



UNIONCAMERE

L'evoluzione della Composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa

Sandro Pettinato

Vice Segretario Generale Unioncamere

Area Servizi per la finanza ed il sostegno alle imprese



CN: Osservatorio semestrale 15 maggio 2026

Secondo l'Osservatorio semestrale (disponibile sul sito unioncamere.gov.it) aggiornato al 15 maggio 2026, le istanze presentate ammontano a:

4.489 unità

e sono

594 le imprese

che hanno registrato casi favorevoli



**Le 4.489 CNC
interessano circa**

159.000 addetti

**al netto di indotto e
filieri produttive**



Stato delle istanze

63,4%
2.847
istanze
archivate

4,1%
183
istanze
rifiutate

**Le istanze in gestione sono
1.459 → 32,5%**

Istanze rifiutate: respinte dalla CCIAA se l'impresa non integra (termine 30 gg), la documentazione mancante, oltre alle istanze rifiutate ex art. 25 quinquies CCI (limiti di accesso alla CN)

Le istanze chiusure



ESITI
FAVOREVOLI

594
(21%)



ESITI SFAVOREVOLI

2.253

ISTANZE CHIUSE

2.847

Tasso di successo

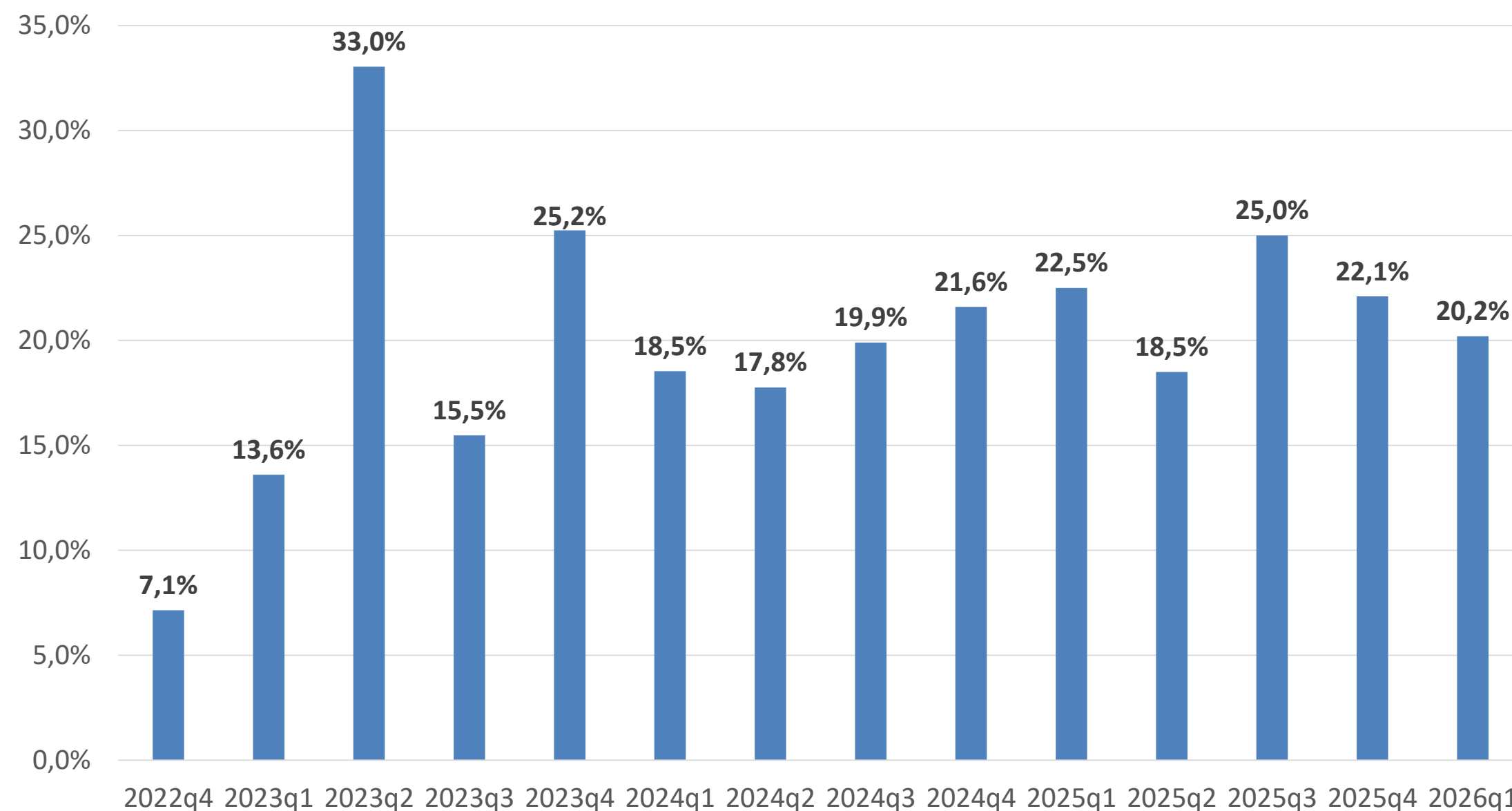
La crescita progressiva dei casi positivi ha portato a un **aumento del tasso di successo**, dato dal rapporto tra le istanze chiuse favorevolmente e il totale di quelle archiviate.

Fino a tutto il 2022 i tassi di successo erano molto ridotti, anche a causa dell'esiguo numero di istanze presentate nella fase iniziale di operatività dello strumento.

Nel 2024 il tasso di successo ha registrato un valore medio del **19,5%**, per poi aumentare nel 2025 fino a raggiungere un valore medio del **22%**.

Nel primo trimestre del 2026 il tasso di successo ha raggiunto il 20,2%, confermando il trend di crescita e un utilizzo sempre più consapevole della composizione negoziata.

Evoluzione trimestrale del tasso di successo della Composizione Negoziata



2022-2023

2025-2026

Fase sperimentale con tassi variabili

Tasso medio 22%

1

2

3

2024

Consolidamento dello strumento

Un trend positivo che dimostra come le imprese abbiano acquisito maggiore consapevolezza dell'istituto, superando pienamente la fase iniziale di sperimentazione

Le istanze archiviate positivamente



594

esiti

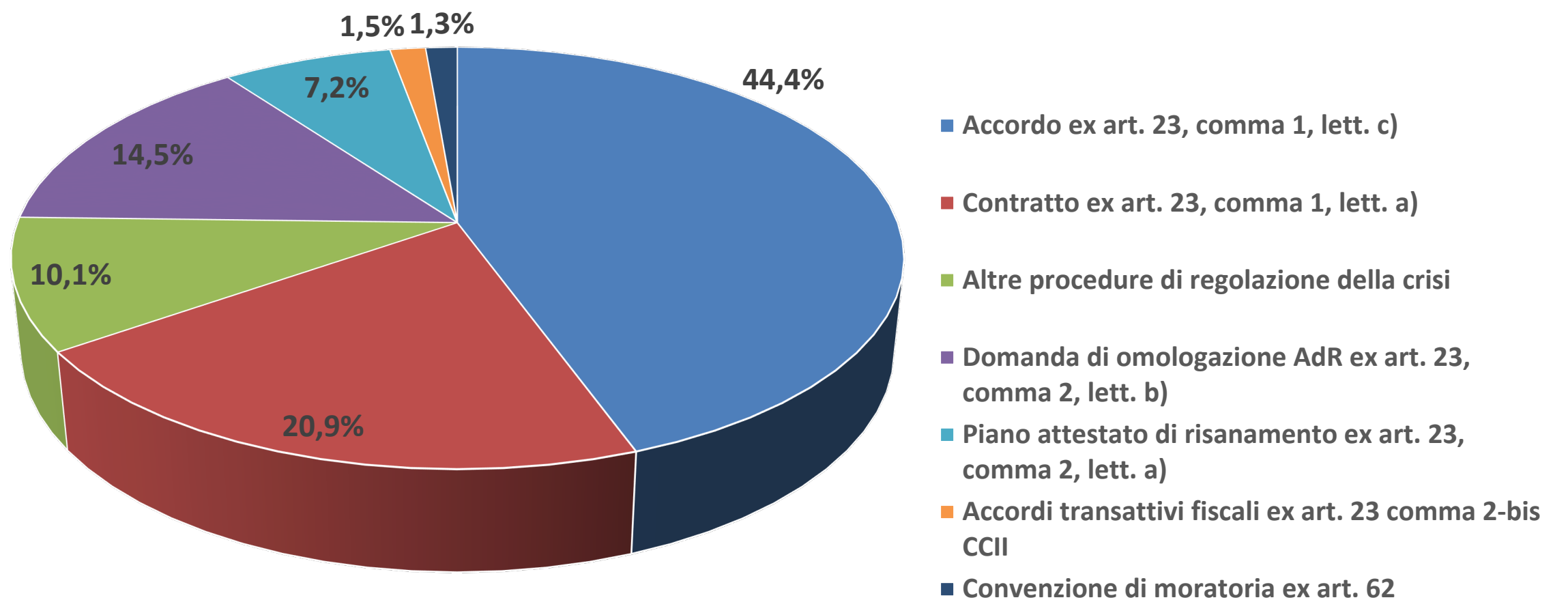
favorevoli

L'accordo ex art. 23 co.1 lett. c) è la principale soluzione individuata all'esito delle trattative (264 casi).

Segue il contratto con uno o più creditori co. 1 lett. a) (124 casi).

In aumento gli accordi di ristrutturazione dei debiti (86 casi) e i piani attestati di risanamento (43 casi).

Gli esiti positivi delle istanze di Composizione Negoziata



I Casi di successo e l'occupazione

Le **594 imprese** che hanno concluso positivamente la Composizione Negoziata sono **ben dimensionate e strutturate** ed hanno **un forte impatto sulla tenuta dei livelli occupazionali**.



35.600

**Gli addetti coinvolti
nei processi di
risanamento chiusi
favorevolmente**



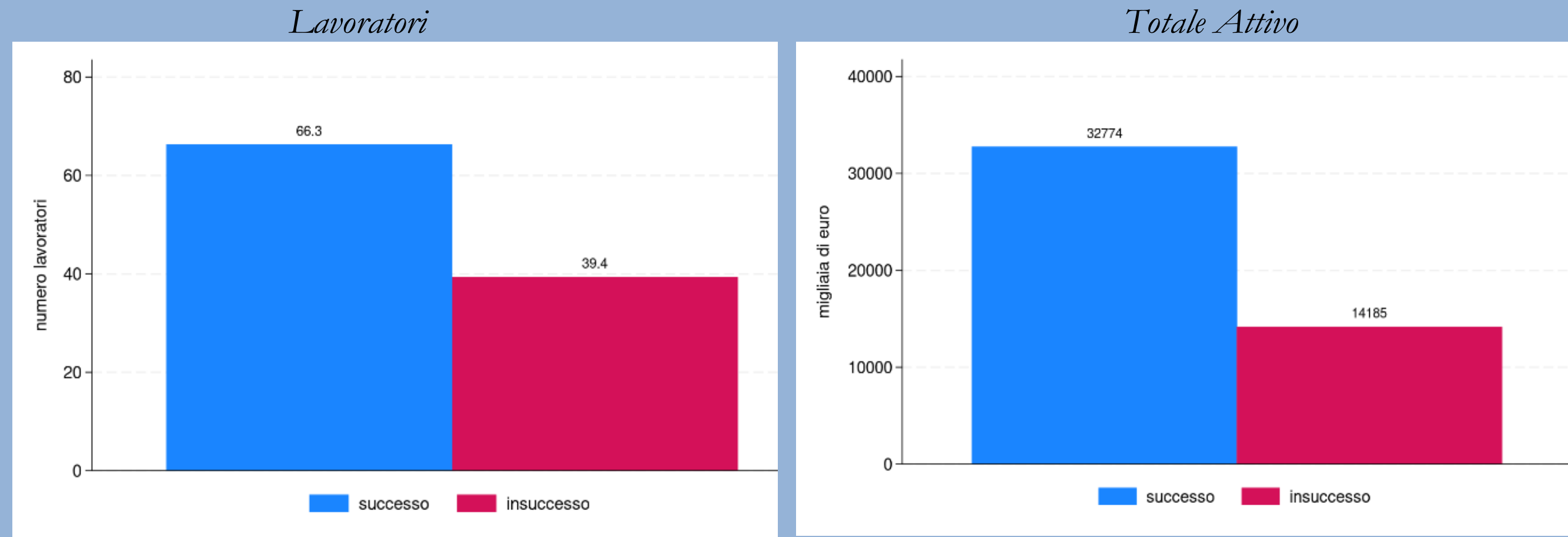
**Il numero medio
di addetti
per le imprese
che hanno risolto
la crisi è**

66

Dimensioni delle imprese ed esiti della CN

**Dall'analisi comparata tra esiti favorevoli e sfavorevoli della CN si evince che esiste una correlazione diretta tra dimensione dell'impresa ed esito positivo della CN.
Le imprese che chiudono con successo la CN sono infatti più strutturate e dimensionate.**

*Dimensioni delle imprese in composizione conclusa con o senza successo
(numero lavoratori e migliaia di euro, valori medi)*



Le imprese sottosoglia

Ulteriori dati a conferma del fatto che la CN è poco attrattiva ed anche poco efficace per le piccole aziende sono quelli che riguardano le imprese sottosoglia



Solo il 5% delle istanze viene presentata dalle imprese sottosoglia



Il tasso di successo delle istanze sottosoglia è pari solo al 9%, ben al di sotto del livello medio (21%)

IMPRESE «SOTTOSOGLIA»

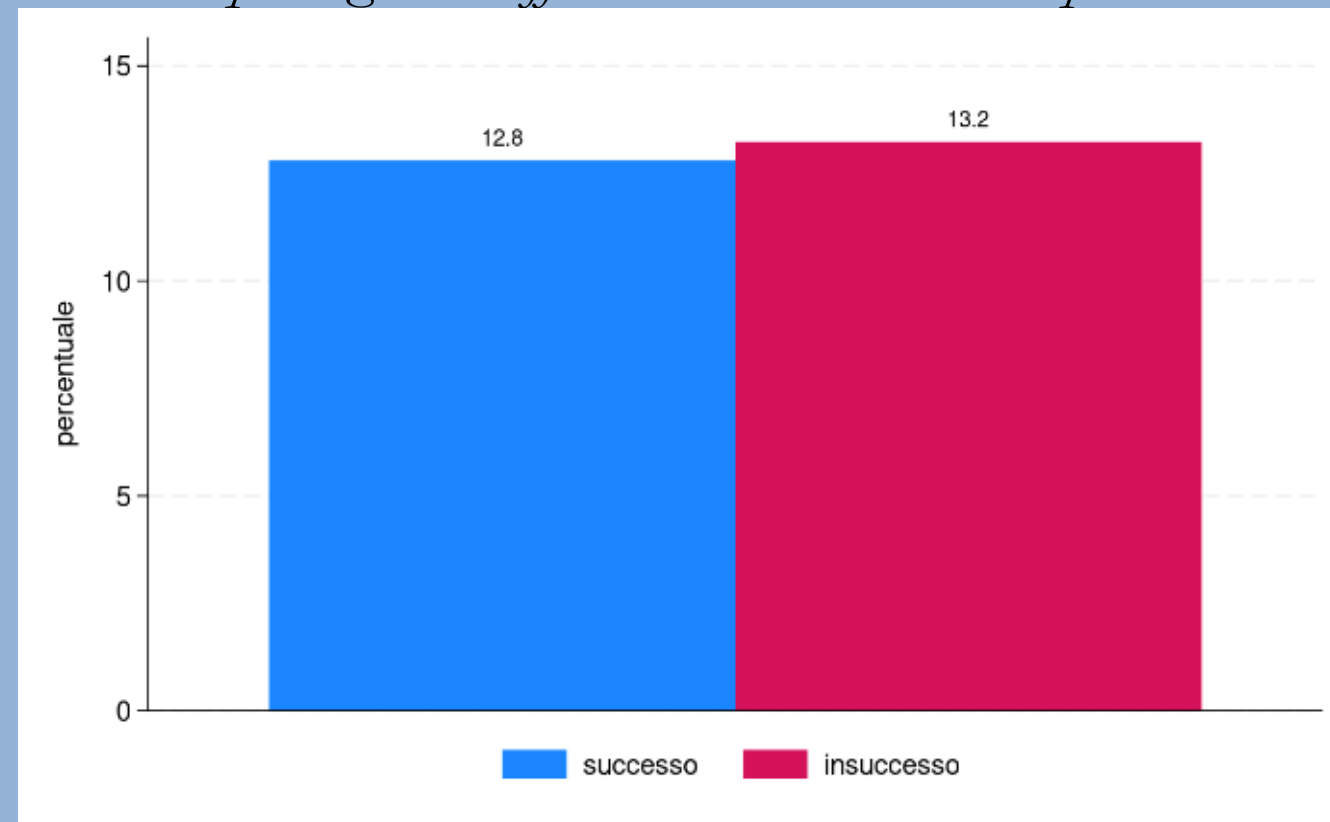
- Ricavi < 200.000 €
- Attivo patrimoniale < 300.000 €
- Debiti < 500.000 €

Tempestività ed esiti della CN

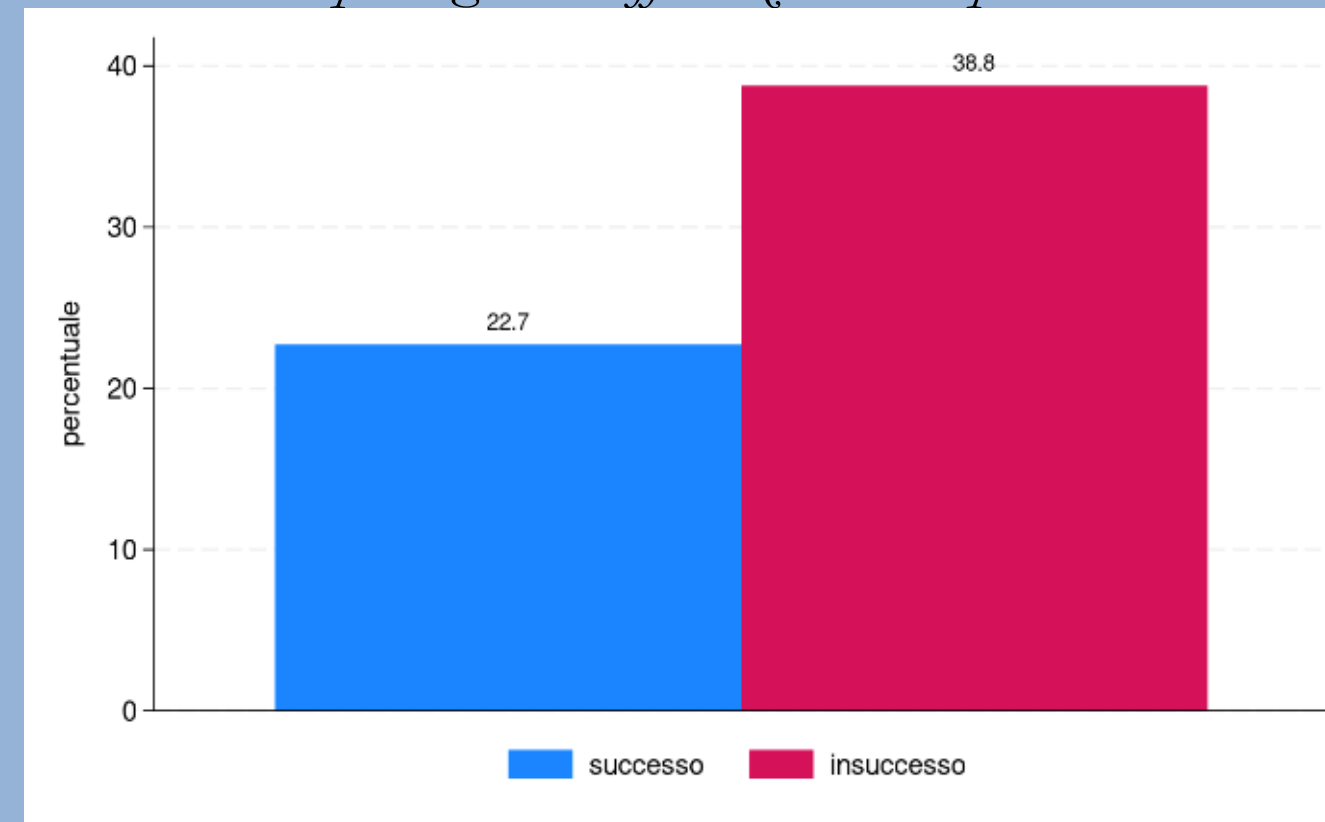
Oltre ad essere più grandi, le imprese che portano a termine con successo la composizione negoziata hanno affrontato la crisi dell'impresa in maniera più tempestiva.

*Imprese in composizione conclusa con o senza successo che erano in crisi prima dell'istanza
(valori percentuali)*

Imprese già in difficoltà economica 5 anni prima



Imprese già in sofferenza il mese prima



I vantaggi della composizione negoziata

PERCHÉ LA CN È DIVENTATA SEMPRE PIÙ UTILIZZATA NEL CORSO DEGLI ANNI?

Composizione negoziata: vantaggi

- ✓ Carattere volontario e stragiudiziale
- ✓ Tempistiche brevi e definite dalla legge
- ✓ Accessibilità immediata tramite la piattaforma
- ✓ Trattative riservate tra debitore e creditore
- ✓ Salvaguardia della continuità aziendale
- ✓ Costi contenuti
- ✓ Misure protettive e sospensive del patrimonio
- ✓ Gestione diretta dell'impresa
- ✓ Misure premiali e **accordi transattivi con il fisco**
- ✓ Possibilità di accedere al concordato semplificato

Aree di miglioramento

- ☐ **La CN per le aziende di piccole dimensioni**
- ☐ **La prevenzione delle crisi aziendali**
- ☐ **Le proposte di accordi transattivi con il fisco**
- ☐ **Il ruolo dei creditori bancari e finanziari**
- ☐ **La qualificazione degli esperti**



CONFRONTO TRA IL DECRETO DIRIGENZIALE DEL 23 APRILE 2026 ED IL DECRETO DIRIGENZIALE DEL 21 MARZO 2023



IN SINTESI:

Il nuovo decreto dirigenziale del 23 aprile 2026, pubblicato nel Bollettino Ufficiale del Ministero della giustizia il 31 maggio, **aggiorna in modo organico la disciplina della Composizione negoziata** rispetto al precedente decreto del 21 marzo 2023.

Il testo si inserisce nel quadro delle recenti evoluzioni normative e **recepisce operativamente le modifiche introdotte dal d.lgs. 13 settembre 2024, n. 136** (correttivo *ter* del Codice della crisi e dell'insolvenza).

Le principali innovazioni riguardano:

Test pratico – Sezione I

Check list del piano – Sezione II

Piani negli strumenti di regolazione della crisi – Sezione II-*bis*

Scheda sintetica dell'Esperto – Sezione VI

Restano sostanzialmente confermate:

Protocollo di conduzione – Sezione III

Formazione degli Esperti – Sezione IV

Piattaforma telematica – Sezione V

Sezione I – Il Test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento

Cosa cambia nel D.D. del 23 aprile 2026

- Il **D.D. del 23 aprile 2026** collega il test **pratico** agli **assetti organizzativi** dell'**art. 3 CCII** ed **introduce** il **principio di proporzionalità**;
- Il **test pratico** si basa sulla **situazione corrente**, non su **dati previsionali** o di **budget**;
- Il **D.D. del 23 aprile 2026**:
 - ridefinisce il **debito da servire (A)** in modo più **completo** e **prudenziare**;
 - amplia i **flussi disponibili A/B**, includendo solo componenti **effettivamente incassabili**;
 - conferma le **soglie del rapporto A/B**, con **attenzione** ai **cambiamenti radicali del mercato**;
 - introduce un **test semplificato** per le **imprese minori**.



Sezione V – La Piattaforma

Il D.D. del 23 aprile 2026

- Il **D.D. del 23 aprile 2026 conferma integralmente** la **disciplina** della **piattaforma telematica** prevista dal **decreto** del **21 marzo 2023**.
- La **piattaforma** mantiene il ruolo di **strumento unico** per la **gestione** dell'intero percorso di **Composizione negoziata**;
- Restano **invariate** le **funzioni** dell'area **pubblica** e dell'area **riservata**, **incluse** le modalità di **accesso** e la **gestione** dei dati;
- Sono **confermati** i **cassetti informatici**, l'area **secretata** e le **procedure d'emergenza**;
- **Nessuna modifica** è **introdotta in merito** ai **requisiti tecnici**, **organizzativi** e **operativi** della **piattaforma gestita** da **Unioncamere** e **Infocamere**.



Sezione VI – Scheda sintetica sul profilo professionale dell'Esperto

Cosa cambia nel D.D. del 23 aprile 2026

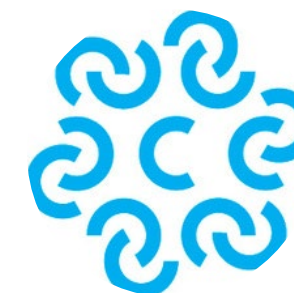


- Il D.D. del 23 aprile 2026 aggiorna il modello di scheda sintetica.
- Ogni **esperienza professionale** deve essere **attestata** tramite **autocertificazione ex DPR 445/2000**.
- La **sezione** sulle **esperienze professionali** è **ampliata**: devono essere **indicati** anche **gli esiti delle procedure**.
- La **parte dedicata** alle **informazioni** sull'**impresa** assistita è **più dettagliata**: codice fiscale, esito della procedura, distinzione impresa/gruppo, dati per fasce dimensionali (fatturato, debito, addetti, creditori).



Allegato 4 – *Scheda sintetica del profilo professionale dell'Esperto*

- L'Allegato 4 del 2026 sostituisce il precedente Allegato 5 del 2023 come modello di riferimento della scheda sintetica.
- L'elenco delle esperienze professionali include 2 nuove figure:
 - ✓ Il soggetto incaricato dall'Esperto ex art. 16, co. 2, quarto periodo CCII (soggetto dotato di specifica competenza, anche nel settore economico in cui opera l'imprenditore, non legato all'impresa o ad altre parti interessate all'operazione di risanamento da rapporti di natura personale o professionale);
 - ✓ Il consulente del debitore nella CNC (professionista incaricato direttamente dall'imprenditore per assisterlo nella gestione dell'intero percorso di Composizione negoziata, con funzioni di supporto tecnico, economico-finanziario e negoziale).
- É introdotta una sezione dedicata alla formazione successiva al corso obbligatorio di 55h, assente nel modello 2023.



Allegato 5 – *Indice della relazione finale*



L'Allegato 5 del decreto dirigenziale del 2026:

- **introduce per la prima volta un modello strutturato della relazione finale dell'Esperto (nel 2023 non esisteva);**
- **definisce un indice articolato in 9 sezioni**, che uniforma contenuti, ordine logico e livello di dettaglio della relazione;
- **rafforza la funzione della relazione finale come strumento di trasparenza, tracciabilità e valutazione dell'operato dell'Esperto;**
- **richiede una descrizione puntuale delle attività svolte, delle verifiche effettuate e delle interlocuzioni con l'impresa e i creditori;**
- **introduce l'obbligo di indicare l'analisi degli assetti organizzativi, delle cause della crisi e delle iniziative adottate;**
- **prevede una sezione dedicata alla valutazione delle trattative, alla loro correttezza e alla buona fede delle parti;**
- **richiede la rappresentazione dell'esito del percorso.**

