fattuale una continuità indiretta per tale ramo e profilando una possibile continuità indiretta per il rimanente ramo. Ad arricchire il quadro, vi è anche la

---

<sup>1</sup> Cfr. Giuseppe Fichera, *Sul nuovo concordato semplificato: ovvero tutto il potere ai giudici*, in "Diritto della Crisi"; 11 novembre 2021. L'Autore evidenzia ripetutamente dei vuoti normativi, riconducendoli all'esigenza pratica della semplificazione e della velocità di esecuzione che ha ispirato il legislatore.

liquidazione di partecipazioni in aziende ancora operative, consentendo anche in questo caso un'ulteriore forma di continuità indiretta, in ipotesi di cessione ad un operatore del settore.

L'esempio concreto dimostra che una società ammessa alla procedura di concordato semplificato, di per sé identificabile *prima facie* come un percorso meramente liquidatorio senza prospettive di continuità aziendale diretta<sup>2</sup> - il che è certamente vero per il soggetto richiedente - in realtà può diventare la piattaforma per conservare e rilanciare la continuità aziendale in ulteriori molteplici modi e forme e quindi per rivitalizzare un'entità economica altrimenti destinata alla mera cessazione della sua gestione. Infatti, la norma di cui all'art. 25-*septies*, commi 2 e 3, CCII, prevede espressamente che il piano di liquidazione possa comprendere un'offerta avente ad oggetto il trasferimento dell'azienda o di uno o più dei suoi rami, con esecuzione che può avvenire sia prima (ad opera dell'ausiliario) che dopo l'omologazione (da parte del liquidatore).

L'evidenza empirica, naturalmente, limita la propria significatività ai dati del proprio contesto aziendale e di mercato del momento; tuttavia, la sua manifestazione può fare riflettere, sul piano generale, in ordine alle possibilità che anche nel concordato semplificato si producano o rinverdiscano ramificazioni di vitalità aziendale meritevoli di attenzione, per i risultati notevoli che ne possono conseguire, vuoi per i creditori, ma anche per gli *stakeholders* a vario titolo interessati<sup>3</sup>.

Nel caso richiamato, si consideri che la continuità gestionale (indiretta) del ramo principale (residente in Nord Italia), accertata peraltro l'assenza di un pregiudizio ai creditori rispetto alla liquidazione giudiziale, ha prodotto una vera pioggia di importanti benefici durevoli: i) la generazione di svariate e prolungate prospettive di continuazione e rinnovazione dei rapporti con centinaia di fornitori (già creditori della procedura), con riflessi anche sulla stabilità dell'indotto nel territorio di riferimento<sup>4</sup>, data la storicità dell'azienda in concordato, prevenendo i rischi di effetti domino e quindi di crisi e di

---

<sup>2</sup> Scrive in proposito Antonio Rossi: "Alla fine, ciò che di certo non si può fare è l'erezione del piano di concordato su un'ipotesi di continuità aziendale diretta" (cfr. *L'apertura del concordato semplificato*, in "Diritto della Crisi", 18 marzo 2022, pag. 6. Vedasi anche Giacomo D'Attorre, *Il concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio*, "Il Fallimento", 2021, p. 1609.

<sup>3</sup> Relativamente al riconoscimento del ruolo di una pluralità di *stakeholders* nell'ambito della gestione della crisi d'impresa, anche in aderenza ai principi e ai contenuti della Direttiva *Insolvency* 2019/1023, si legga l'interessante articolo di Stefania Pacchi, *Sostenibilità, fattori ESG e crisi d'impresa*, in "Ristrutturazioni Aziendali", 26 maggio 2023. Questo riconoscimento avvicina l'orientamento giuridico a quello economico e aziendalistico, oramai di assai lunga tradizione, laddove si parla già di "responsabilità sociale" e di "strategia sociale": cfr. per tutti, autorevolmente, Igor Ansoff, *Strategia sociale dell'impresa*, Etas, Milano, 1999.

<sup>4</sup> Si devono assolutamente considerare le realtà delle moderne organizzazioni industriali, che quasi mai vedono le aziende come "isole", ma come "arcipelaghi", laddove, ad esempio, nei distretti industriali o comunque in territori dove le produzioni sono radicate da tempo, si sono sviluppate relazioni stabili e continuative interaziendali. Cfr. Paolo Bastia, *gli accordi tra imprese*, Clueb, Bologna, 1989; Renato Fiocca (a cura di), *L'impresa senza confini*, Etas, Milano, 1987. La metafora degli "arcipelaghi" vs "isole" come più fedele rappresentazione dell'organizzazione industriale è di Paul Rubin, *The theory of the firm and the structure of the franchise contract*, "Journal of Law and Economics", pagg. 223-233, aprile 1978.

insolvenze a cascata su taluni fornitori; ii) relativamente ai rapporti con l'erario e con gli enti previdenziali (quali creditori), la continuazione dell'attività, per quanto in forma indiretta, con la produzione di valore aggiunto (soggetto a IVA) e di redditi (soggetti a imposte dirette), unitamente ai contributi obbligatori connessi con la conservazione dell'occupazione<sup>5</sup>; iii) sul piano sociale, la salvaguardia di tutti i posti di lavoro, unitamente alle competenze professionali e al *know how* industriale, valorizzato dagli ingenti investimenti tecnologici compiuti nel recente passato dall'azienda in crisi nell'ambito della transizione ecologica: un capitale umano e un patrimonio *intangibile* che sarebbero altrimenti andati dispersi; iv) ancora sul piano sociale e ambientale, la disponibilità per la clientela finale (consumatori) di un'offerta produttiva di prodotti di largo consumo a norma con la direttiva europea sulla plastica monouso<sup>6</sup>.

La possibilità di cessione dell'altro ramo, oltre ai medesimi profili vantaggiosi sopra richiamati, trova ulteriore accentuazione nella localizzazione nel Mezzogiorno, con l'atteso rilancio di una realtà aziendale in un contesto territoriale più fragile e quindi maggiormente esposto ai rischi e alle conseguenze della chiusura di stabilimenti, con discrete probabilità di un *closing* attraverso un'interessante operazione di *workers buyout*<sup>7</sup>.

## **2. La progettazione della continuità indiretta nel concordato semplificato e nella composizione negoziata**

Quanto esposto induce a una riflessione sulla procedura di concordato semplificato, circa la sua finalizzazione, che necessariamente impatta sulle modalità del piano di liquidazione e dell'intero percorso procedurale. Ciò in quanto, salvi i casi di evidente decozione dell'impresa e della asserita dimostrabilità della invalidità del modello di business e delle varie articolazioni organizzative dell'impresa in crisi o insolvente (rami aziendali, unità operative e commerciali, partecipazioni strategiche, risorse intangibili in grado di coagulare ulteriori risorse dell'azienda per la loro trasferibilità), sembra emergere l'interesse a considerare il concordato semplificato come uno strumento potenzialmente assai utile *anche* per la continuità aziendale, con tutti gli effetti virtuosi che ne conseguirebbero. Il che non è di poco conto, sia concettualmente che sul piano operativo, perché anche

---

<sup>5</sup> Circa i significati e le soluzioni pratiche delle utilità economicamente rilevanti, si legga Salvo Leuzzi, *Il volto nuovo del concordato preventivo in continuità aziendale*, in "Diritto della Crisi", pagg. 14.15, 12 settembre 2022.

<sup>6</sup> Direttiva UE 2019/904 sulle plastiche monouso (*SUP – Single Use Plastic*), adottata in Italia con il D. Lgs. n. 196/2021.

<sup>7</sup> Il tema del *workers buyout* come soluzione delle crisi d'impresa è stato ben sviluppato da Stefania Pacchi in un suo recente contributo, *Una possibile alternativa per la continuità indiretta: l'acquisto dell'azienda da parte dei lavoratori*, in "Ristrutturazioni Aziendali", 30 giugno 2021.

la selezione dell'*advisory* del debitore; la costruzione del piano di liquidazione e la redazione del ricorso; la scelta del profilo professionale dell'ausiliario, il tipo di verifiche che gli competono, l'ampiezza e profondità, ma soprattutto il taglio del parere da questi rilasciato ai sensi dell'art. 25-*sexies*, comma 4, CCII; le stesse istruttorie del tribunale ai fini dell'omologazione: tutti questi aspetti andrebbero considerati in una visione sistematica della procedura, accertata una percorribile finalizzazione alla continuità aziendale indiretta.

Peraltro, la più promettente continuità nelle gestioni delle crisi, secondo la Scienza aziendale, è tipicamente proprio quella indiretta e anzi questa alternativa viene considerata da sempre come la più virtuosa<sup>8</sup>, per il trasferimento dell'entità economicamente in crisi, ancorché risanabile, nelle mani di nuovi soggetti imprenditoriali non coinvolti nel dissesto e auspicabilmente detentori di business sani e meglio organizzati, in grado spesso di veicolare vantaggiosamente l'azienda in crisi (o un suo ramo) in contesti aziendali e di mercato forieri di nuove opportunità di rilancio, in un'ottica sinergica e complementare.

In definitiva, il concordato semplificato può essere, in dati casi da verificare in concreto come meritevoli, una procedura efficace per consentire la continuità aziendale nella *sola* forma indiretta<sup>9</sup>, che risulta essere peraltro quella fisiologica secondo la prospettiva aziendalistica.

E' evidente che, rispetto al concordato ordinario, la tutela dell'interesse dei creditori per il debito maturato alla data del ricorso risulta meno pronunciata (mancanza dell'adunanza e dell'espressione di voto, assenza di una percentuale minima di soddisfacimento), ma va anche considerato il fatto che, per la sequenza prevista dalla normativa, il concordato semplificato può essere accessibile solo dopo la composizione negoziata, quando cioè sono stati già esperiti in via negoziale i tentativi infruttuosi di definizione di accordi tra le parti, a cui hanno partecipato - se confermati i principi di correttezza e buona fede - i creditori stessi, che in qualche misura hanno potuto considerare razionalmente i rischi di un tale esito non positivo: rischi pienamente appalesati dalla disciplina del concordato semplificato, che possono quindi indurre un operatore razionale a inserirli nelle proprie logiche di valutazione di convenienza già in sede negoziale e comunque in fase di elaborazione delle proprie valutazioni e decisioni.

---

<sup>8</sup> Cfr. Luigi Guatri, *Crisi e risanamento delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1987; *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, Milano, 1995. Più recentemente, Paolo Bastia, *Crisi aziendali e piani di risanamento*, cap. VIII, Giappichelli, Torino, 2019.

<sup>9</sup> La funzionalità ultima del concordato semplificato alla cessazione dell'azienda e allo scioglimento della sua organizzazione, tale per cui la liquidazione dei beni e la stessa continuità indiretta appaiono come mere modalità realizzative di tale finalismo, emerge chiaramente nel lucido commento di Giuseppe Bozza, *Il concordato semplificato introdotto dal d. l. n. 118 del 2021, convertito, con modifiche dalla l. n. 147 del 2021*, in "Diritto della crisi", 5 ottobre 2021, pag. 36.

Sull'altro piano, lo stesso imprenditore debitore può anticipare, nella propria autonoma valutazione prospettica, l'ipotesi dell'eventuale futuro ricorso al concordato semplificato già in sede di trattative durante la composizione negoziata, almeno implicitamente, per salvaguardare i fattori di avviamento trasferibili e conservare le *chances* delle cessioni di complessi aziendali (intera azienda o rami di essa, ovvero partecipazioni strategiche di controllo).

Ciò comporta che, secondo logica economica, entrambe le parti, creditori e imprenditore in crisi, hanno l'interesse comune, congiunto, di coltivare la possibilità di una continuità aziendale indiretta - da profilarsi nell'eventualità del concordato semplificato - già nel corso della composizione negoziata, traducendosi in valutazioni e attività concrete, sia come contributo alla riflessione sull'opportunità di trovare dei punti di incontro nel solco della composizione negoziata ed eventualmente anticipare le operazioni straordinarie in quel momento; sia per prefigurare quanto altrimenti potrà essere conseguito, tramite le cessioni di complessi aziendali, ad esito non positivo della composizione negoziata, tramite le possibilità consentite dal concordato semplificato.

Più precisamente, l'impostazione della composizione negoziata si basa obbligatoriamente sulla costruzione di un piano formale di risanamento, anticipato da un progetto di risanamento predisposto già prima della domanda di nomina dell'esperto.

Tale progetto, che evolverà in un piano articolato in sede di trattative, è tipicamente un piano di continuità aziendale (di risanamento) in forma diretta, mentre l'alternativa della modalità indiretta viene a tutta evidenza considerata nell'ambito della disciplina, ma come un'ipotesi subordinata, di *second best*, ravvisabile in maniera esplicita solo nel decreto dirigenziale del 21 marzo 2023.

In quella sede, nella Sezione I (dedicata al test pratico), la continuità indiretta è tuttavia stranamente considerata come un'eventualità estrema, da ravvisare solo quando il test appare problematico, con valori almeno pari a 5, o addirittura quando l'impresa si presenta in disequilibrio.

Al punto 7 della Sezione I del decreto dirigenziale si precisa, in ultimo, che *“Se la continuità aziendale può essere perseguita solo in via indiretta occorre stimare le risorse realizzabili attraverso la cessione dell'azienda o di rami di essa e compararle con il debito che deve essere servito per comprendere la praticabilità del risanamento”*.

Quest'ultima notazione fa capire come la continuità indiretta venga prevista, nell'ambito della composizione negoziata, solo come alternativa secca alla continuità diretta (una decisione quindi del tipo “SI/NO”) e che quindi, se tale ultima ipotesi è quella prevalente, non debba nemmeno essere presa in considerazione.

Più esplicito e costruttivo è invece l'approccio indicato nella Sezione III del decreto dirigenziale (Protocollo), che disciplina in dettaglio l'attività dell'esperto, laddove dice: *“2.7. In ogni caso, qualora l'esperto reputi che il risanamento possa avere luogo in via indiretta attraverso la cessione dell'azienda o di rami di essa,*

*dovrà tenere conto delle concrete manifestazioni di interesse eventualmente ricevute dall'imprenditore o da terzi, delle ragionevoli stime delle risorse realizzabili pur in assenza degli effetti dell'articolo 2560, secondo comma, del codice civile, e della loro adeguatezza a consentire il raggiungimento di un accordo con i creditori.*"

E ancora: "2.8. *In qualunque momento, nel corso dello svolgimento dell'incarico, l'esperto ravvisi che non sussista o che sia venuta meno ogni concreta prospettiva di risanamento dell'impresa, anche in via indiretta attraverso la cessione dell'azienda o di suoi rami, redige la relazione prevista dall'articolo 17, comma 8, del Codice della crisi d'impresa*".

In definitiva, da una lettura sistematica, la continuità indiretta appare come una soluzione subordinata nell'ambito della composizione negoziata (una sorta di "piano B" rispetto al risanamento con continuità diretta); mentre costituisce l'unica possibilità di continuità nella procedura di concordato semplificato, il quale tuttavia è lo strumento di regolazione della crisi percorribile solamente a valle di una composizione negoziata che non si sia chiusa positivamente.

Ne esce dunque un convincimento che la disciplina, con il rischio di condizionare l'operatività concreta, rappresenti la continuità indiretta dell'impresa o di un suo ramo in una posizione ancillare, eventuale, subalterna rispetto al risanamento mediante continuità diretta e, anche nell'ambito del concordato semplificato, come una variante della *cessio bonorum*; ma non come il più significativo obiettivo da perseguire.

Può essere che l'ipotesi sottostante sia stata quella di accreditare la composizione negoziata come il luogo privilegiato in cui perseguire la continuità, ritenendo a priori che il concordato semplificato sia destinato ad accogliere prevalentemente le situazioni di dissesto irreversibili, confidando forse troppo sull'efficacia del primo strumento e dei suoi meccanismi.

Il dato di esperienza consegna invece un'azienda pervenuta in concordato semplificato a causa di una crisi prevalentemente di natura finanziaria, con un modello di business ancora promettente, un livello di tecnologie aggiornato, un organico del personale qualificato e un importante portafoglio prodotti. L'esito delle trattative in composizione negoziata ha subito, nel breve arco temporale che la caratterizza per le evidenti ragioni di speditezza volute dal legislatore, gli effetti congiunturali di una combinazione di fattori esogeni, imprevisti e incontrollabili: crisi energetica, crisi bellica internazionale, inflazione, volatilità dei mercati reali e finanziari, difficoltà di generazione di cassa.

Anche se il dato empirico può essere limitato al caso di specie, emerge tuttavia il concreto rischio che la composizione negoziata non costituisca, per la sua configurazione, uno strumento che possa agire sempre da filtro ottimale, in grado di consegnare alla successiva *chance* del concordato semplificato essenzialmente aziende decotte, quindi destinatarie di una procedura pragmaticamente rapida e risolutiva in breve per raggiungere lo scopo della cessazione dell'impresa. Questa possibile interpretazione, se fosse univoca, apparirebbe distorsiva, specie qualora la composizione negoziata,

anche per l'orientamento del suo impianto normativo, privilegiasse radicalmente un percorso di risanamento in continuità diretta rispetto a quelli basati su interventi di soggetti terzi nel ruolo di acquirenti di complessi in funzionamento.

La breve durata temporale dello strumento (180 giorni prorogabili al massimo per altri 180 giorni) - nei casi industrialmente più complessi o con la presenza di creditori con routine negoziali e deliberative particolarmente lunghe, ovvero in presenza di congiunture sfavorevoli, che nel contesto ambientale sempre più turbolento andrà verosimilmente a caratterizzare gli scenari di riferimento - può lasciare aperti a fine percorso diversi nodi non risolti tra le parti e consegnare alla soluzione del concordato semplificato una realtà aziendale invero ancora vitale e verosimilmente meritevole di salvataggio, con una sterzata obbligatoria verso la continuità indiretta, rispetto alla ipotesi privilegiata del risanamento diretto in sede di composizione negoziata.

Lo iato rispetto alla prospettiva aziendalistica, che invece considera la continuità indiretta, prevalentemente, come la migliore soluzione della crisi d'impresa e come quella a maggiore gradimento della comunità economico-finanziaria e comunque quella a maggiore probabilità di successo, appare notevole.

### **3. La valorizzazione della continuità indiretta già nella composizione negoziata**

E' chiaro che, *rebus sic stantibus*, la frequenza e l'intensità delle operazioni straordinarie di cessione di azienda o di rami aziendali delle imprese in crisi lungo il percorso della composizione negoziata e dell'eventuale successivo concordato semplificato appare in grande misura demandato alle interpretazioni degli attori, alla capacità propositiva degli advisor del debitore, all'esperto (il quale tuttavia non redige il piano di risanamento, ma deve verificarne la perseguibilità), ai creditori, che a loro volta valutano la convenienza del piano nella loro prospettiva particolare.

Il tribunale, in sede di composizione negoziata, interviene solo in presenza di esplicita autorizzazione, ai sensi dell'art. 22, comma 1, lettera d), per il trasferimento dell'azienda o di uno o più dei suoi rami; ovvero, in sede di concordato semplificato, ai sensi dell'art. 25-*septies*, commi 2 e 3, CCII.

Ci si può chiedere quale siano i motivi per cui nel concordato semplificato sia prevista solamente la possibilità della continuità indiretta, accanto o in alternativa a quella della liquidazione atomistica dei beni; mentre essa sia considerata in maniera a tutta evidenza secondaria come ipotesi di risanamento nella composizione negoziata.

È evidente che questa declinazione dell'operatività straordinaria, che assume maggiore nitidezza e valorizzazione in sede concordataria, riflette l'immagine di un debitore riottoso, che va a sollecitare il

mercato per ottenere offerte di acquisto dell'azienda (o di rami aziendali) preferibilmente nella fase terminale dell'azienda, ad esito di una composizione negoziata non andata a buon fine, come ultima *chance*. Con ciò i valori di trasferimento risultano evidentemente soggetti a erosione, sia perché la composizione negoziata chiusa negativamente ha consumato tempo per percorrere strade infruttuose e onerose; sia perché l'accesso alla procedura concorsuale sancisce un aggravamento dello stato di crisi dell'impresa e quindi una perdita implicita di valore che il mercato va a intercettare, incidendo inevitabilmente sulla qualità e sull'entità delle offerte.

Appare chiaro che l'eventuale operazione di cessione sarebbe stata meglio realizzata precedentemente, durante la composizione negoziata, quando la gestione, specie se condotta senza arrecare pregiudizio alla sostenibilità economico-finanziaria dell'attività (art. 21, comma 1, CCII), permetteva di meglio conservare valore.

Ma anche i creditori, edotti della soluzione del concordato semplificato con le sue regole, quale potenziale esito della composizione negoziata, avrebbero potuto inserire questa variabile nella propria equazione economica, deducendone valutazioni e decisioni ponderate per il rischio della propria individuale posizione.

In definitiva, pare di poter dire che la valutazione strategica dell'impresa, vale a dire la stima del suo capitale economico, nella filiera sequenziale costituita dalla composizione negoziata della crisi e dal concordato semplificato, assuma come informazione un valore fondamentale, anche in assenza di offerte esplicite.

Si tratta di *valutazione strategica*, perché si dovrebbe andare a stimare un valore economico dell'azienda (o di uno o più dei suoi rami) con riferimento a diversi stadi di strategie di gestione della crisi, tutte razionalmente prefigurabili *ex ante*:

- a) Il valore dell'impresa (o di suoi rami) al momento attuale della domanda di nomina dell'esperto, anche nell'ipotesi di continuità diretta, come parametro di confronto di convenienza e come potenziale dato di realizzo, reso conoscibile ai creditori, anche per rinforzare le trattative, nella misura in cui il valore recuperabile dal risanamento in via diretta risulti prevedibilmente superiore alle alternative;
- b) Il valore dell'impresa (o dei rami) a regime, dopo il risanamento prospettato a piano, o *valore economico del risanamento*<sup>10</sup> con l'ottica di misurare il differenziale positivo del progetto di risanamento;

---

<sup>10</sup> Sulla metodologia di valutazione del "valore economico del risanamento", si rinvia a Paolo Bastia (*Gestione della crisi e piani di risanamento aziendali*, Giuffrè, Milano, 2022, cap. 4. In generale, per la valutazione strategica del capitale economico, si rimanda a Michele Galeotti e Stefano Garzella (a cura di), *Governo strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino, 2013, cap. 17.

- c) Il valore economico dell'azienda (o dei suoi rami) in ipotesi di concordato semplificato, peraltro, non molto differita nel tempo, data la brevità della durata della composizione negoziata, tale da prefigurare le possibilità di realizzo in ambito di procedura (quindi verosimilmente inferiore di quella di cui al punto a): stima dell'imprenditore, estremamente importante, a nostro avviso ancora più rilevante di quella eventualmente redatta in sede di ricorso di concordato semplificato, perché ne anticipa la conoscibilità e quindi l'efficacia informativa in sede di trattative ancora aperte con i creditori: tale conoscenza assume maggiore rilevanza, prima della chiusura della composizione negoziata, anche rispetto a quella, più consueta, della prospettiva meramente liquidatoria atomistica;
- d) Il valore economico dell'azienda (o di rami) o comunque del complesso patrimoniale anche in via atomistica, in ipotesi di liquidazione giudiziale.

La prospettazione di una continuità aziendale indiretta, anche nella eventuale fase di concordato semplificato, può utilmente essere rappresentata ai creditori in sede negoziale, se e quando rimangano riserve sulla perseguibilità del risanamento in via diretta, come argomento per richiedere il loro supporto, sia lato banche ai fini del mantenimento degli affidamenti; sia lato fornitori, in ordine alla continuità delle forniture; sia lato enti erariali e previdenziali, nella misura in cui interiorizzassero il convincimento che la continuità indiretta, creando valore, produce basi imponibili a valere nel tempo, altrimenti perdute: ciò specie in presenza di comportamenti proattivi da parte dell'esperto<sup>11</sup>

A tale proposito, merita richiamare dal citato protocollo quanto segue: “9.2. Nello stimolare la formulazione di proposte, l'esperto rappresenta l'esigenza che esse assicurino l'equilibrio tra i sacrifici richiesti alle singole parti, in modo quanto più possibile proporzionato al grado di esposizione al rischio di ciascuna di esse, e alle utilità derivanti alle medesime parti dalla continuità aziendale dell'impresa.”.

---

<sup>11</sup> Si osservi quanto il Protocollo consente all'azione dell'esperto come incisività in sede di trattative, attraverso la rappresentazione del valore di cessione dell'azienda o di suoi rami: “12. Cessione dell'azienda nella composizione negoziata o nell'ambito del concordato semplificato (nella fase tra la domanda e l'omologa) 12.1. Se si intende procedere alla cessione dell'azienda o di suoi rami, l'esperto avrà cura di far presente all'imprenditore l'utilità e l'opportunità del ricorso a procedure competitive per la selezione dell'acquirente in modo da sgombrare il campo dal timore di scelte compiute in danno ai creditori. 12.2. All'esperto potrà essere richiesto di: individuare quale sia il perimetro dell'azienda, o di rami di essa, ritenuto idoneo per ottenere il miglior realizzo; fornire indicazioni all'imprenditore per organizzare una data room informativa da utilizzare per la raccolta delle manifestazioni di interesse (a tal fine potrà essere utilizzata la Piattaforma telematica nazionale); dare corso, o far dare corso, alla selezione dei soggetti potenzialmente interessati, anche attraverso procedure competitive, raccogliendo le relative manifestazioni di interesse e le eventuali offerte vincolanti (a tal fine potrà essere utilizzata la Piattaforma); se richiesto, esprimere il proprio parere sulle manifestazioni di interesse e sulle offerte ricevute. 12.3. L'esperto avrà cura di ricordare all'imprenditore l'opportunità che le offerte siano quanto più possibile a contenuto determinato, vincolanti, sottoscritte e accompagnate da idonee garanzie. 12.4. L'esperto, se sentito dal tribunale nel procedimento autorizzativo ai fini della deroga dell'articolo 2560, secondo comma, del codice civile, potrà essere chiamato ad esprimersi sulle modalità con cui si è arrivati all'individuazione dell'acquirente, sulla congruità del prezzo e su ogni altro elemento ritenuto utile dal tribunale. In adempimento dei doveri di cui all'articolo 16 del Codice della crisi d'impresa, egli informa il tribunale se l'acquirente dell'azienda, o di rami di essa, sia una parte correlata dell'imprenditore e a riferire sulle attività indicate e descritte nel presente paragrafo.

E ancora, sull'efficace motivazione alla continuità indiretta da parte dell'esperto: “9.5. *Quando ritiene che per assicurare la continuità aziendale e il miglior soddisfacimento dei creditori sia prospettabile unicamente la cessione dell'azienda o di rami di essa, l'esperto ricorda alle parti la possibilità di derogare agli effetti dell'articolo 2560, secondo comma, previa autorizzazione del giudice, come previsto dall'articolo 22, comma 1, lettera d) del Codice della crisi d'impresa*”.

Prefigurare già anticipatamente, durante la composizione negoziata, la percorribilità in sede di eventuale concordato semplificato della cessione dell'azienda o di rami, a seguito del venir meno della perseguibilità del risanamento diretto, in presenza di incertezza delle trattative, permette peraltro di predisporre adeguatamente per tempo un coerente piano di liquidazione alternativo<sup>12</sup> nel solco del concordato semplificato, posto che questo va richiesto rapidamente, entro 60 giorni dalla chiusura della composizione negoziata, specialmente se le attività da rappresentare a piano possono presentare delle complessità particolari, come l'eventuale stipula di un contratto di affitto d'azienda, quale soluzione ponte in vista del successivo trasferimento<sup>13</sup>; la definizione di accordi sindacali; ovvero delle opportune ripermetrazioni del ramo aziendale oggetto di cessione, identificando catene del valore, processi, beni, risorse umane, la cui ottimale combinazione possa valorizzare al meglio l'appetibilità del ramo aziendale da cedere, isolando al contempo i processi degenerativi della catena del valore e gli elementi patrimoniali ad essi afferenti, da destinare alla liquidazione atomistica.

Alla luce delle considerazioni in precedenza esposte, pare di poter concludere che, se è vero che il concordato semplificato è previsto come una procedura conseguente unicamente alla chiusura non positiva della composizione negoziata della crisi d'impresa, a date condizioni, la sua percorribilità - ben nota a tutte le parti e quindi anche ai creditori - in un'ottica progettuale andrebbe opportunamente anticipata fin dalla preparazione della composizione negoziata, quindi ancor prima della domanda di nomina dell'esperto e dell'avvio delle trattative, non solo come pianificazione di un'eventuale

---

<sup>12</sup> La prassi di redazione dei piani alternativi (o *contingency plans*), è particolarmente raccomandata in presenza di elevati livelli di incertezza, per fattori non controllabili da parte dell'impresa, come approccio flessibile alla pianificazione aziendale. Nata nella cultura manageriale del *project management*, la *contingency planning* viene raccomandata anche nelle gestioni delle crisi in presenza di particolari incertezze. In proposito cfr. Paolo Bastia, *Gestione della crisi e piani di risanamento aziendali*, pagg. 203 e segg., Giuffrè Francis Lefebvre, Milano, 2022.

<sup>13</sup> L'ipotesi di stipulare un contratto d'affitto come strumento funzionale alla cessione anche nell'ambito del concordato semplificato viene richiamata da Giuseppe Fichera, *cit.*, pagg. 2-3, laddove scrive: “*Sembrirebbe esclusa, quindi, qualsiasi forma diversa di regolazione della crisi e, soprattutto, parrebbe sottratta all'imprenditore la possibilità di proporre un piano in continuità aziendale, ex art. 186-bis l.fall. 3 / 21 Così non è, invece, almeno per il concordato con continuità c.d. indiretta, secondo la ricostruzione accolta dalla giurisprudenza della S.C.*”. La citata pronuncia (Cass., Sez. 1, 19 novembre 2018, n. 29742), precisa che: “*il concordato con continuità aziendale, disciplinato dall'art. 186-bis l.fall., è configurabile anche qualora l'azienda sia già stata affittata o si pianifichi debba esserlo, palesandosi irrilevante che, al momento della domanda di concordato, come pure all'atto della successiva ammissione, l'azienda sia esercitata da un terzo anziché dal debitore, posto che il contratto d'affitto diventa strumento funzionale alla cessione o al conferimento di un compendio aziendale.*”.

emergenza, ma anche per interiorizzare nello stesso percorso negoziale una fase terminale potenzialmente attivabile, descrivendone e rappresentandone gli sviluppi e i possibili contenuti anche come rappresentazione potenziale per i creditori, anziché tacerne completamente le caratteristiche e le implicazioni.

L'esperto lavora fondamentalmente sul progetto e quindi sul piano formale predisposto dall'imprenditore e così i creditori ne sono i fruitori. I "pieni" e i "vuoti" del piano di risanamento, ancorché astrattamente emendabili in sede di composizione negoziata, se e in quanto la vigilanza dell'esperto sia sufficientemente attenta, sono comunque rilevanti e condizionanti l'efficace andamento del percorso.

Pertanto, appare razionale che la valutazione della soluzione della continuità indiretta - essendo l'unica modalità di continuità consentita dal concordato semplificato e proprio per questo decisiva, a vantaggio di tutti gli attori - ancorché non sia l'obiettivo specifico della composizione negoziata, non sia rimandata ad una valutazione *ex post*, scontando possibili errori e trascuratezze, vuoi dell'imprenditore (stime non predisposte); vuoi dell'esperto stesso, consentite dalla normativa (stime non fatte preventivamente al rilascio del proprio parere)<sup>14</sup>; vuoi dai creditori, in difetto dell'informazione sui valori economici delle operazioni straordinarie potenzialmente realizzabili. I creditori, infatti, anche se dubbiosi o dissenzienti in ordine al progetto di risanamento, potrebbero comunque trovare (su basi razionali) motivi di collaborazione gestionale a favore della continuità aziendale, perché questa, anche nell'eventualità della cessione di azienda o di rami aziendali in sede di concordato semplificato, comunque produrrà vantaggi comparativi - in quanto dimostrabili - rispetto alla liquidazione giudiziale, sia in termini di soddisfacimento diretto riveniente dai realizzi, sia in termini di utilità economiche connesse con rinnovazioni e continuazioni di rapporti con i cessionari.

Nell'esperienza qui richiamata, i fornitori strategici hanno coralmemente assicurato la loro collaborazione anche nei confronti del cessionario del ramo trasferito nella fase concordataria ante omologazione, consentendo il rapido fisiologico riavvio dei processi logistici e produttivi, quando invece si erano

---

<sup>14</sup> In relazione al rilascio del parere da parte dell'esperto in sede concordataria, ai sensi dell'art. 25-sexies, comma 3, leggasi dal Protocollo: "*Stima della liquidazione dell'intero patrimonio 13.1. In qualunque momento risulti utile per le trattative, è opportuno che l'esperto proceda alla stima delle risorse derivanti dalla liquidazione dell'intero patrimonio o di parti di esso o, ove siano richieste competenze diverse dalle proprie, che proponga alle parti la nomina congiunta di un soggetto di fiducia di tutte, che proceda alle valutazioni necessarie, con costi ripartite tra di esse. La stima consente alle parti con le quali sono in essere le trattative di valutare le utilità che deriverebbero dalla liquidazione, nel rispetto dell'ordine delle cause legittime di prelazione, sulla base dell'elenco dei creditori depositato ai sensi dell'articolo 17, comma 3, lettera c), del Codice della crisi d'impresa e potranno essere utili ai fini del parere previsto nell'ambito della eventuale procedura di concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio. 13.2. Quando il tribunale richiede il parere di cui all'articolo 25-sexies, comma 3, del Codice della crisi d'impresa l'esperto si pronuncia sui presumibili risultati della liquidazione e sulle garanzie offerte dagli eventuali proponenti l'acquisto dell'azienda, di suoi rami o di singoli cespiti. In tal caso, ove non si sia già proceduto nei termini di cui al punto precedente, il parere dell'esperto verterà sulla stima presentata dall'imprenditore.*

manifestate interruzioni delle forniture già durante la composizione negoziata. Analogo comportamento collaborativo è stato dimostrato pressoché totalmente dalla clientela, a dimostrazione che il sistema delle imprese trova maggiore incentivo a collaborare essenzialmente in presenza di una prospettiva di continuità e forse, sembrerebbe, privilegiando proprio quella indiretta.

Anche il personale, quasi 120 unità, trasferito con il ramo aziendale, ha mantenuto la propria fedeltà all'azienda nella prospettiva della continuità indiretta, evitando dimissioni e cessazioni che avrebbero intaccato la compattezza degli organici.

Ancora, le opzioni di liquidazione atomistica di impianti e macchinari, anche se generatrici di pronta liquidità, sono state fermate ed evitate in ragione delle ipotesi di continuità indiretta concretamente praticabili.

In altri termini, la dimostrabilità *ex ante* che l'azienda possieda convincenti fattori di continuità aziendale sia diretta (qualora la composizione negoziata persegua questo obiettivo come prioritario), sia anche indiretta (nell'eventualità di dover accedere a un concordato semplificato), che eviti la deriva liquidatoria, sembra poter costituire un più robusto incentivo per le parti, non solo per i creditori più attenti alle sorti aziendali, ma anche per gli altri soggetti che concorrono alla continuità stessa in maniera decisiva, vuoi i lavoratori, vuoi la clientela, specialmente se di natura imprenditoriale (nell'ambito delle relazioni *business to business*), la cui fidelizzazione rappresenta un evidente fattore di avviamento.

#### 4. Il ruolo dell'ausiliario

Riportando il “cursore” del ragionamento alla esecuzione del concordato semplificato, dopo la sua “apertura” (che, come tale, non viene espressamente indicata dalla norma), rileva la nomina della figura dell'ausiliario, il quale in sostanza sostituisce quella del commissario giudiziale, culminando la sua attività nel rilascio del parere previsto dall'art. 25-*sexies*, comma 4, CCII<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> L'accostamento della figura dell'ausiliario a quella del commissario giudiziale è oramai affermato in dottrina. Cfr., in particolare, Stefania Pacchi, *Il concordato semplificato: un epilogo ragionevole della composizione negoziata*, in “Ristrutturazioni aziendali”, 23 ottobre 2023, pagg. 17 e segg. Ancora, scrive Giuseppe Bozza “... questa esigenza di avere un parere finale dell'ausiliario/commissario ricorre, a maggior ragione, nel concordato semplificato, ove il ruolo del giudice è configurato come più penetrante che nell'ordinario concordato per sopperire alla eliminazione del diritto di voto dei creditori”: vedasi il suo contributo, *cit.*, pag. 22. Con chiarezza, precisa Salvo Leuzzi: “A tenore dei commi 3 e 4 dell'art. 18, il tribunale emette un decreto con cui “nomina” un ausiliario, sorta di succedaneo del commissario giudiziale del concordato ordinario” (vedasi il suo articolo, par. 3, *Analisi differenziale fra concordati: concordato semplificato vs ordinario*, in “Diritto della Crisi”, Numero Speciale Novembre 2021, “Le nuove misure di regolazione della crisi d'impresa”).

Il parere dell'ausiliario in presenza di un piano di liquidazione che contempli la cessione dell'azienda o di rami aziendali, non può che estendersi anche a un giudizio di fattibilità<sup>16</sup>, in quanto devono essere soppesati, anche a tutela dell'informativa ai creditori (ai quali il parere viene trasmesso a cura del debitore), vari profili: dall'individuazione del perimetro del ramo aziendale (quando trattasi per l'appunto di una tale articolazione del complesso aziendale), alla stima del valore economico (ciò vale anche in caso di cessione di partecipazioni), alla solidità dell'offerente, all'eventualità che il debitore abbia sviluppato un piano strategico e/o di risanamento industriale dell'azienda ceduta (o del ramo) per rappresentarne la redditività e le potenzialità, per favorirne l'appetibilità: elementi che possono anche alimentare il *set* informativo o la *data room* eventualmente creati in sede di verifica dell'assenza di soluzioni migliori del mercato, a beneficio dei soggetti terzi interessati. Si tratta di informazioni complesse, che richiedono una valutazione economico-strategica e organizzativa sofisticata, per cui la valutazione di fattibilità non può essere totalmente demandata al tribunale.

L'esperienza che lo scrivente può trasferire è effettivamente quella di un ruolo particolarmente impegnativo dell'ausiliario nel concordato semplificato, amplificato dalla brevità del tempo a disposizione, specialmente quando il piano di liquidazione, in presenza di un'offerta di acquisto dell'azienda o di uno o più rami aziendali, ne preveda la cessione, preceduta da una significatività di ricerca dell'assenza di migliori soluzioni del mercato, da rappresentare in una specifica relazione ai sensi dell'art. 25-*septies*, comma 2, CCII.

Nei casi di una certa complessità, è difficile e forse superficiale ipotizzare che l'attività dell'ausiliario possa essere più circoscritta rispetto a quella del commissario giudiziale, il quale pare non possa esimersi dal compiere accurate verifiche contabili e della qualità dei dati aziendali, analogamente a quanto necessario per l'espressione del giudizio di veridicità dei dati, ancorché la norma non lo preveda.

Il fatto che l'ausiliario non abbia rapporti diretti con i creditori (che possono essere fonte di svariate informazioni), che il parere debba estendersi su aspetti di grande rilievo, circa la realizzabilità del piano di liquidazione e, nel caso di continuità indiretta, con le disamine delle perizie di stima, necessita doverosamente una verifica significativa dei dati aziendali e di quelli contabili in particolare. Ciò anche

---

Infine, è consigliabile leggere Stefano Ambrosini, *Concordato semplificato: la giurisdizione come antidoto alla "coattività" dello strumento e alla "tirannia" dell'esperto*, in "Ristrutturazioni Aziendali", 27 ottobre 2023, par. 4, circa i diversi compiti dell'Ausiliario, specie in ordine alla verifica della veridicità dei dati, in assenza della figura dell'attestatore.

<sup>16</sup> Sulla rilevanza del ruolo dell'ausiliario, quando il piano prevede il trasferimento dell'azienda o di un ramo aziendale prima dell'omologa, si veda Vittorio Zanichelli, *Gli esiti possibili della composizione negoziata*, in "Diritto della Crisi", 2021, pag. 20. L'Autore nello stesso contributo (pag. 19), dà conto altresì della rilevanza dell'attività dell'ausiliario e del parere, chiamato ed esprimersi in sostanza sulla fattibilità del piano e sulle prospettive della liquidazione, analogamente quindi alla relazione particolareggiata del commissario giudiziale.

perché non è prevista la relazione di attestazione e non è scontato che l'esperto si sia fatto carico di verifiche contabili sistematiche.

Pensare che l'ausiliario si esima dalle verifiche contabili, apre la procedura ad un rischio di forte asimmetria informativa, specie se non colmata precedentemente dall'esperto: un'asimmetria che non aiuta né i creditori, né il debitore, dato che i contenuti del suo ricorso sono naturalmente di parte, favorendo la presentazione di opposizioni all'omologazione da parte di creditori, che, come si è detto, sono meri destinatari del parere dell'ausiliario, senza poter interloquire con questi.

La valutazione comparativa della proposta concordataria rispetto alla liquidazione giudiziale, per la dimostrabilità dell'assenza di pregiudizio ai creditori, si basa necessariamente sui numeri della contabilità o comunque, anche se prospettici, sono dedotti dalla contabilità.

Peraltro, l'accertamento di eventuali responsabilità anche ai fini di attivazione di azioni risarcitorie, connesse con la gestione passata, richiede accesso al sistema contabile che deve essere compreso criticamente nel suo grado di affidabilità: profilo che peraltro, ai sensi dell'art. 2086, secondo comma, c.c., costituisce un aspetto di valutazione delle responsabilità apicali relativamente all'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

Ma il giudizio comparativo *de quo* necessita anche di una dettagliata analisi del passivo concordatario e della sua composizione, per confermarne o correggerne la consistenza e l'articolazione di dettaglio.

Quanto alla valutazione della fattibilità del piano di liquidazione, quando preveda la cessione dell'azienda o di rami aziendali, questa deve basarsi su un giudizio di permanenza delle condizioni di continuità aziendale, sia per sostenere la credibilità di un esito dell'operazione, sia per valutarne la congruità dell'offerta e, nel caso di trasferimento previsto prima dell'omologazione, per dar corso alla sua esecuzione, previa la verifica di assenza di soluzioni migliori del mercato: un complesso di valutazioni e di attività impraticabili in assenza di una consapevolezza della qualità degli archivi contabili dell'azienda.

La filiera composizione negoziata e successivo concordato semplificato non prevede espressamente la verifica della veridicità dei dati contabili e aziendali, eliminando anche la relazione di attestazione. Posto che la trasparenza, fondata non sulla fiducia spontanea, ma in materia di gestione aziendale, specie di un'azienda in crisi o insolvente, costituisce un fondamentale elemento per la negoziazione; considerato ancora che l'eliminazione dell'adunanza dei creditori nel concordato semplificato evita anche una interrelazione formale e informale con l'organo tecnico di giustizia (l'ausiliario); data altresì l'auspicabile volontà di contenere il numero delle opposizioni all'omologazione; l'esigenza di dar corso da parte dell'ausiliario e presumibilmente, ancor prima, da parte dell'esperto a significative verifiche della contabilità aziendale pare a chi scrive una questione fondamentale.

L'ausiliario deve quindi elaborare una valutazione della continuità aziendale, ancorché indiretta, che tuttavia si basa fundamentalmente sulla valutazione del modello di business attuale dell'impresa, sulla sua coerenza intrinseca e rispondenza alle logiche strategiche del settore, nonché alla sostenibilità di un *benchmarking* dei competitor, per dedurne l'esistenza di concrete fonti di vantaggio competitivo in grado di generare futura redditività e prospettive durevoli di continuità aziendale. A tal fine serve indubbiamente anche una particolareggiata analisi delle cause della crisi, per discernere quelle temporanee e risanabili, ovvero risolvibili nel contesto aziendale di destinazione per effetto di sinergie o di fattori di solidità dell'offerente. Queste analisi consentono quindi di esprimere una valutazione critica delle perizie e della coerenza dell'offerta.

## 5. Il ruolo ampio del tribunale

In conclusione, l'esigenza pragmatica di velocizzare il processo di soluzione della crisi d'impresa attraverso il binomio composizione negoziata e, quindi, concordato semplificato, se da un lato può apparire astrattamente rispondente a far ripartire quanto prima le aziende recuperabili<sup>17</sup> e a risolvere con processi liquidatori i casi delle aziende che non superano il filtro della composizione negoziata, può presentare alcune problematiche, che possono essere risolte sul piano sostanziale, intervenendo responsabilmente da parte degli attori e, nel caso del concordato semplificato, con un'estensione del perimetro di attività dell'ausiliario, a cui dovrebbe dare sostegno il tribunale con opportune previsioni nel decreto di nomina ex art. 25-*sexies*, comma 3, CCII.

Il ruolo del tribunale appare in effetti particolarmente rilevante e in grado di colmare la stringatezza e la semplificazione normative<sup>18</sup>, specialmente in ordine al giudizio di omologazione e alle diverse valutazioni che ne stanno alla base.

Il tribunale dovrà anche recuperare, a tal fine, dalla relazione finale dell'esperto, l'effettiva copertura delle varie esigenze informative e delle verifiche compiute dall'esperto, per colmare eventuali *gap* operativi, conoscitivi e di accertamento, affinché se ne faccia carico l'ausiliario.

---

<sup>17</sup> Scrive Salvo Leuzzi, cit., par.3: *“Il concordato semplificato si orienta verso il mercato, facendo venire alla luce la primazia di uno specifico interesse pubblico: la salvaguardia delle porzioni ancora attive dell'azienda in affanno:”*.

<sup>18</sup> Giuseppe Fichera, cit. pagg. 17-18, ha messo in risalto l'ampiezza del ruolo del tribunale, nel concordato semplificato, anche per la semplificazione del quadro normativo: *“ Quella che merita sicura attenzione in questo contesto, tuttavia, è la precisa opzione del decreto-legge in esame per un controllo forte da parte del giudice, che assume ora un ruolo tutorio rispetto agli interessi dei singoli creditori, finendo per sostituirsi agli stessi nel valutare la convenienza del concordato rispetto al fallimento, o, per usare la formula legislativa, nello stabilire se il concordato arreca loro “pregiudizio” rispetto all'altra procedura. Occorre però avere la consapevolezza che se il ritorno ad un ruolo protagonista del giudice non può, di per sé, essere visto con disfavore, solo l'applicazione pratica del nuovo istituto consentirà di capire se la ritrovata centralità del tribunale nella gestione della crisi d'impresa, sia lo strumento giusto per assicurare “il miglior 18 / 21 soddisfacimento dei creditori”*.

La “staffetta” esperto-ausiliario non è stata definita come passaggio di consegna, anzi emerge una discontinuità tra le due attività sequenziali, peraltro eventuali, ma che, quando effettivamente vengono a succedersi, lasciano aperte tematiche che necessitano di integrazioni opportune perché, ancorché la composizione sia un percorso negoziale e il concordato semplificato una procedura, con logiche e modalità di conduzione differenti, vi sono elementi di unicità e di continuità assai forti: i) l'azienda è la stessa, con la sua gestione; ii) il ceto dei creditori è il medesimo, così come il passivo che ne rappresenta la consistenza; iii) specialmente quando il piano concordatario preveda la continuità indiretta, i fattori di avviamento e di continuità da evidenziare sono i medesimi di quelli dell'azienda già in composizione negoziata (diversa è la situazione della liquidazione atomistica, che prevede la dissoluzione del sistema aziendale); in quest'ultimo caso richiamato, sono i medesimi anche i soggetti che permangono, auspicabilmente, nella sfera aziendale, interna ed esterna: il management e il personale dipendente e la clientela.

Sembra quindi emergere, in presenza di continuità indiretta prevista nel piano del concordato semplificato, una esigenza di integrazione sostanziale tra composizione negoziata e concordato semplificato, che sul piano del dettato normativo non è prevista, ma che può essere soddisfatta mediante diverse saldature: prospettiche in sede di composizione negoziata (salvaguardia dei fattori di avviamento trasferibili anche nell'eventualità di un esito sfavorevole del percorso, per giocare al meglio la eventuale successiva partita del concordato semplificato); di integrazione di verifiche e di accertamenti in sede concordataria, specialmente con la formulazione di un incarico adeguatamente ampio all'ausiliario, per consentirne il rilascio di un parere completo e convincente anche per i creditori, che ne sono indiretti destinatari.