

IL TEMPO NELLA CRISI D'IMPRESA

ILARIA PAGNI*

Attraverso il filo conduttore del “tempo” si comprendono meglio anche le scelte compiute dal legislatore nel disciplinare la crisi dell’impresa, nella consapevolezza che solo imprimendo tempi rapidi alla reazione dell’impresa in crisi e alla risposta, stragiudiziale o giudiziale, dell’ordinamento si può tentare di salvaguardare contemporaneamente, nei limiti del possibile, la posizione del debitore, dei creditori e di tutti coloro che sono interessati alla sistemazione della crisi. Il tempo è centrale rispetto ai primi segnali di crisi, se si vuole evitare che questa si aggravi, e diventi dissesto. Ma è centrale anche nella durata delle misure protettive, perché il divieto per i creditori di agire, esecutivamente o nelle forme cautelari, contrasta col diritto d’azione, e nei procedimenti, che si devono concludere rapidamente perché solo la velocità della risposta giudiziale assicura l’effettività della tutela. Lo scritto analizza così i diversi momenti nei quali il tempo assume importanza e cerca di mostrare come una cultura moderna del recupero dell’impresa in crisi passi attraverso la consapevolezza dell’essenzialità di quel fattore, fondamentale ad evitare il pregiudizio per la tutela dei creditori e di tutte le parti interessate al processo di ristrutturazione.

Through the leitmotif of ‘time’ one can also better understand the choices made by the legislator in regulating the crisis of the enterprise, in the awareness that only by imparting rapidity to the reaction of the enterprise in crisis and to the response, out-of-court or judicial, of the legal system can one attempt to simultaneously safeguard, as far as possible, the position of the debtor, the creditors and all those interested in the settlement of the crisis. Time is central with respect to the first signs of a crisis, if one wants to prevent it from worsening and becoming insolvency. But it is also central with respect to the duration of protective measures, because the prohibition of creditors to act, either executively or in precautionary forms, conflicts with the right of action, and in proceedings, which must be concluded rapidly because only the speed of the judicial response ensures the effectiveness of protection. The paper thus analyses the various moments in which time assumes importance and seeks to show how a modern culture of the recovery of a company in crisis passes through an awareness of the essentiality of that factor, which is fundamental to avoid prejudice for the protection of creditors and all parties involved in the restructuring process.

* Professore ordinario di Diritto processuale civile presso l’Università degli Studi di Firenze.

SOMMARIO: 1. Il tempo nella crisi d'impresa. - 2. Il tempo nella risposta alla crisi. - 3. Il tempo nelle misure protettive. - 4. Il tempo dei procedimenti. - 5. Il tempo e il valore dell'azienda tra un grado e l'altro del giudizio. - 6. Il tempo nella liquidazione. - 7. Conclusioni.

1. *Il tempo nella crisi d'impresa.* - Il tempo, nella crisi d'impresa, è tutto. Lo è nell'allerta, rispetto ai primi segnali di crisi, perché non accorgersi per tempo della condizione in cui versa l'impresa impedisce una pronta reazione, quando ancora sono possibili misure non radicali. Lo è nella scelta della risposta alla crisi, perché, se la scelta non è corretta e il debitore non si muove con rapidità, la crisi si aggrava e diventa dissesto. Lo è nella durata delle misure protettive, perché il divieto per i creditori di agire, esecutivamente o nelle forme cautelari, contrasta col diritto d'azione e non può durare troppo a lungo. Lo è nei procedimenti, che si devono concludere rapidamente, perché, diversamente da quel che accade nel processo civile, qui la giustizia si misura davvero col tachimetro. Lo è nell'alternanza degli effetti tra omologazione dello strumento di regolazione e apertura della liquidazione giudiziale, perché i valori dell'azienda, tra un grado e l'altro di giudizio, rischiano di deprimersi. Lo è nella liquidazione giudiziale (e nell'esecuzione degli strumenti di regolazione quando occorre comunque liquidare), perché la vendita dei beni, per essere efficiente, dev'essere rapida.

Non deve sorprendere, quindi, imbattersi, in questa materia, in uno scritto sul tempo.

Uno scritto che non vuole esaminare le innumerevoli questioni che possono sorgere nei diversi ambiti che si sono tratteggiati, perché lo spirito del contributo è diverso: mostrare al lettore come, attraverso il filo conduttore del tempo, si comprendano meglio la prospettiva e le scelte compiute dal legislatore nel disciplinare la crisi dell'impresa. Per bilanciare i contrapposti interessi, con un sacrificio, allo stesso modo, di tutti e di nessuno, l'unica maniera è considerare il fattore "tempo", perché solo così si possono salvaguardare contemporaneamente le posizioni del debitore, dei creditori e di tutti coloro che sono interessati alla sistemazione della crisi.

Ma andiamo con ordine.

2. *Il tempo nella risposta alla crisi.* - Il tempo è un elemento fondamentale nella individuazione della crisi e nella scelta della risposta, perché, se la reazione non è rapida, la crisi si aggrava e diventa dissesto.

La diffusa e purtroppo ricorrente incapacità di intercettare tempestivamente i segnali di crisi impedisce all'imprenditore di adottare senza indugio strumenti appropriati alla soluzione dei problemi; una allerta precoce aiuta invece a indirizzare l'impresa in una direzione opposta, a intervenire prima che la crisi si trasformi in insolvenza e quest'ultima divenga irreversibile: ciò, a condizione, però, che ci sia la volontà di cogliere i segnali, o, in assenza, siano previste conseguenze, in termini di incentivi o, all'opposto, di sanzioni, per chi quei segnali non intende cogliere.

Già la Commissione Trevisanato, dai cui lavori è derivata in gran parte la riforma delle procedure concorsuali del 2005-2006, aveva proposto di istituire un sistema di misure di allerta dirette a favorire l'emersione tempestiva della crisi d'impresa e l'attivazione delle iniziative volte a porvi rimedio. Il progetto era mutuato dall'ordinamento francese, che conosce appunto *procédures d'alerte*¹, volte a incentivare ed eventualmente imporre l'adozione di misure urgenti nei confronti delle imprese in difficoltà con finalità di prevenzione, per consentire una regolamentazione della crisi fondata più sull'adesione dei creditori che sulla liquidazione giudiziale. Alla proposta della Commissione Trevisanato, tuttavia, non fu dato seguito, per il timore di una eccessiva ingerenza nella libertà dell'imprenditore di gestire autonomamente la crisi sin quando questa non fosse sfociata in un vero e proprio stato di insolvenza.

L'introduzione di misure di allerta era comunque soltanto rimandata. A fronte di un diritto europeo che chiede strumenti che permettano alle imprese di ristrutturarsi in una fase precoce in modo da evitare l'insolvenza, massimizzandone così il valore totale per creditori, dipendenti, proprietari e per l'economia in generale, il legislatore italiano del Codice della crisi ha dapprima introdotto un sistema di allerta, interna ed esterna all'impresa, cui ha affiancato la strada obbligata della composizione assistita, e poi, dopo che la crisi determinata dalla pandemia ha indotto al rinvio dell'entrata in vigore del Codice e ha spinto il Parlamento a differire le misure di allerta esterna, ha sostituito il meccanismo originario con le nuove norme contenute nel titolo II del Codice, in cui si responsabilizza maggiormente l'imprenditore, modificando radicalmente il sistema precedente in cui, qualora il collegio di soggetti deputati alla composizione assistita non avesse individuato misure idonee a superare la crisi e avesse attestato lo stato di insolvenza, l'organismo ne avrebbe dato notizia al pubblico ministero presso il tribunale del luogo in cui il debitore ha sede, ai fini del tempestivo accertamento dell'insolvenza medesima.

Nel nuovo sistema, l'art. 3 fornisce indicazioni su come debbono essere costruiti le misure e gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati che, oltre a consentire di rilevare la crisi, dovrebbero servire soprattutto a prevederle tempestivamente l'emersione². Gli artt. 25-*octies*, *novies* e *decies*

¹ Su cui v. S. DE MATTEIS, *L'emersione anticipata della crisi d'impresa*, Milano, 2017, pp. 317 ss.

² Sul punto, v. il mio *Crisi d'impresa e risanamento: la rilevazione anticipata della crisi tra adeguatezza degli assetti organizzativi e avvio della composizione negoziata*, in *Governance e mercati. Studi in onore di Paolo Montalenti*, a cura di M. Callegari, S.A. Cerrato, E.R. Desana, Torino, 2022, pp. 1740 ss.; O. CAGNASSO, *I principi generali. L'adeguatezza delle misure e degli assetti*, in *Crisi e insolvenza dopo il Correttivo ter*, a cura di M. Irrera, S.A. Cerrato, Bologna, 2024, p. 53; F. MACARIO, *La riforma dell'art. 2086 c.c. nel contesto del codice della crisi e dell'insolvenza e i suoi riflessi sul sistema della responsabilità degli organi sociali*, in www.dirittodellacrisi.it, 26 maggio 2022, al link <https://dirittodellacrisi.it/articolo/la-riforma-dellart-2086-c-c-nel-contesto-del-codice-della-crisi-e-dell-insolvenza-e-i-suoi-riflessi-sul-sistema-della-responsabilita-degli-organi-sociali#ricerca=macario>, ultima consultazione 7 marzo 2025; P. MONTALENTI, *Assetti organizzativi e organizzazione dell'impresa tra principi di corretta amministrazione e business judgement rule*, in *Il nuovo diritto delle società*, 2021, pp. 11 ss.; M. ONZA, "Gestione sostenibile" dell'impresa, "adeguati assetti" e (una annotazione su)

disciplinano le segnalazioni che l'organo di controllo, il soggetto incaricato della revisione legale, i creditori pubblici qualificati, le banche e gli intermediari finanziari rivolgono all'imprenditore affinché valuti la necessità o meno di accedere a un percorso, la composizione negoziata della crisi, grazie al quale l'imprenditore tratta con i creditori, anche bancari, i fornitori, gli investitori, per individuare una soluzione idonea al risanamento dell'impresa. L'art. 5-bis fornisce uno strumento che permette una valutazione preliminare della complessità del risanamento e consente di comprendere quanto lo stesso dipenda o meno dalla capacità di adottare iniziative in discontinuità³.

In questo modo, quello che era stato definito "il volto arcigno dell'allerta", vista la coerenza delle procedure finalizzate a incentivare l'emersione anticipata della crisi e ad agevolare lo svolgimento di trattative tra debitore e creditori, quale risultante dall'attuazione dell'art. 4 della L. 19 ottobre 2017, n. 155 («Delega al Governo per la riforma delle discipline della crisi di impresa e dell'insolvenza»), si è trasformato, nella versione definitiva del Codice, in una "spinta gentile"⁴, accompagnata da misure premiali di natura fiscale che incentivano il ricorso alla composizione negoziata.

La composizione negoziata è un percorso negoziale di facilitazione dei rapporti tra imprenditore, creditori e fornitori⁵.

Nel costruirlo, il legislatore è partito da due istituti non troppo lontani tra loro, la mediazione nei contratti di impresa e quella delle controversie bancarie. Nella prima, il mediatore in questi anni ha operato con successo, e se ne sono mutuati i tratti per immaginare la figura dell'esperto, che ha, tra i propri compiti, oltre a quello di stimolare gli accordi e coadiuvare le parti nella comunicazione, nella comprensione dei problemi e degli interessi di ciascuna, anche quello di invitarle a rideterminare, secondo buona fede, il contenuto dei contratti di durata quando l'equilibrio del rapporto si sia alterato. Quanto alla seconda, si è osservato che la mediazione bancaria avrebbe potuto dare miglior prova di sé se la banca avesse preso parte al tentativo di mediazione con convinzione, procedendo per tempo all'istruttoria che serve per valutare quali siano gli spazi per un accordo.

"interesse sociale": spunti di riflessione, in *Aspetti aziendali, crisi d'impresa e responsabilità della banca*, a cura di S. Ambrosini, Pisa, 2023, p. 21.

³ In argomento v. S. PACCHI, *Le segnalazioni per la anticipata emersione della crisi. Così è se vi pare*, in *Ristrutturazioni aziendali*, 9 agosto 2022, al link https://ristrutturazioniaziendali.ilcaso.it/uploads/admin_files/pacchi-09-08-2022_RA-2aaa6.pdf, ultima consultazione 7 marzo 2025.

⁴ R. RORDORF, *Il tormentato iter della riforma del diritto concorsuale*, in *Questione Giustizia*, 6 ottobre 2021, al link <https://www.questionegiustizia.it/articolo/il-tormentato-iter-della-riforma-del-diritto-concorsuale>, ultima consultazione 7 marzo 2025.

⁵ Sul tema, v. il mio *L'impresa collettiva tra squilibrio patrimoniale o economico-finanziario, crisi e insolvenza: opportunità e criticità della composizione negoziata*, in *Le Società*, 2024, pp. 233 ss.; I. PAGNI, M. FABIANI, *Introduzione alla composizione negoziata*, in *Il Fallimento*, 2021, pp. 1477 ss.; R. RANALLI, *Dall'allerta alla composizione negoziata. Flessibilità, semplificazione e trasparenza del nuovo strumento*, in www.dirittodellacrisi.it, 24 febbraio 2022, al link <https://dirittodellacrisi.it/articolo/dallallerta-alla-composizione-negoziata-flessibilita-semplificazione-e-trasparenza-del-nuovo-strumento#ricerca=ranall>, ultima consultazione 7 marzo 2025.

Inoltre, se il debitore, anziché dover trattare soltanto con chi avesse ottenuto nei suoi confronti un decreto ingiuntivo, avesse potuto allargare il tavolo delle trattative, e contare, inoltre, su una protezione del patrimonio che impedisse al singolo la costituzione di posizioni privilegiate. Entrambi questi correttivi sono stati introdotti nella disciplina del Codice: l'art. 16, comma 5, CCII impone infatti alle banche e agli intermediari finanziari di partecipare alle trattative in modo attivo e informato; l'art. 17, comma 5, prevede che l'esperto incontri tutte le parti interessate al processo di risanamento; e l'art. 18 consente l'applicazione di misure protettive del patrimonio, anche limitate a determinate iniziative intraprese dai creditori, o a determinati creditori, senza viceversa inibire i pagamenti spontanei.

Con la composizione negoziata si traccia la strada verso una cultura moderna del recupero dell'impresa in crisi, che passa attraverso la consapevolezza della maggiore complessità interna dell'azienda e l'importanza della prevenzione, senza pregiudizio per la tutela dei creditori e di tutte le parti interessate al processo di ristrutturazione. Il giudice interviene solo quando sia necessario, a presidio della tutela dei diritti, senza rinunce all'intervento della giurisdizione quando occorre.

La "tempestività", parola chiave del titolo II e del Codice in generale, è stata ancor più sottolineata da ultimo, nel decreto correttivo 13 settembre 2024, n. 136/2024, che, intervenendo sugli sbocchi della composizione negoziata, ha offerto all'imprenditore ulteriori motivi per percorrere quella strada e di farlo con rapidità.

Alla necessaria velocità nel percorso, segnata dalla previsione per cui l'incarico dell'esperto si considera concluso se, decorsi centottanta giorni dalla accettazione della nomina, prorogabili a determinate condizioni, le parti non hanno individuato, anche a seguito di sua proposta, una soluzione adeguata al superamento della crisi, infatti, si è accompagnata l'esigenza di rapidità all'uscita.

All'art. 23, comma 2, lett. b, in fine, il decreto correttivo ha aggiunto la previsione per cui, se la domanda di omologazione dell'accordo di ristrutturazione ad efficacia estesa è proposta nei sessanta giorni successivi alla comunicazione della relazione dell'esperto, la percentuale necessaria per l'estensione degli effetti dell'accordo ai terzi non aderenti è ridotta al sessanta per cento dei crediti degli aderenti. Il rispetto di tempi stretti, dunque, premia l'imprenditore, che può avvalersi con più facilità dello strumento degli accordi ad efficacia estesa.

Inoltre, l'art. 25-*sexies*, comma 1, è stato modificato⁶ con la previsione per cui, «nel rispetto del termine di cui al primo periodo [ovvero sessanta giorni successivi alla comunicazione di cui all'art. 17, comma 8] l'imprenditore può proporre la domanda di cui all'articolo 40 anche con riserva di deposito della proposta e del piano» per un concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio: "nel rispetto" del termine, anziché semplicemente "nel termine",

⁶ S. PACCHI, *Il controllo giudiziale nel concordato semplificato quale sbocco della composizione negoziata*, in *Il Diritto Fallimentare e delle Società Commerciali*, 2024, pp. 1037 ss.

significa che entro i sessanta giorni il ricorso dev'essere integrato con la documentazione completa, senza possibilità di ulteriori proroghe, e non già che nel termine è sufficiente proporre la domanda prenotativa: quel che può dare più tempo è solo, dunque, lo spazio occupato dall'esperto per predisporre la relazione.

L'indicazione che deriva dalla riscrittura, ad opera del decreto correttivo, delle norme sulla composizione negoziata e sul concordato semplificato, rende evidente la necessità di una allerta precoce, più ancora di quanto non potessero fare spinte verso una soluzione della crisi ad opera di creditori qualificati, non particolarmente attivi nelle segnalazioni o autori di segnalazioni indiscriminate. Come misura "premiata" per l'impresa che si muove per tempo c'è la facilitazione di alcuni sbocchi che segnano il successo del percorso negoziale o comunque consentono una sistemazione semplificata del passivo.

3. *Il tempo nelle misure protettive.* - Il tempo è un elemento che condiziona necessariamente la durata delle misure protettive, perché il divieto per i creditori di agire, esecutivamente o nelle forme cautelari, contrasta col diritto d'azione e non può durare troppo a lungo. Il legislatore permette al debitore di trattare la regolazione della crisi e dell'insolvenza al riparo da aggressioni dei creditori al proprio patrimonio, ma pone dei limiti, perché l'impedimento ai singoli creditori di acquisire vantaggi rispetto agli altri non può essere permanente.

Com'è noto, il Codice prevede sia misure protettive tipiche che misure protettive atipiche⁷. Sono, entrambe, misure a carattere provvisorio, rimesse alla

⁷ In generale, sulle misure protettive e cautelari nel D.L. 24 agosto 2021, n. 118, conv. in L. 21 ottobre 2021, n. 147, e poi nel Codice della crisi nella formulazione entrata in vigore nel 2022, v. la mia voce *Misure cautelari e protettive (diritto dell'insolvenza)*, in *Enciclopedia del Diritto, I tematici, VIII, Crisi d'impresa*, diretto da F. Di Marzio, Milano, 2024, pp. 869 ss. V., inoltre, tra gli scritti più recenti (tutti, però, salvo uno, anteriori al decreto correttivo 13 settembre 2024, n. 136), A. CARRATTA, *Le misure cautelari e protettive nel CCII dopo il d.lgs. n. 83/2022*, in *Il Diritto Fallimentare e delle Società Commerciali*, 2022, pp. 859 ss.; in *Il Fallimento e le altre procedure concorsuali*, 2024, pp. 273 ss.; L. BACCAGLINI, I. PAGNI, *Misure cautelari e misure protettive nel Codice della Crisi: una chiave di lettura per l'impiego anche combinato dei diversi strumenti di tutela*, in www.dirittodellacrisi.it, 4 marzo 2024, al link

<https://dirittodellacrisi.it/articolo/misure-cautelari-e-misure-protettive-nel-codice-della-crisi-una-chiave-di-lettura-per-limpiego-anche-combinato-dei-diversi-strumenti-di-tutela#ricerca=pagni%20bacc>, ultima consultazione 7 marzo 2025; L. BACCAGLINI, L. CALCAGNO, *Le misure protettive e cautelari nel CCII*, in www.dirittodellacrisi.it, 11 ottobre 2022, al link <https://dirittodellacrisi.it/articolo/le-misure-protettive-e-cautelari-nel-ccii#ricerca=baccaglini>, ultima consultazione 7 marzo 2025; L. BACCAGLINI, F. DE SANTIS, *Misure protettive e provvedimenti cautelari*, in *Diritto della crisi, speciale riforma*, in www.dirittodellacrisi.it, 12 ottobre 2021, al link <https://dirittodellacrisi.it/articolo/misure-protettive-e-provvedimenti-cautelari-a-presidio-della-composizione-negoziata-della-crisi-profilo-processuali#ricerca=misure%20protettive%20e%20provvedimenti%20cautelari>, ultima consultazione 6 marzo 2025; A. TEDOLDI, *Le misure protettive (e cautelari) nella composizione negoziata della crisi*, in *La crisi d'impresa e le nuove misure di risanamento*, diretto da M. Irrera, S.A. Cerrato, Bologna, 2022, p. 360; C. MANCUSO, *Le misure protettive e cautelari*, in *Crisi e insolvenza dopo il correttivo* ter, cit., pp. 397 ss.; M. AIELLO, *La protezione del debitore nel codice della crisi: un approccio sistematico*, in *Il Diritto Fallimentare e delle Società Commerciali*, 2023, pp. 311 ss.; P. FARINA, *Le misure protettive richieste dopo la domanda di accesso allo strumento negoziale: dall'inibitoria dell'azione di sfratto per morosità alla iscrizione, nel registro delle imprese, della domanda integrativa*, in *Il Fallimento e le altre procedure concorsuali*, 2023, pp. 687 ss.; M. FABIANI, *La tutela giurisdizionale nel codice della crisi d'impresa*, in *Gli speciali del Foro italiano*, 3/2022, cc. 109 ss.; F. DE

legittimazione del solo debitore, volte a precludere temporaneamente ai creditori sia iniziative di natura giudiziale, sia condotte di tipo omissivo o commissivo suscettibili di ostacolare le operazioni dirette a regolare la crisi e l'insolvenza. Sono definite "di protezione", perché hanno una finalità conservativa del valore del patrimonio o del valore dell'impresa, ma, pur dovendo muoversi in quel perimetro, hanno un contenuto particolarmente ampio: la definizione della lett. p) dell'art. 2, infatti, consente di immaginare «misure protettive» che vanno oltre il divieto, per i creditori interessati, di iniziare o proseguire azioni esecutive e cautelari sul patrimonio dell'imprenditore o sui beni e diritti con i quali viene esercitata l'attività d'impresa, e che consistono, più in generale, in misure temporanee volte ad evitare che determinate azioni (e il decreto correttivo n. 139/2024 ha aggiunto «o condotte») dei creditori possano pregiudicare, sin dalla fase delle trattative, il buon esito delle iniziative assunte per la regolazione della crisi o dell'insolvenza, anche prima dell'accesso a uno degli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza. Il riferimento alla "condotta" consente di invocare le misure protettive anche per vincere il comportamento ostruzionistico altrui: parlando di condotta, infatti, si immagina la reazione giudiziale alla violazione di un obbligo di fare, a differenza del riferimento all'"azione", che implica un comportamento attivo e perciò necessariamente la violazione di un obbligo di non fare.

Accanto alle misure protettive, tipiche e atipiche, il Codice contempla anche misure cautelari, che l'art. 2, comma 1, lett. q), definisce come l'insieme dei provvedimenti «emessi dal giudice competente a tutela del patrimonio o dell'impresa del debitore, che appaiano secondo le circostanze più idonei ad assicurare provvisoriamente il buon esito delle trattative, gli effetti degli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza e delle procedure di insolvenza e l'attuazione delle relative decisioni». In questo caso la legittimazione attiva è attribuita, oltre che al debitore, a tutti i soggetti titolati a chiedere l'apertura della liquidazione giudiziale.

Le une e le altre misure assolvono all'unica esigenza – postulata dalle due definizioni contenute nell'art. 2, lett. p) e q), pur nella loro diversa formulazione – di assicurare il buon esito delle iniziative assunte per la regolazione della crisi o dell'insolvenza, senza lasciare scoperto alcun bisogno di tutela, permettendo ai

SANTIS, *Le misure protettive e cautelari nella soluzione negoziata della crisi d'impresa*, in *Il Fallimento e le altre procedure concorsuali*, 2021, pp. 1536 ss.; M. MONTANARI, *Il procedimento relativo alle misure protettive e cautelari nel sistema della composizione negoziata della crisi d'impresa: brevi notazioni*, in [www.ristrutturazioniaziedali.ilcaso.it](https://ristrutturazioniaziedali.ilcaso.it), 24 dicembre 2021, al link https://ristrutturazioniaziedali.ilcaso.it/uploads/admin_files/montanari-24-12-21.pdf, ultima consultazione 7 marzo 2025; A. DIDONE, *Appunti su misure protettive e cautelari nel D.L. 118/2021*, 17 novembre 2021, al link https://ristrutturazioniaziedali.ilcaso.it/uploads/admin_files/didone-17-11-21-RA.pdf, ultima consultazione 7 marzo 2025; R. D'ALONZO, *La composizione negoziata della crisi e l'interferenza delle misure protettive nelle procedure esecutive individuali*, in *Rivista dell'esecuzione forzata*, 2021, pp. 874 ss.; G. RANA, *Le misure protettive e cautelari nella composizione negoziata di cui al D.L. 118/2021*, in *Il Diritto Fallimentare e delle Società Commerciali*, 2022, p. 282.

provvedimenti di coprire tutte le esigenze nel rispetto del principio di effettività della tutela giurisdizionale avente fondamento normativo negli artt. 24 Cost., 6 e 13 CEDU e 47 CDFUE. Le misure cautelari, infatti, servono anch'esse a impedire la disgregazione o l'alterazione della consistenza del patrimonio ma, diversamente dalle misure protettive atipiche, possono rivolgersi anche a soggetti diversi dai creditori: al pari delle misure protettive atipiche, richiedono un procedimento assai simile a quello dell'art. 669-*sexies* c.p.c., in cui il giudice procede a un preventivo vaglio del *fumus boni iuris* e del *periculum in mora* con riferimento al contenuto del provvedimento richiesto, previo contraddittorio coi destinatari passivi della misura.

L'art. 19, comma 5, prevede che nella composizione negoziata la durata complessiva delle misure protettive non possa superare i duecentoquaranta giorni; l'art. 55 stabilisce che la durata delle misure protettive tipiche sia fissata al massimo in quattro mesi; e l'art. 8 aggiunge che la durata complessiva delle misure protettive, fino alla omologazione dello strumento di regolazione della crisi e dell'insolvenza, o all'apertura della procedura di insolvenza, non possa superare il periodo, anche non continuativo, di dodici mesi, inclusi eventuali rinnovi o proroghe, tenuto conto delle misure protettive di cui all'art. 18. Ancora una volta il fattore "tempo" è determinante.

Il legislatore vuole che la protezione del percorso, sia esso quello stragiudiziale della composizione negoziata, sia esso quello del procedimento unitario, abbia una durata predeterminata: durata, che può presentare profili di criticità, quando il termine massimo di dodici mesi sia scaduto, ma lo strumento non sia ancora approdato all'omologazione. In questo caso, dato il contenuto ampio e la finalità convergente con quella delle misure protettive, si può immaginare di utilizzare le misure cautelari in sostituzione della protezione ormai cessata, in tal modo rimettendo alla valutazione del giudice l'effettiva necessità di una estensione della protezione e l'esame della strumentalità dell'estensione rispetto all'attuazione della sentenza che omologa la soluzione negoziale. Non si avrà un abuso da parte del debitore, visto che sarà il giudice a compiere un vaglio circa l'esigenza o meno di un allungamento del termine e la necessità, o meno, di concedere più tempo al debitore⁸.

4. *Il tempo dei procedimenti.* - Insegnava Enrico Allorio che la giustizia non si misura col tachimetro⁹. Ma nei procedimenti del Codice della crisi le cose stanno diversamente, perché, visti i tempi rapidi dell'attività d'impresa, l'effettività dell'intervento giurisdizionale è necessariamente collegata alla sua tempestività. Quelli che in un processo regolato dal codice di rito sarebbero tempi fisiologici, calati nel contesto della crisi d'impresa diventano tempi incompatibili con la

⁸ M. FABIANI *Le misure protettive nel codice della crisi*, in *Foro italiano*, V, 2019, cc. 227 ss.

⁹ E. ALLORIO, *Trent'anni di applicazione del codice di procedura civile*, in *Commentario del codice di procedura civile*, diretto da E. Allorio, I, 1, Torino, 1973, LCIII.

necessità che la risposta giudiziale vada di pari passo con un'attività d'impresa che non può aspettare.

Il legislatore ha previsto, in linea generale, all'art. 5, comma 4, che le controversie in cui è parte un organo nominato dall'autorità giudiziaria o amministrativa nell'ambito degli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza o delle procedure di insolvenza, o comunque un soggetto nei cui confronti è aperta una procedura prevista dal Codice, siano trattati con priorità. È, questa, una sorta di corsia preferenziale, a dimostrazione dell'importanza del fattore "tempo".

Il Codice ha inoltre abbreviato i termini per l'accesso agli strumenti, quando il debitore propone una domanda prenotativa, ossia una domanda con cui accede a una forma di regolazione della crisi senza avere ancora predisposto un progetto di piano, chiedendo tempo al tribunale per farlo.

La proposizione di una domanda prenotativa¹⁰ consente di chiedere la protezione del patrimonio mentre si tratta con i creditori, ma la moratoria non può avere una durata troppo lunga, perché il debitore deve accedere al procedimento unitario con le idee sufficientemente chiare, e sciogliere in tempi rapidi il nodo delle alternative che reputa maggiormente rispondenti alla propria situazione di crisi o di insolvenza, sottoponendo la propria scelta ai creditori e al tribunale. Nella legge fallimentare il primo termine che il tribunale poteva concedere era più ampio, mentre adesso è stato ridotto alla metà: è compreso tra trenta e sessanta giorni, prorogabile su istanza del debitore fino a ulteriori sessanta giorni, purché ricorrano giustificati motivi, oggi, col decreto correttivo, comprovati necessariamente dalla predisposizione di un progetto di regolazione della crisi e dell'insolvenza.

Nel proporre la domanda prenotativa, infatti, il debitore, in prima battuta, non è tenuto a indicare lo strumento di cui intende chiedere l'omologazione, a meno che non si avvalga della facoltà oggi concessa dal comma 1-*quater*, introdotto dal decreto correttivo n. 136/2024, per il quale «il debitore può chiedere di giovare del regime dello strumento di regolazione della crisi di cui intende avvalersi se, unitamente alla domanda di cui al comma 1 o anche successivamente, deposita un progetto di regolazione della crisi e dell'insolvenza redatto in conformità alle disposizioni che disciplinano lo strumento prescelto». Di conseguenza, l'accesso al procedimento unitario non richiede necessariamente che la domanda sia accompagnata da un piano idoneo a consentire la ristrutturazione del debito e il rispetto degli impegni assunti con la proposta, perché quel piano,

¹⁰ Sul regime della domanda prenotativa prima del decreto correttivo n. 136/2024 v. G.B. NARDECCHIA, *Gli effetti della domanda ex art. 44 CCII, in Il Fallimento e le altre procedure concorsuali.*, 2023, pp. 1321 ss; L. DE SIMONE, *L'accesso "con riserva" al procedimento unitario*, in www.dirittoellacrasi.it, 7 ottobre 2022, [link https://www.dirittoellacrasi.it/articolo/laccesso-con-riserva-al-procedimento-unitario#ricerca=l%E2%80%99accesso](https://www.dirittoellacrasi.it/articolo/laccesso-con-riserva-al-procedimento-unitario#ricerca=l%E2%80%99accesso), ultima consultazione 13 marzo 2025. Dopo il decreto correttivo, v. il mio *La domanda prenotativa di accesso a uno strumento di regolazione giudiziale della crisi e dell'insolvenza dopo il D.Lgs. n.136/2024*, in *Le Società*, 2024, pp. 1273 ss.

diverso a seconda dello strumento, potrà essere depositato in un secondo momento. Ciò non significa che con la domanda prenotativa si possa investire il tribunale dell'accertamento generalizzato ed esplorativo dello stato di crisi o di insolvenza¹¹, ma non significa neppure che una domanda priva della indicazione dello strumento sia una domanda nulla per mancata indicazione dell'oggetto, dato che l'art. 44, comma 1-*quater*, è chiarissimo nel dare la possibilità sia di una domanda con la quale si chiede la sistemazione della crisi o dell'insolvenza in una delle forme di regolazione giudiziale delle stesse, senza specificare quale, sia di una domanda dove invece il ricorrente individua lo strumento del quale intende avvalersi.

Il decreto correttivo ha chiarito che il primo termine fissato dal tribunale, compreso tra trenta e sessanta giorni, decorre dall'iscrizione del decreto di concessione del termine nel registro delle imprese: questa previsione supera i dubbi che la giurisprudenza aveva espresso con riferimento alla decorrenza, ritenendo poi, con la Cassazione, che il termine decorresse dalla data di deposito della domanda. La previsione di un differente decorso è opportuna, considerata la ristrettezza del termine concesso al debitore.

Non è più previsto che la proroga del termine non sia possibile in presenza di domande di apertura della liquidazione giudiziale, o che il termine, in quel caso, sia abbreviato: oggi, dunque, il debitore insolvente, che pure sia destinatario di domande *ex art. 37*, comma 2, potrà certamente tentare la via della ristrutturazione sia attraverso la domanda prenotativa, potendo sperare che gli vengano concessi comunque fino a centoventi giorni, sia attraverso l'accesso alla composizione negoziata, grazie al chiarimento frutto della riscrittura dell'art. 25-*quinquies*, che esclude la possibilità di ingresso al solo imprenditore che abbia presentato domanda, anche prenotativa, di accesso a uno strumento o abbia fatto istanza di protezione del patrimonio prima del deposito della domanda di omologazione di un accordo di ristrutturazione, ma non a quello che sia stato raggiunto da ricorsi per l'apertura della liquidazione giudiziale.

5. *Il tempo e il valore dell'azienda tra un grado e l'altro del giudizio.* - Se il tempo è essenziale al momento dell'accesso a uno strumento di regolazione della crisi, ancor di più lo è nella alternanza degli effetti tra un grado e l'altro del giudizio, perché i valori dell'azienda, nell'attesa degli esiti del reclamo e poi del ricorso per cassazione, rischiano di deprimersi.

La sentenza che conclude il primo grado di giudizio produce effetti immediatamente, senza che occorra attendere il termine per proporre reclamo o l'esaurimento delle impugnazioni secondo il modello dell'art. 741 c.p.c.

La proposizione del reclamo e del ricorso per cassazione, infatti, non sospende l'efficacia della sentenza, sicché, per rispondere alle esigenze cautelari che possono sorgere in pendenza dell'impugnazione, è stata prevista, all'art. 52,

¹¹ Così, invece, A. CARRATTA, voce *Procedimento unitario (procedure concorsuali)*, in *Enciclopedia del Diritto, I tematici, VIII, Crisi d'impresa*, cit., p. 974.

una sospensiva che opera in sede di reclamo, la cui disciplina è richiamata, in quanto compatibile, dall'art. 51, comma 14, per l'ipotesi in cui il reclamo sia stato rigettato dalla Corte d'appello (quando occorre, invece, regolare gli effetti della sentenza di primo grado in caso di accoglimento del reclamo, opera una diversa disposizione, che è l'art. 53).

Con l'art. 52 il legislatore ha previsto che, in presenza di gravi e fondati motivi, in caso di reclamo verso la dichiarazione di insolvenza la formazione dello stato passivo possa essere sospesa dalla Corte d'appello, insieme alla liquidazione dell'attivo e al compimento di atti di gestione, su istanza di parte o del curatore, e, nel caso invece di reclamo avverso la sentenza che pronuncia sull'omologazione, possa essere disposta l'inibitoria dell'attuazione del piano o dei pagamenti. Si soppesa, così, il bisogno di una rapida definizione del giudizio (tanto che il termine per la proposizione del ricorso per cassazione è dimezzato, rispetto a quello previsto dall'art. 325 c.p.c.) con la considerazione della necessità di far trovare al vincitore, all'esito, una situazione che non sia definitivamente compromessa dalle attività che siano state compiute nelle more.

Quel che accade, dopo l'accoglimento del reclamo, in caso di revoca della liquidazione giudiziale o dell'omologa del concordato, degli accordi o del piano di ristrutturazione soggetto a omologazione, lo prevede invece l'art. 53 («Effetti della revoca della liquidazione giudiziale, dell'omologazione del concordato e degli accordi di ristrutturazione»)¹².

La norma, che disciplina la possibile altalena degli effetti tra le pronunce che, nei diversi gradi di giudizio, regolano la crisi o l'insolvenza del debitore, rappresenta una delle novità più interessanti della riforma, perché scritta per contemperare l'esigenza di attendere la stabilizzazione della sentenza che omologa lo strumento oppure apre la liquidazione giudiziale con la necessità di consentire che, in quell'attesa, non si producano effetti irreversibili, a danno del debitore o dei suoi creditori.

Per bilanciare i contrapposti interessi ed evitare i pregiudizi che potrebbero discendere dall'altalena degli effetti qualora alla riforma del provvedimento di primo grado seguisse poi la cassazione della pronuncia, il legislatore ha dettato una apposita disciplina per regolare quel che accade in caso di revoca della liquidazione giudiziale (art. 53, comma 1) e quel che accade invece in caso di revoca dell'omologazione dello strumento (art. 53, comma 5).

Nel caso di revoca della liquidazione giudiziale e omologazione dello strumento, si avrà l'immediata restituzione dell'amministrazione dei beni e dell'esercizio dell'impresa al debitore, sia pure sotto la vigilanza del curatore, che rimane in carica fino al momento in cui diviene definitiva la sentenza che

¹² In argomento, v. il mio commento, in *Commentario al Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, diretto da F. Santangeli, Milano, 2023, pp. 368 ss.; v., inoltre, G. FINOCCHIARO, *Le impugnazioni nel procedimento unitario per l'accesso agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza e alla liquidazione giudiziale*, in *Crisi e insolvenza dopo il Correttivo* ter, cit., pp. 942 ss. e A. TEDOLDI, *Il procedimento unitario*, in *Crisi e insolvenza dopo il Correttivo* ter, cit., p. 776 ss.

pronuncia sulla revoca, con un regime autorizzatorio analogo a quello previsto dal previgente art. 99, comma 2, l. fall. In questo modo si evita che il procedere della liquidazione giudiziale arrechi un pregiudizio irreparabile a un'azienda ancora vitale.

Nel caso opposto, di revoca dell'omologazione dello strumento, l'art. 53, comma 5, stabilisce che, in presenza di domande dei soggetti a ciò legittimati proposte in primo grado, la Corte d'appello dichiara l'apertura della liquidazione giudiziale, rimettendo gli atti al tribunale per i provvedimenti di cui all'art. 49, comma 3. Per favorire il passaggio di consegne, il decreto correttivo ha richiamato la disposizione dell'art. 51, comma 12, per il quale la sentenza è comunicata al tribunale a cura della cancelleria della Corte d'appello.

Una volta che sia stata aperta la liquidazione giudiziale, il debitore potrà chiedere al tribunale di sospendere sia i termini per la proposizione delle impugnazioni dello stato passivo (ad evitare la complicazione originata dal procedere fino alla cassazione di giudizi condizionati dall'esito dell'impugnazione proposta nei confronti della sentenza della Corte d'appello, e destinati ad essere superati dall'eventuale accoglimento di quest'ultima), sia di sospendere la liquidazione dell'attivo (qui ad evitare il formarsi di situazioni incompatibili con l'accoglimento dell'impugnazione), mentre, per non sprecare tempo prezioso, non è impedita la formazione dello stato passivo con un decreto, che, se i termini per le impugnazioni sono sospesi, anche se non viene impugnato ha un'efficacia meramente provvisoria. Visto che analoga esigenza può sorgere nel caso di revoca della liquidazione giudiziale e conseguente omologazione dello strumento, il decreto correttivo n. 136/2024 ha inserito al comma 6 il riferimento anche a questa diversa ipotesi.

Rimane scoperto il caso in cui le impugnazioni dello stato passivo siano già state proposte e occorra sospenderle, sul quale occorrerà lavorare in via interpretativa.

6. *Il tempo nella liquidazione.* - Il tempo è un elemento centrale anche nella liquidazione giudiziale¹³, e in generale tutte le volte in cui, pure negli strumenti, sia prevista un'attività di liquidazione, perché la vendita dei beni, per essere efficiente, dev'essere rapida.

In questa chiave, l'art. 213 impone al curatore nella predisposizione del programma di liquidazione tempi molto stretti: entro sessanta giorni dalla redazione dell'inventario e, in ogni caso, non oltre centocinquanta giorni dalla sentenza dichiarativa dell'apertura della liquidazione giudiziale. Nel programma devono essere indicati i termini di inizio della liquidazione e del suo presumibile completamento; entro otto mesi dall'apertura della procedura deve aver luogo il

¹³ G. CARAMIA, *La liquidazione dei beni nel Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza e la riaffermata centralità del curatore*, in www.dirittoellacrisi.it, 16 settembre 2022, al link <https://dirittodellacrisi.it/articolo/la-liquidazione-dei-beni-nel-codice-della-crisi-di-impresa-e-dellinsolve-nza-e-la-riaffermata-centralita-del-curatore#ricerca=caramia>, ultima consultazione 7 marzo 2025.

primo esperimento di vendita e devono iniziare le attività di recupero dei crediti: secondo quanto previsto al comma 5 dell'art. 213, il mancato rispetto, senza giustificato motivo, del termine di inizio dell'attività costituisce causa di revoca dell'incarico del curatore.

La liquidazione dev'essere completata entro cinque anni al massimo: questo termine è stato spostato in un diverso comma dell'art. 213 (dal comma 5 al comma 8), per escludere che il mancato rispetto dei tempi massimi previsti dalla legge sia valutato ai fini della revoca del curatore, dato che le attività di liquidazione possono essere ostacolate o ritardate da molteplici cause indipendenti dalla volontà di chi quelle attività pone in essere. Nella stessa logica si prevede anche l'esclusione dell'applicazione della legge Pinto, purché il curatore abbia rispettato i termini indicati nel programma, siano essi quelli originari oppure quelli differiti dal giudice.

In pratica, la disposizione è in equilibrio tra esigenze di rapidità e presa d'atto che la vendita dei beni è soggetta alle possibili inefficienze del mercato: una volta rispettate le regole operative che danno garanzia di trasparenza, efficacia ed efficienza delle operazioni di liquidazione dell'attivo della procedura, i tempi di quella liquidazione non possono essere imputati al curatore, che è responsabile della individuazione delle modalità operative in base alla qualità e alle caratteristiche del bene, ma non dell'inutile esperimento dei tentativi di vendita.

Anche l'intervento sull'art. 216 ad opera del decreto correttivo n. 136/2024 risponde alla medesima logica di razionalizzare le procedure di liquidazione, non essendo ragionevole immaginare che nel primo anno dall'apertura della procedura si riescano ad attuare tre tentativi di vendita. La modifica non comporta un allungamento dei tempi, ma realizza un meccanismo più efficace e maggiormente verificabile da parte di chi vigila sulla procedura.

7. Conclusioni. - Siamo abituati a ripetere che il diritto europeo, espresso dalla Direttiva UE 2019/1023, voleva che fosse salvato il valore esternato dall'impresa, la continuità aziendale, e che il Codice della crisi ha declinato questa indicazione. E ci si è chiesti, perciò, se il Codice sia orientato a favore del debitore, con pregiudizio per le ragioni dei creditori. Ancora, se la disciplina introdotta dal legislatore sia più privatistica o più pubblicistica, e se l'intervento del giudice sia arretrato o avanzato rispetto allo spazio riconosciuto all'autonomia negoziale, sovrana nell'individuare il modo migliore di attribuzione delle risorse.

A ben vedere, tuttavia, la vera novità del Codice della crisi non sta tanto nella tutela della continuità aziendale, e nella considerazione che la continuità è strumento capace di aumentare il tasso di recupero dei creditori, sia pure in concomitanza con la tutela degli altri soggetti interessati alla ristrutturazione, dato che l'idea dell'impresa fallibile come fatto sociale, in quanto coinvolgente una pluralità di interessi differenziati ma interdipendenti, era già nel codice civile del

1942¹⁴. È vero che la coeva legge fallimentare era fedele alla tradizione napoleonica e all'ideologia che nel fallimento ravvisava una sanzione per l'imprenditore che non sa stare sul mercato, ma la considerazione della rilevanza sociale dell'impresa fallibile e dei valori racchiusi nell'impresa intesa in senso oggettivo era emersa già prima del Codice della crisi, con le riforme del 2005 e del 2006, che avevano messo in secondo piano la liquidazione ad ogni costo, riconoscendo che dal valore della continuità aziendale dipendono tutti gli altri, a cominciare dalla soddisfazione dei creditori, passando attraverso la tutela dei posti di lavoro, per finire alla preservazione della stessa imprenditorialità.

La vera intuizione del Codice sta nell'importanza attribuita al fattore "tempo": la tempestività nel cogliere i primi segnali di crisi, e l'importanza delle misure e degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati che, oltre a consentire di rilevare la crisi, debbono servire soprattutto a prevederne tempestivamente l'emersione, sono sottolineate nei principi che aprono il Codice perché il legislatore è consapevole che solo se la reazione alla crisi è rapida, si può dire davvero che la continuità aziendale tuteli l'interesse dei creditori e preservi i posti di lavoro: altrimenti, la prosecuzione dell'attività è solo un modo per bruciare risorse.

Il messaggio del Codice è che le imprese debbono ristrutturarsi efficacemente in una fase precoce, prevenire l'insolvenza ed evitare la liquidazione finché ci sono spazi di recupero. In questo modo, senza pregiudizio per i creditori, e, anzi, massimizzando il valore totale per questi ultimi rispetto a quanto deriverebbe dalla mera liquidazione degli attivi, si evita la perdita di posti di lavoro nonché la perdita di conoscenze e competenze, con vantaggio per l'economia nel suo complesso. L'apparente minore centralità dei creditori è compensata dal beneficio collettivo dell'agire dell'impresa definitivamente risanata: una cultura moderna del recupero dell'impresa in crisi passa attraverso la consapevolezza dell'importanza della prevenzione, e della essenzialità del tempo, fondamentale ad evitare il pregiudizio per la tutela dei creditori e di tutte le parti interessate al processo di ristrutturazione.

¹⁴ A. MAZZONI, *La responsabilità gestoria per scorretto esercizio dell'impresa priva della prospettiva di continuità aziendale*, in A.A.VV., *Amministrazione e controllo nel diritto delle società*. Liber amicorum Antonio Piras, Torino, 2010, pp. 815 ss., spec. p. 819.