

COMPOSIZIONE NEGOZIATA DELLA CRISI D'IMPRESA

Intervenire prima che la difficoltà diventi irreversibile



La crisi non si governa quando il tempo è finito. La composizione negoziata prova a trasformare il tempo residuo in uno spazio di trattativa, diagnosi e risanamento.

Il commento originario dedicava attenzione alla composizione negoziata quale strumento volontario per affrontare tempestivamente gli squilibri dell'impresa. Oggi il quadro è più maturo: il Codice della crisi ne disciplina accesso, ruolo dell'esperto, misure protettive, gestione dell'impresa ed esiti; il correttivo del 2024 ha inoltre aperto alla negoziazione del debito fiscale.

RAFFAELE PIRAS
Dottore Commercialista
Revisore Legale

1. La composizione negoziata non è una procedura concorsuale

La composizione negoziata è un percorso volontario e prevalentemente stragiudiziale rivolto all'imprenditore commerciale e agricolo che si trovi in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario tali da rendere probabile la crisi o l'insolvenza, quando risulti ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa. Il suo presupposto non è quindi l'impresa già definitivamente compromessa, ma l'esistenza di uno spazio concreto per una soluzione.

L'imprenditore accede tramite la piattaforma telematica nazionale e chiede la nomina di un esperto indipendente. L'esperto non sostituisce l'imprenditore, non amministra l'azienda e non decide il piano: agevola le trattative con creditori e altri soggetti interessati, verifica la coerenza del percorso e contribuisce a ricercare una soluzione praticabile.

Questa impostazione distingue la composizione negoziata dagli strumenti giudiziali tradizionali. L'impresa resta in gestione all'imprenditore e il tribunale entra in gioco soltanto nei casi previsti dalla legge, soprattutto per misure protettive e cautelari, autorizzazioni e specifici controlli.

Tre caratteristiche essenziali

CARATTERE	SIGNIFICATO
Volontarietà	L'accesso nasce dall'iniziativa dell'imprenditore, non da una dichiarazione giudiziale di apertura.
Riservatezza delle trattative	Il percorso mira a creare uno spazio negoziale con i creditori, ferma la pubblicità degli atti per cui la legge la richiede.
Continuità della gestione	L'imprenditore conserva la gestione ordinaria e straordinaria, nel rispetto dei doveri previsti dal Codice.
IL CAMBIO DI PROSPETTIVA Non si attende l'insolvenza irreversibile per scegliere come liquidare. Si interviene quando esiste ancora una ragionevole prospettiva di risanamento.	

2. L'accesso: diagnosi prima della trattativa

La composizione negoziata non dovrebbe essere utilizzata come semplice richiesta di tempo. L'accesso presuppone un lavoro preparatorio: situazione patrimoniale e finanziaria aggiornata, esposizione debitoria, flussi di cassa, cause della crisi, iniziative industriali e finanziarie necessarie e una prima ipotesi di risanamento.

La piattaforma nazionale mette a disposizione anche strumenti per verificare la sostenibilità del debito e la praticabilità del percorso. Ma il dato numerico, da solo, non basta. Un'impresa può avere tensione finanziaria e restare industrialmente sana; oppure può avere liquidità temporanea ma un modello economico incapace di produrre margini. Il piano deve distinguere crisi finanziaria, crisi economica e crisi industriale.

Il momento di accesso è decisivo. I dati Unioncamere hanno più volte messo in relazione la tempestività dell'emersione della crisi con gli esiti del percorso. Entrare quando i fornitori hanno già interrotto le consegne, le banche hanno revocato gli affidamenti e il capitale circolante è esaurito riduce drasticamente le leve negoziali.

La due diligence iniziale

AREA	DOMANDA
Economica	L'attività caratteristica può tornare a generare margini sostenibili?
Finanziaria	Qual è il fabbisogno di cassa e per quanto tempo l'impresa può operare?
Patrimoniale	Quali asset possono sostenere il piano senza compromettere il core business?
Creditori	Chi sono i creditori decisivi e quali interessi devono essere composti?
Governance	La proprietà è disposta ad assumere decisioni, apportare risorse o cedere controllo?

TEMPESTIVITÀ = LEVA NEGOZIALE L'emersione anticipata non è un adempimento formale: conserva opzioni. Più la crisi avanza, più le alternative si riducono e il negoziato diventa difensivo.

3. L'esperto indipendente: facilitatore, non commissario

La figura dell'esperto è il tratto distintivo dell'istituto. Deve possedere i requisiti previsti dal Codice e operare con indipendenza, professionalità, riservatezza e imparzialità. La sua funzione è agevolare le trattative tra imprenditore, creditori ed eventuali altri soggetti interessati, prospettando possibili strategie di intervento e verificando l'utilità delle trattative rispetto al risanamento.

L'esperto non certifica automaticamente il piano e non assume la gestione. Questo punto è importante anche nella relazione con banche e fornitori: la presenza dell'esperto non equivale a una garanzia pubblica sulla riuscita del risanamento. È piuttosto un presidio di metodo che aumenta trasparenza, qualità informativa e credibilità del tavolo negoziale.

L'imprenditore deve rappresentare la propria situazione in modo completo e trasparente. Le controparti, a loro volta, sono chiamate a collaborare lealmente e in modo sollecito. La composizione negoziata funziona quando l'informazione è sufficientemente affidabile da consentire ai creditori di confrontare il sacrificio richiesto con le alternative realistiche.

Chi fa cosa

SOGGETTO	FUNZIONE
Imprenditore	Conserva la gestione, costruisce il piano e formula le proposte.
Esperto	Agevola le trattative e valuta la coerenza del percorso con il risanamento.
Creditori	Valutano le proposte e negoziano sulla base delle informazioni disponibili.
Tribunale	Interviene nei casi previsti: misure protettive/cautelari, autorizzazioni e altri controlli.

L'ESPERTO NON SALVA L'IMPRESA Il risanamento resta un progetto dell'imprenditore. L'esperto può renderne possibile la negoziazione, ma non può sostituire un piano industriale credibile.

4. Misure protettive: proteggere il negoziato, non congelare il problema

L'imprenditore può chiedere l'applicazione di misure protettive del patrimonio. La loro funzione è evitare che iniziative individuali dei creditori compromettano le trattative proprio mentre si tenta di costruire una soluzione. La protezione non è però automatica e indefinita: opera nel quadro degli artt. 18 e 19 CCII e richiede l'intervento del tribunale per la conferma, la modifica o la revoca secondo la disciplina vigente.

Il valore delle misure protettive è soprattutto strategico. Se un creditore essenziale può aggredire un bene indispensabile, interrompere una relazione o accelerare una procedura esecutiva, il piano può diventare impossibile prima ancora di essere discusso. La protezione crea quindi uno spazio temporale nel quale le parti possono negoziare.

Ma il tempo protetto deve essere utilizzato. Se l'impresa continua a generare perdite senza modificare il modello operativo, le misure si limitano a spostare in avanti il problema. Per questo il piano di cassa delle settimane e dei mesi successivi deve accompagnare la strategia industriale.

Protezione e responsabilità

PROTEGGE	NON CONSENTE
Lo spazio necessario alle trattative.	Di ignorare la sostenibilità della gestione corrente.
Il patrimonio da determinate iniziative individuali nei limiti della legge.	Di trasformare la protezione in moratoria generalizzata senza progetto.
La possibilità di negoziare una soluzione unitaria.	Di pregiudicare arbitrariamente i creditori o occultare informazioni rilevanti.
IL TEMPO HA UN COSTO Ogni mese di protezione deve produrre avanzamento: nuova finanza, accordi, dismissioni, recupero dei margini o una diversa soluzione. Il tempo senza esecuzione consuma valore.	

5. Durante le trattative l'impresa continua a essere gestita

Uno dei punti più delicati riguarda la gestione durante la composizione negoziata. L'imprenditore conserva la gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa, ma deve comportarsi in modo coerente con lo stato in cui l'impresa si trova e con le prospettive di risanamento. Gli atti compiuti durante le trattative non sono quindi collocati in una zona franca.

Quando un atto di straordinaria amministrazione o un pagamento non è coerente rispetto alle trattative o alle prospettive di risanamento, il Codice prevede specifici meccanismi informativi e di intervento dell'esperto. La tracciabilità delle decisioni diventa essenziale: amministratori e consulenti devono essere in grado di spiegare perché una determinata operazione preserva continuità e valore.

In questa fase assume rilievo anche l'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili. La crisi non può essere governata con dati mensili disponibili dopo mesi. Servono reporting di tesoreria, scadenziari, marginalità per area, previsioni di cassa e monitoraggio degli indicatori del piano.

Il cruscotto della crisi

INFORMAZIONE	FREQUENZA OPERATIVA
Cassa e affidamenti	Monitoraggio molto ravvicinato, coerente con la tensione finanziaria.
Incassi e pagamenti	Scadenziario aggiornato e confronto con il piano di tesoreria.
Marginalità	Analisi per business, prodotto, commessa o punto vendita.
Debiti fiscali e contributivi	Riconciliazione completa e verifica delle scadenze.
Piano	Scostamenti tra forecast e consuntivo, con azioni correttive immediate.

LA CRISI È ANCHE UN PROBLEMA INFORMATIVO Se l'impresa non sa con sufficiente rapidità dove perde cassa e margine, non può negoziare credibilmente con chi dovrebbe finanziarne il risanamento.

6. Dal 2024 anche il debito fiscale entra realmente nel negoziato

Una delle evoluzioni più importanti rispetto al quadro originario è il D.Lgs. 136/2024. Il nuovo comma 2-bis dell'art. 23 CCII consente, nel corso delle trattative, di formulare alle Agenzie fiscali e all'Agenzia delle entrate-Riscossione una proposta di accordo transattivo che può prevedere il pagamento parziale o dilazionato del debito tributario e dei relativi accessori, nei limiti e con le esclusioni previste dalla norma.

La proposta deve essere supportata da un apparato informativo qualificato: tra l'altro, una relazione di un professionista indipendente sulla convenienza rispetto alla liquidazione giudiziale e una relazione del revisore sulla completezza e veridicità dei dati aziendali, secondo la disciplina applicabile. L'accordo è quindi una componente tecnica del risanamento, non una semplice domanda di sconto.

La novità è decisiva perché, in molte crisi, il debito erariale rappresenta una quota rilevante dell'esposizione complessiva. Lasciarlo fuori dalla negoziazione rendeva spesso impossibile costruire un piano sostenibile. L'Osservatorio Unioncamere 2026 dedica ormai una specifica rilevazione agli accordi transattivi conclusi dopo l'entrata in vigore del correttivo.

La transazione fiscale nella composizione negoziata

ELEMENTO	CONTENUTO
Proposta	Può prevedere pagamento parziale o dilazionato dei debiti ammessi dalla norma.
Convenienza	Deve essere confrontata con l'alternativa della liquidazione giudiziale.
Attendibilità dati	La documentazione deve consentire di valutare la reale capacità di adempimento.
Piano	Il trattamento fiscale deve essere coerente con flussi, sacrifici degli altri creditori e continuità.

UN PASSAGGIO STRUTTURALE La possibilità di negoziare il debito fiscale rende la composizione negoziata molto più aderente alle crisi reali, nelle quali fisco, banche e fornitori devono spesso essere trattati dentro lo stesso progetto.

7. Gli esiti: la composizione negoziata non ha un solo finale

La composizione negoziata non conduce necessariamente a un unico accordo tipizzato. Se le trattative hanno esito positivo, l'art. 23 CCII mette a disposizione diverse soluzioni, da scegliere in funzione della struttura del debito e del progetto di risanamento. Il percorso può concludersi con accordi contrattuali, convenzioni o con l'accesso agli strumenti di regolazione della crisi previsti dal Codice.

Se invece non emerge una soluzione idonea, la chiusura della composizione non cancella la crisi. Diventa allora essenziale utilizzare tempestivamente le informazioni prodotte nel percorso per scegliere lo strumento successivo. In presenza dei presupposti previsti dalla legge può assumere rilievo anche il concordato semplificato all'esito della composizione negoziata.

La qualità del percorso non si misura quindi soltanto con la firma finale. Una composizione negoziata ben condotta può anche consentire di comprendere prima che il risanamento non è praticabile e di evitare mesi di distruzione di valore. L'obiettivo resta preservare quanto economicamente recuperabile, non prolungare artificialmente l'esistenza dell'impresa.

Possibili direzioni

SCENARIO	DIREZIONE
Risanamento negoziale	Accordi con creditori, nuova finanza, dismissioni e riequilibrio operativo.
Risanamento con strumento CCII	Accesso a uno strumento di regolazione della crisi coerente con il piano.
Assenza di risanabilità	Scelta tempestiva di una soluzione liquidatoria o dello strumento previsto dalla legge.
Esito negativo delle trattative	Valutazione delle opzioni successive, incluso il concordato semplificato quando ne ricorrono i presupposti.
IL RISANAMENTO NON È UN DOGMA La continuità ha senso se conserva più valore dell'alternativa. La composizione negoziata serve anche a verificare questa condizione con dati, scenari e confronto tra le parti.	

8. La composizione negoziata nel 2026: da strumento nuovo a scelta concreta

I dati più recenti mostrano che l'istituto è entrato stabilmente nella pratica. Secondo Unioncamere, nel 2025 sono state presentate 1.776 istanze di composizione negoziata, contro 1.048 nel 2024, con una crescita del 69,5 per cento. La composizione ha rappresentato il 13,2 per cento delle procedure di crisi avviate nell'anno considerate dall'Osservatorio.

La IX edizione dell'Osservatorio semestrale, pubblicata nel giugno 2026, segnala inoltre una crescita del ricorso allo strumento e dei casi conclusi con successo, pur evidenziando che le imprese di maggiori dimensioni continuano a registrare esiti positivi in misura superiore rispetto alle piccole. Il dato rafforza una conclusione pratica: struttura manageriale, qualità dell'informazione e tempestività incidono profondamente sulla possibilità di negoziare.

Una road map per l'imprenditore

1	RICONOSCERE	Non confondere la tensione di cassa con un episodio temporaneo senza averne analizzato le cause.
2	MISURARE	Costruire situazione aggiornata, tesoreria, debiti, marginalità e fabbisogno finanziario.
3	DECIDERE	Stabilire se esiste una ragionevole prospettiva di risanamento e quali sacrifici richiede.
4	PREPARARE	Predisporre dati e ipotesi prima dell'accesso alla piattaforma.
5	NEGOZIARE	Individuare i creditori decisivi e formulare proposte sostenibili e verificabili.
6	PROTEGGERE	Chiedere misure protettive solo se funzionali a un negoziato concreto.
7	RISTRUTTURARE	Intervenire su costi, capitale circolante, asset, debito e governance.
8	MONITORARE	Confrontare continuamente piano e consuntivo e correggere gli scostamenti.
9	CHIUDERE	Raggiungere l'accordo oppure cambiare tempestivamente strumento se il risanamento non è più praticabile.

Conclusione

La composizione negoziata ha spostato il baricentro della crisi d'impresa: dalla procedura che interviene quando il dissesto è conclamato alla gestione anticipata dello squilibrio. La sua efficacia dipende però da una condizione che nessuna norma può sostituire: l'imprenditore deve accettare di guardare i numeri quando esistono ancora decisioni possibili.

Il vero vantaggio non è sospendere i creditori, ma recuperare uno spazio di governo. Se quel tempo viene utilizzato per correggere il modello, rendere trasparenti i dati e costruire un accordo sostenibile, la composizione negoziata può preservare impresa e valore. Se viene utilizzato soltanto per rinviare le decisioni, la crisi continua a lavorare contro l'impresa.

*“Nella crisi d'impresa il tempo non è neutrale.
O viene trasformato in risanamento, oppure diventa parte della crisi.”*

Riferimenti essenziali

D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, artt. 12-25-undecies, testo vigente; D.Lgs. 13 settembre 2024, n. 136, correttivo del Codice della crisi; in particolare art. 23, comma 2-bis, CCII; Unioncamere, Osservatorio sulla composizione negoziata della crisi d'impresa, IX edizione, giugno 2026; Unioncamere-InfoCamere, Osservatorio crisi d'impresa, IV edizione, marzo 2026. Il contenuto sviluppa e aggiorna il commento LinkedIn di Raffaele Piras dedicato alla composizione negoziata della crisi d'impresa.

Documento divulgativo. L'accesso alla composizione negoziata richiede una valutazione specifica della risanabilità, della struttura finanziaria, dei creditori, della continuità e degli effetti delle misure richieste.