

**LA GESTIONE DELL'IMPRESA IN CRISI
SENZA SPOSSESSAMENTO NEL PIANO DI
RISTRUTTURAZIONE SOGGETTO A
OMOLOGAZIONE: POTERI DEL DEBITORE,
CONTROLLO COMMISSARIALE E DESTINAZIONE
DEL PATRIMONIO AL PROGRAMMA DI
RISTRUTTURAZIONE**

ANNAMARIA DENTAMARO

SOMMARIO. 1. Premessa: il PRO come luogo di trasformazione della responsabilità patrimoniale. – 2. Le fasi del procedimento e il problema della domanda con riserva. – 3. I doveri delle parti e la regola dell'interesse prioritario dei creditori. – 4. I poteri gestori del debitore tra autonomia imprenditoriale e controllo commissariale. – 5. Atti di straordinaria amministrazione, pagamenti non coerenti e reazione del tribunale. – 6. Prededuzione, nuova finanza e stabilità degli atti. – 7. Trasferimenti aziendali, competitività e destinazione del valore. – 8. Classi, trattative e consenso unanime: il presidio negoziale della deroga agli artt. 2740 e 2741 c.c. – 9. Procedura concorsuale senza spossessamento: natura, limiti e prospettive applicative. – 10. Brevi considerazioni conclusive.

Abstract

Il contributo esamina il regime della gestione dell'impresa nel piano di ristrutturazione soggetto a omologazione, muovendo dalla sua qualificazione come procedura concorsuale senza spossessamento. La tesi sostenuta è che il mancato spossessamento non rappresenti una attenuazione della tutela dei creditori, ma una diversa tecnica di protezione del valore: il

debitore conserva la gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa, ma l'esercizio del potere gestorio viene procedimentalizzato attraverso i doveri di correttezza e trasparenza, il controllo del commissario giudiziale, la coerenza con il piano e il consenso unanime delle classi. Il patrimonio non viene sottratto alla responsabilità patrimoniale generale; viene, piuttosto, funzionalizzato al programma di ristrutturazione, in un modello che sostituisce alla logica statica dell'aggressione individuale una logica dinamica di produzione e distribuzione negoziata del valore. Particolare attenzione è dedicata ai rapporti tra gli artt. 64-*bis*, 21 e 94 CCII, prededuzione, nuova finanza, stabilità degli atti, trasferimenti aziendali e controllo giudiziale sulla formazione delle classi.

Parole chiave: piano di ristrutturazione soggetto a omologazione; debitore non spossessato; gestione dell'impresa; commissario giudiziale; classi; nuova finanza; responsabilità patrimoniale.

Abstract

The essay analyses the management powers of the debtor in the Italian restructuring plan subject to court confirmation, qualifying the instrument as an insolvency procedure without dispossession. The article argues that debtor in possession is not a weakening of creditor protection, but a different technique for preserving value: the debtor retains ordinary and extraordinary management powers, while those powers are proceduralised through duties of good faith and transparency, supervision by the judicial commissioner, consistency with the restructuring plan, and approval by all classes of creditors. The debtor's estate is not removed from the reach of creditors; rather, it is functionally allocated to the restructuring programme, shifting from a static model of individual enforcement to a dynamic model of negotiated value creation and distribution. The paper focuses on the interaction between Articles 64-*bis*, 21 and 94 CCII, priority treatment of post-petition claims, rescue finance,

protection of transactions, business transfers and judicial scrutiny of class formation.

Keywords: restructuring plan subject to court confirmation; debtor in possession; management powers; judicial commissioner; creditor classes; rescue finance; debtor's estate.

1. Premessa: il PRO come luogo di trasformazione della responsabilità patrimoniale

L'art. 64-*bis*, comma 1, CCII consente all'imprenditore commerciale che non dimostri il possesso congiunto dei requisiti di cui all'art. 2, comma 1, lett. d), CCII e che si trovi in stato di crisi o di insolvenza di proporre un piano fondato sulla suddivisione obbligatoria dei creditori in classi e sulla distribuzione del valore generato dal piano anche in deroga agli artt. 2740 e 2741 c.c. e alle disposizioni che regolano la graduazione delle cause legittime di prelazione, purché la proposta sia approvata dall'unanimità delle classi. Restano ferme la soddisfazione integrale in denaro, entro trenta giorni dall'omologazione, dei crediti assistiti dal privilegio di cui all'art. 2751-*bis*, n. 1, c.c. e le altre tutele inderogabili previste dalla disposizione ¹. La norma concentra, in un unico istituto, tre

¹ L. PANZANI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 26 agosto 2022; S. AMBROSINI, *Piano di ristrutturazione omologato (parte prima): presupposti, requisiti, ambito di applicazione, gestione dell'impresa. E una (non lieve) criticità*, in *Quaderni di Ristrutturazioni Aziendali*, n. 2, 2022, p. 135 ss.; M. FABIANI - I. PAGNI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione*, in *Fall.*, 2022, p. 1025 ss.; G. BOZZA, *Il piano di ristrutturazione soggetto a omologazione*, in *Diritto della crisi*, 7 giugno 2022; S. BONFATTI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione*, *ivi*, 15 agosto 2022; P.D. BELTRAMI - F. CARELLI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 17 novembre 2022; S. AMBROSINI, *sub art. 64-bis CCII*, in A. MAFFEI ALBERTI (a cura di), *Commentario breve alle leggi su crisi d'impresa ed insolvenza*, Milano, 2023, p. 462 ss.; L. PANZANI, *Piano di ristrutturazione soggetto a omologazione (P.R.O.)*, in O. CAGNASSO - L. PANZANI (a cura di), *Crisi d'impresa e procedure concorsuali*, Torino, 2025, I, p. 1535 ss.; S. PACCHI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione dopo il decreto correttivo del 2024*, in *Quaderni di Ristrutturazioni Aziendali*, n. 4, 2025, p. 58 ss.; F. GRIECO, *Oltre la par condicio?*

elementi che tradizionalmente appartenevano a piani diversi: la negoziazione privata del contenuto della ristrutturazione, la concorsualità del procedimento e la possibilità di incidere sull'ordine legale di distribuzione del valore.

La novità non è meramente procedurale, imponendo il piano di ristrutturazione soggetto a omologazione (PRO) un ripensamento del rapporto tra patrimonio, impresa e garanzia dei creditori. Nel modello classico, la crisi conduceva l'interprete a guardare anzitutto al patrimonio come complesso di beni da conservare o liquidare secondo un ordine legale di soddisfazione. Nel PRO, invece, il patrimonio è letto insieme all'impresa: non soltanto massa statica assoggettata alla garanzia generale, ma piattaforma organizzativa capace di generare un valore ulteriore, negoziabile e distribuibile secondo il piano. La deroga agli artt. 2740 e 2741 c.c. non libera il patrimonio dalla funzione di garanzia, lo trasforma in strumento del programma di ristrutturazione².

Questa prospettiva consente di cogliere il nesso tra mancato spossessamento e destinazione del patrimonio al piano: il debitore conserva il potere gestorio perché, in determinate situazioni, proprio la continuità della gestione, la rapidità decisionale, la conservazione dei rapporti commerciali e la capacità di negoziare con banche, fornitori, lavoratori e investitori costituiscono la condizione per preservare o produrre valore. Il potere gestorio, tuttavia, non è libero, ma procedimentalizzato, orientato al prevalente interesse dei creditori, al consenso delle classi e al controllo giudiziale.

Il piano di ristrutturazione soggetto a omologazione tra consenso, valore e controllo giudiziale, in *Quaderni di Ristrutturazioni Aziendali*, n. 2, 2026, p. 257 ss. Per il testo vigente, v. art. 64-bis CCII, come modificato dal d.lgs. 13 settembre 2024, n. 136.

² Sul tema della deroga distributiva e sulla distinzione tra valore di liquidazione e valore generato dal piano, F. GRIECO, *Oltre la par condicio? Il piano di ristrutturazione soggetto a omologazione tra consenso, valore e controllo giudiziale*, cit., pp. 1-12; R. LENER, *Considerazioni intorno al plusvalore da continuità e alla "distribuzione" del patrimonio (tra regole di priorità assoluta e regole di priorità relativa)*, in *Diritto della crisi*, 25 febbraio 2022.

Da un lato, il PRO presenta i caratteri di una procedura concorsuale senza spossessamento, poiché produce effetti collettivi, organizza il ceto creditorio in classi, richiede attestazione, commissario giudiziale, voto, controllo del tribunale e omologazione. Dall'altro lato, il mancato spossessamento non attenua la concorsualità, ma ne modifica la tecnica: la protezione dei creditori non passa attraverso la sostituzione dell'organo gestorio, bensì attraverso trasparenza informativa, controllo commissariale, coerenza degli atti con il piano e approvazione unanime delle classi.

In tal senso, la dottrina specialistica individua nel PRO il punto di massima tensione tra concorsualità e autonomia negoziale: da un lato, la deroga agli artt. 2740 e 2741 c.c. e alla graduazione delle cause legittime di prelazione; dall'altro, il voto di tutte le classi e il controllo del tribunale. Il d.lgs. 13 settembre 2024, n. 136 ha ulteriormente precisato l'equilibrio dell'istituto, eliminando dal comma 4 dell'art. 64-*bis* l'aggettivo «mera» riferito alla ritualità, introducendo il comma 9-*bis* sui trasferimenti aziendali e ampliando i rinvii alla disciplina del concordato. La peculiarità dello strumento non risiede, pertanto, in una libertà gestoria priva di limiti, bensì nell'assenza di spossessamento compensata da monitoraggio informativo, controllo commissariale, verifica sulle classi e tutela individuale del creditore dissenziente. Il PRO non attenua la tutela collettiva dei creditori, ma ne muta la tecnica, sostituendo al modello autorizzatorio una responsabilizzazione procedurale della gestione³.

³ S. AMBROSINI, *Piano di ristrutturazione omologato (parte prima): presupposti, requisiti, ambito di applicazione, gestione dell'impresa. E una (non lieve) criticità*, cit., p. 135 ss.; L. PANZANI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione*, cit., p. 144 ss.; S. PACCHI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione dopo il decreto correttivo del 2024*, cit., p. 58 ss., spec. p. 88 ss. sul correttivo, d.lgs. 13 settembre 2024, n. 136, art. 17.

2. Le fasi del procedimento e il problema della domanda con riserva

L'esame dei poteri gestori di un imprenditore che intende accedere ad un PRO richiede una scansione temporale del procedimento potendosi al riguardo individuare almeno tre fasi: la fase anteriore al deposito della domanda, la fase compresa tra deposito della domanda e omologazione e la fase esecutiva successiva all'omologazione. A queste si aggiunge, quando il debitore utilizza lo schema dell'accesso con riserva, una *sub*-fase intermedia tra il deposito della domanda *ex art.* 44, primo comma, lett. a), CCII e il deposito della proposta, del piano e della documentazione completa.

La fase anteriore al deposito non è giuridicamente neutra. Essa è il luogo nel quale si formano le informazioni, si avviano le interlocuzioni con le principali categorie di creditori, si verifica la sostenibilità del programma e si costruisce la credibilità del piano. Prima dell'accesso formale allo strumento operano gli assetti organizzativi, il dovere di rilevazione tempestiva della crisi e i doveri di buona fede e correttezza nelle trattative quando esse siano effettivamente avviate: in questa fase il debitore non è ancora sottoposto al controllo del commissario giudiziale, ma non può utilizzare la libertà gestoria per deteriorare consapevolmente la garanzia dei creditori o per preconstituire assetti distributivi opachi.

Particolarmente delicato è il regime della domanda con riserva. L'art. 44, comma 1-*bis*, CCII stabilisce, come regola generale della fase prenotativa, che dalla data del deposito della domanda e sino alla scadenza del termine assegnato dal tribunale si producano gli effetti dell'art. 46 CCII; il comma 1-*ter* sancisce l'inefficacia degli atti urgenti di straordinaria amministrazione compiuti senza autorizzazione. Il comma 1-*quater* consente, tuttavia, al debitore di chiedere l'applicazione del regime proprio dello strumento prescelto, purché depositi, con la domanda o successivamente, un progetto di regolazione della crisi redatto in conformità alla disciplina di quello strumento.

Secondo una certa impostazione, in assenza della richiesta e del progetto previsti dall'art. 44, comma 1-*quater*, CCII, parrebbe dovere operare il regime generale della fase con riserva, comprensivo del controllo autorizzatorio sugli atti urgenti di straordinaria amministrazione. In tale circostanza, la sola dichiarazione dell'intenzione di accedere al PRO non sarebbe evidentemente sufficiente a sostituire tale disciplina con quella più flessibile dell'art. 64-*bis*, commi 5 e 6, CCII. Il regime gestorio tipico del PRO potrebbe invece trovare anticipata applicazione quando il debitore formuli l'apposita richiesta e depositi un progetto sufficientemente determinato e conforme all'art. 64-*bis* CCII. In questa ipotesi, la coerenza degli atti e dei pagamenti sarebbe valutata rispetto al progetto depositato, ferma la successiva necessità di presentare proposta, piano, attestazione e documentazione completa nel termine assegnato. Ferma la nomina del commissario giudiziale ai sensi dell'art. 44, comma 1, lett. b), CCII con funzioni informative e di vigilanza previste dalla legge ⁴.

La disciplina introdotta dal correttivo conferma che la domanda con riserva non può essere utilizzata come spazio meramente dilatorio. La proroga del termine presuppone giustificati motivi comprovati dalla predisposizione di un progetto di regolazione della crisi e il «cambio di regime» richiede un progetto conforme allo strumento prescelto. Il controllo del tribunale e del commissario deve quindi investire la serietà e l'avanzamento del percorso, senza confondere la fase prenotativa con quella pienamente procedimentale del PRO ⁵.

⁴ La soluzione sistematicamente più corretta è, pertanto, distinguere due situazioni. Se manca un progetto conforme allo strumento prescelto, si applica il regime ordinario dell'art. 44, commi 1-*bis* e 1-*ter*, CCII. Se il progetto è depositato e il tribunale accoglie la richiesta formulata ai sensi del comma 1-*quater*, opera il regime speciale del PRO, sebbene il parametro di coerenza sia ancora costituito dal progetto e non dal piano definitivo. In entrambi i casi restano applicabili i doveri generali dell'art. 4 CCII, gli obblighi informativi periodici e il controllo del commissario.

⁵ S. PACCHI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione dopo il decreto correttivo del 2024*, cit., p. 82 ss. e p. 88 ss.; A. FAROLFI, *Il concordato preventivo dopo il "correttivo"* (d.lgs. n. 136/2024), in *Diritto, giustizia e*

3. I doveri delle parti e la regola dell'interesse prioritario dei creditori

La esatta scansione delle fasi della procedura di cui qui si discute è essenziale ai fini della individuazione dei doveri del debitore (oltre che dei creditori e delle altre parti eventualmente interessate) e dei suoi poteri gestori, avendo tale distinzione rilevanti ricadute pratico applicative. Un pagamento di fornitore strategico, un finanziamento ponte, la prosecuzione di un contratto essenziale o una vendita urgente non possono essere giudicati nello stesso modo se il debitore ha già rappresentato un piano verificabile, oppure se ha depositato solo una domanda prenotativa generica. Nel primo caso l'atto può essere misurato sulla coerenza del programma, nel secondo, l'atto deve essere sorvegliato con maggiore prudenza, perché il rischio di costruire *ex post* la compatibilità con un piano ancora inesistente è particolarmente elevato.

Nel Codice della crisi i doveri del debitore, dei creditori e delle parti sono disciplinati nell'art. 4 CCII, norma che opera come clausola ordinante dell'intero sistema degli strumenti di regolazione. La disposizione distingue il piano delle trattative e dei procedimenti di accesso, nel quale debitore, creditori e altri soggetti interessati devono comportarsi secondo buona fede e correttezza (v. art. 4, primo comma, CCII), dal piano della gestione durante i procedimenti, nel quale il debitore deve gestire il patrimonio o l'impresa nell'interesse prioritario dei creditori (v. art. 4, secondo comma, lett. c), CCII ⁶.

costituzione, 5 marzo 2025. V. Trib. Avellino, 13 febbraio 2025, in *Diritto della crisi*, sulla prima applicazione del mutamento di regime previsto dall'art. 44, comma 1-*quater*, CCII; Trib. Taranto, 16 ottobre 2025, in *Quaderni di Ristrutturazioni Aziendali*, n. 4, 2025, p. 207 ss., sulla proroga subordinata alla concreta predisposizione del progetto di regolazione.

⁶ Sulla funzione dell'art. 4 CCII come clausola generale, v. R. RORDORF, *I doveri dei soggetti coinvolti nella regolazione della crisi nell'ambito dei principi generali del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, in *Fall.*, 2021, p. 589 ss.; L. PANZANI, *I doveri delle parti*, in *Diritto della crisi*, 13 settembre 2022; M. SPIOTTA, *Ruolo dei creditori nella composizione negoziata e negli strumenti di regolazione della crisi/insolvenza*, in *Fall.*, 2022, p. 1276 ss.; U. SANTOSUOSSO, *Il principio di correttezza nel diritto societario della crisi (abuso o eccesso di*

Nella fase delle trattative il debitore deve, anzitutto, illustrare la propria situazione in modo completo, veritiero e trasparente, fornendo tutte le informazioni necessarie e appropriate rispetto alle trattative avviate e allo strumento prescelto, ai sensi dell'art. 4, comma 2, lett. a), CCII. Deve inoltre assumere tempestivamente le iniziative idonee all'individuazione della soluzione e alla rapida definizione dello strumento, anche al fine di non pregiudicare i diritti dei creditori, ai sensi della successiva lett. b). I creditori, dal canto loro, non sono figure puramente passive, chiamate soltanto a votare o a opporsi: l'art. 4, comma 4, CCII impone loro lealtà, riservatezza, collaborazione e una risposta tempestiva e motivata alle richieste del debitore ⁷.

È interessante evidenziare la formula «patrimonio o impresa» utilizzata dal legislatore, dalla quale emerge un'alternanza non casuale: il patrimonio indica il complesso dei beni, dei diritti e dei rapporti destinati alla garanzia; l'impresa indica l'attività, l'organizzazione, i rapporti pendenti, i flussi e la capacità di generare valore. Il diritto della crisi non può più limitarsi a proteggere la consistenza statica del patrimonio, perché, negli strumenti in continuità o nelle ristrutturazioni negoziate, la tutela dei creditori dipende spesso dalla capacità dell'impresa di continuare a funzionare. L'interesse prioritario dei creditori, del resto, non coincide con una regola di liquidazione immediata, ma rappresenta un criterio di selezione della scelta gestoria: tra più opzioni compatibili con la prosecuzione dell'attività, il debitore deve privilegiare quella idonea a conservare o massimizzare il valore destinato ai creditori, evitando decisioni che producano benefici selettivi per soci, parti correlate o

potere nel procedimento di ristrutturazione), in AGE, 2023, p. 265 ss.; M. IRRERA - P. MONTALENTI, *Crisi d'impresa e assetti organizzativi*, Torino, 2023; F. VIOLA, *Soci e amministratori nella gestione della crisi d'impresa*, Torino, 2025.

⁷ Sul ruolo dei creditori e sui doveri di collaborazione, v. G. D'ATTORRE, *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, Torino, 2024; R. RORDORF, *Doveri degli amministratori e crisi d'impresa*, in *Giur. comm.*, 2021, I, p. 669 ss.; S. PACCHI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione dopo il decreto correttivo del 2024*, cit., p. 58 ss.; U. SANTOSUOSSO, *Il principio di correttezza nel diritto societario della crisi*, cit., p. 265 ss.

creditori strategici non giustificati dal piano. L'interesse dei creditori opera come limite esterno all'autonomia imprenditoriale, ma anche come criterio positivo di gestione: può giustificare scelte rischiose, se documentate e funzionali al miglior esito della ristrutturazione, ma non legittima la prosecuzione cieca di attività incapaci di generare valore ⁸.

Ciò precisato, giova evidenziare come nel PRO, a differenza del concordato preventivo (v. art. 94, primo comma, CCII), scompaia con riguardo al potere gestorio un espresso riferimento al patrimonio, valorizzandosi la sola dimensione ordinaria e straordinaria dell'impresa (v. art. 64-*bis*, quinto comma, CCII) ⁹.

La norma generale sui doveri delle parti, e in particolare l'art. 4, comma 2, lett. c), CCII, deve essere coordinata con la disciplina speciale dell'art. 64-*bis*, comma 5, CCII. La diversa formulazione — «interesse prioritario» nell'art. 4 e «prevalente interesse» nell'art. 64-*bis* — non autorizza a porre sullo stesso piano l'interesse dei creditori e interessi estranei alla ristrutturazione: in entrambi i casi la gestione è orientata alla conservazione o alla produzione del valore destinato al ceto creditorio. Prima del deposito del piano, correttezza delle trattative e completezza informativa costituiscono il presupposto del consenso; dopo il deposito, la gestione deve restare coerente con il piano presentato, poiché ogni scostamento incide sulla

⁸ M. IRRERA - P. MONTALENTI, *Crisi d'impresa e assetti organizzativi*, Torino, 2023; R. RORDORF, *Doveri degli amministratori e crisi d'impresa*, in *Giur. comm.*, 2021, I, p. 669 ss.; S. AMBROSINI, *Doveri degli amministratori e azioni di responsabilità alla luce del Codice della crisi*, in *Fall.*, 2020, p. 1229 ss.; F. VIOLA, *Soci e amministratori nella gestione della crisi d'impresa*, Torino, 2025.

⁹ V. G. BOZZA, *Il piano di ristrutturazione soggetto a omologazione*, cit., par. 8, che sottolinea l'omissione, nell'art. 64-*bis* CCII, del riferimento all'amministrazione del patrimonio; S. AMBROSINI, *Piano di ristrutturazione omologato (parte prima): presupposti, requisiti, ambito di applicazione, gestione dell'impresa. E una (non lieve) criticità*, cit., p. 135 ss., che valorizza il raccordo con la composizione negoziata.

credibilità della proposta, sulla valutazione dei creditori e sul controllo del commissario ¹⁰.

4. I poteri gestori del debitore tra autonomia imprenditoriale e controllo commissariale

L'art. 64-*bis*, quinto comma, CCII stabilisce che, dalla presentazione della domanda e fino all'omologazione, l'imprenditore conserva la gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa sotto il controllo del commissario giudiziale e gestisce l'impresa nel prevalente interesse dei creditori ¹¹. La disposizione non attribuisce al debitore un potere che altrimenti non avrebbe. L'imprenditore resta titolare della gestione, mentre l'art. 64-*bis* ne conferma la permanenza e ne definisce i limiti procedurali, affidando al commissario giudiziale il controllo sulla coerenza dell'attività con il piano e con il prevalente interesse dei creditori ¹².

Il comma 6 completa il modello. L'imprenditore deve informare preventivamente e per iscritto il commissario del compimento degli atti di straordinaria amministrazione e dell'esecuzione dei pagamenti che non sono coerenti rispetto al

¹⁰ Per la giurisprudenza che valorizza la correttezza del procedimento e il controllo del tribunale nella fase di accesso al PRO, v. Trib. Modena, 26 luglio 2023, in *Diritto della crisi*; Trib. Roma, 25 marzo 2025, in *Unijuris*, *Piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione: non può avere natura meramente liquidatoria. Controlli da eseguirsi dal tribunale sin dalla presentazione del ricorso*.

¹¹ Sulla lettura della norma come modello di gestione conservata ma sorvegliata, S. AMBROSINI, *Piano di ristrutturazione omologato (parte prima): presupposti, requisiti, ambito di applicazione, gestione dell'impresa. E una (non lieve) criticità*, cit., p. 135 ss., spec. par. 6; L. PANZANI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione*, cit., p. 144 ss.; G. BOZZA, *Il piano di ristrutturazione soggetto a omologazione*, cit., p. 1 ss., spec. par. 8.

¹² Sull'idea che la norma non costituisca il potere gestorio, ma ne disciplini i limiti procedurali, v. S. AMBROSINI, *Piano di ristrutturazione omologato (parte prima): presupposti, requisiti, ambito di applicazione, gestione dell'impresa. E una (non lieve) criticità*, cit., p. 135 ss., spec. par. 6; L. PANZANI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione*, cit., p. 144 ss. In senso critico sulla tecnica legislativa, G. BOZZA, *Il piano di ristrutturazione soggetto a omologazione*, cit., p. 1 ss., spec. par. 8.

piano. Se ritiene che l'atto possa arrecare pregiudizio ai creditori o non sia coerente con il piano, il commissario lo segnala per iscritto all'imprenditore e all'organo di controllo; qualora l'atto venga ugualmente compiuto, ne informa immediatamente il tribunale ai fini dell'art. 106 CCII¹³.

La sequenza informazione-segnalazione-relazione al tribunale costituisce il cuore del modello. Essa sostituisce la generalizzata autorizzazione preventiva con un controllo informativo ex ante e reattivo ex post. Il commissario non diventa gestore né coamministratore: verifica, segnala e, se la deviazione persiste, porta il fatto all'attenzione del tribunale. La decisione resta del debitore, ma la sua motivazione diventa visibile, documentata e suscettibile di conseguenze procedurali¹⁴.

La differenza rispetto al concordato preventivo è netta. L'art. 94 CCII, disposizione quest'ultima non a caso non richiamata dal nono comma dell'art. 64-*bis* CCII tra quelle del concordato preventivo applicabili al PRO, stabilisce che, dalla domanda di accesso al concordato fino all'omologazione, il debitore conserva l'amministrazione dei beni e l'esercizio dell'impresa sotto la vigilanza del commissario giudiziale; per gli atti eccedenti l'ordinaria amministrazione, l'art. 94, secondo e terzo comma, CCII prevede l'autorizzazione del giudice delegato e sanziona con l'inefficacia rispetto ai creditori anteriori gli atti compiuti senza autorizzazione.

¹³ L'art. 106 CCII disciplina, per il concordato preventivo, la revoca dell'ammissione e l'apertura della liquidazione giudiziale quando emergano atti di frode, atti non autorizzati o atti comunque diretti a frodare le ragioni dei creditori; il richiamo dell'art. 64-*bis*, comma 6, svolge funzione di presidio esterno della gestione nel PRO.

¹⁴ La vicinanza strutturale con l'art. 21 CCII è segnalata da S. AMBROSINI, *Piano di ristrutturazione omologato (parte prima): presupposti, requisiti, ambito di applicazione, gestione dell'impresa. E una (non lieve) criticità*, cit., p. 135 ss., par. 6; G. BOZZA, *Il piano di ristrutturazione soggetto a omologazione*, cit., p. 1 ss., par. 8. Sulla composizione negoziata come laboratorio del modello informativo-segnalatorio, v. L. PANZANI, *La composizione negoziata alla luce della direttiva Insolvency*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 31 gennaio 2022; G. D'ATTORRE, *La composizione negoziata della crisi d'impresa*, Milano, 2022.

Il PRO non riproduce questa disciplina: l'art. 64-*bis*, nono comma, CCII non richiama l'art. 94 CCII e costruisce, nel quinto e sesto comma, una disciplina autonoma. Non si tratta di una dimenticanza irrilevante, ma della scelta di un diverso equilibrio tra autonomia del debitore, controllo procedurale e consenso dei creditori ¹⁵.

La disciplina del PRO appare invece più prossima a quella della composizione negoziata di cui all'art. 21 CCII secondo cui, nel corso delle trattative, l'imprenditore conserva la gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa. Se è in stato di crisi, deve evitare pregiudizio alla sostenibilità economico-finanziaria dell'attività mentre laddove invece sia insolvente, ma sussistono concrete prospettive di risanamento, dovrà gestire l'impresa nel prevalente interesse dei creditori. Anche qui il meccanismo è fondato sull'informazione preventiva all'esperto, sulla segnalazione scritta e, in caso di compimento dell'atto nonostante la segnalazione, su una reazione pubblicitaria o giudiziale. Nel PRO il ruolo dell'esperto è assunto dal commissario giudiziale e la reazione finale si concentra nel rapporto al tribunale ¹⁶.

La scelta terminologica tra “vigilanza” e “controllo” non deve essere sopravvalutata, ma neppure ignorata. Nel concordato la vigilanza si accompagna a un sistema autorizzatorio, nel PRO il controllo si traduce in un potere di interlocuzione preventiva e

¹⁵ Sul mancato richiamo dell'art. 94 CCII da parte dell'art. 64-*bis*, nono comma, CCII e sulle conseguenze sistematiche, v. G. BOZZA, *Il piano di ristrutturazione soggetto a omologazione*, cit., p. 1 ss., par. 8; S. AMBROSINI, *Piano di ristrutturazione omologato (parte prima): presupposti, requisiti, ambito di applicazione, gestione dell'impresa. E una (non lieve) criticità*, cit., p. 135 ss., par. 6.

¹⁶ Sull'accostamento tra l'art. 21 CCII e l'art. 64-*bis*, quinto e sesto commi, CCII, v. G. BOZZA, *Il piano di ristrutturazione soggetto a omologazione*, cit., p. 1 ss.; S. AMBROSINI, *Piano di ristrutturazione omologato (parte prima): presupposti, requisiti, ambito di applicazione, gestione dell'impresa. E una (non lieve) criticità*, cit., p. 135 ss. Per l'orientamento giurisprudenziale in tema di misure protettive e accesso al PRO, v. Trib. Vicenza, 17 febbraio 2023, in *Unijuris*, *Piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione*: conferma delle misure protettive richieste dal debitore.

di segnalazione, senza che l'atto di straordinaria amministrazione sia di per sé inefficace per mancanza di autorizzazione. Il controllo è quindi più penetrante sul piano informativo e della coerenza del piano, ma meno sostitutivo sul piano decisionale. Il commissario non impedisce direttamente l'atto, rende però il suo compimento, se pregiudizievole o incoerente, un fatto procedimentalmente rilevante ¹⁷.

Si comprende così perché il PRO possa essere definito una procedura senza spossessamento, non una procedura senza controllo. L'imprenditore conserva la gestione dell'impresa, mentre i creditori sono protetti dalla trasparenza delle informazioni, dal commissario, dal tribunale, dalla formazione delle classi e dal requisito dell'approvazione unanime delle classi. La gestione resta imprenditoriale, ma diventa procedimentalizzata: ogni scelta rilevante deve poter essere spiegata in rapporto al piano e alla tutela dei creditori ¹⁸.

Ne deriva una gestione più libera sul piano decisionale, ma più esigente sul piano della motivazione e della tracciabilità. Il debitore può compiere atti di straordinaria amministrazione senza una generale autorizzazione preventiva, fermo il diverso regime eventualmente applicabile nella fase prenotativa ai sensi

¹⁷ *Contra*, nel senso della problematicità di un regime che, pur inserito in una procedura, non prevede l'autorizzazione del giudice delegato per gli atti eccedenti l'ordinaria amministrazione, G. BOZZA, *Il piano di ristrutturazione soggetto a omologazione*, cit., p. 1 ss., par. 8. In senso più favorevole alla lettura funzionale v. S. AMBROSINI, *Piano di ristrutturazione omologato (parte prima): presupposti, requisiti, ambito di applicazione, gestione dell'impresa. E una (non lieve) criticità*, cit., p. 135 ss., par. 6.

¹⁸ Sulla gestione procedimentalizzata e sulle competenze societarie nella crisi, v. F. VIOLA, *Soci e amministratori nella gestione della crisi d'impresa*, Torino, 2025; F. GUERRERA, *L'espansione della regola di competenza esclusiva degli amministratori nel diritto societario della crisi fra dogmatismo del legislatore e criticità operative*, in *Riv. soc.*, 2022, p. 1271 ss.; F. GUERRERA - M. MALTONI, *La decisione degli amministratori sull'accesso agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza delle società (art. 120-bis CCII)*, Studio n. 42-2023/I del Consiglio nazionale del notariato, p. 18 ss.; M. CAMPOBASSO, *La posizione dei soci nel concordato preventivo della società*, in *Banca, borsa, tit. cred.*, 2023, I, p. 170 ss.; M.S. SPOLIDORO, *I soci dopo l'accesso a uno strumento di regolazione della crisi*, in *Riv. soc.*, 2022, p. 1254 ss.

dell'art. 44 CCII. Deve, tuttavia, rispettare l'obbligo di informazione preventiva e assicurare la coerenza dell'atto con il piano e con il prevalente interesse dei creditori. Le conseguenze degli atti compiuti nonostante la segnalazione del commissario sono esaminate nel paragrafo successivo.

Il raffronto con la composizione negoziata è qui decisivo. Secondo un'attenta dottrina, con riferimento all'art. 21 CCII, la permanenza della gestione in capo all'imprenditore non configura uno spossessamento attenuato, ma una disciplina informativa e reattiva della gestione: l'imprenditore resta al centro dell'attività, mentre l'esperto riceve informazioni, formula segnalazioni e attiva, se necessario, conseguenze procedurali. Trasposto nel PRO, il modello si irrigidisce per la presenza del commissario giudiziale, per la necessità dell'approvazione di tutte le classi e per il più marcato controllo giudiziale, ma conserva la medesima logica di fondo: non autorizzazione generalizzata, bensì tracciabilità della scelta, interlocuzione preventiva e responsabilizzazione della decisione imprenditoriale ¹⁹.

Per il debitore organizzato in forma societaria, la permanenza della gestione nel PRO si raccorda con l'art. 120-*bis*, comma 1, CCII, che attribuisce in via esclusiva agli amministratori e, dopo il correttivo del 2024, anche ai liquidatori la decisione di accedere allo strumento e di determinare il contenuto della proposta e le condizioni del piano. L'organo gestorio conserva quindi non soltanto la gestione dell'impresa durante il procedimento, ma anche il potere di aprire il percorso ristrutturativo e di conformarne il contenuto; ai soci resta il diritto all'informazione previsto dal comma 3, non un potere di veto sull'accesso. Il rafforzamento delle prerogative gestorie si accompagna alla responsabilità per la scelta e per l'eventuale ritardo, oltre che ai controlli propri dello strumento. Questa riallocazione delle competenze non equivale, tuttavia, alla

¹⁹ G. FERRI jr, *La gestione dell'impresa nella composizione negoziata della crisi*, in *Il diritto fallimentare e delle società commerciali*, n. 3-4, giugno 2025, p. 592 ss.

cancellazione della posizione dei soci: la crisi funzionalizza i poteri sociali e preclude il veto irragionevole, ma lascia operare i contrappesi informativi, propositivi e giurisdizionali, evitando che la prevalenza dell'interesse creditorio degeneri in un «sostanzialismo concorsuale» capace di azzerare anticipatamente l'organizzazione societaria ²⁰.

5. Atti di straordinaria amministrazione, pagamenti non coerenti e reazione del tribunale

Gli atti di straordinaria amministrazione non possono essere individuati nel PRO attraverso un criterio puramente civilistico. Nel diritto comune, la distinzione tra ordinario e straordinario guarda normalmente alla conservazione o trasformazione del patrimonio, alla normalità gestionale, al rischio assunto e all'incidenza strutturale dell'atto. Nel PRO, tali criteri restano utili, ma devono essere integrati da un criterio funzionale:

²⁰ S. AMBROSINI, *La «funzione» del diritto societario della crisi tra l'espansione delle prerogative degli amministratori e la «concorsualizzazione» dei rimedi societari: fine della «neutralità organizzativa» del diritto della crisi*, in volume collettaneo *Diritto societario della crisi*, diretto da Stefano AMBROSINI e Michele PERRINO, di prossima pubblicazione per i tipi della Zanichelli, ove sono esaminati la competenza esclusiva e inderogabile degli amministratori e dei liquidatori, il diritto informativo dei soci e i limiti delle loro prerogative; S. FORTUNATO, *Il «diritto societario della crisi»: fondamenti dogmatici, modelli di governance e nuove frontiere di responsabilità (un'introduzione)*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 5 agosto 2026, pp. 9-18, spec. pp. 12-18, sul superamento della neutralità organizzativa, sulla funzionalizzazione dei poteri sociali e sui relativi contrappesi informativi e giurisdizionali. V. anche F. GRIECO, *Il ruolo degli amministratori nella gestione della crisi ex art. 120-bis CCII*, in *Dir. fall.*, n. 3-4, giugno 2025, p. 519 ss., spec. pp. 522-529 e 534-538, per il quale il potere attribuito dall'art. 120-bis CCII ha una duplice dimensione: comprende sia la scelta dello strumento, sia la determinazione della proposta e delle condizioni del piano, e si raccorda con i doveri di adeguatezza organizzativa e di tempestiva attivazione gravanti sugli amministratori. La sua esclusività è inoltre protetta dal comma 4: dall'iscrizione della decisione nel registro delle imprese e fino all'omologazione, la revoca degli amministratori è inefficace se non ricorre una giusta causa e la relativa deliberazione deve essere approvata dalla sezione specializzata del tribunale delle imprese. Il presidio impedisce che la revoca venga utilizzata come veto indiretto alla ristrutturazione, senza eliminare i rimedi informativi, propositivi e oppositivi riconosciuti ai soci.

assume rilievo l'atto che incide sulla tenuta del piano, sulla rappresentazione offerta ai creditori, sulla formazione del consenso o sulla destinazione del valore ²¹.

Un atto formalmente ordinario può essere problematico se altera l'economia del piano. Il pagamento di un fornitore può essere fisiologico se assicura la continuità delle forniture essenziali previste nel programma, può diventare non coerente se soddisfa in modo preferenziale un creditore non strategico, non previsto dal piano o appartenente a una classe che dovrebbe essere trattata diversamente. Una vendita di magazzino può rientrare nella gestione ordinaria, può assumere rilievo straordinario se incide su *asset* decisivi per la continuità o sulla liquidità destinata alle classi. Il criterio decisivo non è il *nomen* dell'atto, ma il suo impatto sulla promessa ristrutturativa.

La disciplina dei pagamenti non coerenti conferma questa lettura. Il legislatore non si limita a menzionare gli atti di straordinaria amministrazione, ma aggiunge i pagamenti non coerenti rispetto al piano, mostrando che anche l'adempimento di debiti scaduti può assumere rilievo quando modifica l'ordine economico e informativo sul quale i creditori sono chiamati a votare. La coerenza non coincide con la mera utilità dell'atto per il debitore: richiede che il pagamento sia leggibile nel piano, giustificato rispetto alle classi e compatibile con il prevalente interesse dei creditori.

Il dissenso del commissario non paralizza l'atto. Se il debitore compie l'atto nonostante la segnalazione, l'atto non diviene automaticamente nullo o inefficace per il solo fatto della segnalazione. La conseguenza si colloca sul piano procedurale: il commissario informa il tribunale, il quale può valutare se ricorrano i presupposti dell'intervento *ex art.* 106 CCII. Il

²¹ Sul carattere funzionale della nozione di straordinaria amministrazione nelle procedure di crisi, v. F. VIOLA, *Soci e amministratori nella gestione della crisi d'impresa*, cit., pp. 122-123; F. GUERRERA, *L'espansione della regola di competenza esclusiva degli amministratori nel diritto societario della crisi*, cit., p. 1274 ss.; G.B. FAUCEGLIA, *La qualificazione degli atti di ordinaria amministrazione nel concordato preventivo con riserva*, in *Dir. fall.*, 2019, II, p. 1489 ss.

rimedio non colpisce necessariamente il singolo atto, ma la procedura che non appare più affidabile, trasparente o coerente con il programma sottoposto ai creditori ²².

La segnalazione del commissario e l'incoerenza rispetto al piano non comportano, da sole, l'automatica perdita della prededuzione. Occorre distinguere validità dell'atto, efficacia o opponibilità, qualità prededucibile del credito e responsabilità gestoria. La prededuzione spetta soltanto quando ricorra una specifica base normativa e siano rispettati i presupposti dello strumento applicabile; la violazione delle regole autorizzatorie o informative assume rilievo nella misura in cui incida sulla legalità dell'atto o sul titolo normativo della prededuzione, ma non consente equivalenze automatiche ²³.

La giurisprudenza di legittimità formatasi sulla prededuzione, sebbene riferita in larga parte al concordato e al sistema previgente, offre un criterio metodologico ancora utile: la prededuzione non dipende dalla sola prossimità temporale alla procedura, ma richiede un fondamento normativo e il nesso previsto dalla disposizione applicabile. Nel PRO tale fondamento va ricercato, a seconda della fattispecie, negli artt. 46, commi 4 e 5, e 98 CCII, richiamati dall'art. 64-*bis*, nonché, per la nuova finanza, negli artt. 99, 101 e 102 CCII ²⁴.

²² Il richiamo opera come presidio esterno della gestione nel PRO: l'atto segnalato non è automaticamente inefficace, ma può determinare l'intervento del tribunale quando incida sulla regolarità e affidabilità del percorso. Così L. PANZANI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione*, cit., p. 144 ss.; S. BONFATTI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione*, cit., p. 1 ss.; G. BOZZA, *Il piano di ristrutturazione soggetto a omologazione*, cit., p. 1 ss.

²³ Sulla necessità di distinguere legalità dell'atto, opponibilità e prededuzione, v. A. DENTAMARO, *Finanziamenti e pagamenti pregressi (artt. 99-102 CCII)*, in O. CAGNASSO - L. PANZANI (diretto da), *Crisi d'impresa e procedure concorsuali*, Torino, 2025, I, p. 1749 ss.; M. FABIANI, *La prededuzione nel Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, in *Diritto della crisi*, 27 aprile 2023; A. BASSI, *Premesse per uno studio della prededuzione nel Codice della crisi e dell'insolvenza*, in *Giur. comm.*, 2023, I, p. 723 ss.

²⁴ Cass., sez. un., 31 dicembre 2021, n. 42093, sulla prededuzione come qualità del credito riconosciuta in presenza dei presupposti normativi; M. FABIANI, *La prededuzione nel Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, cit., p. 1 ss.; G. FAUCEGLIA, *Atti di impresa e prededuzione nel Codice della crisi e*

Anche la nozione di atto «legalmente compiuto» deve essere ricostruita senza sovrapporla alla mera validità civilistica. Rilevano il regime gestorio concretamente applicabile, l'eventuale autorizzazione richiesta, gli obblighi informativi verso il commissario e gli altri presupposti indicati dalla norma attributiva della prededuzione. La semplice incoerenza economica rispetto al piano non rende automaticamente illegale l'atto; può tuttavia costituire indice di una deviazione procedurale e incidere sulla valutazione del tribunale, del commissario e, ricorrendone i presupposti, sulla responsabilità degli amministratori ²⁵.

6. Prededuzione, nuova finanza e stabilità degli atti

La gestione senza spossessamento sarebbe ineffettiva se i terzi non potessero valutare il regime dei crediti sorti nel corso della procedura, la protezione della nuova finanza e la stabilità degli atti esecutivi. A tal fine l'art. 64-*bis*, comma 9, CCII richiama, in quanto compatibili, gli artt. 98, 99, 101 e 102 CCII; il comma 2 richiama i commi 4 e 5 dell'art. 46; l'art. 166, comma 3, lett. e), CCII esenta da revocatoria gli atti, i pagamenti e le garanzie posti in essere in esecuzione del PRO omologato e in esso indicati ²⁶.

La prededuzione non costituisce una copertura indiscriminata dell'intera gestione. Per i crediti sorti durante il procedimento occorre verificare il titolo normativo applicabile e il rispetto dei

dell'insolvenza: novità e tradizione tra illusione e realismo, in *Giur. comm.*, 2023, I, p. 208 ss.

²⁵ S. PACCHI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione dopo il decreto correttivo del 2024*, cit., p. 88 ss.; A. DENTAMARO, *Finanziamenti e pagamenti pregressi (artt. 99-102 CCII)*, cit., p. 1774 ss.; M. FABIANI, *La prededuzione nel Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, cit., p. 1 ss.

²⁶ A. DENTAMARO, *Finanziamenti e pagamenti pregressi (artt. 99-102 CCII)*, cit., p. 1749 ss.; L. STANGHELLINI, *Finanziamenti-ponte e finanziamenti alla ristrutturazione*, in *Fall.*, 2010, p. 1346 ss.; R. BROGI, *I finanziamenti all'impresa in crisi tra legge fallimentare, Codice della crisi e d.l. n. 118 del 2021*, in *Fall.*, 2021, p. 1285 ss.; G. MEO, *Nuova finanza e concordato preventivo*, in *Giur. comm.*, 2023, I, p. 962 ss.

relativi presupposti. Nel PRO la conservazione della gestione non basta, da sola, a rendere prededucibile ogni obbligazione: assumono rilievo la legalità procedurale dell'atto, l'eventuale autorizzazione richiesta e il collegamento contemplato dalla disposizione attributiva della preferenza. La coerenza con il piano resta inoltre un parametro essenziale del controllo commissariale e della correttezza gestoria.

Gli artt. 99 e 101 CCII, applicabili al PRO nei limiti della compatibilità, disciplinano rispettivamente i finanziamenti autorizzati prima dell'omologazione e quelli erogati in esecuzione del piano. Nel primo caso il tribunale deve verificare i requisiti espressamente previsti dall'art. 99, tra i quali la funzionalità del finanziamento all'esercizio dell'attività e alla migliore soddisfazione dei creditori; nel secondo la prededuzione presuppone la previsione del finanziamento nel piano omologato. Il giudizio non può risolversi in una generica utilità finanziaria, ma deve essere ancorato alle condizioni poste dalla legge²⁷.

Il caso dei finanziamenti dei soci conferma la necessità di distinguere prededuzione e deroga alla postergazione. Ai sensi dell'art. 102 CCII, in deroga agli artt. 2467 e 2497-*quinquies* c.c., i finanziamenti dei soci sono prededucibili nei limiti dell'ottanta per cento del loro ammontare; la prededuzione è integrale quando il finanziatore abbia acquisito la qualità di socio in esecuzione del piano. Il regime incentiva la finanza interna senza cancellare la specificità della posizione informativa e partecipativa del socio²⁸.

²⁷ Trib. Brescia, 25 luglio 2024, in *Diritto della crisi e Unijuris*, in tema di autorizzazione a contrarre finanziamenti prededucibili ai sensi dell'art. 99 CCII. V. A. DENTAMARO, *Finanziamenti e pagamenti pregressi (artt. 99-102 CCII)*, cit., p. 1790 ss.; M. FABIANI, *Nuova finanza prededucibile negli accordi di ristrutturazione dei debiti e nell'esecuzione del concordato preventivo: alla ricerca della razionalità*, in *Diritto della crisi*, 13 novembre 2023.

²⁸ A. DENTAMARO, *Finanziamenti e pagamenti pregressi (artt. 99-102 CCII)*, cit., p. 1802 ss.; L. BENEDETTI, *I finanziamenti dei soci e infragruppo alla società in crisi*, Milano, 2017, p. 7 ss. e p. 323 ss.; B. ARMELI, *I finanziamenti dei soci in esecuzione di concordato preventivo tra prededucibilità e postergazione*, in *Fall.*, 2011, p. 889 ss. V. da ultimo A. DENTAMARO, *I finanziamenti dei soci*, in volume

Quando il finanziamento o la garanzia provengono da una società del gruppo, la conservazione dei poteri gestori non consente di assumere l'interesse di gruppo quale giustificazione autosufficiente. Gli amministratori della società finanziatrice o garante devono verificare *ex ante* l'interesse, anche indiretto, della propria società, la proporzionalità dell'esposizione e l'assenza di un ingiustificato pregiudizio per i suoi creditori; la garanzia può inoltre svolgere una funzione di finanziamento indiretto, ma l'assimilazione richiede un accertamento concreto e non può essere postulata per il solo vincolo di gruppo ²⁹.

Quanto alla stabilità degli atti, l'art. 166, comma 3, lett. e), CCII protegge gli atti, i pagamenti e le garanzie posti in essere in esecuzione del PRO omologato e in esso indicati. Non estende, invece, al PRO una clausola generale di esenzione per tutti gli atti compiuti tra domanda e omologazione, poiché la seconda parte della disposizione riguarda espressamente il concordato preventivo e gli accordi di ristrutturazione. La fase interinale del PRO richiede pertanto una verifica puntuale del titolo di stabilità o di prededuzione applicabile ³⁰.

La combinazione tra prededuzione, nuova finanza e stabilità degli atti conferma il carattere selettivo del modello. Il debitore conserva poteri ampi, ma la protezione concorsuale degli effetti non è automatica: essa dipende dalla tracciabilità della scelta, dalla sua coerenza con il piano, dalla funzionalità alla continuità o al miglior soddisfacimento dei creditori e, quando richiesto,

collettaneo *Diritto societario della crisi*, diretto da Stefano AMBROSINI e Michele PERRINO, di prossima pubblicazione per i tipi della Zanichelli.

²⁹ S. AMBROSINI, *La crisi dei gruppi di società tra unità del risanamento e autonomia delle masse: trasferimenti di risorse, posizione della holding e responsabilità dei suoi amministratori, garanzie intercompany*, in volume collettaneo *Diritto societario della crisi*, diretto da Stefano AMBROSINI e Michele PERRINO, di prossima pubblicazione per i tipi della Zanichelli, sulla qualificazione delle garanzie infragruppo, sul loro possibile carattere di finanziamento indiretto e sulla necessità di verificare concretamente l'interesse della garante e il pregiudizio dei suoi creditori.

³⁰ S. BONFATTI, *Gli effetti "automatici" della composizione negoziata. In particolare: la esenzione dall'azione revocatoria degli atti di disposizione dell'imprenditore e dei pagamenti*, in *Dirittodellacrisi.it*, 27 febbraio 2024.

dal provvedimento autorizzativo. La gestione senza spossessamento è dunque una gestione ad alta intensità documentale.

7. Trasferimenti aziendali, competitività e destinazione del valore

Il d.lgs. 13 settembre 2024, n. 136 ha inciso in modo significativo sulla disciplina del PRO introducendo il comma 9-*bis* dell'art. 64-*bis* CCII. Quando il piano prevede, anche prima dell'omologazione, il trasferimento a qualunque titolo dell'azienda o di uno o più rami, il tribunale, su richiesta dell'imprenditore, può autorizzare l'operazione dopo avere verificato la sua funzionalità alla continuità aziendale e alla migliore soddisfazione dei creditori. Il trasferimento può essere disposto senza gli effetti dell'art. 2560, comma 2, c.c., fermo l'art. 2112 c.c.; il tribunale detta le misure opportune e verifica il rispetto del principio di competitività nella selezione dell'acquirente³¹.

Il comma 9-*bis* conferma che il PRO può fondarsi su operazioni di continuità indiretta e sul trasferimento competitivo di complessi aziendali. La speciale autorizzazione prevista dalla norma è però subordinata alla funzionalità dell'operazione alla continuità aziendale e alla migliore soddisfazione dei creditori; non coincide, quindi, con la disciplina generale delle eventuali componenti liquidatorie del piano. La possibilità di realizzare operazioni straordinarie non trasforma il PRO in una liquidazione privatistica svincolata dal controllo: il trasferimento deve essere previsto dal piano, sottoposto alla verifica del tribunale e attuato nel rispetto della competitività.

Il trasferimento dell'azienda previsto dall'art. 64-*bis*, comma 9-*bis*, CCII va tenuto distinto dalle trasformazioni, fusioni e

³¹ Sulla portata della disposizione, v. S. PACCHI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione dopo il decreto correttivo del 2024*, cit., p. 100 ss.; F. GRIECO, *La finalità liquidatoria del piano di ristrutturazione soggetto a omologazione tra autonomia privata, tecniche dei rinvii e giurisdizione di fiducia*, in *Nuovo dir. soc.*, 2026, p. 141 ss.

scissioni contemplate dal piano. Per queste operazioni l'art. 116 CCII, applicabile al PRO in forza del rinvio contenuto nell'art. 64-*bis*, comma 9, si coordina con gli artt. 120-*bis* e 120-*quinqües* CCII: le opposizioni dei creditori sono concentrate nel giudizio di omologazione, la sentenza produce gli effetti societari previsti dal piano e le operazioni risultano stabilizzate; l'attuazione anteriore all'omologazione resta invece subordinata allo specifico regime autorizzatorio dettato dall'art. 116 CCII³². La competenza degli amministratori non elimina, tuttavia, il corredo informativo societario: il piano deve contenere il progetto e gli allegati previsti dalla legge, funzionali alla conoscibilità dell'operazione da parte dei soci, dei creditori e dei terzi³³.

Già prima del correttivo, la giurisprudenza aveva avvertito l'esigenza di evitare che la libertà gestoria del debitore consentisse vendite opache o preconfezionate in danno dei creditori. Il Tribunale di Modena ha affermato la necessità della vendita competitiva nella fase anteriore all'omologazione del PRO, valorizzando l'esigenza di assicurare il miglior realizzo e la controllabilità dell'operazione³⁴. Il nuovo comma 9-*bis* recepisce e sistematizza tale esigenza, traducendo il principio competitivo in presidio normativo della gestione straordinaria.

La disciplina dei trasferimenti aziendali si collega al dibattito sulla finalità del PRO. Dopo il correttivo del 2024, l'applicabilità, in quanto compatibile, della disciplina liquidatoria richiamata dall'art. 64-*bis*, comma 9, e la scelta di

³² S. AMBROSINI, *La «funzione» del diritto societario della crisi tra l'espansione delle prerogative degli amministratori e la «concorsualizzazione» dei rimedi societari: fine della «neutralità organizzativa» del diritto della crisi*, cit., in particolare sul coordinamento fra gli artt. 116, 120-*bis* e 120-*quinqües* CCII, sulla concentrazione dei rimedi nel giudizio di omologazione e sull'attuazione anticipata delle operazioni societarie.

³³F. GRIECO, *Il ruolo degli amministratori nella gestione della crisi ex art. 120-*bis* CCII*, cit., pp. 538-543.

³⁴ Trib. Modena, 24 ottobre 2023, in *Diritto della crisi e Unijuris*, sulla necessità di osservare procedure competitive nella vendita prima dell'omologazione del PRO; *Eutekne*, *Procedura competitiva necessaria nel piano di ristrutturazione soggetto a omologazione*, 20 febbraio 2024.

escludere soltanto l'art. 114-*bis* rafforzano la tesi dell'ammissibilità di un piano anche liquidatorio. Resta un orientamento giurisprudenziale contrario al PRO meramente liquidatorio, ma esso non può essere elevato a limite testuale generale. Occorre, piuttosto, distinguere la possibile finalità liquidatoria del piano dalla speciale fattispecie del comma 9-*bis*, la quale richiede espressamente la funzionalità del trasferimento alla continuità aziendale ³⁵.

La chiave di lettura è la destinazione del valore. La cessione di un ramo è pienamente coerente con il PRO quando preserva continuità oggettiva, occupazione, avviamento, contratti e valore di mercato; anche una liquidazione ordinata può essere ammessa quando rispetti la disciplina applicabile, la trasparenza del piano e il consenso di tutte le classi. Diviene invece problematica una dismissione opaca o sottratta ai presidi competitivi e informativi. La competitività non è un adempimento meramente formale, ma una tecnica di protezione del valore destinato ai creditori ³⁶.

Il nuovo comma 9-*bis* si innesta in un percorso già tracciato dalla dottrina sulla circolazione dell'azienda nella crisi. Già in passato è stata sostenuta, con riferimento alla composizione negoziata, l'ambivalenza della cessione aziendale: essa può costituire strumento di conservazione del valore e della continuità oggettiva, ma può anche divenire tecnica di

³⁵ In senso favorevole all'ammissibilità del PRO liquidatorio, Trib. Milano, 9 novembre 2024, in *Ristrutturazioni Aziendali* e *Il Caso.it*. In senso contrario, Trib. Roma, 25 marzo 2025, in *Diritto della crisi* e *Unijuris*. Dopo il correttivo, v. S. PACCHI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione dopo il decreto correttivo del 2024*, cit., p. 58 ss.; S. LEUZZI, *La portata applicativa del piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione dopo il correttivo-ter*, in *IUS Crisi d'impresa*, 29 aprile 2025; F. GRIECO, *La finalità liquidatoria del piano di ristrutturazione soggetto a omologazione tra autonomia privata, tecniche dei rinvii e giurisdizione di fiducia*, cit., p. 159 ss.

³⁶ Sul principio di competitività nelle vendite concorsuali e pre-concorsuali, art. 84, comma 8, art. 91 e art. 114 CCII, richiamati nel perimetro del PRO v. L. PANZANI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione*, cit., p. 144 ss.; S. PACCHI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione dopo il decreto correttivo del 2024*, cit., p. 58 ss.

dismissione opaca se non accompagnata da informazione, controllo e selezione competitiva dell'acquirente. Dopo il correttivo, la cessione d'azienda nel PRO è stata ricondotta ad una autorizzazione giudiziale funzionale, nella quale il tribunale non sostituisce l'imprenditore, ma verifica continuità aziendale, migliore soddisfazione dei creditori e rispetto del principio di competitività. Il trasferimento non è dunque un'eccezione alla logica del PRO, ma una delle possibili forme di destinazione dinamica del patrimonio al programma di ristrutturazione ³⁷.

Il riferimento al trasferimento competitivo dell'azienda consente, inoltre, di collegare la disciplina interna al più recente sviluppo del diritto unionale. La direttiva (UE) 2026/799, adottata il 30 marzo 2026, armonizza taluni profili del diritto dell'insolvenza e dedica specifica attenzione alla procedura di *pre-pack* e alla vendita dell'impresa o di suoi rami come complesso funzionante. La direttiva costituisce un dato comparatistico e prospettico significativo, poiché valorizza continuità oggettiva, selezione competitiva dell'acquirente, controllo indipendente e migliore interesse dei creditori ³⁸.

8. Classi, trattative e consenso unanime: il presidio negoziale della deroga agli artt. 2740 e 2741 c.c.

Il PRO può derogare all'ordine legale di distribuzione perché il legislatore affida la legittimazione della deroga all'approvazione di tutte le classi. L'unanimità richiesta non è quella dei singoli creditori, ma delle classi, all'interno di ciascuna delle quali operano le maggioranze stabilite dall'art.

³⁷ R. RUSSO, *Il Giano bifronte della composizione negoziata: la circolazione dell'azienda tra nuovo dato legislativo e problemi irrisolti*, in *Dir. fall.*, n. 6, 2022, p. 1210 ss.; S. PACCHI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione dopo il decreto correttivo del 2024*, cit., p. 58 ss., spec. pp. 100-101.

³⁸ Direttiva (UE) 2026/799 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 30 marzo 2026, relativa all'armonizzazione di taluni aspetti del diritto dell'insolvenza, in *G.U.U.E.*, 1° aprile 2026. La direttiva richiede il recepimento nazionale e non modifica direttamente la disciplina vigente del PRO. V. S. PACCHI, *La direttiva (UE) 2026/799 e il nuovo cantiere europeo del diritto della crisi*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 13 aprile 2026.

64-bis, comma 7, CCII ³⁹. Le trattative assumono quindi un rilievo fisiologico: il piano è normalmente preceduto da interlocuzioni con i creditori principali e con le categorie di interessi destinate a votare, senza che la legge richieda un consenso già perfezionato prima del deposito.

La qualità delle trattative incide sulla formazione di un consenso informato. Informazioni incomplete, atti gestori incoerenti o classificazioni strumentali possono compromettere la funzione di presidio della deroga distributiva svolta dal voto. La correttezza preprocedimentale non costituisce, tuttavia, un autonomo requisito di omologazione distinto da quelli legislativamente previsti: rileva attraverso i doveri dell'art. 4 CCII, la veridicità dei dati, la correttezza delle classi, la trasparenza del piano e la genuinità del voto.

La giurisprudenza ha progressivamente affinato il controllo sulle classi. Il Tribunale di Modena ha valorizzato l'esigenza di una classificazione capace di rappresentare reali omogeneità di interessi, evitando costruzioni idonee a produrre veti irragionevoli ⁴⁰; il Tribunale di Monza ha ribadito che il PRO non tollera classi internamente eterogenee ⁴¹; la Corte d'Appello di Milano ha precisato che la verifica di omogeneità è qualitativa e non quantitativa, poiché rilevano la posizione giuridica e gli interessi economici dei creditori, non la sola entità dei rispettivi crediti ⁴².

³⁹ Il piano è approvato se in ciascuna classe è raggiunta la maggioranza dei crediti ammessi al voto o, in mancanza, se hanno votato favorevolmente i due terzi dei crediti dei votanti, purché abbiano votato i creditori titolari di almeno la metà del totale dei crediti della medesima classe.

⁴⁰ Trib. Modena, 25 agosto 2023, in *Unijuris*, sulla formazione delle classi nel PRO e sulla necessità di tenere conto della omogeneità di interessi, evitando classificazioni capaci di produrre veti irragionevoli.

⁴¹ Trib. Monza, 12 marzo 2025, in *Diritto della crisi* e *Unijuris*, sull'inammissibilità del PRO per violazione dei criteri di omogeneità delle classi.

⁴² App. Milano, 11 giugno 2025, in *Diritto della crisi*, secondo cui la valutazione sulla corretta formazione delle classi nel PRO si fonda su un'analisi qualitativa della posizione giuridica dei creditori e non sul dato meramente quantitativo dell'entità dei crediti.

L'approvazione di tutte le classi non esaurisce il controllo. Se un creditore dissenziente, con l'opposizione, eccepisce il difetto di convenienza, il tribunale può omologare il piano soltanto quando il credito risulti soddisfatto in misura non inferiore rispetto a quanto il creditore potrebbe ricevere in caso di apertura della liquidazione giudiziale alla data della domanda di omologazione. Il *best interest test* opera come soglia individuale minima della deroga distributiva ⁴³.

In questa architettura, la gestione dell'impresa tra domanda e omologazione assume un ruolo decisivo. Ogni atto incoerente può alterare l'equilibrio negoziale, modificare il valore distribuibile o incidere sulla valutazione dei creditori cosicché la coerenza gestionale non è un requisito accessorio, ma la condizione perché il consenso delle classi resti informato, stabile e giuridicamente significativo.

Rispetto alle classi, si rinviene una continuità solo parziale tra concordato preventivo e PRO. In questi termini è una parte della dottrina che ha ricostruito la disciplina delle classi come presidio contro resistenze strategiche e come strumento di razionalizzazione del voto sulla base di posizioni giuridiche e interessi economici omogenei. Nel PRO, tuttavia, la classe assume una funzione ulteriore: non serve soltanto a ordinare il voto, ma diviene requisito di legittimazione della deroga distributiva. Il voto favorevole di tutte le classi consente di sostituire il vincolo rigido delle priorità con un consenso collettivo organizzato ed è per questa ragione che il controllo giudiziale sulla corretta formazione delle classi è condizione preliminare della stessa disponibilità negoziale del valore ⁴⁴.

⁴³ Trib. Vicenza, 7 novembre 2023, in *Unijuris*. V. F. GRIECO, *Oltre la par condicio? Il piano di ristrutturazione soggetto a omologazione tra consenso, valore e controllo giudiziale*, cit., pp. 1-12.

⁴⁴ S. AMBROSINI, *Classi di creditori, moratoria dei privilegiati e contenuti del piano nel nuovo concordato preventivo*, in *Dir. fall.*, n. 2, 2023, p. 233 ss., spec. pp. 234-241; S. PACCHI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione dopo il decreto correttivo del 2024*, cit., p. 58 ss., spec. pp. 66-74 e 102-103.

9. Procedura concorsuale senza spossessamento: natura, limiti e prospettive applicative

Secondo la ricostruzione qui accolta, il PRO non è un accordo privatistico meramente assistito dall'omologazione né un concordato preventivo alleggerito, ma uno strumento concorsuale senza spossessamento. La concorsualità deriva dall'organizzazione obbligatoria dei creditori in classi, dal voto, dall'attestazione, dalla nomina del commissario giudiziale, dal controllo del tribunale e dagli effetti collettivi del piano. L'assenza di spossessamento deriva dalla conservazione, in capo al debitore, della gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa, sotto controllo e nel prevalente interesse dei creditori ⁴⁵.

Il dibattito sulla concorsualità del PRO deve essere tenuto distinto dal problema dello spossessamento. La dottrina prevalente ritiene che concorsualità e conservazione della gestione non siano categorie incompatibili, pur permanendo ricostruzioni che accentuano la componente negoziale dello strumento. Ciò che sostiene la qualificazione concorsuale non è la sostituzione del debitore, ma l'efficacia collettiva del procedimento, l'organizzazione dei creditori in classi, il controllo del commissario, l'intervento omologatorio del tribunale e l'idoneità del piano a vincolare i creditori secondo le regole del Codice. Il PRO conferma così che la concorsualità contemporanea può assumere forme meno spossessative senza ridursi a pura autonomia privata ⁴⁶.

⁴⁵ Sulla qualificazione concorsuale del PRO e sulle ricostruzioni che ne accentuano la componente negoziale, v. L. PANZANI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione*, cit., p. 144 ss.; G. BOZZA, *Il piano di ristrutturazione soggetto a omologazione*, cit., p. 1 ss.; M. FABIANI - I. PAGNI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione*, cit., p. 1025 ss.; E. RICCIARDIELLO, *Il piano di ristrutturazione omologato: un caso di concorrenza sleale tra istituti?*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 12 settembre 2023, p. 1 ss.; S. PACCHI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione dopo il decreto correttivo del 2024*, cit., p. 58 ss.; G. D'ATTORRE, *La concorsualità liquida nella composizione negoziata*, in *Fall.*, 2022, p. 301 ss.

⁴⁶ L. PANZANI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione*, cit., p. 144 ss.; S. PACCHI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione dopo il*

Anche la giurisprudenza applicativa conferma questa duplice natura. Il Tribunale di Vicenza, nella fase di apertura, ha ritenuto che, valutata la ritualità della proposta e svolte le verifiche richieste dall'art. 64-*bis* CCII, il tribunale possa disporre l'ammissione del debitore alla procedura concorsuale prescelta, nominando il commissario giudiziale ⁴⁷. Le decisioni successive hanno rafforzato il controllo sulle classi, sull'attestazione, sulla funzione del piano e sulla coerenza degli atti essenziali.

Il controllo giudiziale nel PRO non è sostitutivo del giudizio economico dei creditori. Il tribunale non riscrive il piano né impone una diversa allocazione del valore quando tutte le classi approvano e non ricorrono opposizioni fondate. Verifica, tuttavia, la ritualità della proposta — non più qualificata come «mera» dopo il correttivo —, la correttezza dei criteri di formazione delle classi, la presenza delle attestazioni richieste e gli altri presupposti legali e in caso di opposizione per difetto di convenienza, applica il parametro dell'art. 64-*bis*, comma 8, CCII. Il sindacato è di legalità e di rispetto delle tutele inderogabili, non di opportunità imprenditoriale ⁴⁸.

I limiti del modello sono evidenti. La conservazione della gestione può aumentare il rischio di condotte opportunistiche e l'assenza di una generale autorizzazione preventiva impone una più attenta verifica della prededuzione e della stabilità degli atti. L'unanimità delle classi può rendere il PRO difficilmente praticabile nelle crisi con ceto creditorio frammentato. Dopo il correttivo, la compatibilità con una finalità liquidatoria è meglio

decreto correttivo del 2024, cit., p. 58 ss., spec. pp. 88-90; G. FERRI jr, *La gestione dell'impresa nella composizione negoziata della crisi*, cit., p. 592 ss.

⁴⁷ Trib. Vicenza, 17 febbraio 2023, in *Diritto della crisi e Il Caso*, ha qualificato il PRO come procedura concorsuale prescelta dal debitore e ha nominato il commissario giudiziale; Trib. Vicenza, 7 novembre 2023, in *Unijuris*, ha pronunciato una delle prime omologazioni del PRO, individuando i presupposti richiesti.

⁴⁸ Il d.lgs. 13 settembre 2024, n. 136 ha soppresso, al comma 4, l'aggettivo «mera» riferito alla ritualità. In giurisprudenza, Trib. Roma, 25 marzo 2025, in *Diritto della crisi e Unijuris*; Trib. Milano, 9 novembre 2024, cit., sull'opposto orientamento relativo alla finalità liquidatoria.

sostenuta dal dato normativo, ma resta delicata la distinzione tra liquidazione del piano e trasferimenti autorizzabili ai sensi del comma 9-*bis*, necessariamente funzionali alla continuità.

Il rapporto con il concordato preventivo conferma l'autonomia dell'istituto. Se, secondo la relazione depositata ai sensi dell'art. 110 CCII, il piano non risulta approvato da tutte le classi, il debitore può chiedere l'accertamento dell'esito della votazione nei casi previsti dall'art. 64-*ter* CCII oppure modificare la domanda e chiedere l'omologazione di un concordato preventivo ai sensi dell'art. 64-*quater* CCII. La possibilità di *switch* non cancella la differenza strutturale tra gli strumenti: nel PRO l'approvazione di tutte le classi legittima l'ampia deroga alle priorità; nel concordato il dissenso può essere superato secondo regole differenti e nel rispetto di vincoli distributivi più intensi ⁴⁹.

La ricostruzione è coerente con la direttiva (UE) 2019/1023, il cui considerando n. 30 e il cui art. 5 pongono il debitore non spossessato al centro dei quadri di ristrutturazione preventiva. La direttiva richiede che il debitore mantenga il controllo totale o almeno parziale degli attivi e della gestione corrente e consente agli Stati membri di prevedere la nomina obbligatoria di un professionista in determinate circostanze. Il legislatore italiano ha scelto, per il PRO, la nomina necessaria del commissario giudiziale, combinando permanenza della gestione e controllo professionale.

L'art. 5 della direttiva appartiene al capo dedicato all'agevolazione delle trattative e deve essere letto insieme all'art. 6 sulla sospensione delle azioni esecutive individuali ⁵⁰.

⁴⁹ G. BOZZA, *Il piano di ristrutturazione soggetto a omologazione*, cit., p. 1 ss.; P.D. BELTRAMI - F. CARELLI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione*, cit., p. 1 ss.; S. PACCHI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione dopo il decreto correttivo del 2024*, cit., p. 58 ss.

⁵⁰ In dottrina, L. PANZANI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione*, cit., p. 144 ss.; S. PACCHI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione dopo il decreto correttivo del 2024*, cit., p. 58 ss.; S. AMBROSINI, *Piano di ristrutturazione omologato (parte prima): presupposti, requisiti, ambito di applicazione, gestione dell'impresa. E una (non lieve) criticità*, cit., p. 135 ss.;

Il mancato spossessamento e le misure protettive svolgono funzioni distinte ma convergenti: le seconde evitano la disgregazione dell'attivo per effetto delle iniziative individuali, mentre il primo preserva la capacità organizzativa dell'impresa di produrre valore durante la negoziazione.

Nel PRO, in definitiva, la protezione non serve soltanto a congelare la situazione, ma a consentire una trasformazione negoziata del valore dell'impresa in valore distribuibile secondo il piano ⁵¹.

La deroga agli artt. 2740 e 2741 c.c. non implica che alcuni beni siano arbitrariamente sottratti ai creditori. Nel PRO il patrimonio e l'impresa costituiscono la base economica attraverso la quale generare e distribuire valore secondo il piano. La flessibilità distributiva opera entro un perimetro rigoroso: classi formate secondo posizione giuridica e interessi economici omogenei, approvazione di tutte le classi, controllo del tribunale ⁵² e, in caso di opposizione per difetto di convenienza, soddisfazione del creditore dissenziente in misura non inferiore a quanto potrebbe ricevere nell'ipotesi di apertura della liquidazione giudiziale alla data della domanda ⁵³. La deroga è insieme negoziale e concorsuale, poiché poggia sul consenso

E. RICCIARDIELLO, *Il piano di ristrutturazione omologato: un caso di concorrenza sleale tra istituti?*, cit., p. 1 ss..

⁵¹ La direttiva collega la sospensione delle azioni esecutive all'obiettivo di agevolare le trattative sul piano: art. 6 direttiva (UE) 2019/1023. Per il diritto interno, artt. 54 e 55 CCII sulle misure protettive e cautelari; in giurisprudenza, Trib. Vicenza, 17 febbraio 2023, cit., sulla conferma delle misure protettive nel decreto di apertura del PRO.

⁵² Sul controllo del tribunale come presidio di legalità e non come sostituzione della discrezionalità economica, v. Trib. Modena, 8 aprile 2025, n. 73, per il quale, quando «le classi hanno votato favorevolmente alla unanimità» e nessun creditore si è opposto, non vi è luogo a un autonomo sindacato di convenienza della proposta.

⁵³ Sul trattamento non deteriore rispetto all'alternativa liquidatoria, v. art. 64-bis, comma 8, CCII e Trib. Vicenza, 7 novembre 2023, in *Unijuris*, secondo cui l'omologazione in presenza dell'opposizione per difetto di convenienza presuppone il rispetto della soglia liquidatoria individuale.

organizzato delle classi e produce effetti nell'ambito di un procedimento giudizialmente controllato ⁵⁴.

Secondo la tesi qui sostenuta, la procedura concorsuale senza spossessamento si regge su una divisione di funzioni: il debitore progetta e gestisce, i creditori deliberano, il commissario controlla e il tribunale verifica. Il PRO non è un concordato preventivo semplificato né un accordo di ristrutturazione rafforzato, ma uno strumento autonomo nel quale la conservazione della gestione accresce il rilievo della qualità delle informazioni, delle trattative e del controllo. La forza dell'istituto consiste nel permettere al debitore di governare l'impresa trasformando, al contempo, il potere gestorio in un potere sorvegliato, comunicato e orientato al consenso delle classi ⁵⁵.

10. Brevi considerazioni conclusive

Le considerazioni svolte consentono di cogliere il nesso sistematico tra deroga all'art. 2740 c.c., mancato spossessamento e agevolazione delle trattative. Nel PRO la

⁵⁴ Sulla deroga distributiva e sui suoi limiti, v. L. PANZANI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione*, cit., p. 144 ss.; S. AMBROSINI, *Piano di ristrutturazione omologato (parte prima): presupposti, requisiti, ambito di applicazione, gestione dell'impresa. E una (non lieve) criticità*, cit., p. 135 ss.; S. PACCHI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione dopo il decreto correttivo del 2024*, cit., p. 58 ss.; E. RICCIARDIELLO, *Il piano di ristrutturazione omologato: un caso di concorrenza sleale tra istituti?*, cit., p. 1 ss. V. Trib. Udine, 9 marzo 2023, in *Unijuris*, *Piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione: caratteristiche dell'istituto e possibilità di pagamento parziale e dilazionato di crediti tributari e contributivi*.

⁵⁵ Sulla natura ibrida e sul rischio di concorrenza tra strumenti, v. E. RICCIARDIELLO, *Il piano di ristrutturazione omologato: un caso di concorrenza sleale tra istituti?*, cit., p. 1 ss.; S. PACCHI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione dopo il decreto correttivo del 2024*, cit., p. 58 ss.; S. AMBROSINI, *Piano di ristrutturazione omologato (parte prima): presupposti, requisiti, ambito di applicazione, gestione dell'impresa. E una (non lieve) criticità*, cit., p. 135 ss.; L. PANZANI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione*, cit., p. 144 ss. Per la definizione del PRO come strumento collocato tra autonomia negoziale e procedura concorsuale, v. M. FABIANI - I. PAGNI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione*, cit., p. 1025 ss.

permanenza della gestione in capo al debitore non è una mera regola organizzativa, ma una tecnica di preservazione del valore durante la costruzione e l'attuazione del piano. Essa si colloca nella logica della direttiva (UE) 2019/1023, che affianca al debitore non spossessato la sospensione delle azioni esecutive individuali, creando uno spazio protetto nel quale negoziare senza disgregare l'attivo e senza compromettere la capacità dell'impresa di produrre valore ⁵⁶.

In tale quadro assume particolare rilievo la fase delle trattative, che non può essere considerata un segmento privo di effetti giuridici. Il piano depositato costituisce normalmente l'approdo delle interlocuzioni svolte con i creditori e con le altre parti interessate. Non è però richiesto che, al momento della domanda, esista già un consenso precostituito di tutte le classi: è sufficiente che il debitore presenti un piano completo e attendibile e che il consenso si formi nel procedimento secondo le regole di voto. Trattative avanzate costituiscono un dato fisiologico e un indice di praticabilità, non un requisito legale autonomo.

La necessaria approvazione di tutte le classi non rappresenta un mero aggravamento procedimentale, ma la tecnica con la quale il legislatore legittima la deroga distributiva. Il voto di classe formalizza un consenso collettivo organizzato secondo criteri di omogeneità, non presuppone, tuttavia, una composizione già perfezionata nella fase anteriore né sostituisce i controlli sulla correttezza delle classi, sull'attestazione e sulla tutela del dissenziente.

I doveri di buona fede, correttezza, trasparenza informativa, collaborazione leale e riservatezza imposti dall'art. 4 CCII

⁵⁶ Sul modello del debitore non spossessato e sulla funzione delle misure protettive come strumenti di agevolazione delle trattative, v. L. PANZANI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione*, cit., p. 144 ss.; S. AMBROSINI, *Piano di ristrutturazione omologato (parte prima): presupposti, requisiti, ambito di applicazione, gestione dell'impresa. E una (non lieve) criticità*, cit., p. 135 ss.; S. PACCHI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione dopo il decreto correttivo del 2024*, cit., p. 58 ss.; E. RICCIARDIELLO, *Il piano di ristrutturazione omologato: un caso di concorrenza sleale tra istituti?*, cit., p. 1 ss..

operano anche nella fase precedente al deposito e contribuiscono alla qualità del processo negoziale. Essi non autorizzano un controllo giudiziale indifferenziato sulle trattative, ma assumono rilievo quando le loro violazioni si riflettano sulla veridicità delle informazioni, sulla corretta formazione delle classi, sulla genuinità del voto o sugli altri presupposti di legge.

In questa prospettiva la deroga agli artt. 2740 e 2741 c.c. non va intesa come sottrazione arbitraria dei beni alla responsabilità patrimoniale. Il patrimonio resta destinato alla soddisfazione dei creditori, ma viene impiegato secondo la funzione programmata dal piano: può sostenere la continuità, il trasferimento dell'azienda o una liquidazione ordinata, purché la soluzione sia trasparente, fattibile e approvata da tutte le classi. Esso diviene così la piattaforma economica della ristrutturazione e della produzione o realizzazione del valore destinato ai creditori ⁵⁷.

Il PRO segna uno dei passaggi più significativi del diritto italiano della crisi: la concorsualità non è necessariamente sinonimo di spossessamento, né la tutela dei creditori coincide sempre con la sostituzione del debitore nella gestione. Nel modello accolto, il potere resta in capo a chi può preservare, produrre o realizzare ordinatamente il valore, ma la sua legittimazione dipende dalla coerenza con il piano, dalla trasparenza delle informazioni, dal controllo del commissario, dal voto delle classi e dal sindacato del tribunale ⁵⁸.

⁵⁷ Sulla lettura della deroga agli artt. 2740 e 2741 c.c. come spostamento dalla garanzia patrimoniale statica alla produzione del valore del piano, v. L. PANZANI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione*, cit., p. 144 ss., spec. par. 2; S. PACCHI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione dopo il decreto correttivo del 2024*, cit., p. 58 ss.; M. FABIANI - I. PAGNI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione*, cit., p. 1025 ss.; G. BOZZA, *Il piano di ristrutturazione soggetto a omologazione*, cit., p. 1 ss.

⁵⁸ In questa direzione, S. PACCHI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione dopo il decreto correttivo del 2024*, cit., p. 58 ss.; S. AMBROSINI, *Piano di ristrutturazione omologato (parte prima): presupposti, requisiti, ambito di applicazione, gestione dell'impresa. E una (non lieve) criticità*, cit., p. 135 ss.; L. PANZANI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione*, cit., p. 144 ss.; M. FABIANI - I. PAGNI, *Il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione*, cit., p. 1025 ss.; F. GRIECO, *Oltre la par condicio? Il piano di ristrutturazione*

La tenuta del modello dipenderà dalla capacità della prassi di evitare due opposti errori: trasformare il PRO in una procedura privatistica scarsamente controllata, oppure ricondurlo integralmente al paradigma autorizzatorio del concordato preventivo. La via più coerente è intermedia: riconoscere al debitore una gestione effettiva, ma costruire intorno a essa un sistema rigoroso di doveri informativi, controlli, documentazione e reazioni procedurali. Solo così il PRO potrà funzionare come strumento di ristrutturazione preventiva realmente conforme alla logica europea del debitore non spossessato e alla tradizione italiana di tutela collettiva dei creditori.

Ciò suggerisce di valorizzare un vero e proprio fascicolo gestorio del PRO: per ogni atto rilevante dovrebbero risultare la ragione economica, il collegamento con il piano, l'impatto sui flussi, gli effetti sulle classi, l'eventuale alternativa non praticata, l'interlocuzione con il commissario e la valutazione dell'organo di controllo. Questa documentazione non è imposta in via generale dal Codice e non trasforma il commissario in cogestore né il tribunale in amministratore dell'impresa, consente però di verificare *ex post* se la libertà gestionale sia stata esercitata come strumento di produzione o realizzazione del valore oppure come occasione di alterazione della parità informativa e distributiva ⁵⁹.

soggetto a omologazione tra consenso, valore e controllo giudiziale, cit., pp. 1-12.

⁵⁹ Sul piano organizzativo e sulla necessità di documentare le scelte gestorie nella crisi, v. F. VIOLA, *Soci e amministratori nella gestione della crisi d'impresa*, cit., pp. 122-123; F. GUERRERA, *L'espansione della regola di competenza esclusiva degli amministratori nel diritto societario della crisi*, cit., p. 1274 ss.; F. GUERRERA - M. MALTONI, *La decisione degli amministratori sull'accesso agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza delle società*, cit., p. 18 ss.; P.M. SANFILIPPO, *Le competenze assembleari nel concordato preventivo: spunti di riflessione*, in *Banca, borsa, tit. cred.*, 2025, I, p. 523 ss. Il «fascicolo gestorio» è qui proposto come buona prassi e non come adempimento legislativamente tipizzato.