

LA CRISI DI IMPRESA

Dati, analisi e riflessioni

sulla composizione negoziata

Sandro Pettinato

Vice Segretario Generale Unioncamere

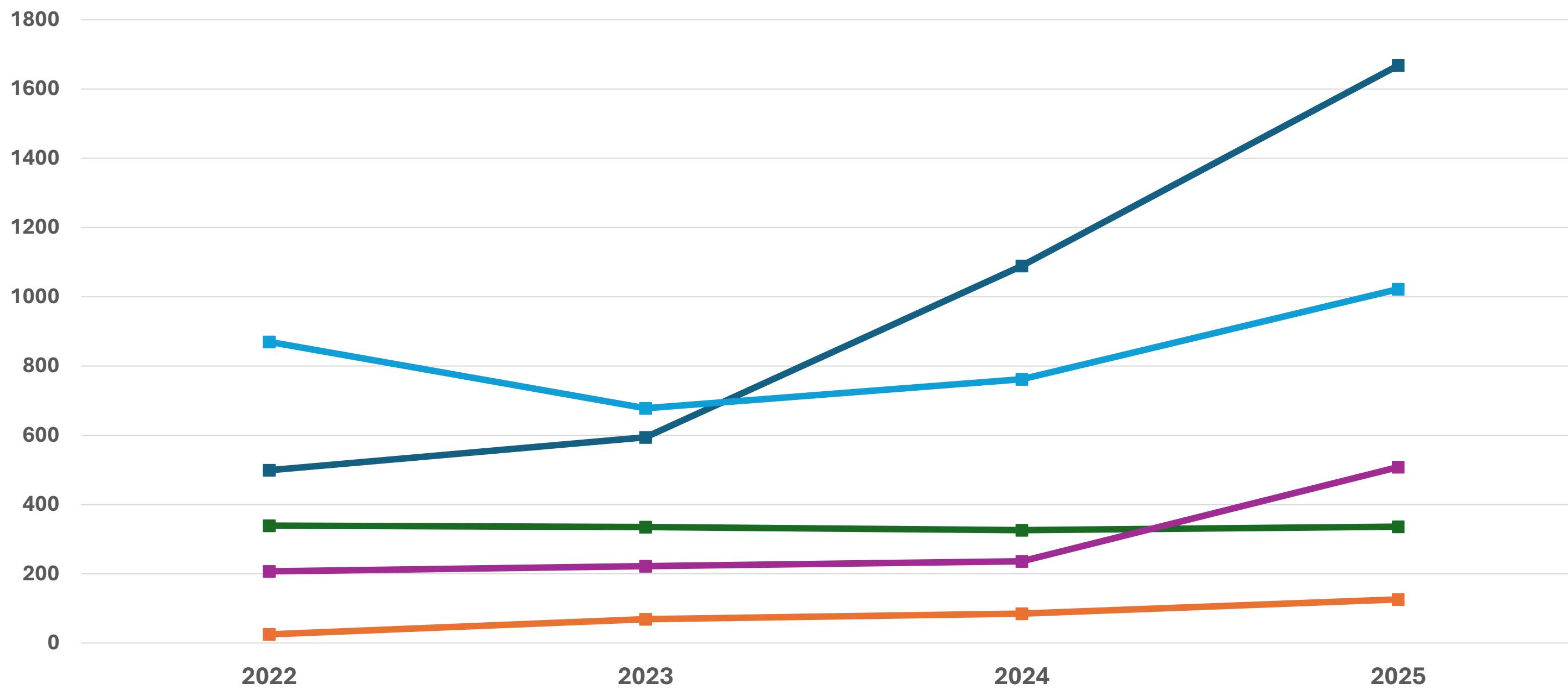


CONVEGNO NAZIONALE APRI
20 – 21 NOVEMBRE 2025

Crisi d'impresa: % di crescita istituti e procedure

Trend annuale e previsioni 2025*

- composizione negoziata
- accordi di ristrutturazione debiti
- liquidazione coatta amministrativa
- concordato semplificato
- concordato preventivo



*Previsioni stimate sui numeri del primo semestre 2025

LA COMPOSIZIONE
NEGOZIATA
RAPPRESENTA IL
PRINCIPALE
STRUMENTO DI
SOLUZIONE DELLA
CRISI DI IMPRESA

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



CN: il dato aggiornato a lunedì 10 novembre

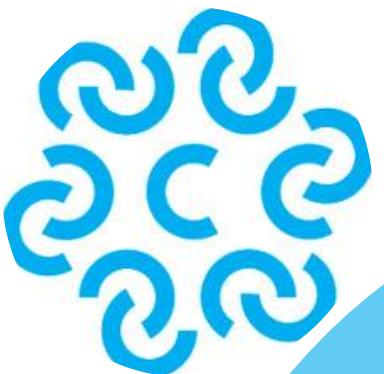
Secondo l'ultimo monitoraggio effettuato lunedì 10 novembre le istanze presentate ammontano a

3.641 unità

e sono

423 le imprese

che hanno registrato casi favorevoli



Le 3.641 CNC
interessano circa

136.000 addetti

al netto di indotto e
filiere produttive

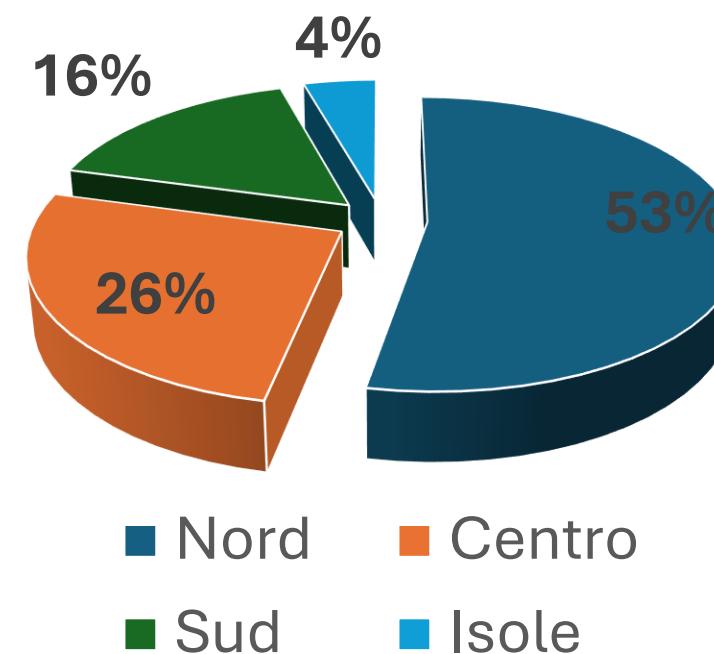
La ripartizione territoriale

NUMERO DI ISTANZE PRESENTATE

Totale istanze = **3.641** (+1.781 nov. 24)

+ 75% primi 3 trim 25 (rispetto 3 trim 24)

1.193 vs 683 istanze presentate



TOP 7 REGIONI

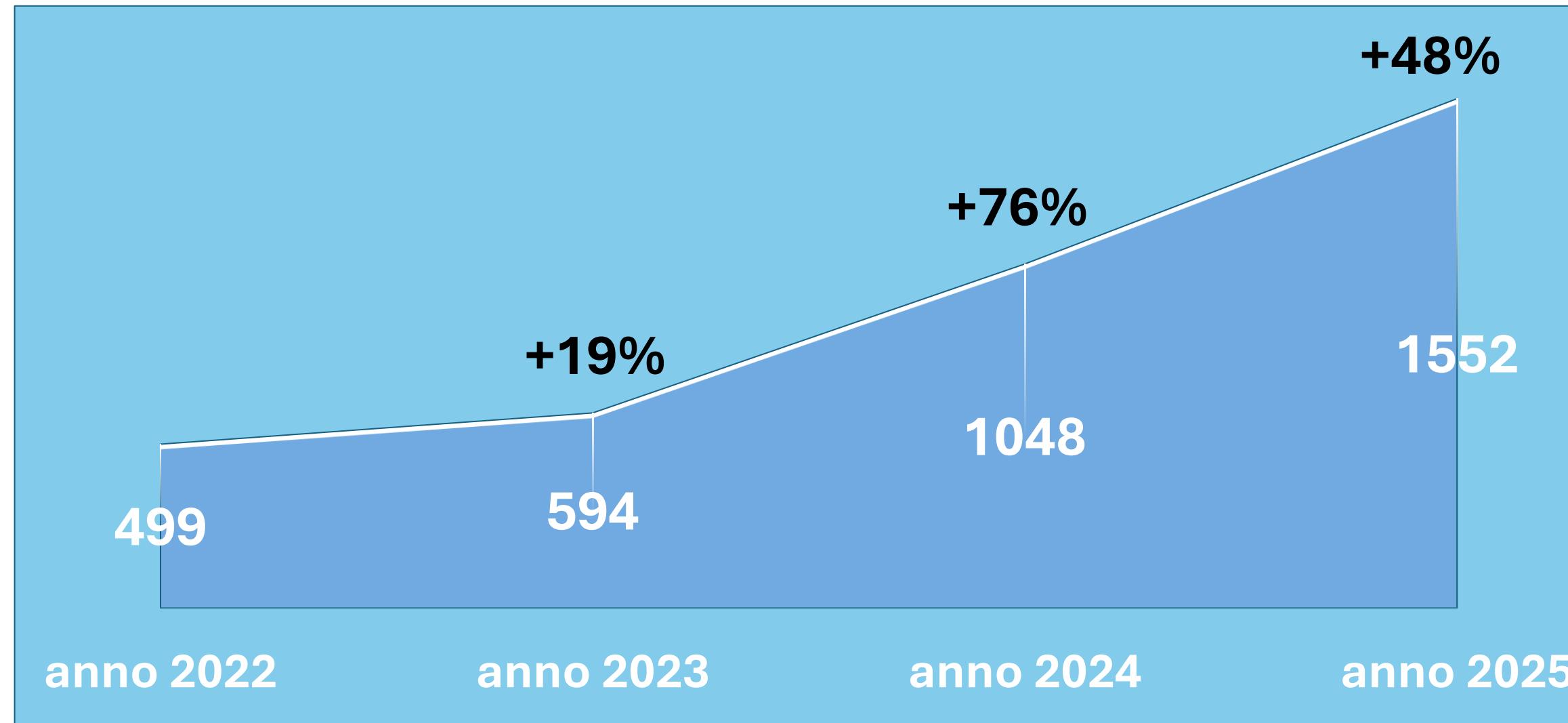
- Lombardia: 842 ist. (23%)
- Lazio: 397 ist. (11%)
- E. Romagna: 361 ist. (10%)
- Veneto: 332 ist. (9%)
- Toscana: 257 ist. (7%)
- Campania: 246 ist. (7%)
- Piemonte: 243 ist. (7%)

REGIONE	NUMERO	%
Lombardia	842	23%
Lazio	397	11%
Emilia-Romagna	361	10%
Veneto	332	9%
Toscana	257	7%
Campania	246	7%
Piemonte	243	7%
Puglia	214	6%
Abruzzo	130	4%
Sicilia	120	3%
Umbria	120	3%
Marche	70	2%
Liguria	60	2%
Friuli Venezia Giulia	58	2%
Sardegna	52	1%
Calabria	40	1%
Basilicata	34	1%
Molise	22	1%
Trento	20	1%
Valle d'Aosta	13	0%
Bolzano	10	0%
TOTALE	3.641	100%

Nel Nord Italia si concentra gran parte delle istanze, dovuta alla densità imprenditoriale e ad una maggiore conoscenza dello strumento.

Composizione negoziata: trend annuale di crescita

Istanze presentate per annualità*

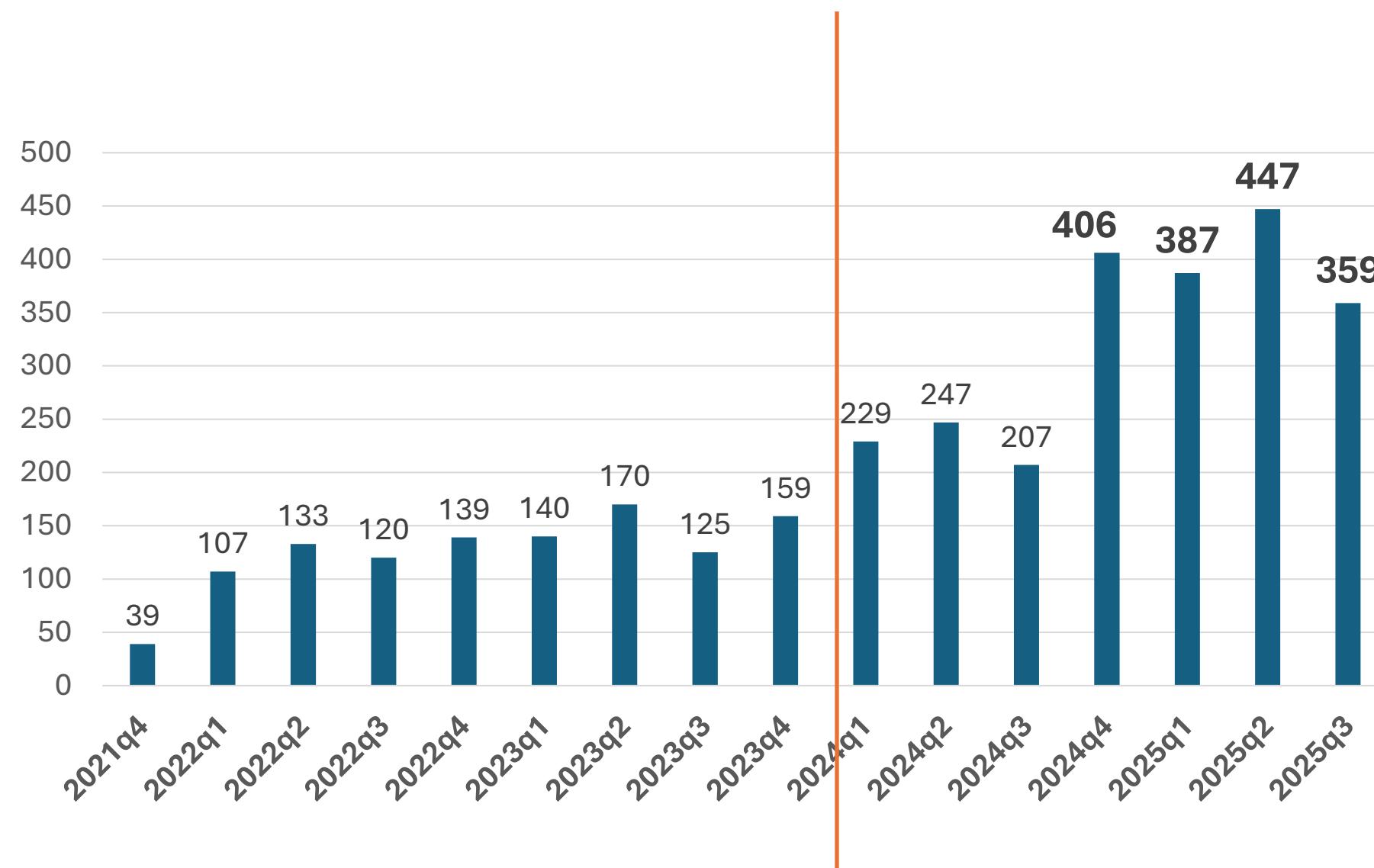


*Dato al 31/12/25 determinato attraverso una stima prospettica dei primi 10 mesi.

- i primi 20 mesi hanno fatto registrare poche domande e pochi casi favorevoli
- **dal 2024 forte incremento del numero di istanze.**

Composizione negoziata: trend trimestrale di crescita

Istanze presentate per trimestre



Evidente il **trend di crescita** registrato a partire dal quarto trimestre dell'anno 2024 e **confermato nel 2025**, dove il maggior numero di istanze si è concentrato nel secondo trimestre dell'anno (l'81% in più rispetto allo stesso trimestre 2024).

Nei primi trimestri del 2025 risultano presentate in media **132 istanze al mese**, un valore quasi raddoppiato se confrontato con i dati dei rispettivi trimestri del 2024 (circa 75 istanze mensili in media).

Negli ultimi 40 gg sono state presentate 227 istanze, un valore pari a tutte quelle presentate nel I° trimestre 2024.

Alcune specifiche caratteristiche

Richiesta misure protettive

2.828 istanze (81%)



Richiesta misure sospensive

1.855 istanze (53%)



Gruppi di imprese
287 istanze (8%)



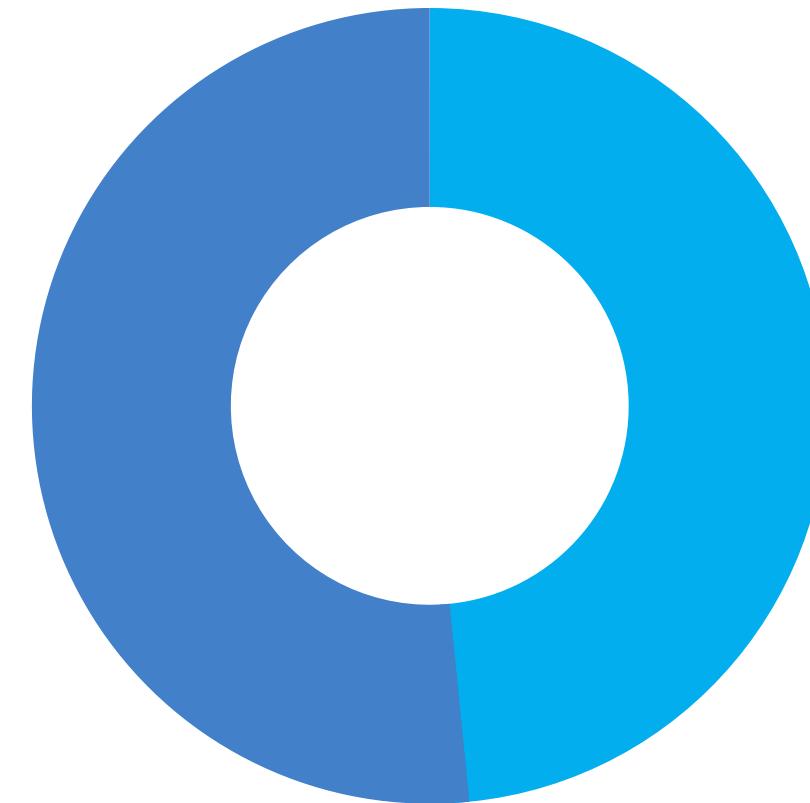
Imprese sottosoglia
154 istanze (4%)



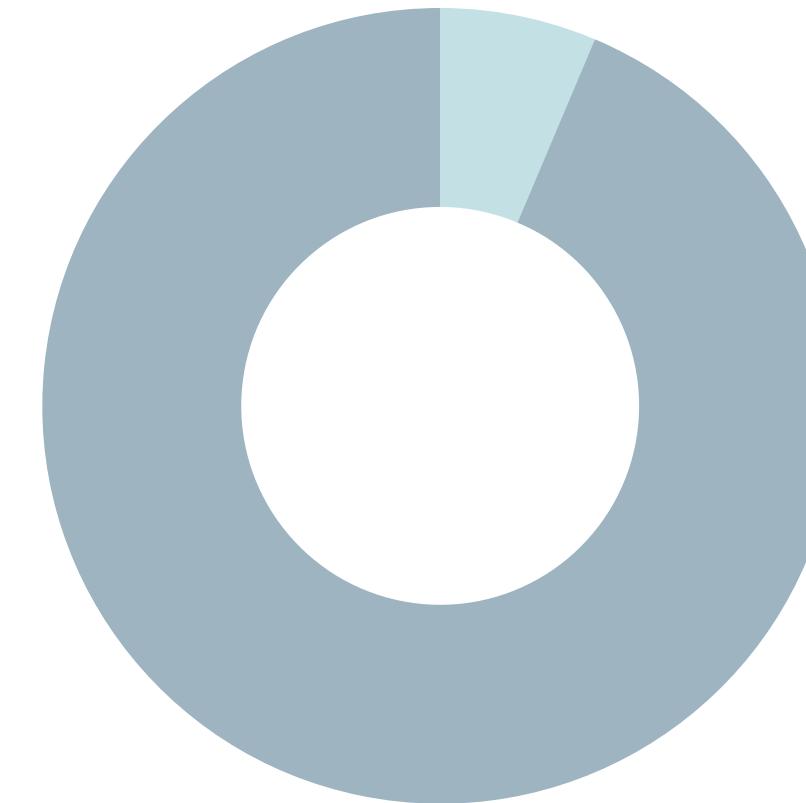
Il test pratico di sostenibilità è stato redatto solo da 1.233 imprese (35%)

La richiesta di nuove risorse finanziarie è stata presentata da 678 aziende (19%)

Stato delle istanze



2.043 istanze
archiviate

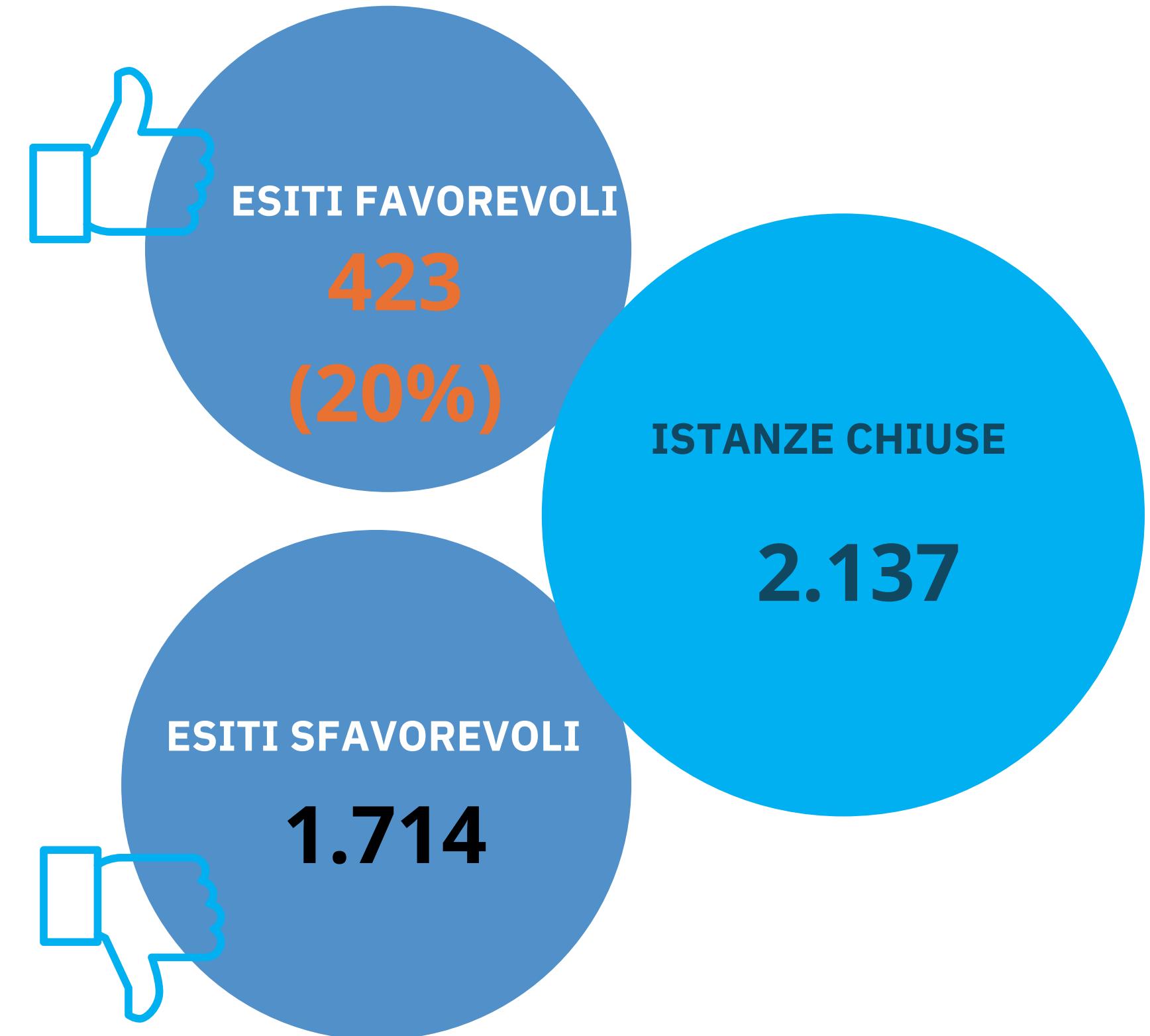


210 istanze
rifiutate

Le istanze in gestione presso i vari esperti incaricati sono 1.230 (35,4%)

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

Le istanze chiuse



Casi di successo: analisi territoriale

Distribuzione regionale dei casi di successo

Ultimi 12 mesi:

+100% **casi di successo** (da
205 nov. 2024 a **410** ott. 25).

La maggior parte dei casi positivi:
Lombardia, Veneto, E. Romagna,
Lazio e Toscana.

Nel rapporto tra «Casi di successo» e «Casi presentati» il Veneto è la prima Regione



Tasso di successo

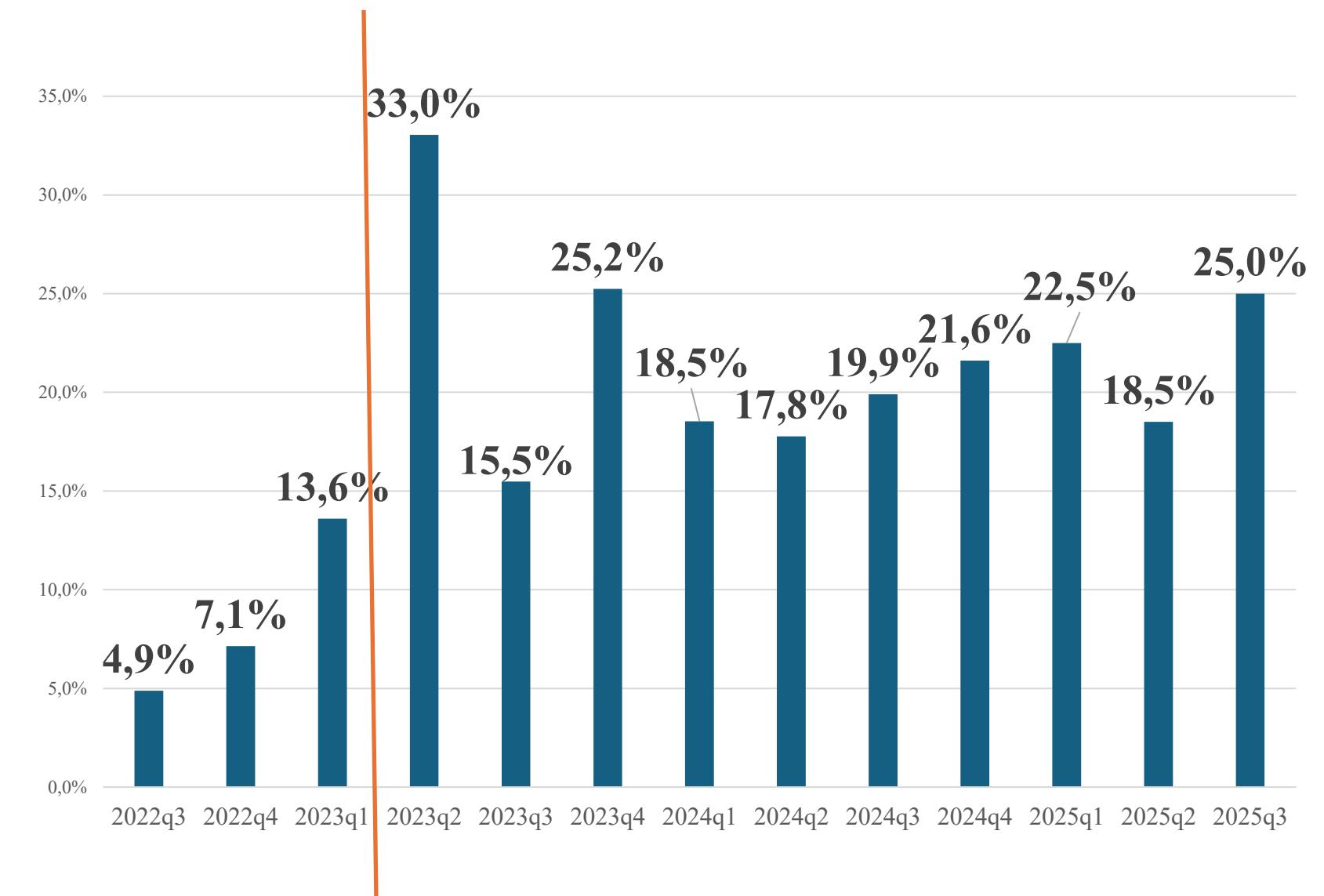
La crescita progressiva dei casi positivi ha portato a un **aumento del tasso di successo**, dato dal rapporto tra le istanze chiuse favorevolmente e il totale di quelle archiviate.

Fino a tutto il 2022 i tassi di successo erano molto ridotti (esiguo numero di istanze presentate nel periodo iniziale).

A partire dal 2023 si è registrato **un notevole aumento** fino ad arrivare al **valore medio del 22%** registrato a **decorrere dal 1° gennaio 2025**.

Nel terzo trimestre del 2025 il tasso di successo ha raggiunto la soglia del 25%.

Evoluzione trimestrale del tasso di successo della composizione negoziata



Tasso di successo

2022-2023

2025

Fase sperimentale con tassi variabili

Tasso medio 22%, picco al 25%



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

410

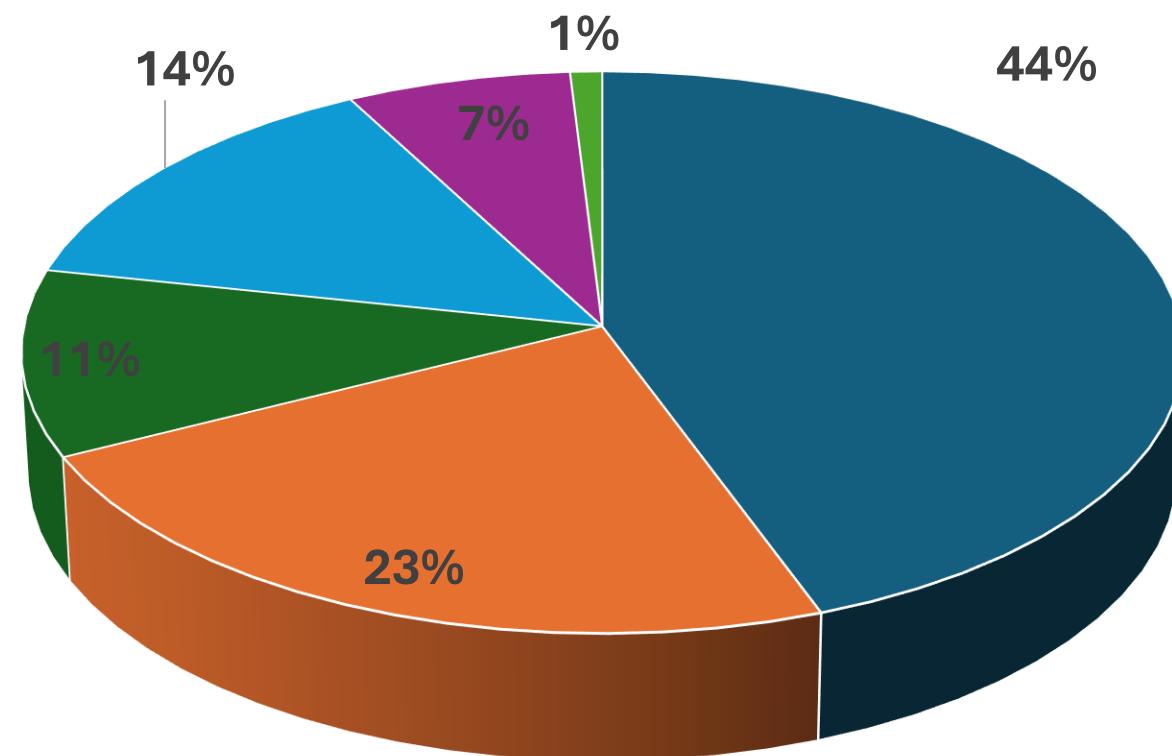
esiti

favorevoli

L'accordo ex. art. 23 co.1 lett. c) è la principale soluzione individuata all'esito delle trattative (182 casi). Segue il contratto con uno o più creditori co. 1 lett. a) (95 casi). In aumento gli accordi di ristrutturazione (57 casi) e i piani attestati di risanamento, (28).



Gli esiti positivi delle istanze di composizione negoziata

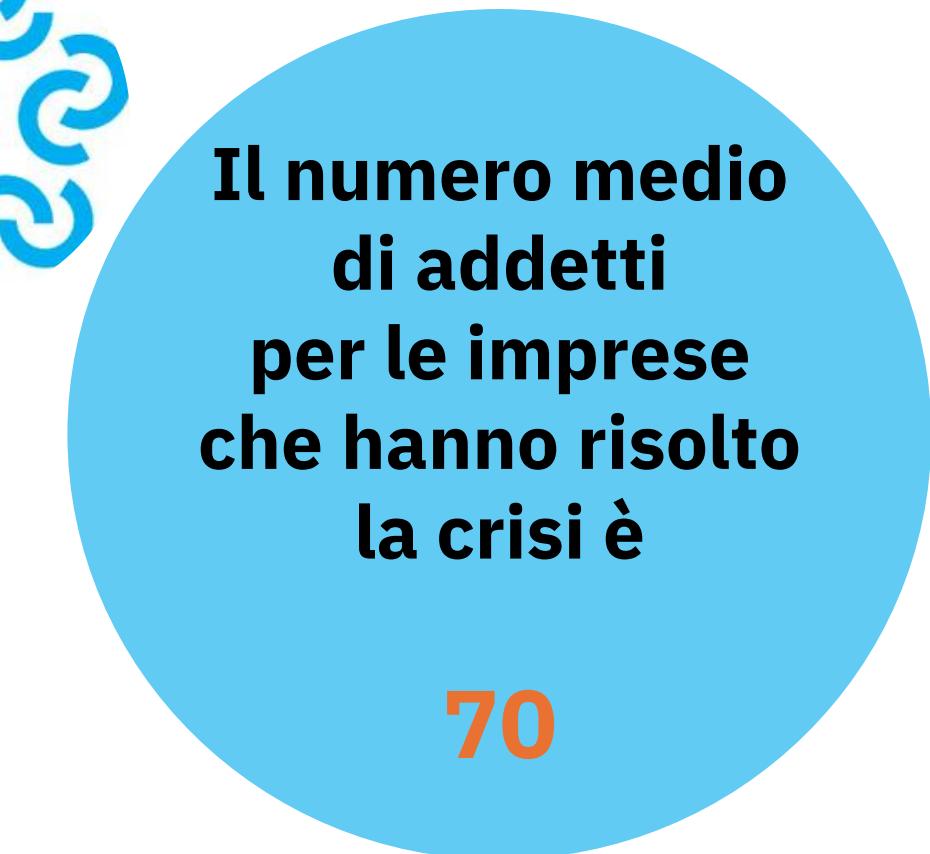
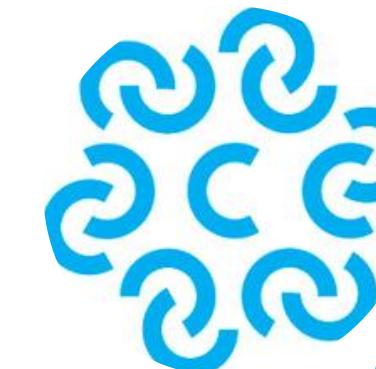
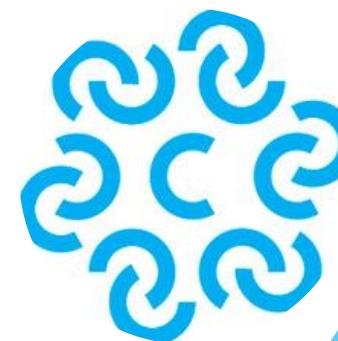


- Accordo ex art. 23, comma 1, lett. c)
- Contratto ex art. 23, comma 1, lett. a)
- Altre procedure di regolazione della crisi
- Domanda di omologazione AdR ex art. 23, comma 2, lett. b)
- Piano attestato di risanamento ex art. 23, comma 2, lett. a)
- Convenzione di moratoria ex art. 62

Casi di successo: analisi qualitativa

Le **423 imprese** che hanno concluso positivamente la composizione negoziata appartengono prevalentemente al settore economico delle **attività manifatturiere (22,6%)**, del **commercio all'ingrosso/dettaglio (20,8%)** e delle **costruzioni (15,2%)**.

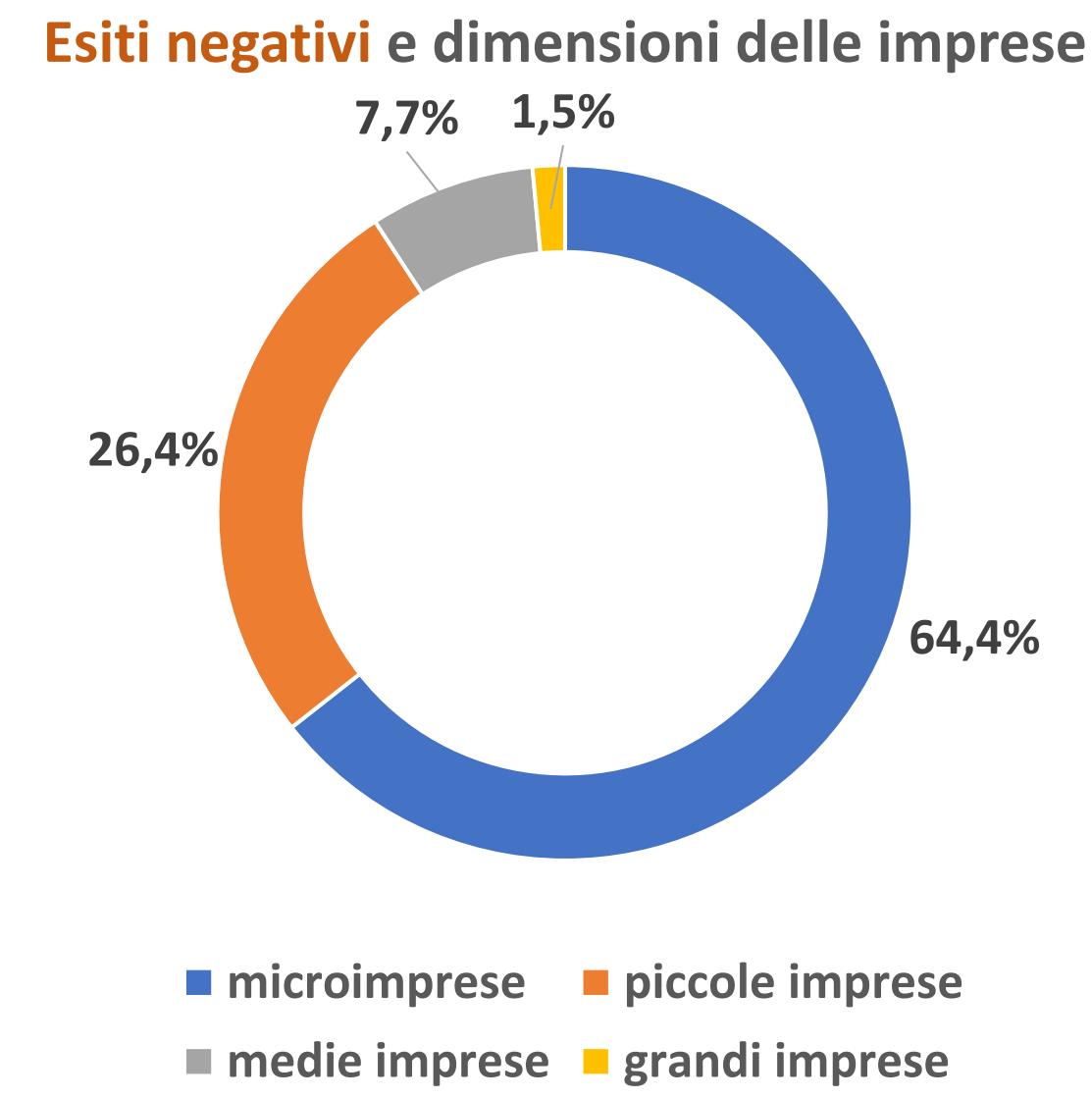
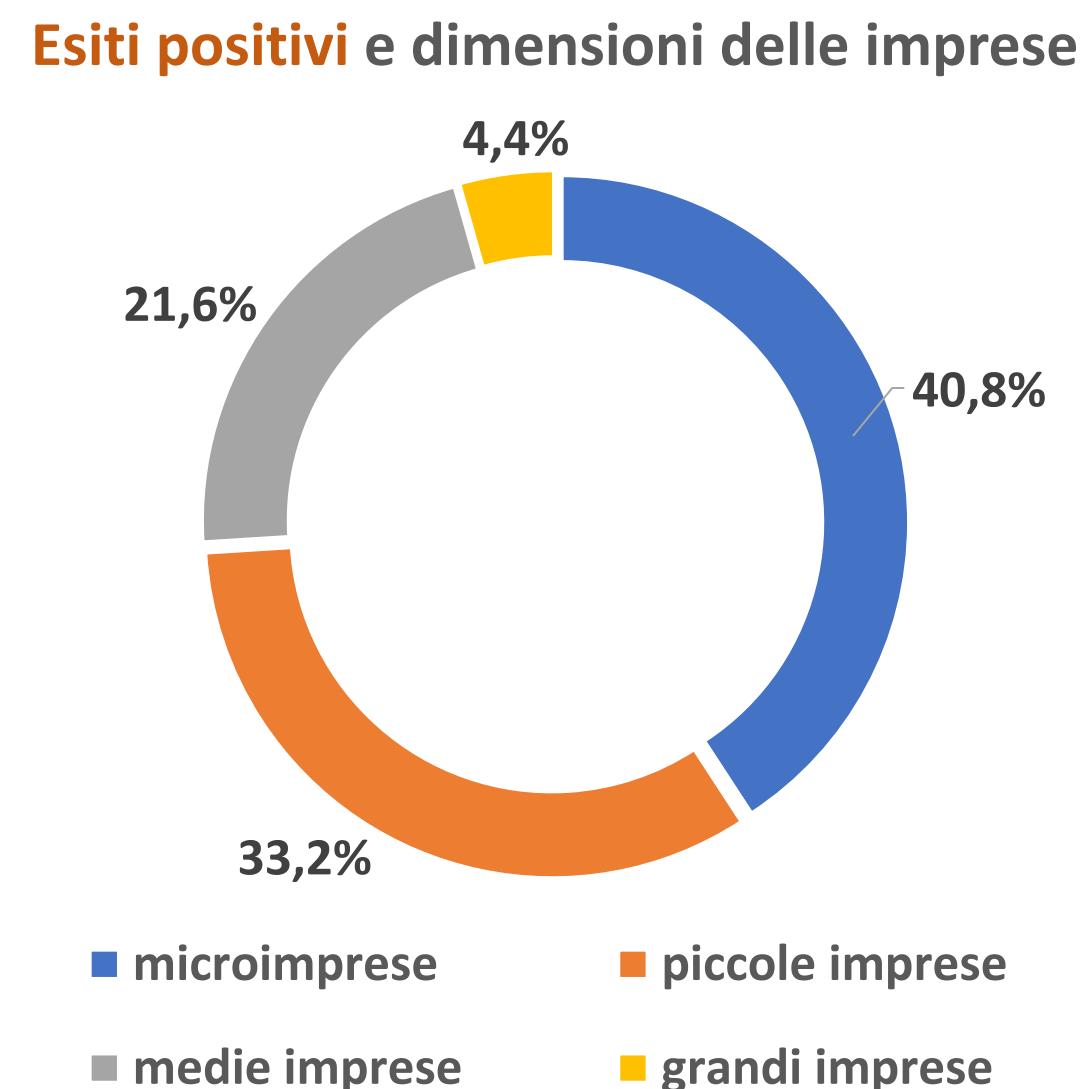
La quasi totalità delle imprese è costituita in forma di **società di capitali (86,1%) dimensionata e strutturata, con un valore medio della produzione di circa 16 milioni di Euro.**



Dati aggiornati al 10 novembre 2025

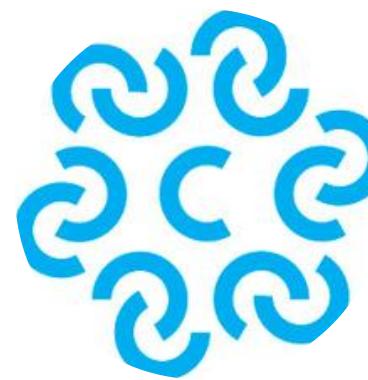
Dimensioni delle imprese ed esiti della CN

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.

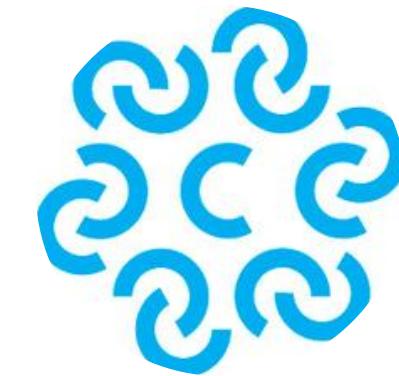


Le imprese sottosoglia

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 4% 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 (25%)

IMPRESE «SOTTOSOGLIA»

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

Le istanze archiviate negativamente



Esito negativo

872 istanze (53%)



Mancate prospettive di risanamento

533 istanze (33%)

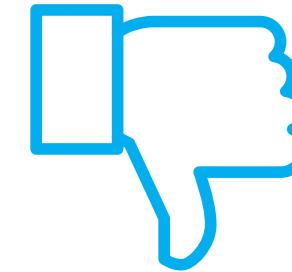


Rinuncia da parte dell'imprenditore

228 istanze (14%)

1.633 / 2.137 chiuse

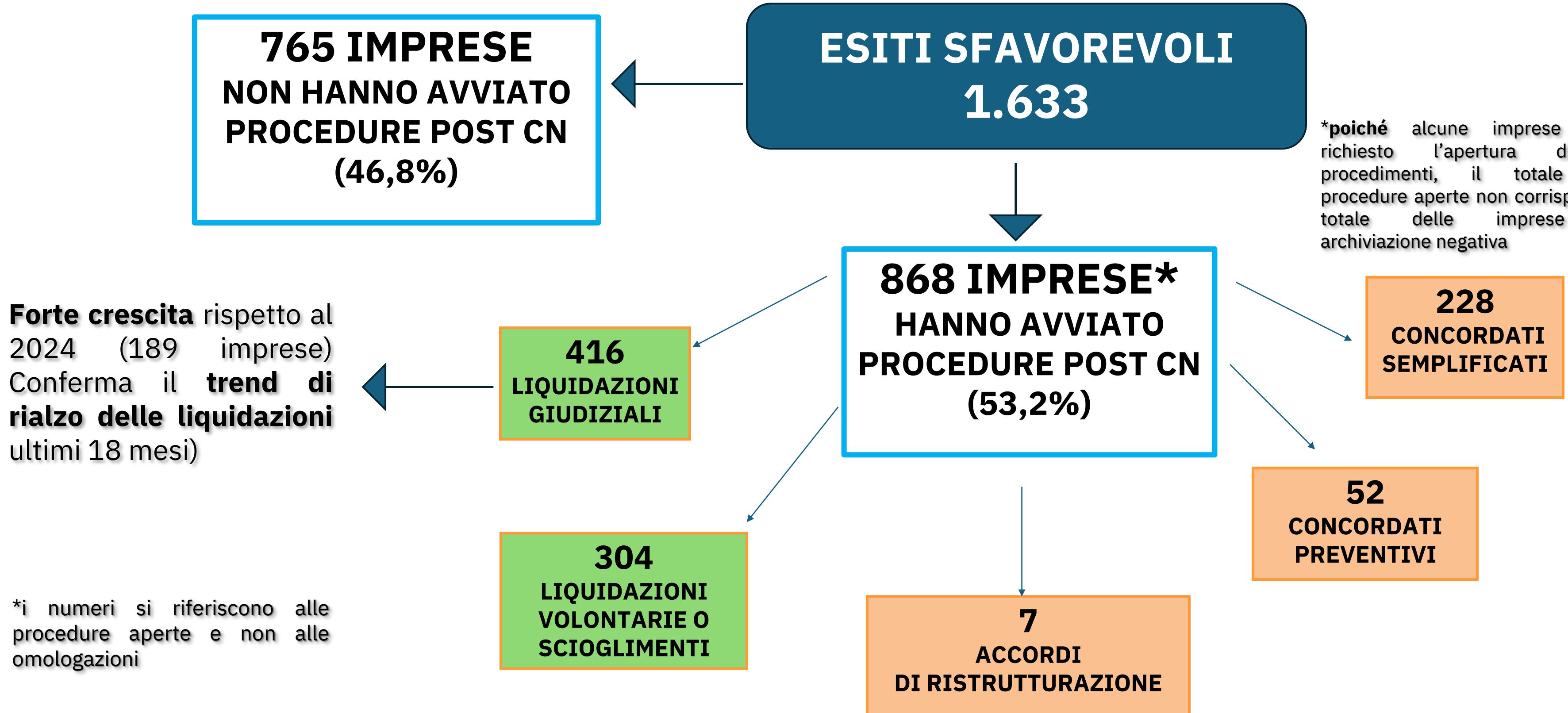
esiti sfavorevoli



Attenzione: gli esiti sfavorevoli delle trattative non costituiscono sempre un elemento negativo: la CN può essere propedeutica a soluzioni ulteriori (caso CONBIPEL).

Decreto correttivo 136/2024: *L'intenzione del legislatore è di valorizzare le potenzialità della **composizione** negoziata che **non deve essere vista come uno strumento che ha esito positivo solo se ed in quanto porta ad una delle soluzioni di risanamento** di cui al comma 1 o al comma 2, lettera b). Anche gli eventuali sbocchi giurisdizionali, infatti, vanno considerati come **risultati positivi** della composizione che, rispetto ad essi, è chiamata a svolgere un **ruolo preparatorio** tale da garantire ristrutturazioni più rapide ed efficienti»*

Gli sbocchi delle istanze chiuse negativamente

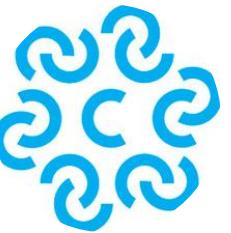
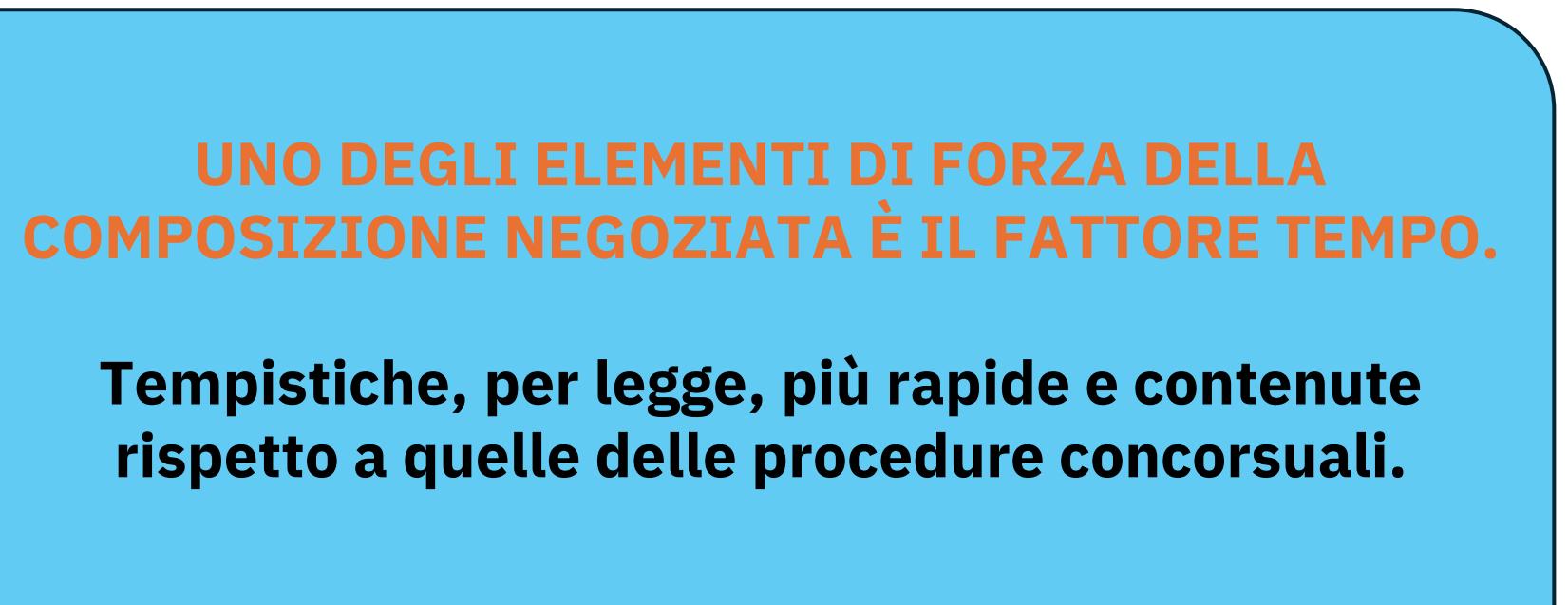


Durata media delle procedure

La durata media delle composizioni negoziate (calcolata dalla data di accettazione dell'incarico dell'esperto a quella di archiviazione dell'istanza) è di

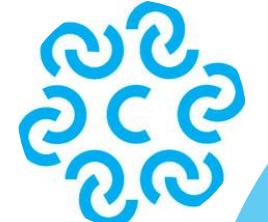
228 giorni

Il 64% delle imprese si avvale della proroga.



**DURATA MEDIA
ESITI FAVOREVOLI
320 gg**

**86% DEI CASI
IN PROROGA**



**DURATA MEDIA
ESITI SFAVOREVOLI
207 gg**

**51% DEI CASI
IN PROROGA**



UNIONCAMERE

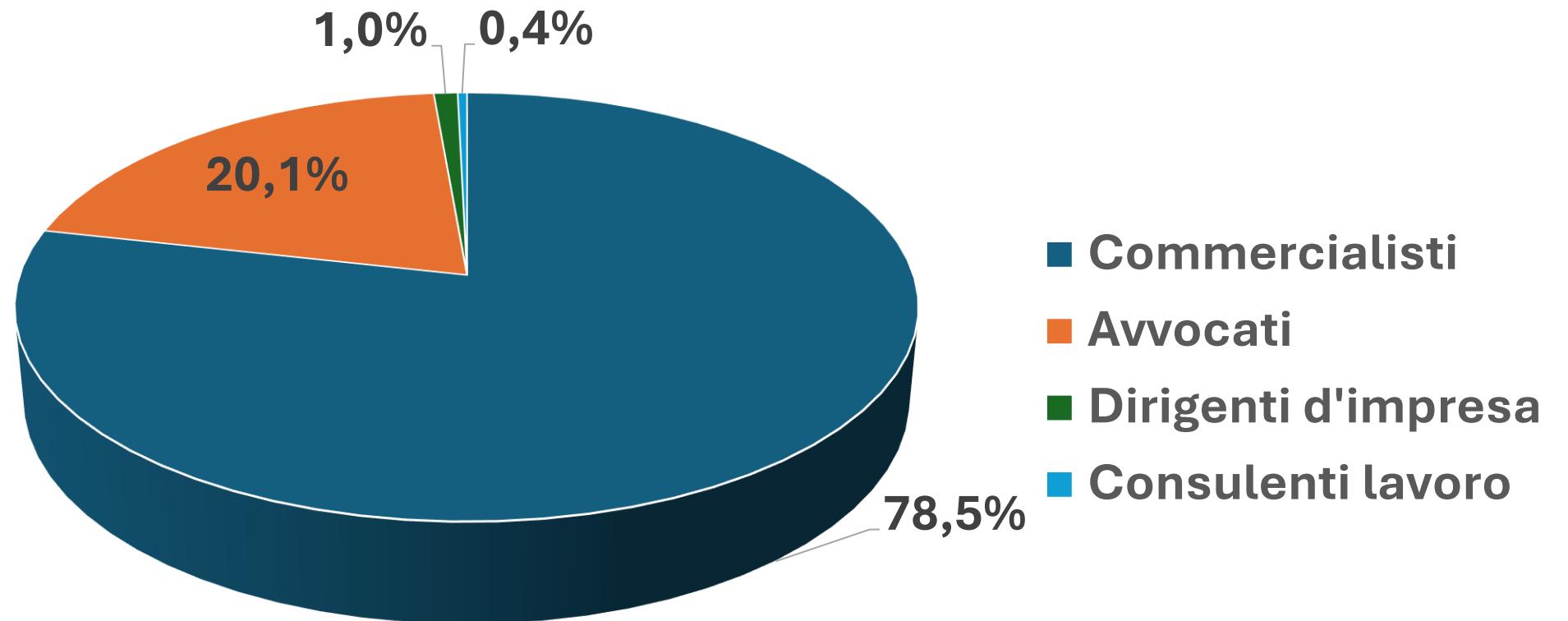
GLI ELENCHI DEGLI ESPERTI

La provenienza degli esperti

- Sono **4.675** gli **esperti** iscritti ai 21 Elenchi regionali (+258 nov. 24)
- Lombardia (18,8%),
- Toscana (10,8%)
- Emilia-Romagna (9,8%)
- Veneto (9,6%)
- Lazio (9,2%)

Regione	Numero	Percentuale
Lombardia	880	18,8%
Toscana	505	10,8%
Emilia-Romagna	457	9,8%
Veneto	450	9,6%
Lazio	429	9,2%
Campania	400	8,6%
Puglia	229	4,9%
Marche	213	4,6%
Abruzzo	177	3,8%
Piemonte	176	3,8%
Sicilia	153	3,3%
Umbria	124	2,7%
Liguria	123	2,6%
Calabria	98	2,1%
Friuli-Venezia Giulia	81	1,7%
Sardegna	75	1,6%
Provincia autonoma Trento	43	0,9%
Basilicata	25	0,5%
Molise	23	0,5%
Provincia autonoma Bolzano	9	0,2%
Valle d'Aosta	5	0,1%
Totale	4.675	100%

I professionisti



I commercialisti si confermano in netta maggioranza (78,5%), seguiti dagli avvocati (20,1%).

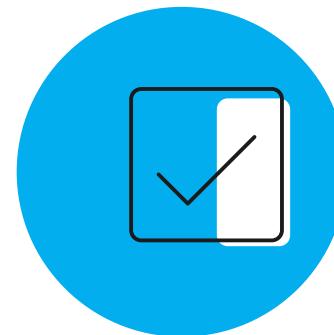
Rimane esiguo il numero dei dirigenti d'impresa (1%) e dei consulenti del lavoro (0,4%).

La scheda sintetica

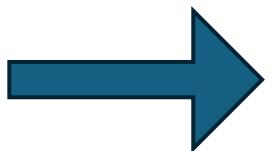
Da luglio 2024 Unioncamere ha fornito agli esperti la possibilità di compilare una scheda sintetica per inserire competenze ed esperienze acquisite: ciò ha permesso di qualificare al meglio la professionalità dell'esperto, rendendo più agevole e «precisa» - da parte della Commissione - la sua nomina nei procedimenti di composizione negoziata.

Su un totale di 4.675 esperti, ben 1.671 (il 36%) hanno provveduto a compilare la scheda sintetica, inserendo in Piattaforma un totale di 6.357 esperienze professionali.

Questioni aperte e proposte



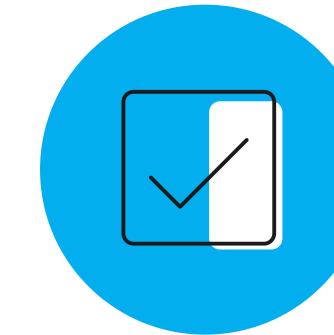
Proposte di accordi transattivi con il fisco



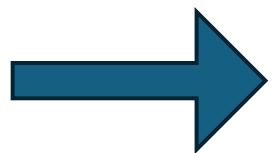
Le modifiche del correttivo sono state efficaci?

I numeri sugli accordi transattivi conclusi nell'ultimo anno con l'erario non sono soddisfacenti.

Andrebbe ripensato l'iter di conclusione di tali accordi, snellendo il procedimento lato AdE ed alleggerendo le responsabilità dei funzionari sottoscrittori.



Posizione dei creditori bancari

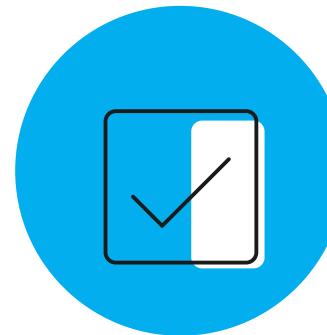


Qual è l'atteggiamento del ceto bancario dopo il correttivo?

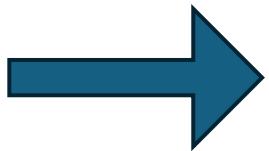
Attenzione!

- al fenomeno della **cessione del credito**, cui il sistema creditizio ricorre pur se meno frequentemente di prima;
- **all'escussione delle garanzie** (Mcc, in primis) oggi meno facile.

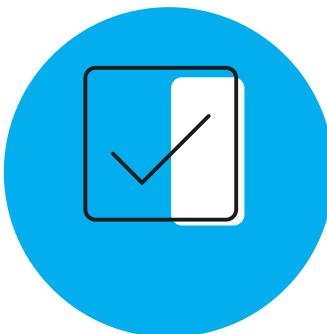
Questioni aperte e proposte



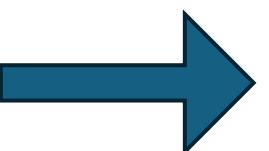
**Programma di
rateizzazione art.25
undecies CCI**



Le piccole imprese non hanno successo nella CN. Aumentare le soglie dell'art. 25-undecies CCI (mai attuato): il valore di **30.000 €** non è sufficiente a coprire l'esposizione debitoria delle pmi.
Innalzare la soglia a 100.000€-300.000€? per ampliare la platea delle imprese e introdurre **sistemi di predittività** basati sull'utilizzo di **A.I.**



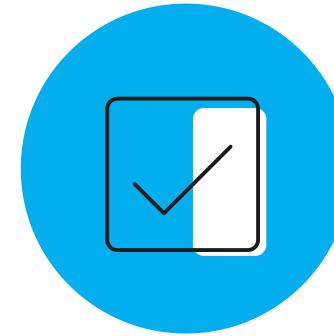
**Adeguati assetti
artt. 2086 c.c. e
3 CCI**



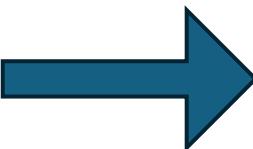
La maggior parte delle imprese, soprattutto quelle più piccole, non ha adottato gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili*: **insistere sull'importanza dell'allerta precoce:** gli assetti sono una condizione fondamentale per individuare ed affrontare tempestivamente i segnali di crisi.

*Su **662.244** imprese che hanno depositato il bilancio di esercizio 2023, solo **22.806 (il 3,5%) hanno dichiarato di averli istituiti.**

Questoni aperte e proposte



**Qualificazione e
nomina degli esperti**



Gli esperti sono il motore della CN:

- **Insistere sulla loro qualificazione (55h formazione una tantum?)**
- **I meccanismi di nomina sono efficaci?**
- **La trasparenza e la rotazione sono garantite?**
- **I giovani hanno accesso agli elenchi regionali?**



Si potrebbe prevedere un sistema degli elenchi «a fascia» per favorire la meritocrazia, la turnazione e l'inserimento dei giovani professionisti.



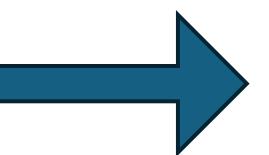
Si potrebbe valutare un sistema di coordinamento delle commissioni regionali di nomina e definire delle best practice.

Considerazioni finali

La composizione negoziata sta vivendo un momento d'oro ed il bilancio a 4 anni dalla partenza è assolutamente positivo

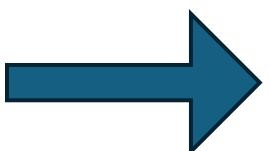
TUTTAVIA

Anche se le domande sono in crescita



lo strumento non è ancora ben conosciuto

Le istanze sono molto più «solide» di prima



solo una piccola parte delle imprese si è dotata di indicatori di misurazione del rischio

Gli esperti hanno raggiunto un numero significativo



serve maggiore qualificazione e responsabilità

Proposte operative

- ❖ **Le piccole dimensioni di azienda sono fortemente penalizzate:** occorre riattivare il meccanismo previsto dall'articolo 25 undecies per approntare un piano di rateizzazione informatico per debiti inferiori a 300.000 €.
- ❖ **Le proposte di accordi transattivi con il fisco stentano a decollare:** occorre alleggerire il processo documentale, ma soprattutto serve uno strumento che eviti la responsabilità di firma del funzionario pubblico unitamente a dei modelli di valutazione sulla convenienza dell'accordo
- ❖ **I creditori bancari e finanziari devono partecipare più attivamente alle trattative:** va inibita l'escussione delle garanzie così come la cessione del credito in CNC e vanno meglio precisati e tarati i vincoli rispetto alle norme di vigilanza bancaria europea
- ❖ **Nomina e qualificazione degli esperti:** deve essere introdotto un percorso di selezione ed aggiornamento per gli esperti; formazione obbligatoria (biennale?), modalità di accesso dei giovani professionisti, coadiutori; così come deve essere meglio tarato il processo di definizione del compenso, soprattutto nei casi di archiviazione della CNC
- ❖ **Commissioni regionali di nomina degli esperti:** è necessario un maggiore coordinamento e collegamento; si miglioreranno così le prassi comportamentali, si creerà un meccanismo di scambio di professionalità, si indurrà l'esperto a profilare al meglio la propria candidatura, si renderanno confrontabili le modalità di scelta dell'esperto evitando asimmetrie.

Sandro Pettinato

Convegno Nazionale APRI
20 – 21 novembre 2025