

**CONCORDATO IN CONTINUITÀ, RECLAMO  
CONTRO L'OMOLOGAZIONE  
E TUTELA PER EQUIVALENTE: PERDITE  
MONETARIE, CONTRATTI PENDENTI E LIMITI DEL  
POTERE GIUDIZIALE\***

(Cass. civ., Sez. I, 20 aprile 2026, n. 1027)

ANDREA SOLA

SOMMARIO: 1. Premessa; 2. L'inquadramento del problema nel dibattito e la soluzione fornita dalla Suprema Corte; 3. Il quadro fattuale; 4. L'intervento della Cassazione: una decisione, quattro snodi sistematici; 4.1. La titolarità della richiesta di conferma e il limite del potere giudiziale; 4.2. Il perimetro del rimedio risarcitorio e la sua applicazione al leasing pendente; 4.3. L'interesse generale non coincide con la continuità; 4.4. La contestuale liquidazione del danno come condizione di fattibilità; 5. Stabilità dell'omologazione, perdite monetarie e adeguatezza del rimedio; 6. Automatismi decisionali e controllo giudiziale nel concordato in continuità; 7. Il valore della continuità nel concordato omologato; 8. Considerazioni di sintesi.

### **1. Premessa**

Nel segnare, per la prima volta a quanto consta, un passaggio di particolare rilievo nell'elaborazione dell'art. 53, comma 5-*bis*, CCII, la pronuncia in commento interviene su una disposizione nuova e di difficile coordinamento sistematico, destinata a incidere sull'equilibrio tra stabilità del concordato in continuità

---

\* Nota a [Cass. civ., sez. I, 20 aprile 2026, n. 1027](#).

e tutela del reclamante vittorioso. La norma opera nel giudizio di reclamo contro la sentenza di omologazione del concordato preventivo in continuità aziendale e consente alla corte d'appello, anche quando ritenga fondato il reclamo, di non travolgere necessariamente l'omologazione, ma di confermarla qualora l'interesse generale dei creditori e dei lavoratori prevalga sul pregiudizio subito dal reclamante, riconoscendo a quest'ultimo il risarcimento del danno. Essa introduce, così, un rimedio conservativo-risarcitorio che scinde l'accertamento del vizio dall'effetto demolitorio normalmente conseguente all'accoglimento dell'impugnazione.

La decisione offre una ricostruzione organica dei confini di tale rimedio e chiarisce che la stabilità del piano non può essere preservata a costo indeterminato, poiché occorre (i) distinguere i vizi compensabili per equivalente dalle illegittimità non sanabili mediante risarcimento, (ii) riconoscere e liquidare contestualmente il danno e (iii) verificare che il concordato resti fattibile anche dopo l'assunzione dell'obbligazione risarcitoria.

Il primo profilo affrontato dalla Corte riguarda la legittimazione a richiedere la conservazione degli effetti dell'omologazione; la Cassazione chiarisce che la corte d'appello può confermare la sentenza di omologazione soltanto su richiesta, o quantomeno con l'adesione, del proponente il concordato. La ragione è individuata nella natura non neutra del rimedio: il riconoscimento del risarcimento in favore del reclamante vittorioso incide sul contenuto della proposta, introducendo una nuova obbligazione a carico del proponente, che solo quest'ultimo può accettare.

Specularmente, non occorre la richiesta né l'adesione del creditore reclamante; quest'ultimo può subire la conversione della tutela demolitoria in tutela per equivalente, secondo una logica coerente con il sistema concordatario, nel quale l'omologazione produce effetti anche nei confronti dei creditori dissenzienti e oppositori. Il sacrificio della tutela caducatoria trova tuttavia il proprio contrappeso nel riconoscimento di una tutela risarcitoria effettiva, da determinarsi nel medesimo

contesto decisionale in cui si dispone la conservazione dell'omologazione.

La Corte delimita poi il perimetro oggettivo dell'art. 53, comma 5-*bis*, CCII, escludendo che esso possa operare come clausola generale di sanatoria del concordato illegittimo; il rimedio conservativo è ammesso soltanto quando il vizio accertato si traduca in una perdita monetaria del reclamante, riconducibile, nella lettura della sentenza, alla convenienza — o, più precisamente, almeno all'equivalenza — del trattamento concordatario rispetto all'alternativa liquidatoria. Non può invece essere impiegato per mantenere ferma l'omologazione quando il vizio riguardi profili non riducibili a una mera perdita patrimoniale individuale, come accade nel caso dell'imposizione unilaterale di modifiche a un contratto pendente.

Con riguardo ai contratti pendenti, la sentenza ribadisce che, dopo la presentazione della domanda di concordato preventivo, i rapporti in corso conservano l'assetto negoziale originariamente pattuito. Il debitore può domandarne la sospensione o lo scioglimento nei limiti e secondo le forme dell'art. 97 CCII, ma non può imporre alla controparte condizioni diverse da quelle liberamente convenute, attraverso modifiche unilaterali del contenuto economico o normativo del rapporto. La continuità aziendale, pertanto, non consente una revisione coattiva del vincolo contrattuale al di fuori delle ipotesi tipiche previste dalla legge, restando ferma la disciplina degli artt. 94-*bis* e 97 CCII.

Un ulteriore snodo della decisione concerne il rapporto tra continuità aziendale e interesse generale dei creditori e dei lavoratori; la continuità costituisce il presupposto applicativo dell'art. 53, comma 5-*bis*, CCII, ma non si identifica automaticamente con l'interesse generale che può giustificare la conservazione dell'omologazione. Tale interesse deve essere accertato e motivato in concreto, attraverso una valutazione della qualità e delle dimensioni della continuità conservata, del numero e della natura dei rapporti di lavoro salvaguardati,

dell'interesse complessivo del ceto creditorio e del contesto economico-sociale di riferimento. Trattandosi di presupposto legale del rimedio conservativo, la sua verifica non è rimessa alla sola disponibilità delle parti, pur dovendo svolgersi nel rispetto del contraddittorio e del perimetro processuale del reclamo.

Infine, la Cassazione afferma che la conferma dell'omologazione deve accompagnarsi al contestuale riconoscimento e alla contestuale quantificazione del risarcimento spettante al reclamante; non è consentito rinviare a una fase successiva l'accertamento del danno, poiché l'obbligazione risarcitoria incide sul fabbisogno concordatario e sulla perdurante fattibilità del piano. Il risarcimento non resta esterno all'assetto concordatario, ma ne diviene un costo ulteriore, che deve essere immediatamente determinato per consentire la verifica della sostenibilità del piano come integrato. Anche tale verifica appartiene al controllo legale del giudice, che non può conservare l'omologazione sulla base di un costo indeterminato o di una promessa risarcitoria futura.

Nel complesso, la decisione individua un punto di equilibrio tra stabilità dell'omologazione e tutela del reclamante vittorioso: l'art. 53, comma 5-*bis*, CCII consente di evitare la caducazione del concordato solo quando il vizio sia effettivamente compensabile per equivalente, il proponente accetti l'obbligazione risarcitoria, l'interesse generale sia concretamente prevalente e il piano, gravato dal relativo costo, resti fattibile; tale equilibrio deve essere letto alla luce di una duplice esigenza: da un lato, le preclusioni processuali impediscono di trasformare il reclamo in un nuovo giudizio generale sul piano; dall'altro, i poteri officiosi del giudice impongono il controllo dei presupposti legali del rimedio, della fattibilità, dell'interesse generale e del rispetto delle norme inderogabili.

## 2. L'inquadramento del problema nel dibattito e la soluzione fornita dalla Suprema Corte

Nel collocarsi al crocevia tra stabilità dell'omologazione, tutela del creditore dissenziente, *favor* per la continuità aziendale e intangibilità dei contratti pendenti, la pronuncia in commento interviene su una disposizione di recente introduzione e di non agevole interpretazione, qual è l'art. 53, comma 5-*bis*, CCII.

Tale norma, attuativa dell'art. 16, par. 4, della direttiva UE 2019/1023, consente alla corte d'appello, in caso di accoglimento del reclamo contro la sentenza di omologazione del concordato in continuità, di confermare nondimeno l'omologazione, riconoscendo al reclamante il risarcimento del danno, quando l'interesse generale dei creditori e dei lavoratori prevalga sul pregiudizio subito dalla parte vittoriosa. La genesi della disposizione conferma che essa si inserisce nella logica europea di conservazione del piano mediante compensazione della parte che abbia subito perdite monetarie, mentre, sul piano interno, il suo innesto nell'art. 53 CCII si colloca nel più ampio sistema degli effetti dell'accoglimento del reclamo e della revoca dell'omologazione degli strumenti pattizi<sup>1</sup>.

L'istituto si presenta, già a una prima lettura, come una soluzione di compromesso, giacché non sempre l'accoglimento del reclamo deve travolgere un piano in continuità già omologato e, verosimilmente, già entrato in fase esecutiva, ma non sempre, per converso, la stabilità del piano può prevalere sulla posizione del creditore che abbia fondatamente denunciato l'illegittimità dell'omologazione. Di qui l'attribuzione al giudice del reclamo di un potere conservativo, apprezzabile nella scelta di fondo di sostituire alla tutela demolitoria una per equivalente, ma circondato da presupposti applicativi non sempre perspicui,

---

<sup>1</sup> Sull'inquadramento dell'art. 53 CCII nel sistema degli effetti dell'accoglimento del reclamo e della revoca dell'omologazione degli strumenti pattizi, v. F. DE SANTIS, *Il sistema dei rimedi nel cosiddetto procedimento "unitario"*, in *Fall.*, 2023, 322-323; M. MONTANARI, *Le impugnazioni nel c.d. procedimento unitario*, in *dirittodellacrisi.it*, 3 novembre 2022, 15-16.

specie quanto alla richiesta delle parti, alla liquidazione del danno e alla verifica della tenuta del piano<sup>2</sup>.

È su questo terreno che si è innestato il dibattito dottrinale, anzitutto con riguardo alla formula «su richiesta delle parti», che pone il problema dell'individuazione del soggetto legittimato ad attivare il rimedio conservativo. La disposizione, infatti, non chiarisce se la richiesta debba provenire da tutte le parti, da una qualunque di esse, dal reclamante danneggiato, dal debitore interessato alla conservazione dell'omologazione o dal proponente il concordato, sul quale viene infine a gravare il costo dell'obbligazione risarcitoria<sup>3</sup>.

Parimenti problematica risultava la questione della liquidazione del danno, poiché la disposizione non chiarisce i criteri di quantificazione né le modalità liquidatorie del risarcimento in rapporto al piano omologato. Tale lacuna incide direttamente sulla funzionalità del rimedio, perché la conferma dell'omologazione non può essere disgiunta dalla verifica della compatibilità tra il costo del risarcimento e la perdurante fattibilità del piano, specie quando la proposta non contenga

---

<sup>2</sup> L. NANNIPIERI, *Dubbi irrisolti sulla conferma del concordato illegittimo con tutela risarcitoria*, relazione P23058, Scuola Superiore della Magistratura, 1-3, ove l'art. 53, comma 5-bis, CCII è descritto come disposizione innovativa, apprezzabile nella scelta di fondo di introdurre una tutela flessibile alternativa a quella demolitoria, ma foriera di numerosi dubbi interpretativi quanto alle modalità concrete di attuazione.

<sup>3</sup> F. DE SANTIS, *Il sistema dei rimedi nel cosiddetto procedimento "unitario"*, cit., 310 e 323, il quale, dopo avere descritto il sistema dei rimedi come quadro normativo "a corrente alternata", osserva, con specifico riguardo all'art. 53, comma 5-bis, CCII, che, stante il principio della domanda, la richiesta di parte appare necessaria tanto per ottenere la conferma dell'omologa quanto per ottenere il risarcimento. Per la ricostruzione delle diverse letture della formula «su richiesta delle parti», v. L. NANNIPIERI, *Dubbi irrisolti sulla conferma del concordato illegittimo con tutela risarcitoria*, cit., 3-5, il quale distingue l'ipotesi della richiesta disgiuntiva di una qualunque parte, quella della richiesta congiunta di tutte le parti e quella della richiesta proveniente dal reclamante o comunque assistita dalla sua adesione.

accantonamenti o fondi rischi destinati a coprire l'eventuale obbligazione risarcitoria<sup>4</sup>.

### 3. Il quadro fattuale

La vicenda trae origine dall'omologazione di un concordato preventivo in continuità diretta proposto da una società esercente attività alberghiera all'interno di un complesso immobiliare detenuto in forza di contratto di *leasing*. Omologata dal Tribunale di Trento la proposta, approvata a maggioranza delle classi nonostante il voto contrario delle società titolari dei diritti derivanti dalla locazione finanziaria, queste ultime proponevano reclamo contro la sentenza di omologazione, deducendo, per quanto qui interessa, l'illegittimità della proposta nella parte in cui essa incideva unilateralmente sul contratto pendente.

Il piano, in particolare, non si limitava a disciplinare il credito già maturato in capo alle concedenti, ma interveniva sulle prestazioni future: riduceva il canone, eliminava l'indicizzazione, sostituiva quest'ultima con un tasso fisso e lasciava invariata la durata del rapporto; ne derivava che il minor esborso periodico veniva sostanzialmente traslato sul prezzo

---

<sup>4</sup> Cons. Stato, Comm. spec., 13 maggio 2022, n. 832, *Parere sullo schema di decreto legislativo recante modifiche al Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, di cui al d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, in attuazione della direttiva (UE) 2019/1023*, in [www.giustizia-amministrativa.it](http://www.giustizia-amministrativa.it), ove si segnalava l'opportunità di precisare i parametri di determinazione del danno e le modalità di liquidazione del risarcimento, anche mediante apposita modifica del piano ove questo non contenga già una riserva di fondi destinata allo scopo. In senso conforme, F. DE SANTIS, *Il sistema dei rimedi nel cosiddetto procedimento "unitario"*, cit., 323, nonché L. NANNIPIERI, *Dubbi irrisolti sulla conferma del concordato illegittimo con tutela risarcitoria*, cit., 2-7, il quale, oltre a ricondurre l'art. 53, comma 5-bis, CCII alla sostituzione della tutela specifica con quella per equivalente monetario, collega la liquidazione del danno alla valutazione della compatibilità tra risarcimento accordato e "tenuta" del piano, anche alla luce della capienza di eventuali accantonamenti o fondi rischi, ed evidenzia che la disposizione, nella sua genericità, non distingue espressamente in ordine alla natura dei vizi la cui presenza consente, pur in accoglimento del reclamo, di confermare l'omologa, con conseguente rischio di interpretazioni controverse e di un bilanciamento giudiziale privo di parametri predeterminati.

finale di riscatto, il cui pagamento restava però meramente eventuale, dipendendo dall'esercizio della facoltà di acquisto da parte dell'utilizzatrice.

La Corte d'appello di Trento, pur accogliendo il reclamo sul punto e riconoscendo l'illegittimità della modifica unilaterale del contratto, faceva nondimeno applicazione dell'art. 53, comma 5-*bis*, CCII e confermava l'omologazione, ritenendo prevalente l'interesse generale dei creditori e dei lavoratori alla continuità dell'impresa, con rimessione della causa in istruttoria per l'individuazione degli elementi utili alla liquidazione del danno.

Avverso tale decisione le società concedenti ricorrevano per cassazione, denunciando l'erronea interpretazione dell'art. 53, comma 5-*bis*, sotto più profili: legittimazione alla richiesta di conferma dell'omologazione, delimitazione dei vizi sanabili mediante risarcimento, accertamento dell'interesse generale e necessità di quantificare il danno; la Suprema Corte, all'esito, accoglieva il ricorso principale, cassando con rinvio la sentenza impugnata.

#### **4. L'intervento della Cassazione: una decisione, quattro snodi sistematici**

La sentenza si articola lungo quattro direttrici, strettamente connesse tra loro: la titolarità della richiesta di conferma dell'omologazione; il perimetro del rimedio risarcitorio, con la sua applicazione al *leasing* pendente; l'esigenza di un accertamento concreto dell'interesse generale; l'obbligo di quantificare contestualmente il danno, al fine di verificare la fattibilità del piano integrato.

##### **4.1. La titolarità della richiesta di conferma e il limite del potere giudiziale**

Muovendo dalla formula legislativa «su richiesta delle parti», la Corte respinge anzitutto l'interpretazione secondo cui sarebbe necessaria la richiesta congiunta di tutte le parti costituite, inclusa quella del reclamante vittorioso, poiché una simile

lettura finirebbe per attribuire al creditore un potere di veto incompatibile con la *ratio* dell'art. 53, comma 5-*bis*, CCII, volta a evitare, in presenza di un interesse generale prevalente, la caducazione del concordato per effetto di un pregiudizio individuale suscettibile di ristoro. La non necessità dell'adesione del reclamante trova giustificazione anche nel sistema degli effetti del concordato omologato, e in particolare nell'art. 117, comma 1, CCII, richiamato dalla Cassazione come parametro di sistema: il concordato vincola infatti anche i creditori dissenzienti e oppositori, sicché il reclamante che abbia visto respinta la propria opposizione in primo grado ha già subito gli effetti dell'omologazione nei propri confronti, mentre la conferma dell'omologa in sede di reclamo non aggrava qualitativamente tale soggezione, ma la integra con il riconoscimento di una tutela patrimoniale per le perdite monetarie subite.

La Corte rifiuta, tuttavia, anche l'opposto eccesso interpretativo, poiché non ritiene sufficiente la richiesta di una qualunque parte del giudizio, occorrendo la domanda, o almeno l'adesione, del proponente il concordato. La ragione è lineare: la conferma dell'omologazione con riconoscimento del risarcimento non è neutra rispetto alla proposta, perché aggiunge un'obbligazione a carico del proponente e incide sul contenuto economico del piano, mentre il contenuto del concordato, anche nel nuovo Codice, resta nella disponibilità di chi lo propone, non del giudice né di soggetti che non sopportano direttamente il costo della conservazione. In questa prospettiva, la Corte privilegia una lettura funzionale della locuzione «parti»: non occorre il consenso di tutte, ma la richiesta non può prescindere dal soggetto sul quale ricade l'obbligazione risarcitoria.

Tale impostazione si raccorda al principio, espressamente richiamato dalla Corte, secondo cui l'omologazione non può alterare il contenuto dell'atto sottoposto al vaglio del giudice, ma soltanto certificarne la legittimità, ove ne sussistano i presupposti. I precedenti citati, pur originatisi in contesti normativi diversi, esprimono una costante della giurisprudenza

di legittimità in tema di omologazione, che il legislatore della crisi ha mantenuto immutata anche nel passaggio al CCII: l'omologazione conferisce stabilità a un atto la cui conformazione resta riservata al proponente. Ne deriva un principio tutt'altro che recessivo nel diritto della crisi: il giudice dell'omologazione non crea il concordato, ma ne verifica la legittimità; allo stesso modo, il giudice del reclamo non può costruire un nuovo assetto soddisfacente, né imporre al debitore un'obbligazione risarcitoria indeterminata o non accettata, potendo soltanto conservare l'omologazione, nei casi e nei limiti previsti dalla legge, quando il proponente si faccia carico del costo della conservazione.

In questo schema, il proponente determina il contenuto della proposta, il giudice verifica la legittimità della stessa e il dissenziente, opponente o reclamante, subisce eventualmente la modifica del proprio diritto, con la peculiarità che, ove il reclamo sia fondato ma l'interesse generale sia prevalente, la modifica si accompagna al riconoscimento del diritto al risarcimento. La costruzione è coerente con la struttura maggioritaria del concordato e con la regola dell'art. 117, comma 1, CCII, ma accentua la necessità di presidiare rigorosamente gli altri presupposti dell'art. 53, comma 5-*bis*, poiché proprio perché il creditore vittorioso può essere privato dell'effetto caducatorio dell'accoglimento del reclamo, occorre che la sostituzione del rimedio sia non solo formalmente consentita, ma sostanzialmente giustificata.

Quanto alla posizione dei lavoratori, la Cassazione dà atto che, nel giudizio di reclamo, due dipendenti della società proponente avevano aderito alla richiesta subordinata di conferma dell'omologazione formulata dalla debitrice ai sensi dell'art. 53, comma 5-*bis*, CCII. La Corte chiarisce, tuttavia, che il potere della corte d'appello di confermare l'omologazione, nonostante l'accoglimento del reclamo, presuppone la richiesta del proponente il concordato, poiché il riconoscimento del risarcimento al reclamante comporta l'assunzione, a carico di quest'ultimo, di un'obbligazione ulteriore rispetto a quelle

originariamente previste dalla proposta. L'adesione delle altre parti costituite, inclusi i lavoratori intervenuti, non è invece necessaria, ma soltanto eventuale.

Ne deriva che l'interesse dei lavoratori rileva sul piano del giudizio di prevalenza richiesto dalla norma, ma non sostituisce la richiesta del proponente, alla quale la Corte riconduce la possibilità stessa di integrare il contenuto economico del concordato con l'obbligazione risarcitoria. La partecipazione dei lavoratori può dunque assumere rilievo nel rappresentare gli elementi utili alla valutazione dell'interesse occupazionale, ma non attribuisce loro un autonomo potere di determinare la conservazione dell'omologazione in difetto dell'iniziativa del soggetto che ha formulato la proposta.

La centralità della richiesta del proponente non esaurisce, peraltro, i presupposti applicativi dell'art. 53, comma 5-*bis*, CCII: essa costituisce condizione necessaria, non sufficiente. Restano infatti fermi, secondo la scansione argomentativa della sentenza, gli ulteriori limiti indicati dalla Corte quanto alla natura del vizio dedotto, alla concreta verifica dell'interesse generale dei creditori e dei lavoratori e alla necessaria determinazione del risarcimento nella medesima decisione che conferma l'omologazione.

#### **4.2. Il perimetro del rimedio risarcitorio e la sua applicazione al leasing pendente**

Il passaggio più importante della motivazione è quello dedicato al perimetro oggettivo dell'art. 53, comma 5-*bis*, CCII; qui la Corte utilizza il riferimento, contenuto nell'art. 16, par. 4, della direttiva UE 2019/1023, alle «perdite monetarie» come chiave di lettura dell'intero istituto. La conferma dell'omologazione, nonostante l'accoglimento del reclamo, è possibile soltanto quando il vizio denunciato e accertato si risolve in un pregiudizio patrimoniale individuale, misurabile e compensabile. Il caso tipico è quello della contestazione della convenienza del concordato rispetto all'alternativa liquidatoria: il creditore lamenta che il trattamento ricevuto sia peggiore

rispetto a quello che avrebbe ottenuto nello scenario liquidatorio; se tale censura è fondata, il danno può essere quantificato e risarcito, senza necessariamente travolgere l'intero piano.

Diverso è il caso in cui il reclamo riguardi un vizio strutturale o funzionale della proposta. Se l'illegittimità non attiene al *quantum* del trattamento, ma al potere stesso del piano di incidere su una posizione giuridica non comprimibile in quei termini, il risarcimento non basta, non già perché il danno sia in assoluto non stimabile, ma perché la tutela per equivalente non può legittimare un effetto conformativo che la legge non consente. La distinzione tra danno monetario e vizio non sanabile costituisce così il vero architrave della decisione, impedendo all'art. 53, comma 5-*bis*, di diventare una norma di chiusura del sistema, sempre invocabile ogniqualvolta la revoca dell'omologazione appaia economicamente inopportuna.

Applicando tale criterio al caso concreto, la Corte esclude che la modifica unilaterale del *leasing* potesse essere sanata mediante risarcimento. Il punto non è di dettaglio, poiché la proposta concordataria non interveniva soltanto sui crediti già maturati delle concedenti, ma alterava l'equilibrio del rapporto pendente: ridurre il canone futuro, eliminare l'indicizzazione, sostituirla con un tasso fisso e spostare parte del sacrificio economico sul prezzo di riscatto significava imporre alla controparte un contratto diverso, tanto più che il prezzo finale non costituiva una prestazione dovuta, ma il corrispettivo di una facoltà eventuale.

In questo senso, la pronuncia delimita con chiarezza il confine tra regolazione concorsuale del credito e conformazione del rapporto contrattuale. Il concordato può ristrutturare il debito anteriore; può incidere sui diritti dei creditori nei limiti della legge; può sciogliere o sospendere contratti pendenti secondo il procedimento tipico; non può, invece, imporre una prosecuzione selettivamente vantaggiosa del rapporto, sostituendo al consenso della controparte una clausola di piano. La vicenda del *leasing* è paradigmatica, poiché la continuità alberghiera dipendeva dalla

disponibilità del complesso immobiliare, senza che proprio l'essenzialità del bene potesse autorizzare l'utilizzatrice a ridurre unilateralmente il corrispettivo dovuto per il suo godimento. L'imposizione unilaterale di condizioni diverse al contraente *in bonis* non è né un vizio di convenienza *lato sensu*, né una mera perdita monetaria; è una violazione strutturale dell'autonomia negoziale che la tutela per equivalente non può legittimare.

#### **4.3. L'interesse generale non coincide con la continuità**

Altro passaggio qualificante, relativo all'interesse generale dei creditori e dei lavoratori, è quello in cui la Corte chiarisce che la continuità aziendale costituisce il presupposto applicativo della norma, ma non integra, di per sé, la prova della prevalenza dell'interesse generale; distinzione decisiva, poiché, se la mera continuità fosse sufficiente, il requisito della prevalenza risulterebbe sostanzialmente assorbito e ogni concordato in continuità potrebbe, per ciò solo, essere conservato nonostante l'accoglimento del reclamo, con un esito che la Corte esclude, richiedendo invece un accertamento puntuale e in concreto.

Il giudice del reclamo deve verificare la qualità della continuità, le sue dimensioni, il numero e la tipologia dei rapporti di lavoro preservati, l'interesse dei creditori alla prosecuzione dei rapporti commerciali, la difficoltà di reperire alternative in quel contesto economico e sociale; deve, soprattutto, motivare la prevalenza dell'interesse generale rispetto al pregiudizio del reclamante. Il giudizio di prevalenza, precisa la Corte, si atteggia come contrapposto in blocco, in una considerazione unitaria e globale, quanto a tutti i creditori e a tutti i lavoratori, dovendosi in ciò sostanziare la ricostruzione fattuale della dimensione generale del rispettivo interesse; l'altro termine di comparazione è invece il pregiudizio singolare subito dal reclamante, nella latitudine giuridico-economica indicata dalla disciplina.

#### **4.4. La contestuale liquidazione del danno come condizione di fattibilità**

La Corte censura, infine, la scelta della corte territoriale di confermare l'omologazione rinviando a una successiva istruttoria la liquidazione del danno, poiché l'apparente profilo processuale disvela un problema sostanziale: il risarcimento dovuto al reclamante non resta esterno al piano, ma ne costituisce un costo, incidendo sul fabbisogno concordatario, sull'equilibrio finanziario della proposta e sulla verifica di fattibilità, sicché confermare l'omologazione senza conoscere l'ammontare dell'obbligo risarcitorio equivale a conservare un piano economicamente indeterminato.

La regola affermata dalla Cassazione è dunque tanto semplice quanto necessitata, imponendo che conferma dell'omologazione e liquidazione del danno procedano contestualmente, poiché non basta accertare in astratto che un pregiudizio potrà essere risarcito, ma occorre determinarne l'ammontare per stabilire se il piano, come integrato dall'obbligazione risarcitoria, sia ancora sostenibile; regola che risulta particolarmente rafforzata nel caso di specie, nel quale il risarcimento riguardava due creditrici che, da sole, rappresentavano oltre il 92 per cento del passivo della società proponente, sicché la mancata quantificazione del relativo costo si traduceva nella conferma di un'omologazione il cui fabbisogno concordatario poteva risultare sensibilmente superiore a quello considerato in primo grado, con un'indeterminatezza *in re ipsa* incompatibile con qualsiasi giudizio prospettico di fattibilità.

#### **5. Stabilità dell'omologazione, perdite monetarie e adeguatezza del rimedio**

La sentenza delimita con rigore l'ambito dell'art. 53, comma 5-*bis*, CCII, muovendo dall'esigenza, pienamente condivisibile, di evitare che il rimedio conservativo-risarcitorio divenga una sanatoria generale del concordato illegittimo. Resta tuttavia da chiedersi se il riferimento alle «perdite monetarie», contenuto nell'art. 16, par. 4, della direttiva UE 2019/1023, consenta di

leggere la norma, più ampiamente, come strumento di tutela economica sostitutiva ogni volta che il vizio accertato del piano si traduca, per il reclamante vittorioso, in un pregiudizio patrimoniale individuale, concreto e misurabile, senza incidere su limiti strutturali della proposta o su posizioni non comprimibili mediante risarcimento.

La disposizione, ricostruita in coerenza con il modello eurounitario da cui la disposizione interna trae origine, parrebbe muovere da un'esigenza di equilibrio: evitare che ogni accoglimento dell'impugnazione travolga necessariamente il piano omologato, quando il vizio accertato abbia prodotto una perdita monetaria della parte vittoriosa e tale perdita sia suscettibile di effettiva compensazione. La stabilità dell'omologazione non costituirebbe, quindi, un valore autonomamente prevalente, né un argomento sufficiente a conservare il concordato affetto da un vizio di legittimità; essa potrebbe rilevare soltanto dopo che sia stato verificato che il pregiudizio del reclamante è patrimoniale, misurabile e riparabile per equivalente.

In questa prospettiva, gli effetti potenzialmente dirompenti della revoca definitiva dell'omologazione contribuirebbero a spiegare la funzione pratica dell'art. 53, comma 5-*bis*, senza però trasformarlo in una clausola generale di salvataggio del piano. La riflessione dottrinale sulla caducazione dell'omologazione ha evidenziato, sia pure con riferimento al quadro previgente, che il venir meno definitivo dell'omologa può travolgere la causa genetica del patto concordatario, eliminare gli effetti esdebitatori della falcidia e determinare la riviviscenza dell'intero debito verso il ceto creditorio, con conseguente riapertura del problema dell'entità del passivo e del decorso degli interessi<sup>5</sup>. Proprio la gravità di tali effetti potrebbe giustificare, nei casi consentiti dalla norma, la sostituzione della

---

<sup>5</sup> S. AMBROSINI - F. IOZZO, *Revoca del concordato preventivo omologato: effetti sull'entità del passivo e sul decorso degli interessi*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 5 ottobre 2022, pp. 1-4.

caducazione con una tutela economica, ancorata alla natura monetaria del pregiudizio concretamente subito.

Il riferimento alle perdite monetarie potrebbe allora essere inteso come criterio selettivo del rimedio, più che come rinvio necessario ed esclusivo al giudizio di convenienza rispetto all'alternativa liquidatoria. Esso non indicherebbe qualsiasi danno genericamente derivante dalla ristrutturazione, ma un pregiudizio patrimoniale individuale, concretamente accertabile e traducibile in una somma di denaro. La sequenza applicativa potrebbe articolarsi in tre passaggi: accertamento del vizio; verifica della sua incidenza patrimoniale sulla posizione del reclamante; valutazione della possibilità di compensare tale perdita senza compromettere la fattibilità del piano. In mancanza di una perdita patrimoniale determinabile, la conservazione dell'omologazione non troverebbe adeguato fondamento; ove invece il pregiudizio sia effettivamente misurabile in termini monetari, potrebbe profilarsi, sempre che il piano resti sostenibile, una tutela economica sostitutiva.

Il collegamento più sicuro resta quello con il *best-interest-of-creditors test*, poiché, quando il creditore riceve meno di quanto avrebbe ottenuto nello scenario liquidatorio rilevante, la perdita è normalmente misurabile nello scarto tra trattamento concordatario e trattamento alternativo, con la conseguenza che, in tale ipotesi, il rimedio conservativo mostra la propria maggiore coerenza, riguardando il vizio il trattamento economico del reclamante, assumendo la lesione natura patrimoniale e potendo la tutela per equivalente, almeno in astratto, ripristinare la posizione economica lesa senza demolire il piano.

Il punto più rilevante, tuttavia, è se il medesimo schema possa operare anche rispetto ad altri vizi del piano o dell'omologazione, poiché errori nella formazione delle classi, nel calcolo delle maggioranze, nella distribuzione del valore o nelle condizioni della ristrutturazione trasversale potrebbero, in talune ipotesi, produrre effetti patrimoniali individuali misurabili, sicché sembrerebbe preferibile non escludere in

radice che la risposta dell'ordinamento possa assumere forma risarcitoria, anziché necessariamente caducatoria; questione che non riguarderebbe la neutralizzazione del vizio, destinato comunque a restare accertato, ma la selezione del rimedio, potendo la sua conseguenza consistere nella compensazione economica del pregiudizio ove quest'ultimo si esaurisca in una perdita monetaria del reclamante.

Questa possibile estensione dovrebbe tuttavia distinguere tra vizi che incidono soltanto sul risultato economico individuale e vizi che investono limiti strutturali della proposta o posizioni giuridiche non conformabili dal piano. Nel primo caso, la tutela risarcitoria potrebbe risultare compatibile con la conservazione dell'omologazione; nel secondo, invece, la monetizzazione del pregiudizio finirebbe per attribuire efficacia a un assetto che l'ordinamento non consente. La categoria delle perdite monetarie, dunque, consentirebbe di estendere il rimedio risarcitorio oltre la sola non convenienza, ma non sino al punto da legittimare qualunque vizio del concordato, permettendo, in buona sostanza, di verificare se l'illegittimità accertata sia suscettibile di essere assorbita sul piano economico senza alterare la legalità sostanziale dell'operazione.

Ne deriverebbe una lettura dell'art. 53, comma 5-bis, CCII intermedia tra automatismo demolitorio e automatismo conservativo, ma più ampia di quella accolta dalla Cassazione nel principio di diritto, poiché il primo imporrebbe la revoca dell'omologazione anche quando il vizio abbia prodotto soltanto una perdita monetaria integralmente compensabile, mentre il secondo consentirebbe di conservare il piano ogni volta che la sua caducazione appaia economicamente o socialmente indesiderabile. La disposizione sembrerebbe invece collocarsi in uno spazio più articolato, nel quale il piano potrebbe essere conservato non soltanto quando il vizio coincida con la non convenienza rispetto all'alternativa liquidatoria, ma ogniqualvolta l'illegittimità accertata si traduca, per il reclamante, in una perdita patrimoniale individuale misurabile, il danno sia determinato, l'interesse generale prevalga in

concreto e il concordato resti fattibile anche dopo l'assunzione dell'obbligazione risarcitoria.

La quantificazione contestuale del danno diventerebbe, in questa prospettiva, il principale presidio contro un uso improprio del rimedio, perché, se il danno non è determinato, non è possibile stabilire se la perdita sia davvero compensabile, se il reclamante riceva una tutela effettiva e se il piano possa sopportare il relativo costo. La tutela per equivalente non potrebbe quindi essere promessa in astratto, ma dovrebbe essere riconosciuta e misurata nel momento stesso in cui l'omologazione viene conservata. Solo così una maggiore estensione del rimedio risarcitorio non si tradurrebbe in un sacrificio indeterminato del reclamante.

Il raccordo con la riflessione dottrinale sul procedimento unitario conferma la delicatezza del problema, giacché il sistema del CCII tende a concentrare domande e rimedi in un contenitore processuale unitario, destinato tuttavia a governare esiti non sempre omogenei, soprattutto quando l'accoglimento dell'impugnazione imponga di scegliere tra ritorno *in bonis*, apertura della liquidazione giudiziale o conservazione del piano con tutela per equivalente<sup>6</sup>. Da qui l'esigenza di non sovraccaricare l'art. 53, comma 5-bis, CCII di una funzione sanante generalizzata, senza per questo ridurlo necessariamente alla sola ipotesi della non convenienza, ogniqualvolta altri vizi siano in concreto traducibili in un pregiudizio patrimoniale individuale, determinabile e compatibile con la conservazione del piano.

La tenuta della disciplina dipenderebbe, quindi, dalla capacità di mantenere ferma la distinzione tra stabilità del piano, ristoro economico e sanatoria dell'illegittimità, poiché la prima può essere protetta quando il vizio si traduca in una perdita monetaria effettivamente compensabile, il secondo può sostituire la

---

<sup>6</sup> F. DE SANTIS, *Il processo c.d. unitario per la regolazione della crisi o dell'insolvenza: effetti virtuosi ed aporie sistematiche*, in *Fall.*, 2020, 157 ss.; F. DE SANTIS, *Il sistema dei rimedi nel cosiddetto procedimento "unitario"*, cit., 310-311 e 323.

caducazione quando il pregiudizio individuale sia misurabile e il piano resti sostenibile, mentre la terza deve essere esclusa quando l'illegittimità incida sui limiti strutturali della proposta, sulla legalità dell'omologazione o su posizioni non comprimibili mediante risarcimento. In questa prospettiva, la decisione della Cassazione appare condivisibile nel caso concreto, ma discutibile nella formulazione generale del principio, nella misura in cui circoscrive il rimedio risarcitorio alla sola convenienza rispetto all'alternativa liquidatoria, senza valorizzare appieno la possibilità che anche altri vizi del piano, ove produttivi di perdite monetarie individuali e misurabili, possano trovare un ristoro economico anziché caducatorio.

## **6. Automatismi decisionali e controllo giudiziale nel concordato in continuità**

La ricostruzione appena svolta può essere ulteriormente precisata considerando che il giudizio concordatario si colloca in un contesto decisionale esposto a incertezza, incompletezza informativa e progressiva revisione delle premesse valutative. La crisi d'impresa costituisce, infatti, un terreno nel quale la razionalità presupposta dalle regole si confronta con i limiti cognitivi degli attori chiamati ad applicarle, poiché debitore, creditori, professionisti e giudice operano spesso in condizioni di scarsità informativa, pressione temporale e obiettivi non sempre allineati. È stato osservato, proprio con riguardo alla crisi d'impresa, che essa rende evidente la distanza tra il modello normativo della decisione razionale e la concreta fallibilità delle valutazioni economiche e giuridiche compiute dai soggetti coinvolti nella regolazione della crisi<sup>7</sup>.

Il richiamo agli *acquis* dell'economia comportamentale deve essere inteso in senso descrittivo e ausiliario: non introduce una fonte normativa ulteriore, ma consente di mettere a fuoco il rischio che la decisione sul concordato sia condizionata da

---

<sup>7</sup> N. USAI, *La crisi d'impresa tra responsabilità e irrazionalità*, in *Società*, 2026, 253 ss.

semplificazioni valutative, quali il *favor* astratto per la continuità, la sopravvalutazione delle prospettive del piano o la tendenza a rinviare la misurazione effettiva dei costi della ristrutturazione. Tale prospettiva si coordina con l'interrogativo sistematico sulla portata dell'art. 53, comma 5-*bis*, CCII già emerso nell'analisi della logica europea delle perdite monetarie: ove si ammetta che il rimedio risarcitorio possa operare anche oltre la sola ipotesi della non convenienza rispetto all'alternativa liquidatoria, il controllo giudiziale non risulterebbe attenuato, ma assumerebbe una funzione selettiva ancora più marcata.

La pronuncia in commento non impiega, naturalmente, il lessico dell'economia comportamentale, né fonda la soluzione su categorie estranee al dato normativo; essa può tuttavia essere letta, in questa prospettiva, come un esempio di razionalizzazione del giudizio concordatario, nella misura in cui impedisce che la selezione del rimedio sia governata da scorciatoie argomentative. Il primo automatismo che la Corte neutralizza è quello della conservazione del piano in quanto tale: il fatto che il concordato sia in continuità, sia stato omologato e sia potenzialmente idoneo a preservare valore non basta a giustificare la conferma dell'omologazione dopo l'accoglimento del reclamo. La continuità aziendale è presupposto applicativo dell'art. 53, comma 5-*bis*, CCII, non prova autosufficiente dell'interesse generale; quest'ultimo deve essere accertato in concreto, attraverso una valutazione motivata della qualità della continuità, dei rapporti di lavoro salvaguardati, dell'interesse complessivo del ceto creditorio e del contesto economico-sociale di riferimento.

Sotto questo profilo, la decisione può essere letta come contrasto a un possibile automatismo conservativo, che, nel concordato in continuità, potrebbe manifestarsi nella tendenza a preservare il piano perché già avviato, già approvato o comunque ritenuto preferibile alla liquidazione. Il rischio è quello di trasformare la stabilità dell'omologazione in un valore autosufficiente, capace di assorbire anche vizi non compatibili con una tutela per equivalente. La Corte evita tale esito

distinguendo il piano della legittimità da quello del pregiudizio e da quello del rimedio: il vizio resta tale, il pregiudizio deve essere verificato nella sua natura monetaria e la conservazione dell'omologazione è consentita solo se il sacrificio individuale è effettivamente compensabile e se l'interesse generale risulta concretamente prevalente. In termini descrittivi, la soluzione impedisce che il tempo già impiegato, gli investimenti già effettuati o l'avanzamento dell'esecuzione divengano, da soli, ragioni sufficienti per mantenere fermo un concordato illegittimo.

La medesima impostazione consente di evitare anche l'opposto automatismo demolitorio, perché l'accoglimento del reclamo non comporta necessariamente la caducazione del concordato, ammettendo l'art. 53, comma 5-*bis*, CCII, entro limiti rigorosi, la conversione della tutela demolitoria in tutela per equivalente. Il punto di equilibrio individuato dalla sentenza non coincide, dunque, né con la conservazione a ogni costo, né con la revoca automatica dell'omologazione, ma risiede nella selezione del rimedio in funzione del tipo di vizio accertato, della natura del pregiudizio e dell'impatto della soluzione sulla fattibilità del piano.

Particolarmente significativo, in questa chiave, è il caso del leasing pendente, nel quale la proposta concordataria non si limitava a incidere sul trattamento di un credito anteriore, ma pretendeva di conservare l'utilità del contratto modificandone unilateralmente il contenuto economico. Tale impostazione può essere letta, sul piano descrittivo, come una sopravvalutazione della capacità del piano di conformare rapporti giuridici ancora in corso, oltre i limiti segnati dalla disciplina dei contratti pendenti. La Corte riconduce invece la continuità entro il perimetro della legalità concorsuale, chiarendo che il debitore può chiedere la sospensione o lo scioglimento del contratto nei casi previsti, ma non impone alla controparte la prosecuzione di un rapporto diverso da quello originariamente pattuito.

Analogo rilievo assume la delimitazione della monetizzazione del vizio, là dove la tutela risarcitoria non può

essere elevata a strumento di neutralizzazione generalizzata di qualsiasi illegittimità del piano. Il riferimento alle perdite monetarie consente la conservazione dell'omologazione soltanto quando il pregiudizio del reclamante sia riducibile a una lesione patrimoniale determinata o determinabile; resta invece estraneo ai casi in cui la violazione investa il potere stesso della proposta concordataria di incidere su posizioni giuridiche non comprimibili in quei termini. In tal modo, la Corte impedisce che il risarcimento divenga un surrogato della legalità e, al contempo, corregge una tendenza ricorrente nei contesti di crisi: quella di privilegiare soluzioni solo apparentemente meno onerose nell'immediato, differendo o traslando su altri soggetti il costo effettivo della scelta.

Anche il requisito dell'interesse generale svolge una funzione di correzione degli automatismi decisionali, impedendo che la mera evocazione della continuità aziendale, della tutela occupazionale o dell'adesione di alcuni soggetti possa reputarsi sufficiente in assenza di una motivazione concreta e verificabile. Nel caso esaminato, del resto, la presenza di reclamanti titolari di una quota assai rilevante del passivo imponeva di evitare ogni identificazione automatica tra conservazione del piano e interesse del ceto creditorio complessivamente considerato. La razionalità collettiva dei creditori non può infatti essere presunta, giacché la crisi d'impresa genera un problema di coordinamento tra pretese individuali e interesse comune alla conservazione del valore<sup>8</sup>. Nella stessa prospettiva, è stato osservato che tale razionalità non scaturisce automaticamente dall'aggregazione di una pluralità di soggetti portatori di informazioni, incentivi e aspettative non sempre convergenti, potendo essere condizionata da asimmetrie informative, comportamenti imitativi e dinamiche di gruppo<sup>9</sup>. Ne discende

---

<sup>8</sup> T.H. JACKSON, *The Logic and Limits of Bankruptcy Law*, Cambridge, 1986, *passim*; A. NIGRO - D. VATTERMOLI, *Diritto della crisi delle imprese. Le procedure concorsuali*, Bologna, 2023, 57 ss.

<sup>9</sup> N. USAI, *La crisi d'impresa tra responsabilità e irrazionalità*, in *Le Società*, 2026, 256 ss.

che né la continuità, né l'adesione di singoli soggetti possono essere senz'altro identificate con il beneficio comune, dovendo il giudice verificare se la conservazione dell'omologazione produca effettivamente un vantaggio sistemico prevalente rispetto al pregiudizio del reclamante vittorioso.

Infine, la necessità di liquidare contestualmente il danno opera come presidio contro un ulteriore automatismo, consistente nel confermare immediatamente l'omologazione rinviando a una fase successiva la quantificazione del costo risarcitorio. La Corte esclude tale possibilità sul rilievo che il danno non resta esterno al piano, ma ne modifica il fabbisogno e incide sulla verifica di fattibilità. Conservare l'omologazione senza determinare l'entità dell'obbligazione risarcitoria significherebbe, infatti, fondare il giudizio su un costo ignoto, differendo l'accertamento di un elemento che condiziona la stessa sostenibilità della soluzione concordataria. Su questo terreno, il controllo giudiziale può essere accostato alla funzione di razionalizzazione della crisi più in generale svolta dai presidi organizzativi, procedurali e informativi predisposti dall'ordinamento, tra i quali assumono rilievo il ruolo dei terzi indipendenti, dell'esperto nella composizione negoziata e del commissario giudiziale<sup>10</sup>.

In definitiva, la sentenza può essere letta come affermazione di una razionalità conservativa non automatica, nel senso che il concordato in continuità può essere preservato anche dopo l'accoglimento del reclamo, ma solo quando la conservazione risulti giuridicamente consentita, economicamente misurabile e motivazionalmente controllabile. Il richiamo all'economia comportamentale, qui mantenuto in forma essenziale, consente di precisare la funzione del controllo giudiziale: evitare che la crisi sia governata da scorciatoie cognitive — conservare perché

---

<sup>10</sup> N. USAI, *op. cit.*, 257-259; S. PACCHI, *L'allerta tra la reticenza dell'imprenditore e l'opportunità del creditore. Dal codice della crisi alla composizione negoziata*, in *Dir. fall.*, 2022, 501 ss.; M. FABIANI - I. PAGNI, *Introduzione alla composizione negoziata*, in *Fall.*, 2021, 1477 ss.; R. RANALLI, *Il comportamento dell'imprenditore ed il ruolo dell'esperto anche alla luce del decreto dirigenziale*, in *Fall.*, 2021, 1513 ss.

il piano è già avviato, revocare perché il vizio è accertato, monetizzare perché il danno è astrattamente risarcibile, presumere l'interesse generale perché vi è continuità — e ricondurre la decisione entro una sequenza verificabile di legalità, pregiudizio, rimedio e fattibilità.

Il raccordo tra prospettiva comportamentale e interrogativo sistematico sulla portata del rimedio risarcitorio si colloca, dunque, nel passaggio dalla tipicità del vizio alla qualità del pregiudizio. La Cassazione privilegia una delimitazione per categorie di vizio, concentrando il rimedio sulla convenienza rispetto all'alternativa liquidatoria; la lettura qui proposta suggerisce invece una delimitazione fondata sulla natura del pregiudizio, ammettendo la tutela risarcitoria ogniqualvolta il vizio, pur diverso dalla non convenienza, si traduca in una perdita monetaria individuale e misurabile. Proprio perché più ampia, tale lettura richiede un controllo giudiziale più esigente, idoneo a scongiurare tanto l'automatismo demolitorio quanto quello conservativo. Il controllo del giudice assume così una funzione ulteriore rispetto alla mera verifica di legittimità, potendo essere ricondotto, insieme agli altri presidi organizzativi e procedurali della crisi, a quel processo di razionalizzazione collettiva che opera come necessario correttivo della distanza tra il modello normativo dell'agente razionale e la concreta fallibilità decisionale degli attori della ristrutturazione<sup>11</sup>.

## **7. Il valore della continuità nel concordato omologato**

La pronuncia consente di precisare il ruolo della continuità aziendale nel concordato preventivo riformato: essa costituisce un valore centrale della regolazione della crisi, ma non un valore autosufficiente. La continuità è protetta perché può preservare valore, salvaguardare rapporti di lavoro, mantenere relazioni commerciali e accrescere le prospettive di soddisfacimento dei creditori; non è però idonea, da sola, a giustificare la

---

<sup>11</sup> N. USAI, *op. cit.*, 253 ss.; per un inquadramento generale, F. VELLA, *Diritto ed economia comportamentale*, Bologna, 2023, 23 ss.

conservazione di un'omologazione viziata, né può trasformarsi in fonte autonoma di poteri conformativi del piano.

Il punto centrale è che il *favor* per la continuità non legittima, di per sé, la conservazione indiscriminata del piano omologato, dal momento che l'art. 53, comma 5-*bis*, CCII presuppone un concordato in continuità, ma richiede qualcosa di ulteriore: la prevalenza concreta dell'interesse generale dei creditori e dei lavoratori sul pregiudizio del reclamante. Diversamente, se la continuità fosse da sola sufficiente, il requisito dell'interesse generale perderebbe autonomia e ogni concordato in continuità potrebbe essere conservato nonostante l'accoglimento del reclamo. La Corte evita tale esito, imponendo una verifica effettiva della qualità della continuità, della sua utilità per il ceto creditorio, dell'impatto occupazionale e della sostenibilità del piano dopo l'assunzione del costo risarcitorio.

Questa impostazione si raccorda con la dottrina che ha descritto la continuità come concetto polisenso, destinato ad assumere significati diversi a seconda dello strumento impiegato e della funzione concretamente svolta. La continuità può essere diretta, indiretta, parziale, quiescente o funzionale alla liquidazione; proprio per questo, non può essere apprezzata in modo astratto, ma deve essere verificata nella sua concreta capacità di preservare valore e di sostenere una regolazione efficiente della crisi<sup>12</sup>.

La continuità opera dunque come valore-mezzo, non come valore-fine, meritando protezione nella misura in cui resti funzionale alla tutela dei creditori e alla sostenibilità economica del piano. A questa logica si collega anche la lettura dell'art. 84 CCII, che individua nel soddisfacimento dei creditori, in misura non inferiore a quella realizzabile nella liquidazione giudiziale, il nucleo irrinunciabile della proposta concordataria. Il piano in continuità può allora risultare preferibile alla liquidazione solo

---

<sup>12</sup> S. AMBROSINI, *La continuità aziendale nel Codice della crisi: casi di "consustanzialità" e declinazioni di un concetto polisenso*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 21 dicembre 2025; M. SPIOTTA, *Continuità aziendale: tra risanamento e gestione dell'insuccesso*, in *Dir. fall.*, 2026, I, 305 ss.

quando la prosecuzione dell'attività non divenga il pretesto per comprimere posizioni giuridiche oltre i limiti consentiti dalla legge<sup>13</sup>.

Proprio perché fondata su valutazioni prospettiche, la continuità è esposta al rischio di letture eccessivamente semplificate. La crisi d'impresa è, infatti, un contesto nel quale il modello normativo della decisione razionale incontra la concreta fallibilità degli attori coinvolti, chiamati a operare in condizioni di incertezza, asimmetria informativa, pressione temporale e obiettivi non sempre allineati. Ne discende che la continuità non può essere assunta come dato autoevidente, né come formula idonea a sostituire la verifica giudiziale. Il rischio, altrimenti, è che il piano venga conservato solo perché già avviato, già omologato o percepito come comunque preferibile alla liquidazione, senza un effettivo controllo sulla sua capacità di produrre valore e di sostenere il costo della tutela risarcitoria.

Il richiamo alla dimensione comportamentale non introduce, naturalmente, un parametro normativo autonomo, ma contribuisce a chiarire la funzione del controllo giudiziale nella valutazione della continuità. La decisione sul concordato non può essere affidata a scorciatoie valutative: non è sufficiente evocare la prosecuzione dell'impresa, confidare nella capacità del piano di assorbire ogni costo futuro o presumere che la conservazione sia sempre preferibile alla caducazione. Il giudice deve piuttosto verificare se la continuità sia effettiva, se produca un vantaggio per i creditori e i lavoratori, se il pregiudizio del reclamante sia monetizzabile e se il piano resti sostenibile dopo la liquidazione del danno. In tal senso, il controllo giudiziale assolve una funzione di razionalizzazione della crisi, affine a quella che la dottrina comportamentale riconduce, più in generale, ai presidi organizzativi, informativi e procedurali destinati a ridurre l'impatto di asimmetrie informative, aspettative irrealistiche e valutazioni distorte.

---

<sup>13</sup> S. AMBROSINI, *Finalità del concordato preventivo e tipologie di piano*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 10 marzo 2024.

La vicenda del leasing pendente mostra con particolare chiarezza tale limite, giacché l'essenzialità del complesso immobiliare per la continuità alberghiera non poteva attribuire al piano il potere di modificare unilateralmente il contenuto economico del rapporto. Il concordato può incidere sui crediti anteriori e può consentire, ove ne ricorrano i presupposti, la sospensione o lo scioglimento dei contratti pendenti; non può, invece, conservare l'utilità del contratto imponendo alla controparte condizioni diverse da quelle pattuite. La continuità resta, così, soggetta alla legalità concorsuale e alla disciplina tipica dei rapporti pendenti, senza potersi trasformare in un potere generale di rinegoziazione coattiva.

Il valore della continuità incontra un ulteriore limite nella struttura del rimedio risarcitorio, dal momento che l'art. 53, comma 5-*bis*, CCII consente di preservare l'omologazione non perché la prosecuzione dell'impresa sia sempre preferibile alla caducazione, ma perché, in presenza di un interesse generale concretamente prevalente, il pregiudizio del reclamante può essere compensato per equivalente. Il risarcimento diviene così il costo giuridico della conservazione del piano e, proprio per questo, deve essere contestualmente riconosciuto e quantificato, affinché sia possibile verificare se il concordato resti fattibile dopo l'integrazione dell'obbligazione risarcitoria.

Sotto questo profilo, la continuità non attenua l'esigenza di sostenibilità economica, ma la rende ancora più stringente, giacché il piano richiede una valutazione prospettica dei flussi, del fabbisogno finanziario, delle relative coperture, nonché dei costi e dei ricavi attesi. L'aggiunta di un'obbligazione risarcitoria, ove incida su tali equilibri, deve pertanto essere considerata nella struttura economico-finanziaria del piano e deve poter essere assorbita senza compromettere la tenuta complessiva dell'operazione. In questa prospettiva, la dottrina che valorizza l'apporto della scienza aziendale ha sottolineato che la sostenibilità economica del concordato in continuità implica una verifica effettiva della capacità dell'impresa di operare in equilibrio; e la ricostruzione della disciplina del piano

conferma che la proposta deve essere progettata con chiarezza preventiva quanto agli effetti finanziari, al fabbisogno e alle relative modalità di copertura<sup>14</sup>.

Ne emerge una nozione di continuità forte, ma condizionata: forte, perché il Codice e la direttiva valorizzano la prosecuzione dell'impresa come strumento di conservazione del valore, di tutela occupazionale e di migliore soddisfacimento dei creditori; condizionata, perché essa non può giustificare la violazione dei limiti legali della proposta, non sostituisce l'accertamento dell'interesse generale e non consente di differire la quantificazione del danno. La sentenza appare allora condivisibile nel negare che la continuità possa trasformarsi in sanatoria del piano illegittimo o in potere di rinegoziazione forzata dei rapporti pendenti.

Resta, tuttavia, aperto l'interrogativo già emerso nei paragrafi precedenti: se la continuità è valore-mezzo e il rimedio risarcitorio opera sulle perdite monetarie, non sembra necessario escludere in radice che vizi diversi dalla non convenienza rispetto all'alternativa liquidatoria possano trovare ristoro economico anziché caducatorio, quando producano un pregiudizio patrimoniale individuale, concreto e misurabile, senza incidere su limiti strutturali della proposta. Il punto decisivo, allora, non è la continuità in sé, ma la sua compatibilità con la legalità del piano, con la monetizzabilità del pregiudizio, con la liquidazione contestuale del danno, con l'interesse generale concretamente accertato e con la perdurante fattibilità del concordato.

---

<sup>14</sup> Sul rapporto tra continuità aziendale, sostenibilità economica e contenuto prospettico del piano, cfr. P. BASTIA, *La sostenibilità economica nel concordato in continuità aziendale*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 15 giugno 2023; nonché, quanto alla necessità di una preventiva e chiara progettazione della proposta e del piano in continuità, P.F. CENSONI, *La progettazione della proposta di concordato preventivo con continuità aziendale*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 15 marzo 2026.

## 8. Considerazioni di sintesi

La sentenza si presta, in definitiva, a una valutazione favorevole quanto all'esito, pur sollecitando alcune precisazioni sistematiche sulla futura applicazione dell'art. 53, comma 5-*bis*, CCII. È condivisibile, anzitutto, la cassazione della pronuncia della Corte d'appello di Trento, giacché la modifica unilaterale del leasing risultava difficilmente compatibile con la disciplina dei contratti pendenti e con il principio di autonomia negoziale: la continuità aziendale non può attribuire al piano il potere di imporre alla controparte la prosecuzione di un rapporto diverso da quello originariamente pattuito. Parimenti corretta è l'affermazione secondo cui la conferma dell'omologazione non può essere disposta senza la contestuale determinazione del danno, incidendo il relativo costo sulla fattibilità del piano e sull'effettività della tutela riconosciuta al reclamante.

Resta tuttavia aperto l'interrogativo sulla portata generale del rimedio. La Corte, per evitare che l'art. 53, comma 5-*bis*, CCII divenga una clausola di conservazione del concordato illegittimo, ne riconduce l'operatività all'ipotesi in cui il reclamo riguardi la convenienza rispetto all'alternativa liquidatoria. Tale delimitazione preserva la legalità della proposta e impedisce una monetizzazione indiscriminata dei vizi; nondimeno, il riferimento europeo alle «perdite monetarie» potrebbe consentire, entro limiti rigorosi, una lettura non fondata soltanto sulla categoria del vizio, ma anche sulla natura del pregiudizio subito dal reclamante<sup>15</sup>.

In questa diversa impostazione, la tutela risarcitoria potrebbe operare non solo in caso di violazione del criterio di non deteriorità rispetto alla liquidazione giudiziale, ma anche rispetto ad altri vizi del piano, purché produttivi di una perdita patrimoniale individuale, concreta e misurabile, e sempre che

---

<sup>15</sup> Cfr. P. VELLA, *La spinta innovativa dei quadri di ristrutturazione preventiva europei sull'istituto del concordato preventivo in continuità aziendale*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 1° gennaio 2022; P.F. CENSONI, *La progettazione della proposta di concordato preventivo con continuità aziendale*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 15 marzo 2026, pp. 20-22)

non incidano su limiti strutturali della proposta o su posizioni giuridiche non comprimibili mediante risarcimento. La distinzione decisiva sarebbe allora tra illegittimità non compensabili, perché attinenti al potere stesso del piano di produrre determinati effetti, e irregolarità suscettibili di ristoro economico, in quanto traducibili in un pregiudizio monetario senza alterare la legalità sostanziale dell'operazione. Una simile estensione rilevarebbe, quindi, non come neutralizzazione del vizio, ma come criterio di selezione del rimedio, una volta accertata l'illegittimità e verificata la monetizzabilità della lesione.

Rimane altresì aperta la questione dei contratti essenziali alla continuità. La Corte esclude correttamente una rinegoziazione coattiva atipica, poiché gli artt. 94-*bis* e 97 CCII non attribuiscono al debitore un potere generale di riscrivere unilateralmente i rapporti pendenti. La soluzione rende però visibile un problema sistematico: taluni contratti possono risultare eccessivamente onerosi se mantenuti alle condizioni originarie, ma indispensabili alla prosecuzione dell'attività. Il sistema offre strumenti tipici — prosecuzione, sospensione o scioglimento — senza prevedere sempre un rimedio intermedio adeguato per i rapporti strategici, quando la modifica sia limitata, temporanea e funzionale alla conservazione del valore.

Anche la nozione di interesse generale dei creditori e dei lavoratori richiederà un'attenta elaborazione applicativa. La Corte chiarisce che tale interesse non coincide con la mera continuità aziendale e deve essere accertato in concreto, senza tuttavia fissare una gerarchia tra i criteri rilevanti. L'effettività del principio dipenderà quindi dalla qualità della motivazione dei giudici di merito, chiamati a evitare tanto formule stereotipate quanto valutazioni eccessivamente elastiche. La centralità dei creditori, la conservazione possibile dei posti di lavoro, la sostenibilità della continuità e l'impatto dell'impresa sul contesto sociale non possono essere confusi, ma neppure separati in modo meccanico.

La contestuale liquidazione del danno costituisce il presidio più incisivo della serietà del rimedio conservativo, poiché, ove la conferma dell'omologazione sia resa possibile dal riconoscimento di una tutela risarcitoria in favore del reclamante, tale posta non può rimanere estranea all'economia del piano, ma deve essere coordinata con il fabbisogno finanziario, con le relative coperture e, più in generale, con la sostenibilità complessiva della proposta. Ne consegue che il risarcimento non può essere meramente promesso in termini astratti, né differito a una fase successiva e indeterminata, giacché esso incide sugli equilibri economico-finanziari dell'operazione e deve, pertanto, risultare compatibile con la tenuta del concordato conservato. La soluzione affermata dalla Corte pone, tuttavia, un problema applicativo non secondario, nella misura in cui il giudizio di reclamo può essere chiamato a determinare un pregiudizio di non agevole misurazione, dipendente da valutazioni prospettiche, da grandezze aziendalistiche e da scenari controfattuali. Resta allora da verificare se, entro il limite della non indefinita differibilità della determinazione del danno, possano trovare spazio forme di quantificazione prudenziale, accantonamenti parametrati a soglie ragionevoli o altri strumenti idonei a contemperare l'effettività della tutela del reclamante, la verifica della fattibilità del piano e l'esigenza di non compromettere la funzionalità del procedimento<sup>16</sup>.

Nel complesso, la decisione offre una griglia solida: la continuità non basta, l'interesse generale deve essere dimostrato, il vizio deve essere compatibile con una tutela per equivalente, il danno deve essere quantificato e il piano deve restare fattibile. Il suo valore sistematico sta nell'aver impedito che l'art. 53, comma 5-*bis*, CCII venga utilizzato come rimedio indistinto alla caducazione del concordato, senza però precludere una futura riflessione sui casi in cui la tutela economica possa sostituire

---

<sup>16</sup> Sul problema della liquidazione del danno e del coordinamento del risarcimento con il piano concordatario, cfr. F. DE SANTIS, *Il sistema dei rimedi nel cosiddetto procedimento "unitario"*, cit., 323

quella demolitoria. Il punto di equilibrio consiste nel preservare la continuità quando il pregiudizio del reclamante sia traducibile in una perdita monetaria compensabile, evitando al contempo che l'interesse alla stabilità del piano legittimi effetti non autorizzati dalla disciplina concorsuale.

La norma potrà funzionare solo se tutti i suoi presupposti saranno applicati congiuntamente: il proponente dovrà assumere il costo della conservazione; il reclamante dovrà allegare e dimostrare una perdita monetaria effettiva; il giudice dovrà motivare la prevalenza dell'interesse generale e verificare la fattibilità del piano integrato dal risarcimento. In mancanza, il rimedio rischierebbe di oscillare tra due esiti opposti: una rigidità eccessiva, capace di travolgere piani ancora idonei a conservare valore, oppure una funzione sanante incompatibile con la legalità concorsuale.

La pronuncia assume quindi un rilievo particolare perché definisce in termini organici i confini del rimedio conservativo-risarcitorio previsto dall'art. 53, comma 5-*bis*, CCII. Essa chiarisce che la continuità è un valore forte ma condizionato, che la stabilità dell'omologazione non può essere ottenuta a costo indeterminato e che il risarcimento è ammissibile solo quando costituisca una tutela effettiva, misurata e sostenibile. Proprio per questo, la decisione rappresenta non soltanto un argine all'uso improprio della norma, ma anche il punto di partenza per una più precisa elaborazione dei casi in cui la tutela economica possa sostituire, senza sacrificare la legalità del concordato, la caducazione dell'omologazione.