

Aspetti organizzativi nell'attività dell'esperto, con particolare riferimento ai rapporti con le parti

Giampaolo Provaggi



CONVEGNO NAZIONALE APRI
20 – 21 NOVEMBRE 2025

Le disposizioni di riferimento

D.Lgs. n. 14/2019 (CCII):

- Art. 4, commi 1 e 4 – Comportamento imprenditori e parti
- Art. 12, comma 2 – Rapporto esperto e parti
- Art. 16, commi 2 – Indipendenza e Competenza dell'esperto
- Art. 16, commi 4, 5 e 6 – Comportamento imprenditore, parti e specifico istituti finanziari
- Art. 17, comma 4 – Disponibilità di tempo dell'esperto
- Art. 17, comma 5, 7 – Proposta, Rinegoziazione condizioni
- Art. 18, commi 1, 3, 5 e 5bis – Misure protettive
- Art. 21 comma 1 – Gestione nel prevalente interesse dei creditori
- Art. 25 comma 1 - Conduzione delle trattative in caso di gruppo di imprese

Le disposizioni di riferimento (1/5)

Art. 4 «Doveri delle parti» del D.Lgs. n. 14/2019:

«1. Nella composizione negoziata, nel corso delle trattative e dei procedimenti per l'accesso agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza, **il debitore, i creditori e ogni altro soggetto interessato devono comportarsi secondo buona fede e correttezza.**

(...)

4. **I creditori e tutti i soggetti interessati alla regolazione della crisi e dell'insolvenza hanno il dovere di collaborare lealmente con il debitore, con l'esperto nella composizione negoziata e con gli organi nominati dall'autorità giudiziaria e amministrativa e di rispettare l'obbligo di riservatezza sulla situazione del debitore, sulle iniziative da questi assunte e sulle informazioni acquisite.** Resta fermo quanto previsto dall'articolo 16, commi 5 e 6.».

Art. 12 «Composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa» del D.Lgs. n. 14/2019:

«(...) 2. **L'esperto agevola le trattative tra l'imprenditore, i creditori ed eventuali altri soggetti interessati, al fine di individuare una soluzione per il superamento delle condizioni di cui al comma 1, anche mediante il trasferimento dell'azienda o dirami di essa e preservando, nella misura possibile, i posti di lavoro».**

Le disposizioni di riferimento (2/5)

Art. 16 «Requisiti di indipendenza e doveri dell'esperto e delle parti» del D.Lgs. n. 14/2019:

«2. L'esperto è terzo rispetto a tutte le parti e opera in modo professionale, riservato, imparziale e indipendente. Non è equiparabile al professionista indipendente di cui all'articolo 2, comma 1, lettera o). **L'esperto, nell'espletamento dell'incarico di cui all'articolo 12, comma 2, verifica la coerenza complessiva delle informazioni fornite dall'imprenditore chiedendo al medesimo e ai creditori tutte le ulteriori informazioni utili o necessarie. Può avvalersi di soggetti dotati di specifica competenza, anche nel settore economico in cui opera l'imprenditore, e di un revisore legale, non legati all'impresa o ad altre parti interessate all'operazione di risanamento da rapporti di natura personale o professionale. (...)»**

(...) 4. L'imprenditore ha il dovere di rappresentare la propria situazione all'esperto, ai creditori e agli altri soggetti interessati in modo completo e trasparente e di gestire il patrimonio e l'impresa senza pregiudicare ingiustamente gli interessi dei creditori.

5. **Le banche e gli intermediari finanziari, i mandatari e i cessionari dei loro crediti sono tenuti a partecipare alle trattative in modo attivo e informato.** (...)»

Le disposizioni di riferimento (3/5)

Art. 16 «Requisiti di indipendenza e doveri dell'esperto e delle parti» del D.Lgs. n. 14/2019:

6. Tutte le parti coinvolte nelle trattative hanno il dovere di collaborare lealmente e in modo sollecito con l'imprenditore e con l'esperto e rispettano l'obbligo di riservatezza sulla situazione dell'imprenditore, sulle iniziative da questi assunte o programmate e sulle informazioni acquisite nel corso delle trattative. Le medesime parti danno riscontro alle proposte e alle richieste che ricevono durante le trattative con risposta tempestiva e motivata.».

Art. 17 «Accesso alla composizione negoziata e suo funzionamento» del D.Lgs. n. 14/2019:

«4. L'esperto, verificati la propria **indipendenza** e il **possesso delle competenze** e della **disponibilità di tempo necessarie per lo svolgimento dell'incarico**, entro due giorni lavorativi dalla ricezione della nomina, comunica all'imprenditore l'accettazione e contestualmente inserisce nella piattaforma la dichiarazione di accettazione e una dichiarazione resa ai sensi dell'articolo 47 del decreto del Presidente della Repubblica n. 445 del 2000, sul possesso dei requisiti di indipendenza di cui all'articolo 16, comma 1. In caso contrario ne dà comunicazione riservata al soggetto che l'ha nominato perché provveda alla sua sostituzione. L'esperto non può assumere più di due incarichi contemporaneamente».

Le disposizioni di riferimento (4/5)

Art. 17 «Accesso alla composizione negoziata e suo funzionamento» del D.Lgs. n. 14/2019:

«(...) 5. Se ritiene che le prospettive di risanamento sono concrete l'esperto incontra le altre parti interessate al processo di risanamento e prospetta le possibili strategie di intervento fissando i successivi incontri con cadenza periodica ravvicinata. (...) Nel corso delle trattative l'esperto può invitare le parti a rideterminare, secondo buona fede, il contenuto dei contratti ad esecuzione continuata o periodica ovvero ad esecuzione differita se la prestazione è divenuta eccessivamente onerosa o se è alterato l'equilibrio del rapporto in ragione di circostanze sopravvenute. Le parti sono tenute a collaborare tra loro per rideterminare il contenuto del contratto o adeguare le prestazioni alle mutate condizioni. (...).

(...) 7. L'incarico dell'esperto si considera concluso se, decorsi centottanta giorni dalla accettazione della nomina, le parti non hanno individuato, anche a seguito di sua proposta, una soluzione adeguata per il superamento delle condizioni di cui all'articolo 12, comma 1. Fermo quanto previsto dal comma 5, quarto periodo, l'incarico può proseguire per non oltre centottanta giorni quando lo richiedono l'imprenditore o le parti con le quali sono in corso le trattative e l'esperto vi acconsente, oppure quando l'imprenditore ha fatto ricorso al tribunale ai sensi degli articoli 19 e 22 oppure pendono le misure protettive o cautelari o è necessario attuare il provvedimento di autorizzazione concesso dal tribunale».

Le disposizioni di riferimento (5/5)

Art. 21 «Gestione dell'impresa in pendenza delle trattative» del D.Lgs. n. 14/2019:

«Nel corso delle trattative l'imprenditore conserva la gestione ordinaria estraordinaria dell'impresa. L'imprenditore in stato di crisi gestisce l'impresa in modo da evitare pregiudizio alla sostenibilità economico-finanziaria dell'attività. Quando, **nel corso della composizione negoziata**, risulta che **l'imprenditore è insolvente ma esistono concrete prospettive di risanamento**, lo stesso **gestisce l'impresa e individua la soluzione per il superamento della situazione di insolvenza nel prevalente interesse dei creditori**. Restano ferme le responsabilità dell'imprenditore».

Art. 25 «Conduzione delle trattative in caso di gruppo di imprese» del D.Lgs. n. 14/2019:

« 6. Le imprese partecipanti al gruppo che non si trovano nelle condizioni indicate nell'articolo 12, comma 1, possono, anche su invito dell'esperto, partecipare alle trattative.».

Le previsioni del Decreto Dirigenziale 21/03/2023 (1/7)

SEZIONE III – Paragrafo 1. «Verifica dell'indipendenza e accettazione dell'incarico»:

«1.1. L'esperto accetta l'incarico entro 2 giorni lavorativi dal ricevimento della propria designazione. A tal fine egli esamina la domanda ed i documenti presenti presso la Piattaforma Telematica, accerta la propria indipendenza ai sensi dell'articolo 16, comma 1, del Codice della crisi nonché l'assenza di altri incarichi di composizione negoziata, in misura superiore a uno, in corso. Nell'accettare l'incarico tiene conto del possesso delle specifiche competenze occorrenti in aggiunta a quella generale (per esempio, con riferimento al settore in cui opera l'impresa o alla struttura della stessa, alla complessità delle questioni che emergono dalla documentazione depositata o, infine, alla localizzazione delle sedi operative in Italia ed all'estero) e della sua disponibilità di tempo, avendo riguardo alla complessità ed alle dimensioni dell'impresa ed alla propria organizzazione».

Le previsioni del Decreto Dirigenziale 21/03/2023 (2/7)

SEZIONE III – Paragrafo 5. «Analisi delle linee di intervento»:

«(...) 5.2. Se ritiene concrete le prospettive di risanamento dell'impresa, in qualsiasi sua forma, anche indiretta, l'esperto, con l'imprenditore, individua le parti con le quali è opportuno che vengano intraprese le trattative. Nella individuazione degli interessi della singola parte al raggiungimento di un accordo, che meglio emergeranno nel corso della composizione negoziata, si suggerisce di tener conto che, di norma:

5.2.1. l'interesse della singola parte è commisurato alle **conseguenze derivanti su di essa dal venir meno della continuità aziendale** dell'impresa. Rilevano a tal riguardo le utilità derivanti dalla prosecuzione del rapporto (in termini di sbocchi di mercato, di canali di approvvigionamento, dell'ottenimento di servizi essenziali per la parte, di mantenimento di contratti di licenza d'uso, di collaborazioni anche industriali in essere, di ricadute derivanti sui mandati di associazione temporanea d'impresa);

5.2.2. l'interesse della singola parte dipende altresì dalla **misura di soddisfacimento dei diritti di credito realizzabile in caso di liquidazione dei beni** (anche attraverso il concordato preventivo semplificato) o nelle alternative concretamente praticabili (per esempio, fallimento, amministrazione straordinaria), tenuto anche conto delle eventuali garanzie collaterali rilasciate;

Le previsioni del Decreto Dirigenziale 21/03/2023 (3/7)

SEZIONE III – Paragrafo 5. «Analisi delle linee di intervento»:

5.2.3. l'interesse della singola parte al risanamento dell'impresa può derivare da **conseguenze sui rapporti di credito o economici con terze parti** (ad esempio, il rischio dell'estensione della crisi ad altre società del gruppo con le quali sono in essere rapporti di credito o economici che ne sarebbero pregiudicati);

5.2.4. l'interesse della singola parte può dipendere dalle **conseguenze derivanti da una procedura concorsuale in capo all'imprenditore** (ad esempio, responsabilità per la concessione di credito, conseguenze derivanti dalle garanzie concesse e da azioni revocatorie fallimentari di atti posti in essere). (...».

SEZIONE III – Paragrafo 8. «Svolgimento delle trattative con le parti interessate»:

«8.1. **L'esperto agevola le trattative tra l'imprenditore, i creditori e gli altri soggetti interessati, al fine di individuare una soluzione per il superamento dello squilibrio patrimoniale o economico-finanziario,** (...)».

Le previsioni del Decreto Dirigenziale 21/03/2023 (4/7)

SEZIONE III – Paragrafo 8. «Svolgimento delle trattative con le parti interessate»:

8.2. L'esperto è terzo rispetto a tutte le parti, imprenditore compreso. Non lo assiste né si sostituisce alle parti nell'esercizio dell'autonomia privata ma **ha il compito di facilitare le trattative e stimolare gli accordi**. Coadiuga le parti nella comunicazione, nella comprensione dei problemi e degli interessi di ciascuna.

8.3. Secondo quanto previsto dall'articolo 16, commi 1 e 2, del Codice della crisi, nello svolgimento delle trattative **l'esperto opera in modo professionale, imparziale e indipendente**.

8.4. Sempre nel rispetto dei doveri previsti dall'articolo 16 del Codice della crisi, l'**esperto**, salvo consenso della parte dichiarante o dalla quale provengono le informazioni, è **tenuto alla riservatezza rispetto alle dichiarazioni rese e alle informazioni acquisite durante le trattative**.

8.5. Nel rispetto di quanto indicato al punto che precede, durante gli incontri con l'imprenditore e le parti interessate **potrà essere redatto un sintetico verbale**, contenente anche l'elenco (non il contenuto) della documentazione trasmessa in vista della riunione o successivamente ad essa. Se il verbale è sostituito o accompagnato da una audio o video registrazione, deve essere raccolto il previo consenso delle parti all'audio o video registrazione. (...)

8.7. **Gli incontri con le parti possono essere tenuti separatamente**. È in particolare opportuno che siano tenuti separatamente quando occorra tutelare la riservatezza delle informazioni.

Peraltra, **all'incontro con i creditori finanziari è opportuno che siano invitati contestualmente tutti gli istituti di credito e gli intermediari finanziari con i quali l'imprenditore abbia esposizioni pendenti**.

Le previsioni del Decreto Dirigenziale 21/03/2023 (5/7)

SEZIONE III – Paragrafo 8. «Svolgimento delle trattative con le parti interessate»:

8.8. ***Nel corso delle trattative, l'esperto può richiedere all'imprenditore, ai creditori e alle altre parti interessate ogni informazione ritenuta utile o necessaria per lo svolgimento dell'incarico.*** (...)

8.10. ***Negli incontri con le parti interessate, è opportuno che l'esperto ricordi ai creditori che, qualora l'imprenditore richiedesse misure protettive o cautelari nei loro confronti, non potranno, unilateralmente, rifiutare l'adempimento dei contratti pendenti, né provocarne la risoluzione, né potranno anticiparne la scadenza o modificarli in danno del debitore per il solo fatto del mancato pagamento dei loro crediti preesistenti secondo quanto previsto dall'articolo 18, comma 5, del Codice della crisi d'impresa.*** (...)».

SEZIONE III – Paragrafo 9. «Formulazione delle proposte dell'imprenditore e delle parti interessate»:

«9.1. ***Una volta preso atto del debito individuato dall'imprenditore e dei flussi economico-finanziari risultanti dal progetto di piano di risanamento, o dal piano vero e proprio ove già redatto, e destinati dall'imprenditore al servizio del debito, l'esperto, nella prospettiva della individuazione di una delle soluzioni previste all'articolo 23, del Codice della crisi d'impresa stimola la formulazione di proposte concrete da parte dell'imprenditore e delle parti interessate.*** Le proposte e le soluzioni da esaminare potranno essere anche più di una.

Le previsioni del Decreto Dirigenziale 21/03/2023 (6/7)

SEZIONE III – Paragrafo 9. «Formulazione delle proposte dell'imprenditore e delle parti interessate»:

9.2. Nello stimolare la formulazione di proposte, l'esperto rappresenta l'esigenza che esse assicurino l'equilibrio tra i sacrifici richiesti alle singole parti, in modo quanto più possibile proporzionato al grado di esposizione al rischio di ciascuna di esse, e alle utilità derivanti alle medesime parti dalla continuità aziendale dell'impresa.

9.3. L'esperto ricorda altresì la necessità che le proposte siano idonee al rispetto del minimo legale del capitale sociale al momento della conclusione dell'accordo, fatte salve le disposizioni speciali.

9.4. Per favorire la negoziazione, l'esperto può proporre che venga nominato, d'accordo tra le parti e con costi suddivisi tra di esse, un soggetto indipendente, dotato di adeguata competenza, responsabile del processo di risanamento in fase di esecuzione (CRO - chief restructuring officer) con il ruolo di monitorare l'attuazione del piano di risanamento ed il rispetto degli accordi raggiunti. (...) L'esperto ed i suoi eventuali collaboratori o colleghi di studio, in applicazione dei principi di indipendenza e terzietà di cui all'articolo 16, comma 2, del Codice della crisi, non assumono il ruolo di CRO.»

Le previsioni del Decreto Dirigenziale 21/03/2023 (7/7)

SEZIONE III – Paragrafo 11. «Rinegoziazione dei contratti»:

«11.1. In presenza di contratti ad esecuzione continua o periodica ovvero ad esecuzione differita, **se la prestazione è divenuta eccessivamente onerosa o se è alterato l'equilibrio del rapporto in ragione di circostanze sopravvenute**, in attuazione dell'articolo 17, comma 5, del Codice della crisi d'impresa, **l'esperto convoca uno o più incontri nei quali le parti possano sviluppare opzioni diverse e discutere delle possibili ipotesi di soluzione».**

I rapporti tra l'esperto e le parti (1/3)

L'esperto:

- è terzo rispetto alle parti ed all'imprenditore (nell'insieme «le parti»);
- opera in modo professionale, imparziale e indipendente;
- facilita le trattative.

I rapporti tra l'esperto e le parti (2/3)

L'Esperto, al fine di agevolare il percorso di risanamento:

I rapporti tra l'esperto e le parti (3/3)

L'esperto, al fine di agevolare il percorso di risanamento:

- 
- G. facilita le trattative e stimola gli accordi; nel fare ciò, ad esempio:
 1. nella prima parte della fase negoziale, **supporta le parti nella definizione del set documentale e informativo minimo**, verifica che vi sia comunicazione del Piano e dell'aggiornamento del current trading ai creditori e la qualità del dato;
 2. se necessario, **si preoccupa che l'imprenditore e i creditori trovino un accordo** per confermare, ad esempio, i rapporti di fornitura e, quindi, **mantenere la continuità aziendale**;
 3. nella seconda parte della fase negoziale, **stimola la formulazione di proposte concrete** da parte dell'imprenditore e dei creditori per **stabilire le percentuali e le modalità di soddisfacimento dei creditori**;
 4. ricorda all'imprenditore e alle parti **l'esigenza che le proposte assicurino l'equilibrio tra i sacrifici richiesti alle singole parti**;
 5. può **invitare le parti a rideterminare, secondo buona fede, il contenuto dei contratti ad esecuzione continuata o periodica ovvero ad esecuzione differita** se la prestazione è divenuta eccessivamente onerosa o se è alterato **l'equilibrio del rapporto in ragione di circostanze sopravvenute**.

La Check List complessiva della CNC – Fase preliminare

Il professionista, al fine di accettare o meno l'incarico di esperto, verifica:

- 
1. la **propria indipendenza**, ovvero di non essere legato all'impresa o ad altre parti interessate all'operazione di risanamento da rapporti di natura personale o professionale;
 2. il **possesso delle competenze** necessarie per l'espletamento dell'incarico, anche con riferimento, ad esempio, al settore in cui opera l'impresa;
 3. il **tempo che può destinare all'incarico**.

La Check List complessiva della CNC – Fase 1

L'esperto, una volta
accettato l'incarico:



1. forma il team che si occuperà della pratica (professionisti interni ed esterni al suo studio);
2. predisponde l'agenda delle attività relativa alla CNC;
3. scarica la documentazione dalla Piattaforma telematica e la analizza per comprendere le cause della crisi, dati econom-patrimoniali e finanziari dell'impresa e la proposta di manovra finanziaria (prog piano), la situazione «di cassa»;
4. verifica la presenza e il contenuto del modello test di risanamento;
5. se gruppo, valuta possibili rapporti interni al gruppo;
6. predisponde un cruscotto da compilare a cura della Società, per le verifiche periodiche (monitoraggio del Piano, andamentale dell'impresa, tesoreria – KPI-etc.);
7. convoca, ai sensi dell'art. 17, comma 5, due primi incontri distinti con il Collegio sindacale e il revisore al fine di assumere informazioni utili sull'impresa e sull'esistenza o meno della continuità aziendale, sulle cause della crisi etc.;
8. acquisisce info circa nomina amministratori indipendenti – rinnovo totale o parziale cda ante entrata CNC, o durante;
9. info circa eventuale nomina CRO; Advisor legali e finanziari;

La Check List complessiva della CNC – Fase 1

L'esperto, una volta
accettato l'incarico:



10. convoca, a sensi dell'art. 17, comma 5, il primo incontro con l'imprenditore al fine di valutare l'esistenza di una concreta prospettiva di risanamento, durante il quale chiede anche informazioni circa le parti individuate-individuabili e lo stato delle trattative, nonché azioni industriali, commerciali poste in essere;
11. acquisisce conoscenza dell'impresa, dell'organizzazione della stessa, l'esistenza di procedure, organigrammi, contabilità industriale, abitudine al budget etc. A tal fine incontra i responsabili delle varie aree della Società (area amministrativa, area HR, area tesoreria, area commerciale, General Counsel etc.);
12. chiede autorizzazione all'imprenditore per dare accesso ai creditori alla piattaforma, o si confronta con imprenditore per individuazione set documentale da fornire da parte di quest'ultimo ai creditori-parti individuate (attenzione alla «certificazione» dell'esistenza del credito da parte di chi avanza richieste come tale – «incrocio» con imprenditore);
13. verifica con l'imprenditore l'andamentale operativo anche a seguito dell'accesso alla CNC (continuità nei rapporti con i fornitori strategici; clienti, etc.);
14. verifica sussistenza o meno situazione insolvenza;
15. verifica coerenza progetto piano con lista controllo

La Check List complessiva della CNC – Fasi 2 e 3

L'esperto, una volta accettato l'incarico:



1. una volta conosciute le parti, individua i «possibili tavoli» e calendarizza incontri periodici (NB caso Gruppo può chiedere società no CNC partecipaz trattative), di aggiornamento trattative (se richiesto da parti partecipa trattative);
2. in caso di Informative ex art. 21 CCII da parte della Società, effettua le verifiche necessarie;
3. emette pareri, ove richiesti dalla norma (es. art. 19 CCII);
4. predisponde, ove richiesta, - relazione con cui acconsente (anche inserimento piattaforma) /non acconsente alla proroga della CNC;
5. individua gli obiettivi da perseguire in base alla fase delle trattative e della CNC in cui ci si trova;
6. al termine della CNC, o prima se non ravvisa le condizioni per la continuazione, predisponde la Relazione finale
7. predisponde periodici follow up su attività in corso secondo chk list con la frequenza richiesta dalla fase e dalla complessità della composizione negoziata (attività interna al team)
8. monitoraggio avanzamento piano; andamentale impresa, azioni rimedio (team)

La Check List - i rapporti con le parti della CNC (1/3)

L'esperto, una volta accettato l'incarico e conosciute le parti:

- 
1. **Forma**, collabora con l'imprenditore, i **tavoli** in base, ad esempio:
 - alla natura dei creditori (creditori finanziari, fornitori, etc.);
 - alla significatività dei creditori (fornitori strategici e fornitori non strategici); a tali fine, stimola l'imprenditore ad individuare quelli strategici e le azioni da compiere per il mantenimento dei rapporti con gli stessi, al fine della continuazione dell'attività). alla ricaduta dei rapporti con ciascun creditore sulla continuità aziendale. Può esservi rifiuto a partecipare da parte di creditori;
 - al tipo di soddisfazione che si intende riconoscere;
 - alle modalità di pagamento;
 - mix fra i vari elementi;
 2. successivamente, in base alla fase della CNC e delle trattative, può essere deciso di tenere separati i tavoli o di riunirli;
 3. in base al numero di parti è preferibile utilizzo piattaforma per raccolta dati. Riunioni con strumenti informatici;
 4. fissa il **calendario degli incontri** (che possono essere settimanali, quindicinali, mensili in base alla fase della CNC e delle trattative), e l'**ordine del giorno**;

La Check List – i rapporti con le parti della CNC (2/3)

L'esperto, una volta accettato l'incarico e conosciute le parti:



- 4a. richiede alle parti che, con un congruo preavviso rispetto alle riunioni, sia fornita la **documentazione a supporto** delle stesse;
- 4b. **predisponde il menabò** della riunione;
- 4c. con il consenso delle parti, **registra e verbalizza le riunioni**, per allegarle alla Relazione finale;
- 4d. fissa, in base alla fase della CNC e all'avanzamento delle trattative, gli **obiettivi delle riunioni**, ad esempio:
 - conoscenza dello stato delle trattative (fase iniziale);
 - sottoscrizione puntuazione (prima della proroga);
 - sottoscrizione Term Sheet (prima della proroga o subito dopo);
 - stipula dell'accordo (preferibilmente entro il termine della CNC);
5. individua, con le parti, il **tipo di informativa da ricevere/fornire** (a tal fine, svolge interlocuzioni con la Società e con i creditori per definire il cruscotto/informazioni necessarie al fine di una decisione consapevole);

La Check List – i rapporti con le parti della CNC (3/3)

L'esperto, una volta accettato l'incarico e conosciute le parti:

- 
6. svolge riunioni periodiche con i sindacati, con il delegato sindacale e, se fissate, con il MIMIT;
 7. se utile ai fini dell'avanzamento delle trattative e al fine di comprendere se proseguire o meno nel percorso della CNC, può predisporre **questionari** da sottoporre alla Società e ai singoli creditori per comprendere per es. aspetti di natura «generale», ma anche **obiettivi di min - max/ aspettative delle parti, in modo da individuare i punti di accordo ed eventuali punti di rottura;**
 8. durante tutto il percorso della CNC:
 - svolge un'attività costante anche al di fuori delle riunioni, attraverso interlocuzioni con le parti per meglio comprendere le aspettative ed i punti fondamentali di ciascuno;
 - tiene in considerazione che la logica di fondo della CNC è che le **trattative** siano tenute in **buona fede e correttezza** e che i **creditori finanziari** partecipino **in modo informato**. Eventuale verbalizzazione negativa sul punto. Conseguenze anche ai fini della prosecuzione/interruzione della CNC.

I rapporti con i soggetti finanziari



- organizzazione di un tavolo specifico
- Argomenti:
nuova finanza
- continuità rapporti
- Manovra finanziaria:
proposta (es. moratoria, tassi interesse, conversione, stralcio)
- tempistica

I rapporti con i soggetti finanziari

L'esperto si prepara anche consultando la Centrale Rischi.

Durante gli incontri con i creditori finanziari – ai quali, come precisato dal Decreto Dirigenziale del 21/03/2023 alla Sezione III, paragrafo 8.7, è opportuno siano invitati contestualmente tutti gli istituti di credito e gli intermediari finanziari con i quali l'imprenditore abbia esposizioni pendenti - l'esperto ha necessità di comprendere:

- l'esistenza di macro temi di discussione con il ceto bancario (per es. comportamenti dell'impresa nel tempo, o all'entrata in CNC);
- se il Piano – la Manovra finanziaria è «presentabile»; sensibilità, valutazione del sistema bancario rispetto alle proposte ricevute ed alla loro «bancabilità» (ad esempio, per molte Banche no è possibile l'utilizzo di SFP);
- la tempistica delle delibere delle Banche (ed anche la presenza o meno di un «gestore esterno» della posizione).

GRAZIE

Giampaolo Provaggi

CONVEGNO NAZIONALE APRI
20 – 21 NOVEMBRE 2025