



**CONFINDUSTRIA
VENETO EST**

Area Metropolitana
Venezia Padova Rovigo Treviso

La gestione anticipata della crisi d'impresa: il ruolo della composizione negoziata assistita

29 giugno 2026 - Piave Servizi S.p.A. Codognè (Tv)

Adeguati assetti

Dalla norma ai tre obblighi operativi dell'imprenditore

QUADRO NORMATIVO

Art. 2086 c.c. e Art. 3 CCII

Assetti adeguati, rilevazione tempestiva e intervento senza indugio.

Obblighi dell'imprenditore

Progettare l'assetto, monitorare i segnali, attivarsi subito.



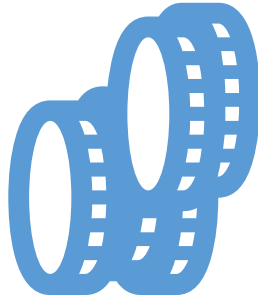
Gli assetti non sono un adempimento formale, ma un sistema di prevenzione e reazione tempestiva.

Adeguati assetti: cosa devono rilevare

Gli assetti devono consentire di

- rilevare squilibri patrimoniali o economico-finanziari,
- verificare la sostenibilità dei debiti e la continuità aziendale **per almeno dodici mesi**,
- alimentare il test pratico di risanamento previsto per l'accesso alla composizione negoziata della crisi.

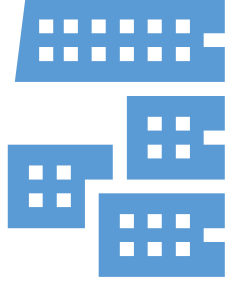
Segnali di allerta [anche prima dell'emersione della crisi]:



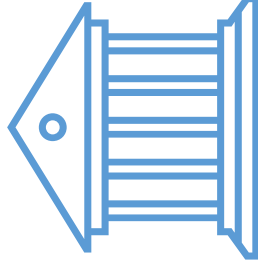
RETRIBUZIONI SCADUTE >
30 +



FORNITORI SCADUTI >90
GIORNI



DEBITI VERSO ENTI PUBBLICI
(INPS, INAIL AGENZIA DELLE
ENTRATE E AGENZIA DELLA
RISCOSSIONE)



BANCHE E INTERMEDIARI
SCADUTI > 60



CONFINDUSTRIA
VENETO EST

Adeguati assetti

1

Imprescindibile strumento informativo

2

Presupposto essenziale per la rilevazione tempestiva della crisi, per la continuità aziendale e per l'accesso agli strumenti di composizione e regolazione della crisi

3

Ove non istituiti o non adeguati, fonte di possibile responsabilità

Adeguati assetti: responsabilità e intervento giudiziale

Due pronunce mostrano effetti concreti: danno risarcibile e ordine del Tribunale di adottare misure correttive.

① Trib. Milano, 18 aprile 2025

Responsabilità solidale di amministratori e sindaci quando l'assenza di assetti adeguati genera danno al patrimonio sociale.

② Trib. Cagliari, 19 gennaio 2022

Ordine di adottare gli assetti e possibile nomina di un amministratore giudiziario per verificarne l'effettiva adeguatezza.

A mero titolo esemplificativo

ORGANIZZATIVO

- Organigramma aggiornato
- Mansionario e ruoli chiari
- Monitoraggio dei rischi aziendali

AMMINISTRATIVO

- Budget di tesoreria
- Forecast e reporting periodico
- Piano industriale e finanza giornaliera

CONTABILE

- Bilancio nei termini e informativa ai sindaci
- Gestione dei crediti da incassare
- Rendiconto finanziario

Composizione negoziata

Accesso ampio, presupposto di crisi reversibile e finalità di risanamento.

1 Chi può accedere

Imprenditori commerciali e agricoli, senza distinzioni legate alla dimensione dell'impresa.

Caratteristiche distintive

• VOLONTARIETÀ

• RISERVATEZZA

• FLESSIBILITÀ

• RISANAMENTO

• NON CONCURSUALE

• SENZA
SPOSSESSAMENTO

Precrisi, crisi e insolvenza

Tre soglie della difficoltà d'impresa: dal rischio prospettico all'incapacità di adempiere.

- | | | |
|----------|---|---|
| 1 | Precrisi
Squilibrio ancora reversibile | Condizione di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che rende probabile la crisi o l'insolvenza , ma non determina ancora la mancata copertura delle obbligazioni nei 12 mesi con i flussi di cassa. |
| 2 | Crisi
Flussi prospettici inadeguati | Stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi 12 mesi (art. 2, comma 1, lett. a), CCII). |
| 3 | Insolvenza
Incapacità attuale di pagare | Stato del debitore che si manifesta con inadempimenti o altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni (art. 2, comma 1, lett. b), CCII). |

 **Durata media sofferenza: 12,9 mesi** in composizione negoziata (28,1 concordato; 33,6 accordi; 46 liquidazione giudiziale).
Già in sofferenza nel mese precedente: 34,4% delle istanze di composizione negoziata (56,3% concordato; 52,7% accordi; 83,2% liquidazione giudiziale).

Fonte: Osservatorio Unioncamere, 15 maggio 2026.

Piattaforma e presentazione dell'istanza

Accesso online, strumenti operativi, dati collegati e richiesta di nomina dell'esperto.

① Canale di accesso

Piattaforma telematica nazionale accessibile agli imprenditori iscritti nel Registro delle imprese.

② Portale nazionale

www.composizionenegroziata.camcom.it

Raggiungibile anche dal sito della Camera di commercio competente per sede legale.

Cosa concentra la piattaforma

③ Dati collegati

- Agenzia delle Entrate
- INPS, INAIL e agente della riscossione
- Centrale rischi della Banca d'Italia
- Accesso integrato alle informazioni rilevanti

④ Strumenti operativi

- Lista di controllo per piano di risanamento e finanziario a 6 mesi
- Test pratico sulla ragionevole perseguibilità del risanamento
- Protocollo di conduzione del percorso con i professionisti

⑤ Istanza e competenza

- Richiesta online di nomina dell'esperto
- Invio al Segretario generale della Camera di commercio
- Competenza determinata dalla sede legale dell'impresa



La piattaforma è gestita dal sistema delle Camere di commercio tramite Unioncamere, sotto la vigilanza del Ministero della giustizia e del Ministero dello sviluppo economico.

Documenti da presentare con la domanda

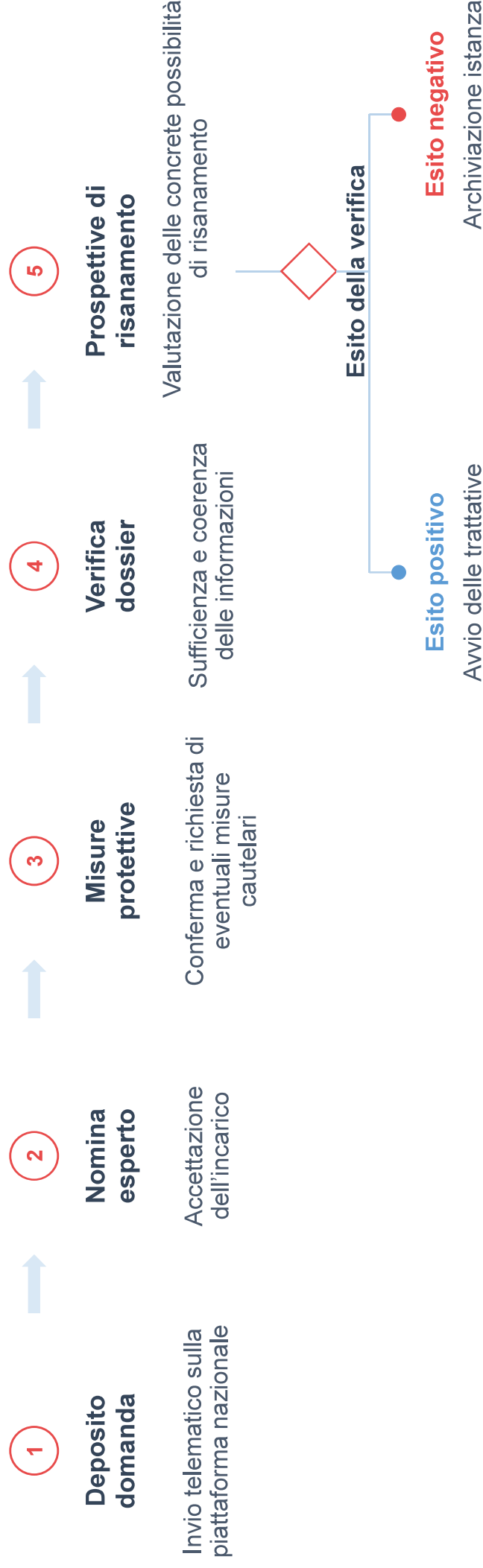
Il dossier dell'istanza si legge più chiaramente se organizzato in tre aree documentali.

1 Documentazione economico-finanziaria	2 Debiti e posizione dell'impresa	3 Dichiarazioni dell'imprenditore
• Bilanci ultimi 3 esercizi oppure dichiarazioni redditi/IVA. • Situazione economico-patrimoniale e finanziaria aggiornata (≤ 60 giorni). • Progetti di bilancio, se non approvati. • Progetto di piano di risanamento, relazione sintetica e piano finanziario a 6 mesi.	• Elenco creditori con crediti scaduti/a scadere e garanzie. • Certificato unico dei debiti tributari. • Situazione debitoria Agenzia Entrate-Riscossione. • Certificato debiti contributivi e premi assicurativi. • Estratto Centrale rischi Banca d'Italia (≤ 3 mesi).	• Dichiarazione ex art. 46 DPR 445/2000 sulla pendenza di ricorsi per liquidazione giudiziale o insolvenza. • Attestazione di non aver depositato domande o ricorsi per strumenti di regolazione della crisi/insolvenza.

 **Obiettivo: fornire all'esperto un quadro aggiornato, verificabile e completo prima dell'avvio delle trattative.**

Iter della composizione negoziata

Un percorso guidato: dalla domanda online alla verifica dei presupposti, con possibile avvio delle trattative o archiviazione.



L'esperto

Figura **indipendente** che **facilita** le trattative e **verifica** la sostenibilità del risanamento.

1 Terzialità

Opera in modo professionale, riservato, imparziale e indipendente rispetto a tutte le parti.

2 Elenco e requisiti

È iscritto in apposito elenco istituito presso ogni CCIAA di ciascun capoluogo di provincia e possiede i requisiti previsti dall'art. 2399 c.c. Viene nominato da apposita Commissione.

3 Nessun conflitto

Non è legato all'impresa o agli altri soggetti interessati da rapporti personali o professionali.

Ruolo operativo

- Mette a sistema imprenditore, creditori e parti interessate
- Fa emergere soluzioni praticabili per superare la crisi
- Facilita relazioni e trattative in modo riservato

Competenze e verifica

- analisi preliminare dello stato dell'impresa e della sussistenza di concrete prospettive di risanamento;
- conduce le trattative con le parti interessate;
- la funzionalità ed utilità delle trattative rispetto al percorso di risanamento;
- rilascia pareri, nei casi previsti dalla legge;
- partecipa alle consultazioni sindacali, in caso di modifiche rilevanti sui rapporti di lavoro dipendente;
- interviene in sede di conclusione delle trattative con le parti interessate.

 **L'esperto non sostituisce l'imprenditore ma facilita un confronto credibile e orientato al risanamento.**

Obblighi di carattere generale

Tre doveri trasversali per rendere efficace la composizione negoziata.

1

Collaborazione

leale
e sollecita

- Tutte le parti collaborano con esperto e imprenditore in modo corretto e tempestivo.
- Assenza di condotte dilatorie o ostruzionistiche.
- Comportamento attivo e informato dei soggetti coinvolti, banche comprese.

2

Riservatezza

- Obbligo di riservatezza verso soggetti estranei alla composizione negoziata.
- Riguarda le iniziative intraprese, le informazioni ricevute e la situazione dell'imprenditore.
- Vale soprattutto per i creditori.

3

Trasparenza dell'imprenditore

- Rappresentare la situazione aziendale in modo completo, veritiero e trasparente.
- Gestire patrimonio e impresa senza pregiudicare ingiustamente i creditori.
- Condividere le informazioni necessarie per valutare risanamento e continuità.



Il successo della composizione negoziata dipende anche dalla collaborazione tra le parti, che devono comportarsi in modo corretto e secondo buona fede.

Misure protettive vs misure cautelari

La differenza chiave per l'imprenditore nella composizione negoziata

18

Misure protettive

“Scudo” iniziale per congelare le iniziative dei creditori.

- **Finalità:** evitano che azioni dei creditori compromettano il buon esito delle trattative.
- **Natura:** sono tipiche, cioè effetti già previsti dalla legge.
- **Esempi:** stop a prelazioni non concordate e ad azioni esecutive o cautelari.

19

Misure cautelari

Interventi mirati del Tribunale quando serve una tutela su misura.

- **Finalità:** assicurano il buon esito delle trattative e proteggono patrimonio o impresa.
- **Natura:** sono atipiche, quindi modellate sul caso concreto.
- **Onere:** vanno motivate con necessità, urgenza e risanabilità.



In sintesi: le protettive sono lo scudo iniziale; le cautelari sono strumenti su misura quando lo scudo non basta.



CONFINDUSTRIA
VENETO EST

Misure protettive e cautelari: differenze e azioni da presidiare

Artt. 18–19 CCII — cosa cambia e cosa deve fare subito l'imprenditore

18 Misure protettive		19 Misure cautelari	
Scudo iniziale contro iniziative dei creditori.		Interventi del Tribunale su misura.	
▪ Attivazione: richiesta dell'imprenditore; effetti dalla pubblicazione, salvo conferma giudiziale ▪ Effetto: blocca azioni dei creditori che ostacolano le trattative. ▪ Limite: lavoratori esclusi; pagamenti non bloccati.	▪ Attivazione: ricorso al Tribunale se servono misure ulteriori. ▪ Effetto: provvedimenti mirati per assicurare le trattative. ▪ Onere: motivare necessità, urgenza e risanabilità.	▪ N. ruolo entro 20 giorni; udienza entro 10. Ritardi = inefficacia.	▪ Tempi e conseguenze
Iter operativo da presidiare			
1 Ricorso al Tribunale	▪ Deposito entro il giorno successivo; chiedere conferma o modifica.	2 Dossier da allegare	▪ Bilanci, situazione aggiornata, elenco creditori e piano a 6 mesi.

 **Priorità: agire subito, documentare la risanabilità e chiedere solo misure funzionali alle trattative.**

Gestione dell'impresa durante le trattative

Art. 21 CCII — autonomia gestionale, informativa preventiva e ruolo dell'esperto

Continuità gestionale

L'imprenditore resta alla guida; se insolvente ma risanabile, deve orientare le scelte al prevalente interesse dei creditori.

1 Autonomia	2 Informare	3 Valutare	4 Tracciare
- Gestione ordinaria e straordinaria restano all'imprenditore. - Restano ferme le responsabilità dell'impresa.	- Avviso scritto preventivo all'esperto per atti straordinari. - Anche per pagamenti non coerenti con trattative o piano.	- Se l'atto può arrecare pregiudizio, l'esperto segnala per iscritto. - Destinatari: imprenditore e organo di controllo.	- Se si procede comunque, avviso immediato all'esperto. - Dissenso nel Registro Imprese entro 10 giorni; obbligatorio se lede i creditori.

Prima degli atti critici, coinvolgere l'esperto e documentare la coerenza con il risanamento.

Autorizzazioni del tribunale

Art. 22 CCII — atti autorizzabili nella composizione negoziata

Quando serve l'autorizzazione

Serve per **atti straordinari e delicati** che sostengono la continuità e migliorano la soddisfazione dei creditori. Devono essere **funzionali sia rispetto alla continuità di impresa sia alla migliore soddisfazione dei creditori**

1 Nuova finanza, soci e gruppo

- Finanziamenti prededucibili, compresa l'emissione di garanzie, e la riattivazione di linee di credito sospese.
- Stessa prededuzione per finanziamenti dei soci o di società del gruppo.

2 Trasferimento d'azienda

- Cessione dell'azienda o di rami con possibilità di escludere gli effetti dell'art. 2560, co. 2 c.c. ma con mantenimento dei diritti dei lavoratori

3 Procedura ed effetti

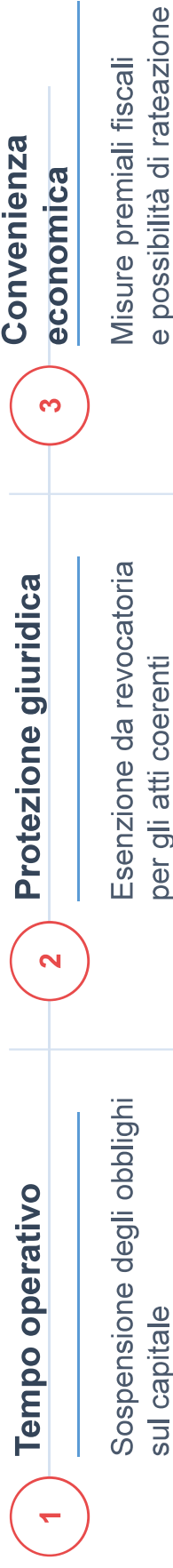
- Decide il tribunale competente, sentite le parti interessate.
- La prededuzione resta efficace solo nel caso di successiva procedura concorsuale

Come il legislatore favorisce la composizione negoziata

Non un obbligo, ma un sistema di incentivi per rendere sostenibile il tentativo di risanamento

Ridurre ostacoli. Proteggere atti. Premiare l'accesso.

Le misure funzionano come tre leve coordinate.



Sospensione degli obblighi sul capitale

Art. 20 CCII — cosa cambia per l'imprenditore durante le trattative

1 Attivazione	2 Obblighi sospesi	3 Effetto	4 Decorrenza
Con l'istanza di nomina dell'esperto o con dichiarazione successiva.	Obblighi sul capitale non applicabili: artt. 2446, 2447, 2482-bis e 2482-ter c.c.	Non scatta la causa di scioglimento per riduzione o perdita del capitale sociale.	Dalla pubblicazione dell'istanza o della dichiarazione nel Registro delle imprese e sino alla conclusione delle trattative o alla archiviazione dell'istanza.

Riferimenti richiamati: artt. 2446, 2447, 2482-bis, 2482-ter, 2484 n. 4 e 2545-duodecies c.c.

 **Obiettivo:** dare tempo all'impresa per negoziare il risanamento, senza far scattare automatismi societari.

Esenzione da revocatoria

Artt. 22, 24, 165, 166 CCII Quando gli atti compiuti nel percorso di composizione negoziata sono protetti e quando serve prudenza.

La protezione funziona se l'atto è **coerente con le trattative e con le prospettive di risanamento** ed è valutabile come ragionevole nel momento in cui viene compiuto.

1 Quando sei protetto

- Atti, pagamenti e garanzie dopo l'accettazione dell'esperto.
- Devono essere coerenti con trattative e prospettive di risanamento.
- Conta la valutazione ex ante: cosa era ragionevole in quel momento.

2 Dove resta il rischio

- Atti straordinari o pagamenti .
- Dissenso dell'esperto iscritto nel Registro imprese o non autorizzati dal Tribunale.
- Possibile revocatoria: ordinaria o fallimentare.

Prima di agire

- Verifica la coerenza con il piano.
- Informa l'esperto e documenta le ragioni.
- Chiedi autorizzazione per gli atti più delicati.

➡ Più l'atto è motivato, tracciato e coerente con il risanamento, più si riduce il rischio di revocatoria.

Misure premiali

Art. 25-bis CCII

1. INTERESSI TRIBUTARI

- Dall'accettazione dell'incarico dell'esperto sino alla conclusione delle trattative
- Interessi sui debiti tributari **ridotti alla misura legale**

2. SANZIONI TRIBUTARIE

- Sanzioni ridotte alla **misura minima**
- Quando il termine di pagamento scade dopo la presentazione dell'istanza ex art. 17 CCII

3. RIDUZIONE SANZIONI E INTERESSI

- Riduzione della metà di sanzioni e interessi sui debiti tributari
- Applicabile nelle ipotesi di cui all'art. 23, co. 2, CCII

4. ULTERIORI VANTAGGI art. 22 co. 4 CCII

- Rateazione in caso di pubblicazione del contratto o accordo lett. a) e c) art. 23, comma 1
- Piano fino a 72–120 rate

Esclusioni

Le riduzioni dei commi 1 e 2 non si applicano in caso di liquidazione giudiziale, liquidazione controllata o accertamento dello stato di insolvenza.

In tali casi interessi e sanzioni sono dovuti senza alcuna riduzione.

Conclusione delle trattative

Art. 23 CCII — dalla composizione negoziata alla scelta dello strumento

Per l'imprenditore la scelta è pratica: chiudere con accordi negoziali, oppure passare a strumenti codificati quando serve una regolazione più strutturata.

1

Soluzioni stragiudiziali e negoziali

Se è individuata una soluzione idonea al superamento della crisi

- **Contratto di risanamento:** continuità almeno 2 anni, secondo la relazione dell'esperto.
- **Convenzione di moratoria:** rinegozia scadenze e sospensioni con i creditori coinvolti.
- **Accordo con esperto:** firmato da impresa, aderenti ed esperto; effetti protettivi mirati.

2

Strumenti di regolazione della crisi

Quando l'accordo non basta, si entra in percorsi disciplinati dal Codice, spesso con omologazione o procedura.

- **Piano attestato:** piano industriale e finanziario validato da un attestatore indipendente.
- **Omologa di un accordo di ristrutturazione:** omologazione del tribunale; soglia agevolata al 60% nei casi previsti.
- **Concordato semplificato** per la liquidazione del patrimonio.
- **Accedere a uno degli strumenti di regolazione della crisi.**

Composizione negoziata: trend

Trend di crescita e successi

+29%



crescita del ricorso
nell'ultimo semestre

4.489



istanze totali
dal 15.11.2021 al
15.05.2026

83%



uso misure
protettive

55%



misure
sospensive

Esiti delle istanze presentate

Su 4.489 istanze presentate:



594

esito favorevole



2.253

esito negativo

Dettaglio degli esiti negativi

Sul totale degli esiti negativi (2.253):



54%

fallimento
delle trattative



31%

assenza di
prospettive
di risanamento



15%

rinuncia
dell'imprenditore

Paola Trevisani

Area Diritto d'impresa

p.trevisani@confindustriavenest.it