

IANUS

Diritto e Finanza



UNIVERSITÀ
DI SIENA
1240

Quaderni

<https://www.rivistaianus.it>



ISSN: 1974-9805

Quaderni - 2026

LA COMPOSIZIONE NEGOZIATA: PROFILI GENERALI

Mario Libertini

LA COMPOSIZIONE NEGOZIATA: PROFILI GENERALI

Mario Libertini

*Professore Emerito di Diritto commerciale
Università degli Studi di Roma "La Sapienza"*

Sommario:

1. La composizione negoziata come istituto centrale della disciplina della crisi d'impresa
2. La CNC come esperienza di autonomia privata amministrata
3. Il *favor* per la CNC come criterio interpretativo
4. L'istanza di avvio. Il progetto di piano di risanamento
5. La figura dell'esperto
6. Le misure protettive
7. La gestione dell'impresa durante la CNC
8. La chiusura della procedura

1. La composizione negoziata come istituto centrale della disciplina della crisi d'impresa

Accogliendo il gradito invito degli organizzatori del convegno a svolgere alcune considerazioni di carattere generale (da non-specialista) sulla disciplina della composizione negoziata della crisi ("CNC"), vorrei muovere da due osservazioni preliminari:

i) La CNC rappresenta – a detta di molti osservatori – il principale punto di emersione, nell'ordinamento italiano, di un principio fondamentale della attuale disciplina dell'impresa, che è quello di favorire il risanamento, anziché la dissoluzione, dell'impresa in crisi e di intervenire – con misure adatte allo scopo – il più precocemente possibile, ai primi sintomi di crisi.

ii) Il nuovo istituto, per quanto complicato, sembra godere di un discreto successo¹; tuttavia, non mancano valutazioni critiche² e opinioni pessimistiche – peraltro, ben argomentate su dati statistici³ – circa la capacità dell'istituto di realizzare gli obiettivi dichiarati. Questi giudizi di valore non sono indifferenti, ovviamente, con riguardo alle scelte interpretative richieste dalla disciplina.

Vorrei sviluppare qualche riflessione su questi due punti preliminari.

Anzitutto, credo che non possa coltivarsi alcuna nostalgia per il vecchio *favor* per la dissoluzione dell'impresa in crisi⁴. Quella linea di politica legislativa era legata a due visioni complessive (susseguitesi nel tempo e alternative fra loro) del mercato; visioni che non hanno più valore nell'economia contemporanea:

I) La visione corporativa, per cui l'imprenditore insolvente era indegno di godere dello *status* di membro della corporazione, cioè di permanere come membro dell'arte e di godere delle prerogative connesse a questa appartenenza;

II) La visione del mercato come luogo di concorrenza perfetta, caratterizzato dalla presenza di tecnologie condivise, sì che l'insolvenza non poteva che essere

¹ Cfr. FABIANI, *Composizione negoziata della crisi: una "storia" di successo?*, in *dirittodellacrisi.it*, 30 aprile 2025. Per una valutazione d'insieme ottimistica cfr. anche NIGRO, *La composizione negoziata della crisi: profili generali*, in CARIDI - VATTERMOLI (a cura di), *La composizione negoziata della crisi*, Pisa, 2026, 30.

² Cfr., per esempio, SCIUTO, *Il "lato oscuro" della composizione negoziata della crisi*, in CARIDI - VATTERMOLI (a cura di), *La composizione negoziata della crisi*, cit., 231 ss., che ritiene che l'istituto sia stato "super-incentivato" e che ciò ne faciliti l'impiego abusivo.

Per una critica ad opinioni di questo tipo cfr. FABIANI - PAGNI, *Natura e finalità della composizione negoziata*, in ARATO - D'ATTORRE - FABIANI (a cura di), *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, I, Torino, 2026, 251 e 258 ss., secondo cui il fatto che i creditori possano chiedere in qualsiasi momento la revoca delle misure protettive a favore del debitore è già sufficiente «a demolire la tesi secondo cui la composizione negoziata sarebbe una deriva libertaria rimessa all'abuso del debitore».

³ Mi riferisco a STAUNOVO - POLACCO, *Le irregolarità gestionali e le responsabilità per omessa vigilanza nella composizione negoziata dalle crisi d'impresa (con l'auspicio di un salto di qualità)*, in *Ristrutturazioni aziendali*, 5 febbraio 2026.

⁴ Sui punti affermati nel testo cfr., più ampiamente, LIBERTINI, *Crisi d'impresa (aspetti concorrenziali)*, in DI MARZIO (diretto da), *Enciclopedia del diritto - I tematici - Crisi d'impresa*, vol. VIII, 2024, 404 ss.

imputata a inefficienza produttiva dell'impresa in crisi, che dunque meritava l'espulsione dal mercato, per una sorta di selezione naturale (dove anche la giustificazione dei famosi "cordoni sanitari").

Oggi, di fronte a mercati che sono normalmente di concorrenza imperfetta, la crisi non è sempre manifestazione di demerito, ma può anche nascere da mera difficoltà finanziaria (che a sua volta può dipendere da diverse cause, colpevoli e non) di imprese in possesso di significativi *know-how*, che meritano di essere tutelati, per l'efficienza di mercati caratterizzati da situazioni di concorrenza dinamica.

In ordinamenti ispirati alla libertà d'impresa e di concorrenza, qual è il nostro⁵, la conservazione dell'impresa in crisi dovrebbe essere però limitata alle imprese in grado di competere "*on the merits*" e quindi dotate di apprezzata capacità produttiva ed anche di capacità innovativa, e non estesa alle imprese "*zombie*" inefficienti. La conservazione non si giustifica dunque né per un riconoscimento del "valore dell'impresa" in sé, come se questa fosse un bene patrimoniale da conservare in quanto tale, né per un'esigenza personalistica di consentire all'imprenditore sfortunato una "*fresh start*", e neanche per la tutela dei posti di lavoro in sé e per sé. La conservazione dei posti di lavoro è sì un obiettivo della disciplina, ma lo è solo «*nella misura possibile*» (art. 12, c. 2 c.c.i.i.⁶). Da qui la domanda: "possibile" rispetto a quali vincoli? Deve ammettersi che l'obiettivo della tutela dei posti di lavoro all'interno di una determinata azienda è sottoposto a una verifica di mercato e che le difese sociali contro la disoccupazione non possono trovare collocazione nella disciplina concorsuale in quanto tale (altro problema è quello della sicurezza sociale complessiva, che costituisce valore preminente nell'assetto costituzionale).

Nessun ordinamento, tuttavia, prevede la possibilità di selezionare le imprese risanabili sulla base di un giudizio preliminare di capacità di reggere una *competition on the merits*, una volta superate le difficoltà finanziarie. Un simile modello normativo "meritocratico" sarebbe, infatti, di ben difficile attuazione. La scelta pragmatica è stata perciò ovunque nel senso di favorire, in generale, il risanamento dell'impresa (di qualsiasi impresa), fornendo vantaggi competitivi, in linea di massima, alle imprese in crisi, e confidando sul fatto che, se l'impresa ha valide *chance* di ripresa nel mercato, questi vantaggi saranno premiati da progetti di rilancio, che sono, a loro volta, indici di merito concorrenziale.

Va subito detto che, quando si parla di conservazione dell'impresa ci si riferisce all'impresa come entità (struttura organizzata) in senso oggettivo – in altri

⁵ Per la verità, l'affermazione netta, contenuta nel testo, dovrebbe essere temperata dalla considerazione delle molte novità che pongono attualmente in crisi la supposta centralità della tutela della concorrenza e che sembrano dare preminenza alla tutela della competitività fra sistemi nazionali, in prospettiva geopolitica, e ad una ripresa di schemi dirigistici. Cfr., p.e., RAMAJOLI, *Peripezie passate e presenti del diritto della concorrenza*, in *Riv. regol. merc.*, 2024, 323 ss.

⁶ D'ora in poi, tutti i riferimenti ad articoli di legge, non accompagnati dalla sigla della legge di appartenenza, si riferiscono al Codice della crisi e dell'insolvenza.

termini, al complesso aziendale – e non anche all'imprenditore attualmente titolare della stessa.

Questa scelta di politica legislativa è rafforzata da un'altra considerazione, che è quella di disincentivare il più possibile l'avvio di gestioni liquidatorie, perché queste sono di solito inefficienti, oltre che foriere di condotte opportunistiche⁷.

In questa prospettiva, la composizione negoziata si giustifica ora come via maestra di reazione alla crisi e rimane solida la scelta normativa di favorire modalità di composizione negoziata della crisi e disincentivare il più possibile la gestione liquidatoria coattiva.

Queste valutazioni elementari servono – a mio avviso – da primo orientamento ai fini della risoluzione dei dubbi interpretativi sugli ambiti di applicazione delle rispettive discipline.

Tuttavia, resta il dubbio sulla attitudine della disciplina italiana della CNC a realizzare in modo equo ed efficiente la gestione della fase di crisi in modo tale da realizzare soluzioni di risanamento, ovunque possibile. La valutazione fattuale, come già detto, porterebbe a dare peso al "pessimismo della ragione" e quindi a circondare di cautele il ricorso alla CNC, e ad anticipare il passaggio alla liquidazione giudiziale tutte le volte in cui sussista una attendibile previsione che il prolungamento della CNC comporti un aggravamento della crisi.

Tuttavia, credo che questo criterio interpretativo non possa essere condiviso: la CNC comporta, di per sé, la gestione del rischio di semplice aggravamento della crisi, accanto alla possibilità di un risanamento "virtuoso" dell'impresa. Questa seconda eventualità, a mio avviso, prevale oggi sul piano sistematico e deve essere perseguita prioritariamente, finché sussistono margini di realizzabilità. Il criterio interpretativo corretto, dunque, dev'essere quello di sostenere i passaggi della procedura, nelle sue varie fasi, fin quando sussista qualche *chance* di risanamento.

La consapevolezza della possibilità/probabilità che la CNC non porti ad un risanamento effettivo dovrebbe condurre non tanto a limitare l'ambito di applicazione della CNC o ad accelerarne la chiusura di fronte alla prima difficoltà, ma ad operare, *de iure condito*, con un'interpretazione severa delle diverse responsabilità, nei casi di conclusione negativa della CNC, e, *de iure condendo*, a suggerire un rafforzamento delle misure di vigilanza pubblicistica sull'andamento dell'applicazione concreta dell'istituto⁸.

⁷ Cfr. LIBERTINI, *Crisi d'impresa (aspetti concorrenziali)*, in DI MARZIO (diretto da), *Enciclopedia del diritto - I tematici - Crisi d'impresa*, cit., 406.

⁸ Su questi punti cfr., in dettaglio, STAUNOVO - POLACCO, *Le irregolarità gestionali e le responsabilità per omessa vigilanza nella composizione negoziata dalle crisi d'impresa (con l'auspicio di un salto di qualità)*, cit.

2. La CNC come esperienza di autonomia privata amministrata

Resta ferma, in ogni caso, la scelta politico-legislativa di incentivare soluzioni negoziate e disincentivare la liquidazione giudiziale⁹. [Detto incidentalmente, questo orientamento legislativo pone un problema di coerenza con l'orientamento del diritto *antitrust* che, da decenni, non esenta dal divieto delle intese i c.d. "cartelli di crisi", anche quando questi siano creati in funzione di una reazione temporanea a situazioni di mercato emergenziali].

Sul piano normativo, la CNC è stata – mi sembra – ben costruita per ciò che riguarda gli incentivi alla condotta dell'impresa in crisi. In effetti, la presenza centrale dell'esperto esterno non poteva essere, di per sé, una misura incentivante (anzi, al contrario)¹⁰, ma l'incentivo forte è stato dato, ovviamente, dalla possibilità di accesso alle misure protettive (e, in qualche modo, anche dalla prospettiva del concordato semplificato). Ulteriori incentivi sono costituiti dalle deroghe alle norme sulla riduzione del capitale (art. 20), dalle misure premiali tributarie (art. 25-*bis*), nonché dalla deroga all'art. 38 sull'iniziativa del Pubblico Ministero (art. 12, c. 3) e dall'esclusione della retrodatazione dei termini della revocatoria di cui all'art. 170, c. 2¹¹. Non trascurabile è stata anche la scelta di ammettere la più ampia flessibilità in ordine al contenuto degli accordi di risoluzione della crisi, rispetto ai quali «*non si pone un problema di violazione della par condicio*»¹².

L'avvio della procedura è stato consentito solo all'imprenditore¹³ e non a terzi interessati. Ai creditori pubblici qualificati e ai creditori bancari e finanziari è rimasto l'obbligo di segnalazione agli organi di controllo del debitore (artt. 25-*octies* e 25-*novies*). Tuttavia, una volta aperta la procedura, vi è un vero e proprio

⁹ Ciò non significa che la legge imponga, come dovere di diligenza professionale degli amministratori, l'avvio di una procedura di CNC, anziché di altre soluzioni, meramente privatistiche o di regolazione della crisi, con esclusione, ovviamente, della liquidazione giudiziale (cfr. MEO, "Business Judgement Rule" e crisi, in *Riv. soc.*, 2024, 586 ss.).

¹⁰ La previsione del ruolo dell'esperto è vista invece come un punto di forza della disciplina da FABIANI - PAGNI, *Natura e finalità della composizione negoziata*, in ARATO - D'ATTORRE - FABIANI (a cura di), *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 236.

¹¹ Cfr. NIGRO, *La composizione negoziata della crisi: profili generali*, in CARIDI - VATTERMOLI (a cura di), *La composizione negoziata della crisi*, cit., 12.

¹² BACCAGLINI, *Le misure protettive e le misure cautelari nella composizione negoziata della crisi*, in ARATO - D'ATTORRE - FABIANI (a cura di), *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 314.

¹³ Questa scelta normativa pone il problema dell'applicabilità, in caso di società, dell'art. 120-*bis*, con conseguente competenza esclusiva degli amministratori. Il testo normativo dovrebbe indurre ad una risposta negativa, dal momento che la disposizione citata fa riferimento agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza, e la CNC non è tale (così NIGRO, *La composizione negoziata della crisi: profili generali*, in CARIDI - VATTERMOLI (a cura di), *La composizione negoziata della crisi*, 22). Tuttavia, le ragioni di analogia sono forti e offrono buoni argomenti a favore della risposta positiva.

obbligo di negoziare in buona fede a carico di tutti i soggetti interessati¹⁴, ai fini del buon esito della procedura. Questo obbligo è specificato per le banche (art. 16, c. 5)¹⁵, ma vale per tutti (art. 4, c. 1; art. 16, c. 6)¹⁶. L'art. 17, c. 7 dispone poi un obbligo qualificato di rinegoziazione dei contratti, a seguito di iniziativa dell'esperto.

Con la CNC non c'è dunque – com'è noto – l'avvio iniziale di un procedimento giudiziario, né di un procedimento amministrativo, destinato a chiudersi con un provvedimento di carattere autoritativo, ma si avvia un "percorso" (parola atecnica che ha avuto fortuna¹⁷), con la precisazione che si tratta di «*un percorso di tipo negoziale*»¹⁸. Qualcun altro parla di uno "strumento di autodisciplina"¹⁹. Ben rappresentata è anche l'opinione che propone il ritorno all'uso del termine "procedimento"²⁰, inteso come termine residuale atto a descrivere qualsiasi successione di atti disciplinata dalla legge. A mio avviso, è più corretto impiegare questo termine non per qualsiasi fattispecie a formazione successiva, né per qualsiasi insieme di norme disciplinanti atti successivi fra loro collegati, bensì riservarlo alle successioni di atti disciplinati dalla legge come presupposti concatenati di legittimità di un atto finale di natura deliberativa o decisoria²¹, comunque di esercizio di un potere giuridico; caratteristica assente nella disciplina della CNC. Un'accezione più generica, e a mio avviso preferibile,

¹⁴ Cfr. Trib. Trento 23 settembre 2022, in *ilcaso.it*. Significativa la decisione di Trib. Milano 13 giugno 2025, in *giurisprudenzadelleimprese.it*, che ha ravvisato una violazione del dovere di buona fede e una responsabilità aggravata ex art. 96 c.p.c. a carico di un socio che insisteva in una denuncia di gravi irregolarità ex art. 2409 c.c. non palesemente fondata, in pendenza di una procedura di CNC.

¹⁵ La menzione espressa delle banche e degli intermediari finanziari comporta alcuni doveri di condotta specifici, sanciti dall'art. 16, c. 5, ma non implica una differenza di principio nello *standard* applicativo del principio di buona fede (cfr. ZACCHEO, *Le banche nella composizione negoziata della crisi*, in CARIDI - VATTERMOLI (a cura di), *La composizione negoziata della crisi*, cit., 138).

¹⁶ Secondo D'ATTORRE, *I doveri delle parti nel diritto della crisi*, in ARATO - D'ATTORRE - FABIANI (a cura di), *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 187, la norma che impone il dovere di buona fede a tutte le parti interessate è una "disposizione manifesto"; ma ciò non impedisce all'a. di accogliere una plausibile interpretazione estensiva della disposizione dell'art. 4, c. 1. (anche per ciò che riguarda i profili sanzionatori) e di sviluppare un'accurata ricostruzione dei doveri di condotta derivanti dall'applicazione della disposizione di principio.

¹⁷ Immeritata, secondo NIGRO, *La composizione negoziata della crisi: profili generali*, in CARIDI - VATTERMOLI (a cura di), *La composizione negoziata della crisi*, cit., 11, e diversi altri commentatori, perché il termine "percorso", sul piano giuridico, è privo di significato.

¹⁸ Cfr. Trib. Forlì, 11 ottobre 2024, in *ilcaso.it*.

¹⁹ Cfr. SPIOTTA, *Composizione negoziata "bis" e misure protettive: due provvedimenti a confronto*, in *Proc. conc. crisi impr.*, 2025, 1075.

²⁰ È questa l'opinione di NIGRO, *La composizione negoziata della crisi: profili generali*, in CARIDI - VATTERMOLI (a cura di), *La composizione negoziata della crisi*, cit., che propone di parlare di «*procedimento extragiudiziario a carattere volontario*», e di CARIDI, *Gli esiti della composizione negoziata della crisi*, in CARIDI - VATTERMOLI (a cura di), *La composizione negoziata della crisi*, cit., 186 ss.

²¹ Analogamente, anche se non proprio in termini, G. FERRI jr., *La gestione dell'impresa in pendenza delle trattative*, in CARIDI - VATTERMOLI (a cura di), *La composizione negoziata della crisi*, cit., 84, che richiama l'insegnamento di E. Fazzalari.

è quella attribuibile al termine “procedura”, inteso estensivamente come insieme di norme disciplinanti atti successivi e funzionalmente collegati²².

In ogni caso, sembra innegabile che la CNC sia disciplinata come una sequenza di atti fra loro collegati, che inizia con l’istanza di nomina dell’esperto e si chiude con l’archiviazione²³, per cui il ricorso, sul piano terminologico, a termini come “procedura” e “procedimento”, è praticamente inevitabile, sul piano comunicativo.

È vero, però, che il legislatore si è mosso sul terreno della disciplina dell’autonomia privata, costruendo una procedura che ha come scopo prioritario quello del raggiungimento di un accordo fra debitore e creditori (ed eventualmente soggetti terzi coinvolti), ma può avere anche esiti alternativi, appropriati rispetto ai casi concreti²⁴. In ogni caso, si tratta però di una “autonomia privata amministrata” (o di “diritto privato regolatorio”, se si vuole usare questa terminologia)²⁵. L’autonomia delle parti è largamente condizionata e diretta da misure regolatorie (qui provenienti in maggior parte dall’autorità giudiziaria, anziché da un’autorità amministrativa).

Le fasi giudiziarie, presenti nella stragrande maggioranza delle procedure, si avvalgono della informalità e rapidità del rito cautelare (art. 19, c. 7)²⁶, e ciò accentua le ragioni di apprezzamento della procedura di CNC.

3. Il *favor* per la CNC come criterio interpretativo

Pur con alcune ridondanze e incongruenze, la disciplina della CNC appare, in ogni caso, la più immediata ed efficiente alternativa alla liquidazione giudiziale dell’impresa; un’alternativa che, anche per la sua flessibilità, è stata preferita dal legislatore rispetto al concordato preventivo formale.

Ciò deve portare a risolvere i dubbi interpretativi – come già detto – nel senso di favorire la piena esplicazione delle potenzialità della CNC, a condizione che i dati contabili dell’impresa siano attendibili, che il progetto di piano di

²² A favore di questa scelta terminologica può richiamarsi anche il dato testuale della dir. (UE) 2026/799, che usa correntemente l’espressione “*procedures of insolvency*” e, all’art. 21, disciplina la “*procedura di pre-pack*”.

²³ Cfr. CARIDI, *Gli esiti della composizione negoziata della crisi*, in CARIDI - VATTERMOLI (a cura di), *La composizione negoziata della crisi*, cit., 188.

²⁴ Cfr. NIGRO, *La composizione negoziata della crisi: profili generali*, in CARIDI - VATTERMOLI (a cura di), *La composizione negoziata della crisi*, cit., 20.

²⁵ In dottrina si incontra anche l’espressione “autonomia privata concorsuale”, che però mi sembra tautologica. In ogni caso, non si può parlare, per la CNC, di una procedura di regolazione della crisi, e in conseguenza di ciò non si applica l’art. 7, c. 2 sulla trattazione prioritaria delle domande di regolazione della crisi rispetto a quelle di liquidazione giudiziale (cfr. Trib. Mantova 13 febbraio 2025, in *ilcaso.it*).

²⁶ Ciò comporta l’inammissibilità del ricorso per cassazione avverso i provvedimenti del Tribunale in materia di misure protettive e cautelari (cfr. Cass. civ., sez. I, 9 gennaio 2026, n. 500).

risanamento non sia palesemente illogico²⁷, e che le trattative siano concretamente avviate al momento della conferma (o della proroga) delle misure protettive²⁸.

Vorrei ora svolgere, senza pretese di sistematicità, alcune osservazioni esemplificative di questo plausibile criterio interpretativo, a cominciare da alcuni problemi che si sono posti con riferimento all'apertura della procedura.

4. L'istanza di avvio. Il progetto di piano di risanamento

L'istanza di avvio della CNC si incentra sulla presenza di un progetto attendibile di piano di risanamento (art. 17, c. 3, lett. b). Questo pone un primo problema cruciale di interpretazione. Il piano dev'essere credibile e non risolversi in mere dichiarazioni di intenzione (l'esperienza presenta molti casi di piani assolutamente generici o astratti, da considerare inammissibili). Tuttavia, la nozione di piano di risanamento può essere ricostruita, nell'interpretazione, con una certa elasticità: non occorre un piano tendenzialmente imm modificabile (come avviene nei procedimenti di regolazione della crisi), ma un progetto credibile di superamento della crisi, suscettibile di modifiche e di evoluzione nel corso della procedura²⁹.

L'art. 12, c. 1 prevede testualmente la possibilità di apertura della procedura sia in caso di crisi (anche soltanto probabile: c.d. pre-crisi³⁰), sia in caso di insolvenza, purché reversibile³¹. Qualche pronuncia fa una vera e propria “fuga in avanti”, forzando il concetto di risanamento fino a comprendervi la soluzione liquidatoria³². In realtà, se si vuole rispettare – com'è doveroso – un minimo di continuità con il testo normativo, occorre che il progetto di piano iniziale preveda un plausibile percorso di ripresa dell'attività³³. Questo risultato, tuttavia, può eventualmente essere perseguito anche a seguito della revoca di una liquidazione

²⁷ Il Tribunale non deve però compiere un vero e proprio controllo di merito sul piano di risanamento (cfr. Trib. Napoli Nord 24 gennaio 2024, in *ilcaso.it*).

²⁸ Non è ostativo il fatto della risoluzione di un precedente concordato preventivo, rimasto inadempito (cfr. Trib. Ravenna, 25 ottobre 2024, in *ilcaso.it*).

²⁹ Cfr. SPALTRO, *La diversa natura del piano di risanamento nella composizione negoziata e negli strumenti di regolazione della crisi*, in *dirittodellacrisi.it*, 30 marzo 2026.

³⁰ Questo allargamento dei presupposti, al fine di dare rilevanza ai sintomi di allerta precoce, rientra nella dichiarata intenzione del legislatore (cfr. FABIANI - PAGNI, *Natura e finalità della composizione negoziata*, in ARATO - D'ATTORRE - FABIANI (a cura di), *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 240).

³¹ Cfr. ROSAPEPE, *I presupposti di accesso alla composizione negoziata dalla crisi*, in ARATO - D'ATTORRE - FABIANI (a cura di), *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 270 ss.

In tal senso era già orientata la prevalente giurisprudenza, già prima del Terzo Correttivo (cfr. Trib. Ravenna 17 marzo 2023, in *ilcaso.it*).

³² Cfr. Trib. Perugia, 15 luglio 2024, in *ilcaso.it*

³³ Cfr. Trib. Milano, 3 luglio 2025, in *ilcaso.it*; Trib. Milano, 6 febbraio 2026, in *ilcaso.it*; in dottrina, p.e., cfr. JORIO, *Il diritto della crisi e dell'insolvenza*, Torino, 2025, 120.

societaria in corso³⁴ o con un piano di liquidazione che comporti cessione dell'azienda ad un terzo, con continuazione dell'attività. Ciò non toglie, infine, che, nel corso del procedimento, un percorso di risanamento diretto, inizialmente previsto e possibile, possa rivelarsi poi impraticabile e venga sostituito, *in itinere*, da un'equa soluzione liquidatoria.

In ogni caso, è fondamentale considerare che la reversibilità deve riconoscersi con riguardo all'impresa in quanto tale, e quindi sussiste tutte le volte in cui sia possibile, in concreto, il trasferimento dell'azienda a terzi con un credibile piano di rilancio³⁵ (e non di “*killer acquisition*”, per quanto ben pagata)³⁶. In dottrina si è persino affermato che si è realizzata una “rivoluzione copernicana” e che l'azienda è divenuta il baricentro del codice della crisi³⁷.

Per quanto riguarda i limiti di accesso alla CNC (art. 17, c. 1, lett. d; art. 25-*quiquies*), la pendenza di una domanda di accesso agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza è produttiva di un effetto preclusivo solo se la domanda stessa è stata presentata dallo stesso imprenditore e non anche nel caso in cui sia stata presentata da un soggetto terzo³⁸. L'eventuale ritiro della domanda di accesso a strumenti di regolazione della crisi dovrebbe essere considerato sufficiente – in una prospettiva di *favor* per la CNC – al fine di ritenere ammissibile una distinta domanda di accesso alla CNC³⁹.

L'inibizione temporanea alla presentazione di una seconda istanza di CNC (art. 17, c. 9) può ritenersi non applicabile quando la prima si sia conclusa con un esito formale di successo, poi non seguito da puntuale esecuzione, e l'esperienza successiva imponga, in buona fede, di modificare i contenuti del piano⁴⁰.

³⁴ Cfr. FABIANI - PAGNI, *Natura e finalità della composizione negoziata*, in ARATO - D'ATTORRE - FABIANI (a cura di), *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 245.

³⁵ In questo senso cfr. NIGRO, *La composizione negoziata della crisi: profili generali*, in CARIDI - VATTERMOLI (a cura di), *La composizione negoziata della crisi*, cit., 17. Correttamente, in giurisprudenza si legge che la cessione di azienda è funzionale alla continuità aziendale quando «consenta di evitare la definitiva dispersione dei valori connessi alla prosecuzione dell'attività» (Trib. Torino 27 febbraio 2025, in *ilcaso.it*).

³⁶ L'avvenuta perdita di valore del complesso aziendale è considerata ostativa allo svolgimento della procedura (cfr. Trib. Avellino 30 ottobre 2023, in *ilcaso.it*).

³⁷ Cfr. FIMMANÒ, *L'azienda nel codice della crisi*, in *Notariato*, 2025, 53 ss.

³⁸ La questione era ampiamente discussa prima del Terzo correttivo, ma può dirsi ormai risolta nel senso ricordato nel testo. Cfr. già Trib. Torre Annunziata, 20 ottobre 2023, in *ilcaso.it*; Trib. Bari, 30 maggio 2024, in *ilcaso.it*; *contra* Trib. Bergamo, 23 gennaio 2024, in *ilcaso.it*; più di recente, cfr. App. Roma, 28 gennaio 2025, in *dirittodellacrisi.it*, 9 dicembre 2025, con nota adesiva di I. COPPOLA.

³⁹ In senso contrario cfr. Cass. civ., sez. I, 6 dicembre 2025, n. 31856, che ha ritenuto preclusiva la domanda di accesso al concordato preventivo, ancorché rinunziata dal debitore, fino a che non sia stato emanato un provvedimento giudiziale di improcedibilità. La soluzione mi sembra discutibile, perché fa dipendere l'ammissibilità della domanda da una circostanza che non è nella piena disponibilità del debitore.

⁴⁰ Cfr. Trib. Trieste, 11 giugno 2025, in *Proc. conc. crisi impr.*, 2025, 1059. *Contra* Trib. Bologna 19 maggio 2025, *ivi*, 1064.

5. La figura dell'esperto

Per proseguire nel programma sopra tracciato, si tenterà ora di svolgere alcune ulteriori osservazioni, sempre in modo rapsodico, su alcuni punti centrali della procedura di CNC.

Un primo punto centrale, nella disciplina della CNC, riguarda la figura dell'esperto, che è una figura complessa e critica.

L'art. 12, c. 2 attribuisce all'esperto il ruolo anodino di "agevolatore", con un termine difficilmente traducibile in una nozione tecnico-giuridica. Lo stesso vale per il ruolo di "facilitatore", di cui alla definizione dell'art. 2, c. 1, lett. o-*bis*. Si tratta di qualifiche prive di un chiaro significato giuridico⁴¹.

Ciò che si può dire è che l'esperto (art. 13) è un professionista indipendente e che l'indipendenza è intesa in senso forte, con un richiamo ai requisiti di indipendenza dei sindaci (art. 16, c. 1)⁴².

In realtà, il punto centrale è che l'esperto è un professionista che ha prestato assistenza ad altre imprese (o un *manager* interno di altre imprese che hanno affrontato esperienze di crisi), in procedure di risanamento (art. 23, c. 3). Può essere anche un *ex* curatore (o forse anche un amministratore giudiziario), ma si tratta pur sempre di un professionista privato, di cui non è sicura la qualità dei servizi svolti nelle precedenti esperienze e a cui non è inibita la prosecuzione dell'attività professionale privata su altri fronti⁴³.

Per l'impresa in crisi non vi è particolare interesse ad affidarsi all'assistenza o consulenza di un professionista scelto da una struttura amministrativa pubblica. Può esservi, in effetti, la speranza di una "cattura" dell'esperto da parte dell'impresa assistita, con relativo sostegno di questo alle proposte di parte, avanzate dai professionisti di fiducia dell'impresa in crisi; ma proprio questa eventualità di "cattura" costituisce – in una prospettiva di interesse generale – un punto debole e non un pregio della disciplina.

⁴¹ Secondo alcuni (FABIANI, *Ruolo, funzioni e responsabilità dell'esperto nella composizione negoziata*, in ARATO - D'ATTORRE - FABIANI (a cura di), *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 284), il ruolo dell'esperto andrebbe collocato alla pari di quello dell'"informatore" nei procedimenti cautelari; ma, per quanto, di fatto, l'esperto possa svolgere un ruolo di ausiliario del giudice, sul piano giuridico rimane un professionista privato investito di compiti di interesse pubblico da un'autorità amministrativa.

⁴² Sulla difficoltà di tradurre i requisiti formali di indipendenza in indipendenza sostanziale nello svolgimento della funzione cfr. TEDESCHI, *Le responsabilità dell'esperto nella composizione negoziata*, in CARIDI - VATTERMOLI (a cura di), *La composizione negoziata della crisi*, cit., 49.

⁴³ Questo tipo di professionalità dell'esperto spiega il formarsi di una prassi, in alcuni tribunali, di nomina dell'esperto come commissario giudiziale o curatore in successivi procedimenti concorsuali, susseguenti alla conclusione negativa di una CNC. Questa prassi, pur non contrastando espliciti divieti legali, non sembra compatibile con i principi del diritto della crisi ed appare comunque inopportuna, perché riduce gli incentivi sull'esperto per impegnarsi per una soluzione positiva della CNC (cfr. RAUSINI, *L'esperto può diventare curatore? Il doppio nodo della composizione negoziata*, in *dirittodellacrisi.it*, 23 febbraio 2026).

Bisogna però riconoscere che una soluzione alternativa non era facile. Un'alternativa, in astratto, sarebbe stata quella di affidare l'assistenza dell'impresa in crisi ad un'autorità amministrativa indipendente di nuova costituzione, dotata di specifiche competenze in materia di piani di risanamento aziendale. Ma sarebbe stata un'alternativa troppo dirompente e di dubbio successo, oltre che suscettibile di accuse di dirigismo paternalistico. Da qui la preferenza per una soluzione di diritto privato amministrato, incentrata sulla figura dell'esperto, come funzionario privato con compiti ausiliari, in senso lato, rispetto al potere giudiziario, che comunque continua a svolgere un ruolo decisivo.

Invece, il diritto amministrativo entra in gioco per gli atti della Commissione di nomina dell'esperto (artt. 13, c. 6 e 13, c. 7). L'art. 17, c. 6 attribuisce alla Commissione poteri di revoca e modifica del provvedimento di nomina dell'esperto, con una certa discrezionalità. Ciò porta ad ammettere anche la possibilità di sindacato giudiziario amministrativo sui provvedimenti della Commissione.

Ma ciò significa anche che l'esperto è titolare di poteri-doveri di carattere funzionale e, in linea di principio, anche destinatario di eventuali azioni di responsabilità di soggetti danneggiati; responsabilità che si dovrebbe qualificare come responsabilità contrattuale da contatto sociale qualificato, se si accoglie questa categoria, legittimata dal nostro diritto vivente⁴⁴.

Sotto altro profilo, si esclude che gli atti dell'esperto abbiano una rilevanza procedimentale e possano essere sottoposti a sindacato giudiziario (ordinario o amministrativo) di legittimità⁴⁵. Si può ammettere, tuttavia, la disapplicazione di atti illegittimi dell'esperto (p.e. la sottoscrizione di un accordo *ex art.* 23), quando ciò sia richiesto da sviluppi successivi della vicenda⁴⁶ (sulla questione si tornerà *infra*, par. 6).

L'esperto, a differenza del curatore, non è formalmente qualificato come pubblico ufficiale. Non dev'essere un censore, ma deve anche sottrarsi al rischio di "cattura" da parte dell'impresa istante (rischio piuttosto concreto, se si guarda al numero di decisioni giudiziarie che disattendono dichiarazioni "di stile" dell'esperto, in sede di omologazione del concordato semplificato).

⁴⁴ In tal senso cfr. TEDESCHI, *Le responsabilità dell'esperto nella composizione negoziata*, in CARIDI - VATTERMOLI (a cura di), *La composizione negoziata della crisi*, cit., 54 ss., la quale però ritiene che il rapporto tra imprenditore ed esperto debba qualificarsi come rapporto contrattuale in senso pieno e che la qualificazione come responsabilità precontrattuale (con la relativa rilevanza del "contatto sociale qualificato") possa riferirsi al rapporto con gli altri soggetti coinvolti nelle negoziazioni. In senso contrario alla costruzione di un rapporto contrattuale pieno fra esperto e imprenditore cfr. invece FABIANI, *Ruolo, funzioni e responsabilità dell'esperto nella composizione negoziata*, in ARATO - D'ATTORRE - FABIANI (a cura di), *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 301.

⁴⁵ Cfr. FABIANI, *I gruppi nella composizione negoziata*, in CARIDI - VATTERMOLI (a cura di), *La composizione negoziata della crisi*, cit., 172 ss.

⁴⁶ Cfr. FABIANI, *Ruolo, funzioni e responsabilità dell'esperto nella composizione negoziata*, in ARATO - D'ATTORRE - FABIANI (a cura di), *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 304.

La sua attività è configurata come di consulenza alla procedura (rispetto a decisori principali che sono sempre di natura giudiziaria), ma gli è anche attribuita una funzione di vigilanza censoria (potere-dovere di chiedere la revoca delle misure protettive [art. 19, c. 6 e art. 21, c. 5]⁴⁷; potere-dovere di impedire il compimento di atti di gestione pregiudizievoli ai creditori [art. 21, c. 3 e 4; art. 25, c. 8]).

Con riferimento all'attività dell'esperto, la legge parla di "pareri che gli vengono richiesti", ma poi aggiunge che, in questi pareri, deve dar conto dell'attività che ha svolto o intende svolgere per agevolare le trattative (artt. 19, c. 4 e 19, c. 5). Ciò significa che deve svolgere un ruolo attivo, quindi non può limitarsi ad un ruolo di mediazione passiva. L'art. 17, c. 5 gli attribuisce chiaramente un compito di vera e propria direzione delle trattative (come pure di avviare una subprocedura di rinegoziazione dei contratti: art. 17, c. 5). L'art. 17, c. 7 gli attribuisce un potere di "proposta" di soluzione della crisi, che va inteso come un potere-dovere (sempre che vi siano le condizioni). Lo stesso art. 17, c. 7 sembra attribuirgli un potere condizionante per l'ipotesi di prosecuzione delle trattative dopo i 180 giorni. L'art. 21 gli attribuisce un potere-dovere di svolgere una *moral suasion* sull'imprenditore⁴⁸ sugli atti di gestione dell'impresa in pendenza delle trattative e di iscrivere nel registro delle imprese una dichiarazione di dissenso sugli atti di gestione che l'imprenditore attui in contrasto con il parere dell'esperto. Ancora, nell'art. 23, gli è dato, alternativamente, il compito di esprimere un parere vincolante su un accordo fra debitore e terzi o di sottoscrivere direttamente un accordo multilaterale avente l'effetto di escludere la revocatoria e la bancarotta in relazione agli atti concordati. Infine, nell'art. 25-*sexies* gli è attribuito il compito di esprimere un parere vincolante sull'ammissibilità della domanda di concordato semplificato.

La posizione dell'esperto – come già detto – non è facilmente inquadrabile nelle categorie giuridiche *standard*. È un soggetto privato, chiamato a svolgere funzioni pubbliche. I problemi interpretativi in tema di attività dell'esperto devono essere affrontati tenendo ferma l'idea della funzione centrale propulsiva dello stesso nel procedimento di CNC.

Data la sinteticità dei testi normativi, c'è largo spazio per l'applicazione di clausole generali. In ogni caso, l'imprenditore e i terzi interessati non possono ignorare iniziative e proposte dell'esperto e possono rifiutarle solo con prese di posizione motivate.

Per fare un altro esempio, l'accesso dell'esperto alle banche dati è condizionato al consenso dell'imprenditore (art. 14, c. 2), ma, in realtà, questo dovrebbe essere un passaggio obbligato e il consenso non potrebbe essere negato, in base al principio di buona fede.

L'art. 12, c. 3 pone un delicato problema di raccordo con l'art. 38 (iniziativa del P.M.). Esso dispone l'obbligo di informazione al P.M. sullo stato di insolvenza solo

⁴⁷ Cfr. Trib. Bologna, 12 maggio 2025, in *ilcaso.it*.

⁴⁸ Così FABIANI, *Ruolo, funzioni e responsabilità dell'esperto nella composizione negoziata*, in ARATO - D'ATTORRE - FABIANI (a cura di), *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 284.

quando questo si manifesti nelle fasi giudiziarie della CNC. Questa disposizione potrebbe essere intesa come avvio di un'istanza di liquidazione giudiziale. Ma questa non mi sembra una conseguenza necessaria: può essere data la prevalenza alla possibilità di conclusione positiva della CNC, perfino nel caso in cui il risultato sia puramente liquidatorio, ma consenta di evitare la liquidazione giudiziale. L'iniziativa del PM rimane dunque possibile ma discrezionale, limitata ai casi in cui vi sia concreto pericolo di commissione di reati.

L'art. 17, c. 8 attribuisce alla relazione finale dell'esperto il ruolo di atto determinante l'archiviazione ma anche l'esito delle trattative. La definizione del punto è importante perché da essa dipende la possibilità o meno di avviare una nuova CNC prima dell'anno previsto dall'art. 17, c. 9.

6. Le misure protettive

Un altro fulcro della procedura è dato dalle misure protettive dell'art. 18. Queste, formalmente, non sono essenziali per lo svolgimento della procedura, ma in pratica lo diventano, perché sono richieste nella grande maggioranza dei casi.

L'accesso a tali misure è, in prima battuta, automatico e comporta non solo la sospensione dei rimedi giudiziari a favore dei creditori ma anche dei rimedi di autotutela privata (art. 18, c. 5), nonché delle norme societarie a tutela dell'integrità del capitale (art. 20)⁴⁹. Ne consegue, in sostanza, una correzione dei rapporti contrattuali disposta a carico delle banche e degli intermediari finanziari.

Con le misure cautelari, possono aggiungersi, a carico di creditori determinati, provvedimenti particolari e concreti⁵⁰, di contenuto non tipizzato⁵¹, che richiedono però un previo accertamento dei requisiti propri (*fumus et periculum*) da parte del Tribunale⁵². Occorre inoltre uno specifico accertamento della funzionalità della

⁴⁹ È discusso se le misure protettive si estendano ai soci illimitatamente responsabili e ai fideiussori dell'imprenditore. In senso contrario cfr. Trib. Brindisi, 3 marzo 2025, in *ilcaso.it*. Anche in dottrina si è ritenuto che le misure protettive non coprano le responsabilità di soci illimitatamente responsabili e di fideiussori (cfr. BACCAGLINI, *Le misure protettive e le misure cautelari nella composizione negoziata della crisi*, cit., 312).

Tuttavia, il principio di accessorialità dovrebbe normalmente operare anche in questa vicenda (in tal senso cfr. Trib. Verona, 11 aprile 2024, in *dirittodellacrisi.it*). Non mi sembra preclusivo il dato testuale che parla di «misure protettive del patrimonio» e non dev'essere necessariamente inteso in senso restrittivo.

⁵⁰ Cfr. Trib. Bologna, 2 febbraio 2026, in *ilcaso.it*; Trib. Napoli, 1 dicembre 2025, in *ilcaso.it* (inibitoria della segnalazione della revoca di un credito alla Centrale Rischio); Trib. Mantova, 4 febbraio 2026, in *ilcaso.it* (inibitoria dell'escussione della garanzia data dal Mediocredito Centrale).

⁵¹ In questa categoria rientrano le eventuali misure inibitorie a favore di soci illimitatamente responsabili e di fideiussori, se non si accoglie la soluzione per cui queste rientrino già nelle misure protettive (*supra*, nt. 49).

⁵² Cfr. BACCAGLINI, *Le misure protettive e le misure cautelari nella composizione negoziata della crisi*, in ARATO - D'ATTORRE - FABIANI (a cura di), *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 328. Il richiamo ai principi generali sulle misure cautelari porta ad escludere che le misure cautelari di cui

misura cautelare ai fini del positivo svolgimento delle trattative⁵³.

Col procedimento di conferma delle misure protettive e di concessione di eventuali misure cautelari (art. 19) si rientra, sostanzialmente, nella tradizione della disciplina giudiziaria delle crisi d'impresa⁵⁴.

Pur ammettendo, sul piano sistematico, il *favor* per la CNC, non credo che si possa condividere l'orientamento di parte della giurisprudenza⁵⁵ secondo cui compito del Tribunale è solo quello di verificare l'esistenza di una CNC attiva, con prospettiva di proseguimento, senza possibilità di sindacare l'esistenza dei presupposti di ammissibilità della procedura.

L'esperto, la cui partecipazione al procedimento è ritenuta essenziale⁵⁶, deve valutare la perseguibilità del piano di risanamento, anche alla stregua del *test* previsto dal d.m.⁵⁷.

Quid se il parere dell'esperto è lacunoso, immotivato o contraddittorio, o addirittura manchi? È da ritenere che il Tribunale possa provvedere autonomamente, a seguito di approfondimento istruttorio⁵⁸. Non sembra condivisibile l'orientamento⁵⁹ secondo cui il Tribunale non potrebbe sindacare il parere, positivo o negativo, dell'esperto, che dunque porterebbe automaticamente alla proroga delle misure protettive, se le trattative sono effettivamente in corso, o, al contrario, all'archiviazione della procedura con esito negativo da parte del segretario della Camera di commercio. L'idea dell'insindacabilità del parere dell'esperto mi sembra inaccettabile, alla stregua del principio costituzionale di tutela del diritto di difesa in giudizio⁶⁰.

Richiamando ancora il criterio interpretativo del *favor* per la CNC, la conferma

si tratta possano dettare risultati giuridicamente irreversibili. A parte ciò, si dovrebbe riconoscere, a mio avviso, la più ampia discrezionalità del giudice nel determinare il contenuto delle misure cautelari (di contro all'interpretazione restrittiva dell'a. da ultimo cit.).

⁵³ Cfr. Trib. Milano, 3 febbraio 2026, in *dirittodellacrisi.it*.

⁵⁴ Vi è una incongruenza nella previsione (art. 19, c. 3, in fine) per cui, se il Tribunale non fissa l'udienza nel termine di 10 giorni prescritto dalla legge, le misure protettive decadono. In realtà, la fissazione dell'udienza è un atto dovuto, se l'istanza è stata regolarmente formulata, per cui il termine per la fissazione dell'udienza dovrebbe essere ordinatorio e non perentorio. Possono formularsi seri dubbi sulla legittimità costituzionale della disposizione, se interpretata alla lettera (cfr. COSTANTINO, *Le «misure cautelari e protettive»*, Note a prima lettura degli artt. 6 e 7 d.l. 118/2021, in *www.inexecutivis.it*, 2022). Cfr. infatti, nel senso della non perentorietà del termine, Trib. Trieste, 11 giugno 2025, in *Proc. Conc. crisi impr.* 2025, 1059.

⁵⁵ Cfr. Trib. Trieste, 11 giugno 2025, in *Proc. Conc. crisi impr.* 2025, 1059.

⁵⁶ Cfr. Trib. Milano, 14 maggio 2022, in *ilcaso.it*.

⁵⁷ L'esito positivo del *test* è considerato essenziale da Trib. Lucca, 10 gennaio 2023, in *ilcaso.it*. È preferibile che l'impiego del *test* sia considerato obbligatorio, ma non essenziale a pena di improcedibilità.

⁵⁸ Cfr. Trib. Piacenza, 5 gennaio 2024, in *ilcaso.it*.

⁵⁹ Per il caso di parere negativo cfr. Trib. Roma, 8 agosto 2025, in *ilcaso.it*; Trib. Milano, 19 febbraio 2025, in *ilcaso.it*; per il caso di parere positivo cfr. Trib. Prato 22 marzo 2022, in *ilcaso.it*.

⁶⁰ Sulla possibilità che il Tribunale disattenda il parere dell'esperto cfr. FABIANI - PAGNI, *Natura e finalità della composizione negoziata*, in ARATO - D'ATTORRE - FABIANI (a cura di), *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 249.

delle misure protettive può ritenersi ammissibile in ogni caso in cui una conclusione concordata sia possibile, anche se difficoltosa⁶¹, ed anche nel caso di piano “misto”, che preveda ragionevolmente un risanamento solo per uno o per alcuni rami aziendali, ma non per l'intera azienda⁶²; *a fortiori*, ciò deve ammettersi nel concordato di gruppo, anche se il piano preveda una soluzione liquidatoria per qualcuna delle società del gruppo, ma non per tutte⁶³.

L'esclusione dalle misure protettive per i lavoratori subordinati (art. 18, c. 1) è da ritenersi eccezionale e non può essere estesa per analogia ai lavoratori autonomi⁶⁴.

La revoca o l'abbreviazione delle misure protettive può avvenire su segnalazione dell'esperto, oltre che su istanza dei soggetti interessati (art. 19, c. 6). La durata massima delle misure protettive è di 240 giorni, inclusi eventuali rinnovi o proroghe (art. 19, c. 5). Il limite temporale non è testualmente ribadito per le misure cautelari. Mi sembra plausibile la tesi secondo cui queste ultime, che consistono in provvedimenti selettivi e atipici, non siano soggette alla medesima preclusione temporale⁶⁵.

7. La gestione dell'impresa durante la CNC

Nella CNC l'imprenditore conserva i poteri di gestione dell'impresa, ma questi poteri sono funzionalizzati al superamento della crisi o alla gestione dell'insolvenza nel miglior interesse dei creditori (art. 21, c. 1)⁶⁶; gestione che è accompagnata da un dovere dell'imprenditore di informare costantemente l'esperto sul compimento di atti rilevanti (art. 12, c. 2).

Si è plausibilmente detto che la gestione dell'impresa durante la CNC costituisce un vero e proprio onere in capo all'imprenditore interessato⁶⁷; ma, per ciò che riguarda la scelta delle modalità di gestione, appare chiaro che

⁶¹ Cfr. Trib. Bologna, 23 maggio 2025, in *ilcaso.it*; *contra* Trib. Salerno, 7 febbraio 2023, in *ilcaso.it*; Trib. Santa Maria Capua Vetere, 13 gennaio 2025, in *ilcaso.it*.

⁶² Cfr. Trib. Venezia, 6 febbraio 2023, in *ilcaso.it*.

⁶³ Cfr. Trib. Ravenna, 24 febbraio 2023, in *ilcaso.it*.

⁶⁴ Cfr. Trib. Padova, 20 luglio 2022, in *ilcaso.it*.

⁶⁵ Cfr. BACCAGLINI, *Le misure protettive e le misure cautelari nella composizione negoziata della crisi*, in ARATO - D'ATTORRE - FABIANI (a cura di), *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 343; LA MALFA, *Il superamento del termine annuale nelle misure protettive*, in CARIDI - VATTERMOLI (a cura di), *La composizione negoziata della crisi*, cit., 86 ss., che critica la decisione di Trib. Roma, 14 ottobre 2024 (ined.), che ha ritenuto applicabile il termine massimo anche alle misure cautelari, in quanto stabilito nella norma unionale dell'art. 6 della dir. UE/2019/1023 (dir. *Insolvency* 1). Questa norma, tuttavia, secondo l'a., è inderogabile dai singoli Stati solo per ciò che riguarda le misure protettive di carattere generale e non per le misure cautelari selettive atipiche.

⁶⁶ In questa prospettiva sono stati anche riconosciuti limiti (parametrati ai compensi spettanti all'esperto) ai compensi che l'imprenditore può attribuire a consulenti e professionisti nel corso della procedura (cfr. Trib. Parma, 26 settembre 2023, in *ilcaso.it*).

⁶⁷ G. FERRI jr., *La gestione dell'impresa in pendenza delle trattative*, in CARIDI - VATTERMOLI (a cura di), *La composizione negoziata della crisi*, cit., 72.

l'imprenditore è tenuto a rispettare prioritariamente gli interessi dei creditori e quindi ad adottare criteri di prudenza e di diligenza più rigorosi di quanto accade nella gestione ordinaria.

Più in generale, direi che è qui sospesa, ammesso che esista (cioè che sia qualcosa di diverso dal dovere di diligenza professionale), la *Business Judgement Rule*, cioè la regola di insindacabilità giudiziaria, in linea di principio, delle scelte gestionali dell'imprenditore.

In questa prospettiva va letta, a mio avviso, la norma che sancisce la responsabilità dell'imprenditore per gli atti compiuti (art. 24, c. 4), da intendere probabilmente come responsabilità extracontrattuale, analoga a quella degli amministratori nei confronti dei creditori sociali (art. 2394 c.c.), ma qui estesa all'intera attività gestionale. Accanto all'azione di responsabilità, la cui concreta utilità per i creditori è sempre piuttosto limitata, la scorretta gestione dell'imprenditore può essere valutata come incompatibile con le prospettive di risanamento dell'impresa e portare ad un'archiviazione della CNC, in qualsiasi fase delle negoziazioni (art. 17, c. 5)⁶⁸.

Per gli atti coerenti con le finalità della procedura vi è esonero dalla revocatoria (art. 24, c. 2). Per gli atti non coerenti con le finalità della procedura è prevista – come già ricordato – una complessa disciplina di dissenso privatistico da parte dell'esperto, che però si conclude obbligatoriamente con la segnalazione di irregolarità per la revoca delle misure protettive.

Anche se la possibilità di dissenso dell'esperto su atti di gestione può avere una pratica efficacia non inferiore a quella di un parere vincolante, sembra chiaro che la scelta legislativa è nel senso che tali atti, se pur in qualche modo “irregolari”, rimangano validi, ma saranno soggetti a revocatoria (art. 24, c. 3); ciò genera qualche dubbio sulla coerenza complessiva di questa parte della disciplina.

L'art. 22 prevede l'autorizzazione del Tribunale per l'attuazione di finanziamenti prededucibili⁶⁹ (anche in caso di insuccesso della CNC: art. 24, c. 1) e per l'alienazione di aziende o rami di azienda in deroga alla disposizione sull'accollo *ex lege* dei debiti dell'art. 2560 c.c. Il vincolo a carico dell'imprenditore è molto attenuato rispetto a quello che sorge con la presentazione della domanda di concordato preventivo, ove l'autorizzazione è richiesta per tutti gli atti di straordinaria amministrazione. In giurisprudenza non si è ammessa l'integrazione analogica dell'art. 22 con l'art. 99, c. 5, che, nel concordato preventivo, ammette l'autorizzazione anche in via retroattiva, previo accertamento della funzionalità⁷⁰. La soluzione è però discutibile, perché

⁶⁸ ID., 76.

⁶⁹ In una prospettiva di *favor* per la CNC, appare plausibile la tesi secondo cui l'espressione “finanziamento”, nell'art. 22, debba essere intesa estensivamente, sì da comprendere non solo tutte le forme di credito bancario o concesso da imprese finanziarie, ma anche finanziamenti privati occasionali (cfr. BACCAGLINI, *Le autorizzazioni del tribunale nella composizione negoziata*, in ARATO - D'ATTORRE - FABIANI (a cura di), *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 356 ss.).

⁷⁰ Cfr. Trib. Napoli, 8 aprile 2025, in *ilcaso.it*.

l'intensità della vigilanza sulla gestione è maggiore nel concordato preventivo, per cui l'analogia potrebbe giustificarsi in una situazione di vigilanza attenuata, qual è quella che si verifica nella procedura di CNC.

L'atto compiuto in assenza di autorizzazione dovrebbe ritenersi ugualmente valido⁷¹, ma privo dei benefici specifici previsti dall'art. 22. Qualche dubbio può nutrirsi però – con riguardo alla cessione di aziende o rami d'azienda – per il caso di mancato rispetto del “principio di competitività nella selezione dell'acquirente”, disposto dall'art. 22, c. 1, lett. d (da intendere come obbligatorietà di un diligente sondaggio del mercato⁷²): l'espressione “principio” fa pensare a un precetto vincolante, con un richiamo alle regole vigenti per la liquidazione dell'attivo nelle procedure concorsuali (anche qui però non è certo che si tratti di “regole di validità”)⁷³. In ogni caso, l'autorizzazione, e quindi il rispetto del principio di competitività, sembrano necessari per la stabilizzazione dei rapporti ai sensi dell'art. 24⁷⁴.

In sostanza, il controllo giudiziario sulla gestione dell'impresa in CNC rimane blando, ma non privo di concreta incidenza; tant'è vero che l'avvio promettente della procedura è stata giudicato ragion sufficiente per la revoca di un sequestro penale tributario⁷⁵.

8. La chiusura della procedura

Per la chiusura della procedura il legislatore ha dettato un'apposita disposizione (art. 23), che è stata criticata sul piano della precisione e della sistematicità⁷⁶. La disciplina della conclusione della procedura dev'essere dunque ricostruita tenendo conto anche di altre disposizioni.

Anzitutto, sembra che, sul piano formale, la CNC si chiuda, in ogni caso, con l'archiviazione disposta dalla Camera di Commercio e pubblicata sul registro delle imprese, a seguito della relazione dell'esperto (art. 17, c. 8, dopo le modifiche dettate dal Terzo Correttivo).

La conclusione negativa avverrà a seguito di relazione dell'esperto. L'esperto potrà, in qualunque momento, se ritiene mancanti o venute meno le prospettive

⁷¹ Cfr. Trib. Brescia, 24 maggio 2025, in *ilcaso.it*; G. FERRI jr., *La gestione dell'impresa in pendenza delle trattative*, in CARIDI - VATTERMOLI (a cura di), *La composizione negoziata della crisi*, cit., 80.

⁷² Cfr. BACCAGLINI, *Le misure protettive e le misure cautelari nella composizione negoziata della crisi*, in ARATO - D'ATTORRE - FABIANI (a cura di), *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 368; Trib. Fermo 12 febbraio 2026, in *dirittodellacrisi.it*.

⁷³ Cfr. Trib. Brescia, 7 novembre 2024, in *ilcaso.it*, ma altre pronunce dello stesso tribunale dichiarano che il mancato rispetto di detto principio incide solo sul beneficio dell'esenzione dall'applicazione dell'art. 2560 c.c.

⁷⁴ Cfr. Trib. Vasto, 26 giugno 2025, in *ilcaso.it*.

⁷⁵ Cfr. Cass. pen., sez. III, 9 luglio 2025, n. 30109.

⁷⁶ Cfr. CARIDI, *Gli esiti della composizione negoziata della crisi*, in CARIDI - VATTERMOLI (a cura di), *La composizione negoziata della crisi*, cit., 197 ss.

di risanamento, far disporre l'archiviazione del fascicolo⁷⁷. Tuttavia, sembra doversi anche riconoscere che la procedura può chiudersi negativamente *ex lege* per il decorso infruttuoso dei termini di cui all'art. 17, c. 7, nonché per il ritiro dell'istanza da parte dell'imprenditore interessato. In questi casi la relazione dell'esperto e l'archiviazione avranno carattere ricognitivo di un effetto giuridico già prodotto *ex lege*.

La conclusione "positiva" della CNC può seguire diverse vie⁷⁸:

a) il «contratto con uno o più creditori oppure⁷⁹ con una o più parti interessate all'operazione di risanamento» (art. 23, c. 1, lett. a), accompagnato da una relazione dell'esperto che ne attesti l'idoneità ad assicurare la continuità aziendale per almeno due anni (da intendersi ragionevolmente come indice della possibilità di un successivo pieno risanamento dell'impresa⁸⁰); è da ritenere consentita (in analogia a quanto previsto dall'art. 23, c. 1, lett. c; v. *infra*) anche la previsione di partecipazione dell'esperto all'esecuzione del contratto⁸¹, come pure la partecipazione di altri soggetti, in quanto necessari alla realizzazione del piano⁸²;

b) la convenzione di moratoria (art. 23, c. 1, lett. b; art. 62), che non richiede (unico caso) una relazione dell'esperto, bensì l'attestazione di un professionista indipendente, secondo la disciplina generale di questo strumento (art. 62, c. 2, lett. d);

c) l'«accordo» fra le parti interessate⁸³, e sottoscritto dall'esperto, avente ad oggetto un piano di risanamento dell'impresa (art. 23, c. 1, lett. c); cioè, un piano di risanamento senza attestazione di un professionista indipendente, ma sottoscritto dall'esperto (è da ritenere che la sottoscrizione dell'esperto abbia

⁷⁷ Cfr. FABIANI - PAGNI, *Natura e finalità della composizione negoziata*, in ARATO - D'ATTORRE - FABIANI (a cura di), *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 242.

⁷⁸ Per una trattazione dettagliata cfr., in particolare, ARATO, *La conclusione del percorso di composizione negoziata*, in ARATO - D'ATTORRE - FABIANI (a cura di), *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 389 ss.

⁷⁹ Da intendersi, ragionevolmente, come un "o, anche" e non come un'alternativa secca.

⁸⁰ Così ARATO, *La conclusione del percorso di composizione negoziata*, in ARATO - D'ATTORRE - FABIANI (a cura di), *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 392; PACCHI, *Gli sbocchi della composizione negoziata e, in particolare, il concordato semplificato*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 17 gennaio 2023, 6 ss. Diversamente FABIANI - PAGNI, *Natura e finalità della composizione negoziata*, in ARATO - D'ATTORRE - FABIANI (a cura di), *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 257, secondo cui l'esperto non deve valutare la veridicità dei dati né la fattibilità economica del piano di risanamento, ma limitarsi a validare l'idoneità dell'accordo a realizzare il risultato della continuità dell'impresa. È però difficile ammettere che questo giudizio possa essere espresso, in concreto, senza una valutazione della attendibilità dei dati e della fattibilità economica del piano.

⁸¹ Cfr. Trib. Ancona, 27 marzo 2025, in *ilcaso.it*. Soluzione comprensibile, ma da valutare con prudenza, perché comporta la presenza di un interesse personale/professionale dell'esperto, da ponderare in considerazione della sua posizione di indipendenza/terzietà.

⁸² Cfr. PACCHI, *Gli sbocchi della composizione negoziata e, in particolare, il concordato semplificato*, cit., 5.

⁸³ Il dato testuale farebbe pensare ad una partecipazione necessaria di tutti i creditori, ma ciò comporterebbe una irrazionale moltiplicazione di diritti di veto, sicché è preferibile intendere la previsione come riferita alle parti interessate la cui partecipazione è essenziale ai fini della credibilità dell'accordo (ID., 11).

sostanzialmente anche una funzione di attestazione dell'attendibilità dei dati e dell'idoneità del piano, analoga a quella di un professionista terzo indipendente⁸⁴;

d) l'istanza di accesso ad una delle figure di regolazione della crisi o dell'insolvenza (piano attestato, omologazione dell'accordo di ristrutturazione, avvio della procedura di amministrazione straordinaria) (art. 23, c. 2);

e) la domanda di omologazione di una proposta di concordato semplificato (art. 25-sexies).

Quest'ultimo costituisce l'innovazione più significativa, e – com'è noto – non è un vero e proprio concordato, perché prescinde da una votazione dei creditori, ha funzione esclusivamente liquidatoria⁸⁵, e richiede, oltre all'accertamento sullo svolgimento delle trattative con correttezza e buona fede⁸⁶ (almeno per ciò che riguarda la condotta del debitore⁸⁷), un giudizio probabilistico sulla preferibilità della soluzione rispetto all'alternativa della liquidazione giudiziale. Il primo requisito è accertato mediante la relazione dell'esperto (rispetto alla quale deve ritenersi ammissibile un sindacato incidentale di legittimità del Tribunale). Circa il secondo requisito, può condividersi l'orientamento della giurisprudenza più recente, che dà rilievo al «vantaggio qualitativo per i creditori in termini di maggiore rapidità procedurale e di riparto»⁸⁸.

Questo requisito è stato però inteso in senso rigoroso dalla Cassazione, secondo cui non sarebbero omologabili concordati semplificati che prevedano una ripartizione a favore di crediti prededucibili e privilegiati, ma nulla a favore dei creditori chirografari⁸⁹. La soluzione ha il sostegno di un forte argomento testuale (la proposta di concordato deve «comunque assicurare un'utilità a ciascun creditore»: art. 25-sexies, c. 5). Pertanto, se anche si può interpretare con larghezza

⁸⁴ Cfr. ARATO, *La conclusione del percorso di composizione negoziata*, in ARATO - D'ATTORRE - FABIANI (a cura di), *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 389 ss.

⁸⁵ Cfr. App. Firenze, 6 febbraio 2025, in *ilcaso.it*; VATTERMOLI, *Il concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio*, in CARIDI - VATTERMOLI (a cura di), *La composizione negoziata della crisi*, cit., 220.

⁸⁶ Qui si ripropone la questione se il giudice debba esercitare il proprio sindacato di legittimità sulle dichiarazioni dell'esperto, sì da poterle motivatamente disattendere (così App. Firenze, 6 febbraio 2025, in *ilcaso.it*; App. L'Aquila, 10 ottobre 2024, in *ilcaso.it*; Trib. Vicenza, 9 novembre 2023, in *ilcaso.it*; Trib. Firenze, 28 aprile 2025, in *ilcaso.it*) o debba limitarsi a prendere atto delle conclusioni dell'esperto, purché non manifestamente illogiche (cfr. Trib. Milano, 23 aprile 2024, in *ilcaso.it*). È preferibile, e prevalente, la prima soluzione.

⁸⁷ Cfr. Trib. Monza, 17 aprile 2023, in *ilcaso.it*.

Si ritiene che la correttezza e buona fede debbano accertarsi facendo capo fino alla proposta iniziale, sicché l'omologazione della proposta di concordato dovrebbe escludersi quando la proposta iniziale fosse palesemente inidonea a realizzare un risultato di risanamento (cfr. FABIANI, *Ruolo, funzioni e responsabilità dell'esperto nella composizione negoziata*, in ARATO - D'ATTORRE - FABIANI (a cura di), *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 291).

⁸⁸ Cfr. Trib. Ancona, 1 aprile 2025, in *ilcaso.it*; nello stesso senso cfr. App. Trieste, 21 marzo 2024, in *ilcaso.it*; Trib. Rimini, 20 marzo 2025, in *ilcaso.it*.

⁸⁹ Cfr. Cass. civ., sez. I, 12 gennaio 2026, n. 624.

il requisito della preferibilità del concordato semplificato rispetto ai possibili esiti della liquidazione giudiziale, il piano di riparto del concordato semplificato dev'essere comunque costruito in modo tale da riservare una qualche utilità, pur modesta, ai creditori chirografari.

Naturalmente, tutto ciò non esclude la necessità di valutazione piena della affidabilità della proposta⁹⁰.

Pur comprendendo le preoccupazioni di chi teme un impiego eccessivo ed abusivo dell'istituto, non sembrano condivisibili gli orientamenti che vedono, nel giudizio di omologazione del concordato semplificato, il luogo per una valutazione complessiva della meritevolezza dell'esperimento della CNC, che vada oltre l'accertamento dei due requisiti dello svolgimento in buona fede delle trattative e dell'affidabilità della proposta, in alternativa ai probabili esiti della liquidazione giudiziale⁹¹.

È da ritenere che l'ammissione alla procedura comporti inibizione delle azioni esecutive individuali⁹². I crediti dei professionisti che assistono l'imprenditore nella preparazione della domanda di concordato semplificato non sono compresi fra quelli soggetti a prededuzione *ex art.* 6⁹³.

⁹⁰ Cfr. Trib. Piacenza, 3 luglio 2025, *ilcaso.it*; VATTERMOLI, *Il concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio*, in CARIDI - VATTERMOLI (a cura di), *La composizione negoziata della crisi*, cit., 220; discutibile l'assunto di Trib. Bergamo 14 gennaio 2026, in *ilcaso.it*, secondo cui «Il concordato semplificato presuppone invero la liquidazione di beni appartenenti al patrimonio del debitore; non già la mera disponibilità di un soggetto terzo a versare somme di denaro a titolo indifferenziato», probabilmente influenzato dalle caratteristiche del caso di specie, ove l'apporto finanziario del terzo non appariva sostenuto da idonee garanzie.

⁹¹ Nel senso del testo cfr. ARATO, *La conclusione del percorso di composizione negoziata*, in ARATO - D'ATTORRE - FABIANI (a cura di), *Trattato di diritto della crisi e dell'insolvenza*, cit., 405.

⁹² Cfr. Trib. Milano, 18 novembre 2025, in *ilcaso.it*.

⁹³ Cfr. Trib. Udine, 30 novembre 2023, in *ilcaso.it*.