

Sommario n. 3/2025



Nuove aree di sviluppo

Il ruolo del collegio sindacale nella gestione della crisi d'impresa	4
Neutralità fiscale per le aggregazioni professionali	9



Primo piano

Le spese di trasferta: nuovi obblighi per imprese e professionisti	12
Assegnazione agevolata, nuova chance per le imprese	15



Consulenza strategica

Controllo di gestione: necessario un piano d'azione per raggiungere gli obiettivi	20
Commercialisti: antiriciclaggio, approvate le nuove regole tecniche	24



Transizione digitale

Piano "Transizione 5.0": i recenti chiarimenti del MIMIT	26
Correzione del Modello F24 con la piattaforma Civis	30



Sviluppo commerciale e marketing

Come chiarire i dubbi e rispondere alle obiezioni del cliente	35
Parcella: come comunicare al cliente il vero valore del professionista	40

Il ruolo del collegio sindacale nella gestione della crisi d'impresa

Vantaggi per lo studio

Dal CNDCEC importanti precisazioni sul ruolo e le responsabilità del collegio sindacale nell'ambito dell'accesso agli strumenti di regolazione della crisi d'impresa e dell'insolvenza. Un'importante funzione del collegio sindacale è quella di monitorare con attenzione le attività svolte dal professionista indipendente nelle diverse situazioni previste dalla normativa vigente. Questa figura di "attestatore" riveste un ruolo fondamentale nell'ambito delle procedure CCII.

Il consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili (CNDCEC) ha approvato le nuove norme di comportamento per il collegio sindacale delle società, con entrata in vigore dall'1.01.2025. Esse rappresentano un aggiornamento significativo, in linea con le più recenti innovazioni normative, che hanno inciso, anche se indirettamente, sulla *corporate governance* e sulle funzioni degli organi societari ridefinendo il ruolo e le responsabilità del collegio sindacale nell'organizzazione delle società. Un elemento di particolare rilievo riguarda il collegio sindacale delle società "non quotate", il cui ambito di azione è stato ridefinito anche alla luce delle modifiche introdotte dal correttivo-ter al codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (D.Lgs. 136/2024). Le nuove regole sono volte a potenziare il ruolo del collegio sindacale, rafforzandone l'efficacia nelle attività di vigilanza e controllo e rendendolo un punto di riferimento ancora più solido nella *governance* societaria. Ciò assume particolare rilevanza nelle fasi più delicate della vita di un'azienda, come l'accesso agli strumenti di gestione della crisi, il controllo delle operazioni straordinarie effettuate prima e durante la crisi, nonché nella gestione del rapporto con l'attestatore, il professionista indipendente incaricato di verificare l'accuratezza e l'affidabilità delle attestazioni nel processo di risanamento aziendale.

DISPOSIZIONI NORMATIVE DI RIFERIMENTO

- ⇒ Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (D.Lgs. 12.01.2019, 14).
- ⇒ Disposizioni integrative e correttive al codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (D.Lgs. 13.09.2024, n. 136).
- ⇒ Norme di comportamento del collegio sindacale del consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili.

FUNZIONI DEL COLLEGIO SINDACALE NELLA CRISI D'AZIENDA

- ⇒ È chiamato a vigilare sul rispetto del diritto dei soci ad essere informati sul ricorso ad uno strumento di risoluzione della crisi.
- ⇒ Prima di accedere a uno degli strumenti di regolazione di crisi, deve controllare la legalità e la correttezza amministrativa degli atti di straordinaria amministrazione dell'azienda compiuti nei 5 anni precedenti.
- ⇒ Monitora con attenzione le attività svolte dal professionista indipendente, c.d. "attestatore".
- ⇒ Controlla che l'attestatore soddisfi i requisiti di professionalità e indipendenza.
- ⇒ Controlla la coerenza e la completezza delle informazioni fornite nell'attestazione, così da garantire la trasparenza e la correttezza dell'intero processo.
- ⇒ Riceve informazioni e aggiornamenti dal professionista indipendente e viceversa.
- ⇒ Le sue funzioni sono sospese durante la liquidazione giudiziale, ad esclusione dell'obbligo di partecipare alle riunioni degli organi sociali e di altre eventuali funzioni suppletive necessarie.

MODALITÀ DI ACCESSO A UNO STRUMENTO DI REGOLAZIONE DELLA CRISI

Il cuore dell'attività del collegio sindacale, in relazione alla crisi e all'insolvenza delle imprese, consiste nel monitorare l'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili al fine di poter rilevare tempestivamente un'eventuale crisi.

Il punto di riferimento per l'orientamento del collegio sindacale nella gestione della crisi aziendale è costituito dalle disposizioni contenute nel Titolo IV, Capo III-*bis* D.Lgs. 14/2019 (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza - CCII), integrato di recente dal D.Lgs. 136/2024 (Disposizioni integrative e correttive al codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza) e dalle norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate. Il c. 1 art. 120-*bis* CCII stabilisce che la decisione di ricorrere a uno strumento di regolazione della crisi o dell'insolvenza spetta esclusivamente agli **amministratori** o ai **liquidatori**, i quali determinano anche i contenuti del piano di risanamento o di liquidazione. Pertanto, la competenza in questa materia è interamente sottratta all'assemblea e/o ai soci, che conservano solo il diritto di essere informati dagli amministratori (o dai liquidatori) sull'avvenuto ricorso a tale strumento e, successivamente, sull'evoluzione della situazione in modo periodico.

La limitazione dei diritti dei soci prevista dal legislatore in situazioni di crisi o insolvenza sembra principalmente motivata dalla necessità di evitare **conflitti di interesse**. Infatti, la Direttiva *Insolvency* e il CCII attribuiscono grande importanza all'obiettivo di risanare le imprese in continuità, il che, talvolta, porta a una **divergenza di obiettivi tra i soci e la gestione aziendale**.

In questo scenario, i soci, nel tentativo di proteggere il loro investimento, potrebbero essere inclini a rinviare le azioni necessarie per un tempestivo riequilibrio dell'impresa. Il semplice accertamento di una situazione di crisi, infatti, implica frequentemente la necessità di rilevare **svalutazioni degli attivi e/o accantonamenti** per oneri o rischi, con la conseguenza di generare **perdite** che possono erodere il capitale sociale o il patrimonio netto, a danno degli interessi dei soci. Inoltre, la crisi potrebbe avere impatti diversi sui singoli soci, su particolari categorie di soci o sugli investitori, inclusi quelli di capitale di debito.

Dunque, i soci hanno esclusivamente il diritto di essere informati, mentre spetta agli amministratori il dovere di fornire tale informativa; al contempo, il collegio sindacale è chiamato a vigilare sul rispetto di questo assetto, in cui però i contenuti e i tempi dell'informativa ai soci non sono facili da definire, in quanto devono essere considerati anche gli **aspetti di riservatezza** legati a scelte, trattative, operazioni e potenziali investitori, la cui divulgazione prematura potrebbe compromettere il buon esito della ristrutturazione del debito. Di conseguenza, la vigilanza del collegio sindacale diventa un elemento determinante per bilanciare le esigenze contrastanti, tenendo conto anche del fatto che i soci, se detentori di almeno il 10% del capitale, hanno la possibilità di proporre una soluzione alternativa per la crisi.

L'attività di controllo del collegio sindacale in caso di accesso a uno strumento di regolazione della crisi è ovviamente sotto-

posta a ferree regole, poiché si instaura in un contesto di *governance* del tutto straordinario. Ad esempio, ai fini del buon esito della ristrutturazione, il piano può prevedere qualsiasi modificazione dello statuto della società debitrice, *ivi* inclusi aumenti e riduzioni di capitale sociale anche con limitazione o esclusione del diritto di opzione e altre modificazioni che incidono direttamente sui diritti di partecipazione dei soci, nonché fusioni, scissioni e trasformazioni. In tal caso, è la **sentenza di omologazione dello strumento di regolazione della crisi e dell'insolvenza** l'atto che determina le modificazioni dello statuto in relazione alle operazioni sopra menzionate. Non ci saranno, quindi, deliberazioni assembleari di aumento del capitale, di trasformazione, fusione o scissione, qualora previste dal piano, essendo dette delibere sostituite dal provvedimento giudiziario di omologazione dello strumento di regolazione della crisi. Anche l'attività degli amministratori post-omologa è circoscritta all'adozione degli atti esecutivi eventualmente necessari, su indicazione del tribunale, che potrà, in caso di loro inerzia, sostituirli con un organo giudiziale di amministrazione.

CONTROLLO SINDACALE SUGLI ATTI STRAORDINARI PRE-CRISI

Un aspetto spesso sottovalutato riguardo al ruolo e alle responsabilità del collegio sindacale nell'ambito dell'accesso a uno strumento di regolazione della crisi o dell'insolvenza è legato a quanto previsto dall'art. 39, c. 2 codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, il quale stabilisce che al momento della presentazione di una domanda per l'accesso a uno di questi strumenti, debba essere redatta una relazione riepilogativa degli **atti di straordinaria amministrazione** compiuti nei 5 anni precedenti.

Gli atti da riportare sono quelli elencati nell'art. 94, c. 2 CCII, i quali rientrano nella straordinaria amministrazione in quanto, se effettuati durante una procedura di concordato preventivo, necessitano dell'**autorizzazione del giudice delegato** per essere validi. Si tratta di un'ampia categoria di operazioni, che include, tra le altre, la stipula di mutui, le transazioni, le alienazioni di immobili o partecipazioni societarie di controllo, la concessione di garanzie reali o personali, la rinuncia a liti, il riconoscimento di diritti di terzi, le cancellazioni di ipoteche, le restituzioni di pegni, l'accettazione di eredità e donazioni e, in generale, tutti gli atti che eccedono l'ordinaria amministrazione. Questa relazione assume un ruolo chiave sia per comprendere l'impatto di tali operazioni sulla situazione di crisi, sia per individuare eventuali azioni revocatorie e possibili responsabilità legate a una cattiva gestione degli amministratori o a un'omessa vigilanza da parte dell'organo di controllo. Tali verifiche sono fondamentali per confrontare la proposta rivolta ai creditori con il valore che questi otterrebbero da una liquidazione giudiziale, considerando che eventuali azioni risarcitorie e di responsabilità sarebbero avviate dal curatore.

L'insieme delle operazioni potenzialmente rilevanti, secondo la visione del legislatore, è piuttosto vasto e rappresenta un criterio di riferimento imprescindibile per il collegio sindacale. Quest'ultimo è tenuto a verificare che ogni operazione sia stata

condotta nel rispetto della **legalità** e della **correttezza amministrativa**, onde evitare, in un secondo momento, rilievi da parte degli organi delle procedure di regolazione della crisi d'impresa o, peggio, di compromettere il successo del risanamento. In sostanza, il diritto della crisi si rivela un contesto complesso e insidioso, in cui atti perfettamente legittimi quando l'impresa è in equilibrio finanziario possono essere successivamente considerati irregolari o problematici nel momento in cui essa entra in difficoltà economica o diviene insolvente.

AFFITTO D'AZIENDA COME STRUMENTO PER LA PREVENZIONE DELLA CRISI

L'affitto d'azienda è uno strumento spesso utilizzato per garantire la **continuità operativa** delle imprese in crisi. Generalmente, si tratta di una soluzione temporanea che consente il trasferimento della gestione a un altro soggetto economico, trovando applicazione nelle operazioni di continuità indiretta. In tal caso, il collegio sindacale deve vigilare affinché il contratto di affitto d'azienda non contenga clausole che possano compromettere il patrimonio aziendale. È importante sottolineare che l'affitto d'azienda, di per sé, non costituisce uno strumento di regolazione della crisi, ma rappresenta un mezzo per **tamponare squilibri economici** che potrebbero portare a crisi, perdita di continuità o insolvenza.

Indipendentemente dall'organo che delibera o autorizza l'affitto, il collegio sindacale deve adottare specifiche cautele. Un utile riferimento operativo è rappresentato dalle **Linee guida per la valutazione di aziende in crisi**, elaborate congiuntamente dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e dall'associazione SIDREA, che fornisce criteri utili per valutare la congruità del canone di affitto e l'intera operazione, assicurandone la coerenza con i principi di sana e prudente amministrazione. In particolare, il collegio sindacale deve verificare che:

- l'affitto sia sorretto da valide motivazioni;
- il contratto, se stipulato ai fini del mantenimento della continuità aziendale, rispetti l'obiettivo di garantire la conservazione dei valori aziendali;
- il contratto preservi, nella misura possibile, i posti di lavoro;
- il canone di affitto pattuito sia congruo, anche in considerazione di quanto stabilito nella relazione di stima rilasciata da un professionista incaricato;
- nel corso del contratto, il canone sia regolarmente versato;
- non siano inserite clausole contrattuali che possano ostacolare, in caso di futura cessione, il rispetto delle regole di competitività proprie delle vendite concorsuali.

RAPPORTO TRA COLLEGIO SINDACALE E ATTESTATORE

Altra importante funzione del collegio sindacale è quella di monitorare con attenzione le attività svolte dal professionista indipendente nelle diverse situazioni previste dalla normativa vigente. Questa figura, c.d. "**attestatore**", riveste un ruolo fondamentale nell'ambito delle procedure di regolazione della crisi d'impresa e dell'insolvenza. Il CCII gli conferisce precise prerogative, finalizzate a garantire il rispetto dei principi stabiliti dalla

legge e a tutelare in modo efficace i diritti dei creditori terzi.

In tutte le circostanze in cui la legge ne prevede la nomina, il collegio sindacale è tenuto a vigilare affinché il professionista indipendente incaricato di rilasciare le attestazioni richieste soddisfi pienamente i **requisiti di professionalità e indipendenza** prescritti dalla normativa. Tale verifica è essenziale per garantire che l'attestazione sia fondata su criteri rigorosi e imparziali, evitando possibili conflitti di interesse o situazioni che potrebbero comprometterne l'affidabilità. Inoltre, il collegio sindacale deve assicurarsi che il contenuto formale dell'attestazione rilasciata dal professionista indipendente sia conforme a quanto stabilito dalla legge. Questo controllo si estende non solo agli aspetti formali, ma anche alla **coerenza e alla completezza delle informazioni** fornite, così da garantire la **trasparenza** e la **correttezza** dell'intero processo di attestazione. Altro compito del collegio sindacale è presidiare le attività svolte dal professionista indipendente.

Quest'ultimo viene nominato dal **debitore** e, di conseguenza, la sua designazione spetta agli amministratori o ai liquidatori dell'impresa in crisi. Nell'ambito delle verifiche sui requisiti che tale professionista deve possedere, le maggiori criticità riguardano l'**accertamento dell'indipendenza**, poiché i requisiti di professionalità risultano generalmente soddisfatti dal fatto che l'attestatore è iscritto nel **registro dei gestori della crisi**, istituito presso il Ministero della Giustizia.

Al contrario, la verifica dei requisiti di indipendenza richiede un controllo tempestivo e deve essere condotta sempre in relazione al contesto specifico in cui l'incarico viene conferito. La mancanza di indipendenza del professionista potrebbe, infatti, minare la credibilità delle attestazioni e ridurre la fiducia degli *stakeholder* nel processo.

Nel caso in cui il collegio sindacale nutra dubbi in merito all'indipendenza del professionista designato, ha la facoltà di richiedere agli amministratori ulteriori informazioni e chiarimenti. Qualora, nonostante tali approfondimenti, la situazione rimanga ambigua e permangano incertezze sull'effettiva indipendenza dell'attestatore, il collegio sindacale può adottare misure specifiche, tra cui l'attivazione delle procedure necessarie per la convocazione dell'assemblea dei soci, così da affrontare la questione in un contesto più ampio.

Il collegio sindacale ha il compito di verificare anche che l'attestazione rilasciata dal professionista indipendente contenga tutti gli elementi richiesti dalla legge. Nel caso in cui sia già previsto un controllo da parte del tribunale, ad esempio attraverso la supervisione di un **commissario giudiziale**, il ruolo del collegio sindacale appare meno rilevante, in quanto è ragionevole supporre che eventuali carenze nell'attestazione vengano comunque rilevate e che il commissario giudiziale provveda a richiederne l'integrazione. Diversamente, quando non è previsto un presidio giudiziale, il collegio sindacale assume un ruolo più centrale: egli è, infatti, l'unico organo in grado di individuare e **segnalare eventuali lacune** nel contenuto dell'attestazione, contribuendo così a garantire la completezza e l'affidabilità delle informazioni fornite nell'ambito della regolazione della crisi. Per quanto riguarda, invece, il contenuto delle attestazioni,

il collegio sindacale dovrà prestare particolare attenzione ai casi in cui venga proposta una **transazione fiscale**. In tali situazioni, il suo compito sarà quello di verificare che l'attestazione rilasciata dal professionista indipendente contenga esplicitamente le seguenti conferme:

- se lo strumento di regolazione ha **finalità liquidatorie**, l'attestazione deve confermare che il trattamento proposto ai creditori pubblici risulti più conveniente rispetto a quello che deriverebbe da una liquidazione giudiziale;
- se lo strumento di regolazione ha **finalità di risanamento in continuità**, l'attestazione deve garantire che il trattamento riservato ai creditori pubblici non sia peggiorativo rispetto a quello che otterrebbero in caso di liquidazione giudiziale.

Questa verifica assume un'importanza strategica, poiché incide direttamente sulla legittimità e sulla sostenibilità delle condizioni offerte nella transazione fiscale, assicurando che le scelte adottate siano conformi ai principi di equità e di tutela degli interessi dei creditori. In generale, il rapporto con il professionista indipendente è complesso e delicato, perché l'attestazione sulla veridicità della situazione aziendale, che il professionista è chiamato a rilasciare, implica inevitabilmente un giudizio che può riflettersi anche sull'operato del collegio sindacale.

Infatti, eventuali criticità rilevate dal professionista indipendente potrebbero mettere in discussione la **valutazione di adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili** che il collegio sindacale ha eventualmente espresso. Ne consegue che il collegio deve mantenere un costante e attento **monitoraggio della situazione aziendale**, così da garantire coerenza e affidabilità nel controllo della gestione.

Va sottolineato, inoltre, che il collegio sindacale non si limita a **ricevere informazioni e aggiornamenti dal professionista indipendente**, ma ha anche l'obbligo di fornirne. È auspicabile, infatti, che l'attestatore richieda un confronto con i sindaci - o almeno con il presidente del collegio sindacale - e, se il collegio non è incaricato della revisione legale, anche con il revisore legale e/o con le altre funzioni di controllo aziendali. Tali interlocuzioni possono segnalare eventuali criticità emerse nell'ambito delle proprie attività di vigilanza, contribuendo così a un quadro informativo più completo. Allo stesso modo, qualora sia l'attestatore a rilevare profili di criticità, è opportuno che vengano richieste informazioni agli organi di controllo in carica, eventualmente anche attraverso l'organo di amministrazione della società. Questo scambio di informazioni risulta fondamentale per garantire un'efficace supervisione della situazione aziendale e una maggiore trasparenza nel processo di attestazione.

COLLEGIO SINDACALE NELLA FASE DI LIQUIDAZIONE

Durante la liquidazione giudiziale, le funzioni del collegio sindacale vengono **sospese**. Di conseguenza, le prerogative che la legge ordinariamente attribuisce all'organo di controllo non trovano applicazione né per il collegio sindacale né per i suoi singoli componenti che sono tenuti a svolgere attività di vigilanza. Tuttavia, permane l'obbligo di **partecipare alle riunioni degli organi sociali** qualora queste vengano convo-

cate per specifiche finalità.

Un aspetto particolarmente delicato riguarda il ruolo del collegio sindacale al termine della procedura di liquidazione giudiziale, poiché questa non determina automaticamente l'estinzione della società. In tale fase, possono emergere criticità operative, soprattutto perché gli amministratori e i soci della società in liquidazione giudiziale potrebbero erroneamente interpretare la sospensione delle funzioni del Consiglio di amministrazione e dell'assemblea come una cessazione definitiva della società stessa. Questo fraintendimento potrebbe generare incertezze sulla gestione delle fasi successive, rendendo ancora più importante un'attenta comprensione delle disposizioni normative applicabili.

Nel corso della liquidazione giudiziale possono verificarsi eventi che coinvolgono amministratori e soci, con conseguenze rilevanti sulla *governance* della società. In particolare, la cessazione dalla carica di un amministratore non comporta necessariamente la sua sostituzione, mentre tra i soci possono verificarsi fenomeni successivi di vario genere. Di conseguenza, al termine della liquidazione giudiziale, il collegio sindacale si trova spesso nella necessità di svolgere un'attività di ricognizione sulla composizione della compagine sociale e del Consiglio di amministrazione. Inoltre, potrebbe rendersi opportuno, se non addirittura necessario, che il collegio eserciti **funzioni suppletive** finalizzate a completare il processo di cessazione della persona giuridica e alla sua cancellazione dal Registro delle Imprese.

Ancora più complesso e critico è il caso in cui, al termine della liquidazione giudiziale, rimangano **elementi patrimoniali attivi**. Questo può accadere, ad esempio, quando alcuni beni vengono abbandonati dalla procedura concorsuale perché i costi per la loro realizzazione superano il valore di mercato. Si tratta di una situazione meno comune rispetto al caso in cui, dopo il soddisfacimento di tutti i creditori, residui un'eccedenza di attivo.

A questo proposito, l'art. 213, c. 2 codice della crisi prevede che il curatore, previa autorizzazione del comitato dei creditori, possa rinunciare alla liquidazione di uno o più beni qualora ciò risulti manifestamente non conveniente. In tal caso, il curatore è tenuto a notificare l'istanza di abbandono e la relativa autorizzazione alle pubbliche amministrazioni competenti affinché venga annotata nei registri ufficiali. Inoltre, deve darne comunicazione ai creditori, consentendo loro di intraprendere eventuali azioni esecutive o cautelari sui beni rimessi nella disponibilità del debitore.

In tali circostanze, il collegio sindacale può trovarsi nella necessità di intervenire attivamente per ripristinare la funzionalità dell'organo amministrativo e valutare le modalità più opportune per gestire la situazione. Il problema principale riguarda la sorte di una società che, pur essendo formalmente "*sopravvissuta*" alla liquidazione giudiziale, si ritrova con un patrimonio attivo residuo e, probabilmente, con creditori ancora insoddisfatti. In questi casi, il collegio sindacale deve individuare soluzioni adeguate a risolvere le criticità e garantire la corretta chiusura della vicenda societaria.