

CRISI D'IMPRESA

L'esperto nei tavoli delle trattative di CNC: esperienze pratiche, rilievi critici e qualche proposta migliorativa

Silvia Zenati

30 Gennaio 2026

Lo scritto illustra i rilievi critici emersi nel corso di diversi convegni sul tema della composizione negoziata della crisi, anche alla luce delle esperienze pratiche dell'Autrice sia quale esperto indipendente, sia quale *advisor* di società in crisi, il tutto al fine di individuare qualche spunto di miglioramento del percorso di CNC.

Lo scritto riprende le relazioni effettuate dall'Autrice in vari convegni: convegno organizzato da Associazione Concorsualisti e UNIVR, di Verona del 1° luglio 2025 «La composizione negoziata della crisi: lo stato dell'arte, il punto di vista della commissione per le nomine, le testimonianze degli Esperti e delle parti coinvolte»; convegno organizzato da Associazione Concorsualisti di Mestre-Venezia del 28 novembre 2025 «La composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa: rapporti con gli Istituti di credito e l'Agenzia delle entrate. Criticità e testimonianze»; convegno organizzato da Fondazione commercialisti, ODCEC e Tribunale di Treviso dell'11 dicembre 2025 «Composizione negoziata 4.0. Strumenti, responsabilità e prospettive nella gestione della crisi d'impresa».

Premessa

Nel dibattito scaturito sul tema della composizione negoziata della crisi (d'ora in avanti CNC) sono emersi temi che mettono in discussione, in certi casi, la effettiva perseguibilità della negoziabilità, che è il connotato tipico dell'istituto, cioè il fatto che i partecipanti alla composizione possano effettivamente disporre dei loro diritti e quindi negoziare un accordo tale da consentire il superamento della crisi.

È stato evidenziato anche il rischio di marginalizzazione del ruolo dell'esperto, tenuto conto che il tavolo della CNC è risultato nel tempo affollato di molteplici soggetti attivi nella consulenza all'imprenditore in crisi, che proprio in virtù del loro protagonismo stanno progressivamente limitando la centralità all'esperto.

La negoziabilità e le parti soggette a disciplina vincolata nell'agire

I casi nei quali viene messa in discussione la **negoziabilità** dello strumento CNC sono quelli in cui partecipano parti che sono, per loro natura, sottoposte a una disciplina vincolata dell'agire, parti per le quali diventa, quindi, difficile disporre pienamente dei loro diritti, e di conseguenza comporre in maniera negoziata la crisi.

Gli **istituti di credito**, che sono parti essenziali nel percorso di risanamento, sia come creditori, sia come finanziatori della continuità, come noto, sono sottoposti agli obblighi di vigilanza prudenziale. **prima del**

d.lgs. n. 136/2024, c.d. decreto correttivo-*ter*, la norma dell'art.16, comma 5, c.c.i.i. disponeva che «l'accesso alla composizione negoziata della crisi non costituisce di per sé causa di sospensione e di revoca degli affidamenti bancari concessi all'imprenditore. In ogni caso la sospensione o la revoca degli affidamenti possono essere disposte se richiesto dalla disciplina di vigilanza prudenziale, con comunicazione che dà conto delle ragioni della decisione assunta».

In base all'originaria formulazione della norma si era creato un **cortocircuito** per cui la semplice comunicazione da parte dell'imprenditore di una situazione di crisi precoce poteva concretizzare, in virtù della disciplina europea, la sospensione o la revoca degli affidamenti concessi, con grave pregiudizio per la manovra di risanamento.

Il problema è stato risolto in via normativa con la sostituzione, ad opera del d.lgs. n. 136/2024, del **comma 5 dell'art. 16c.c.i.i.**, che ora recita: «La notizia dell'accesso alla composizione negoziata della crisi e il coinvolgimento nelle trattative non costituiscono di per sé causa di sospensione e di revoca delle linee di credito concesse all'imprenditore né ragione di una diversa classificazione del credito. Nel corso della composizione negoziata la classificazione del credito viene determinata tenuto conto di quanto previsto dal progetto di piano rappresentato ai creditori e della disciplina di vigilanza prudenziale, senza che rilevi il solo fatto che l'imprenditore abbia fatto accesso alla composizione negoziata. L'eventuale sospensione o revoca delle linee di credito determinate dalla applicazione della disciplina di vigilanza prudenziale deve essere comunicata agli organi di amministrazione e controllo dell'impresa, dando conto delle ragioni specifiche della decisione assunta. La prosecuzione del rapporto non è di per sé motivo di responsabilità della banca e dell'intermediario finanziario».

In sostanza la modifica normativa che collega la classificazione del credito a quanto previsto nel piano – contemporaneamente esentando l'istituto di credito da responsabilità per la prosecuzione del rapporto – ha determinato un contesto di **protezione** che ha consentito alle banche di superare le criticità legate alla classificazione del credito, e quindi alle norme sulla vigilanza prudenziale, recuperando la possibilità di **proseguire nel finanziamento dell'impresa in crisi**, e nel contempo **negoziare un accordo per il superamento della crisi**, pur in presenza di una disciplina vincolata dell'agire.

Così non è stato per l'**Agenzia delle Entrate**, anch'essa creditrice con disciplina vincolata dell'agire, perché soggetta al principio di **indisponibilità della pretesa tributaria**, principio che, come noto, rende estremamente arduo ottenere la transazione del debito erariale, per le connesse **responsabilità del funzionario agente**, in cui il quadro normativo regolatorio, anch'esso innovato dal d.lgs. n. 136/2024, è rappresentato dall'art. 23, comma 2-*bis*, c.c.i.i., che prevede: «Nel corso delle trattative l'imprenditore può formulare una proposta di accordo transattivo alle agenzie fiscali, all'Agenzia delle entrate-Riscossione che prevede il pagamento, parziale o dilazionato, del debito e dei relativi accessori. La proposta non può essere formulata in relazione ai tributi costituenti risorse proprie dell'Unione europea. Alla proposta sono allegate la relazione di un professionista indipendente che ne attesta la convenienza rispetto all'alternativa della liquidazione giudiziale per il creditore pubblico cui la proposta è rivolta e una **relazione sulla completezza e veridicità dei dati aziendali** redatta dal soggetto incaricato della revisione legale, se esistente, o da un revisore legale iscritto nell'apposito registro a tal fine designato».

Il quadro regolatorio per il creditore pubblico che decida di addivenire alla transazione dei soli debiti erariali, essendo inspiegabilmente sottratti alla disciplina negoziale sia i contributi previdenziali, sia i tributi locali, è fondato, in questo caso, sulla esecuzione di **rilevanti verifiche documentali**, finalizzate, tra le altre, alla redazione della relazione del revisore legale interno, **a spese del debitore**, sulla completezza e veridicità dei dati aziendali.

Questa **verifica** è di fondamentale importanza ai fini della redazione del piano di risanamento, visto che se i dati di partenza sono scorretti, il piano non può essere né affidabile né fattibile. Non è dato comprendere perché essa non venga demandata in tutti i casi (e non solo in ipotesi di transazione fiscale) all'**esperto**, al quale viene ora richiesto solo di vigilare sulla coerenza complessiva delle informazioni fornite dall'imprenditore, al quale può chiederne ulteriori, nel caso avvalendosi, a sue spese, di un revisore legale.

Sarebbe molto più utile a tutte le parti della CNC che fosse l'esperto ad incaricare, a spese del debitore, un revisore legale indipendente, e non quello interno, di fornire una relazione sulla veridicità dei dati contabili, e ciò a supporto della affidabilità del piano di risanamento, che godrebbe di maggiore tenuta, ma soprattutto a beneficio di tutti i creditori, e non solo dell'Agenzia delle Entrate.

Vista la consistenza numericamente irrilevante delle transazioni sinora concluse con l'Agenzia delle Entrate-riscossione in ambito di CNC, e considerata nella prassi la richiesta, da parte del creditore pubblico, della attestazione sulla fattibilità del piano, ci si chiede se, come per gli accordi con gli istituti di credito, per agevolare i quali decisiva è stata la modifica normativa che collega la classificazione del credito a quanto previsto nel piano, sarebbe ipotizzabile prevedere una **esenzione da responsabilità per i funzionari pubblici** che aderiscano alla transazione fiscale sulla base di quanto previsto nel piano.

Sempre nell'ambito dei creditori con disciplina vincolata dell'agire vi sono le **parti pubbliche**, che possono essere enti locali, società *in house*, società partecipate da enti pubblici, soggetti che, direttamente o indirettamente, sono sottoposti alla giurisdizione della Corte dei conti. Qual è il margine di manovra, cioè l'effettiva autonomia decisionale di queste parti nel percorso di CNC, che nella negozialità trova la sua ragion d'essere?

La rilevanza del piano di risanamento

In conclusione, viene da chiedersi perché in tutte queste situazioni, nelle quali l'esistenza di una disciplina vincolata dell'agire pregiudica la fattibilità della CNC, il piano di risanamento non possa diventare la legge regolatrice della CNC, così come previsto per la negoziazione delle banche dall'art. 16, comma 5, c.c.i.i., secondo il quale la classificazione del credito si determina «tenuto conto di quanto previsto nel piano», determinando la **prevalenza del piano** sulla disciplina della vigilanza prudenziale.

Anche per gli altri creditori, e non solo per le banche, dovrebbe, infatti, prevalere, sulla disciplina vincolata specifica per il creditore, il piano, la cui finalità è il **risanamento aziendale**: è chiaro, infatti, che se il piano è fattibile, credibile e ben strutturato, questo può determinare la validazione e il superamento, ad esempio per l'Agenzia delle Entrate, del principio di indisponibilità dei debiti tributari, agevolando la transazione del debito erariale.

D'altra parte, già in passato una risalente circolare dell'Inps ha consentito la riduzione del debito previdenziale proprio in virtù di un piano di risanamento fattibile, che costituiva la legittimazione allo stralcio per il creditore pubblico.

In questo modo il piano verrebbe rimesso al centro della CNC, diventandone la norma regolatoria e giustificatrice della negozialità anche per quei soggetti che hanno una disciplina vincolata dell'agire.

I soggetti al tavolo della CNC e il rischio di (ir)rilevanza dell'esperto

La CNC, da luogo nel quale dovevano incontrarsi, secondo l'impianto originario del d.l. n. 118/2021, solo l'imprenditore e i suoi creditori, con l'esperto indipendente a negoziare, è diventato nel tempo un tavolo affollato al quale partecipano numerosissimi attori che, quasi tutti, scaricano i costi del loro intervento sul debitore.

Quasi tutti perché in realtà i **fornitori**, che proseguendo ad operare con l'impresa in crisi ne garantiscono la **continuità aziendale**, generalmente non si relazionano come un fronte unitario, e quindi non hanno il potere contrattuale per potere imporre al debitore di accollarsi i costi di consulenza per un loro rappresentante comune, al fine di meglio negoziare le loro posizioni.

Al contrario, nella prassi le **banche** pretendono, e normalmente ottengono, la nomina di un loro **rappresentante comune**, in genere un legale da loro scelto, al quale viene conferito un incarico direttamente dal debitore, che ne assume l'onere, anche se l'attività dallo stesso svolta va a favore del ceto bancario.

Accade nella prassi che le banche chiedano, altresì, un ***independent business review*** (IBR) per verificare la manovra di piano alla luce dell'analisi dell'attività tipica e del settore in cui opera la società in crisi: da tale accertamento, sottoposto a *sensitivity test*, dovrebbe emergere il grado di **concretezza delle prospettive di risanamento** assunte nel piano, perché se la crisi è settoriale, come accade spesso nelle crisi dei distretti, per garantire il successo della manovra non bastano semplicemente i numeri, ci vuole anche una strategia aziendale innovativa.

Questa analisi aggiuntiva, così come la nomina del rappresentante comune delle banche, sono strumenti che agevolano certamente l'istruttoria, e la conseguente delibera, da parte degli istituti di credito, tuttavia, considerati gli **elevati oneri**, prelevati dalla somme destinate alla continuità, che essi comportano a carico della società in crisi, viene da chiedersi se si tratti di prassi lecite: nessuna norma, infatti, prevede esplicitamente questi ulteriori interventi, legittimando il sostenimento in prededuzione dei relativi costi.

La direttiva 2019/1023/UE, c.d. direttiva *insolvency*, al considerando 15 dispone che «È necessario ridurre i costi di ristrutturazione a carico di debitori e creditori», fissando un **principio di economicità delle procedure concorsuali** in ossequio al quale l'art. 6 CCII ha introdotto una forte limitazione della categoria delle prededuzioni: è quindi lecito chiedersi se l'affermarsi di prassi evolutive che addossano sull'impresa in crisi oneri aggiuntivi di consulenza, non previsti dalla legge, non possa risultare in contrasto con il citato principio eurounitario.

In realtà il **pericolo** insito nella moltiplicazione delle forme di consulenza a favore dei creditori, con aumento dei soggetti presenti al tavolo delle trattative, è che l'**esperto**, da tutti ritenuto il fulcro della composizione negoziata, cioè la persona che con la sua esperienza e la conduzione negoziata delle trattative può determinare il successo della composizione, possa nel tempo assumere di fatto una **posizione più laterale e defilata**, perdendo gradualmente quella autorevolezza che gli consente di adeguatamente svolgere il suo ruolo di negoziatore.

L'esperto, inoltre, deve fare i conti con una diffusa e persistente scarsa conoscenza della CNC, per cui non può evitare di spiegare alle parti, sia all'inizio, che nel corso della negoziazione, il significato e la portata del suo ruolo, illustrando le regole del gioco e le norme della composizione negoziata; prova ne sia che ai tavoli bancari, e fatte salve lodevoli eccezioni, sovente vengono inviati funzionari impreparati sia sulle regole concorsuali, sia sulla specifica attività svolta dall'impresa in crisi. Sono gli stessi istituti di credito a confermare tale anomalia, essendo invalsa la prassi di non coinvolgere nei tavoli di crisi il gestore della posizione *in bonis*, soggetto che, conoscendo da vicino l'impresa, potrebbe in effetti meglio valutare le concrete possibilità di risanamento della stessa, avendo presente gli andamenti storici, le caratteristiche del settore di attività, le capacità degli amministratori.

Per questo gli istituti di credito chiedono di frequente la nomina di un rappresentante comune, con tutte le criticità sopra illustrate, e le conseguenti difficoltà nell'individuare il centro di interessi cui afferisce il rapporto di clientela.

Altri soggetti che partecipano al tavolo delle trattative sono: il ***chief restructuring office*** (CRO), se richiesto dal Tribunale nell'ambito del procedimento di concessione delle misure protettive cautelari; l'**attestatore del piano**, se richiesto dall'Agenzia delle Entrate in sede di transazione del debito erariale, o dagli istituti di credito, o dagli investitori che scelgono di sostenere l'impresa in crisi; ed eventualmente un ***managing agent***, qualora potenziali investitori o finanziatori ritengano che anche la gestione vada monitorata.

I protagonisti indiscussi, dai quali dipende l'impostazione, la manutenzione e la definitiva formulazione del piano di risanamento, sono però gli **advisor legali e finanziari**, consulenti che sono professionisti specialisti del settore, strutturati e adeguatamente remunerati.

Gli *advisors* sono in genere preparati e molto efficienti, visti i tempi stringenti del percorso; organizzano i tavoli delle trattative, e le conducono anche fuori dai tavoli, rapportandosi con l'esperto; predispongono i contratti, e sostanzialmente svolgono in *outsourcing* tutta l'attività di supporto al risanamento, cosicché spesso è difficile cogliere l'effettiva **adeguatezza degli assetti interni** della società in crisi.

Infatti, le richieste che vengono normalmente formulate dall'esperto per monitorare l'andamento dell'attività, ad esempio la redazione di piani di cassa, previsionali e consuntivi, con frequenza mensile, vengono redatti direttamente dagli *advisors*, con marginale interessamento della struttura amministrativa interna della società in crisi, già occupata nella prosecuzione della normale operatività aziendale.

In sostanza, la presenza di *advisors* specialisti del risanamento spesso ostacola la valutazione della adeguatezza della struttura organizzativa interna dell'impresa, con il rischio che, una volta terminata la CNC, quell'impresa possa **ricadere in stato di crisi** per l'impossibilità di superare le sue inefficienze, non potendo più disporre del supporto di questa consulenza aggiuntiva.

Altri soggetti coinvolti nel percorso di composizione negoziata sono il **collegio sindacale** e il **revisore legale della società**, che sono tenuti a fornire informazioni all'esperto, esercitando nel contempo le loro funzioni, da un lato, di vigilanza sulla corretta gestione, e, dall'altro, di controllo contabile, funzioni che non vengono meno pur se la società abbia scelto il percorso di CNC, non postulando lo stesso l'abbandono dello statuto dell'imprenditore.

Se nominati dall'esperto, sono coinvolti nella CNC anche il **revisore legale o il consulente del settore**: in questi casi, inspiegabilmente, l'onere resta a carico dell'esperto, e non della società in crisi, pur essendo l'opera prestata dagli stessi a beneficio della trasparenza del percorso, e quindi di tutte le parti in causa.

Il contesto del tavolo delle trattative risulta, per quanto sinora esposto, particolarmente "affollato", con il rischio, purtroppo concreto, che l'esperto, che la norma pone al centro delle negoziazioni, diventi una figura secondaria, sempre più evanescente e irrilevante, contro lo spirito della norma che lo ha istituito.

Proposte di miglioramento del percorso

1) Considerato che è la verifica di completezza e veridicità dei dati aziendali a dare sostanza al piano, perché un piano basato su dati non veritieri non ha valore, all'esperto andrebbe attribuito il potere di nominare un revisore legale di sua scelta, diverso da quello interno della società, ma a spese dell'imprenditore, per avere una certificazione della completezza e veridicità dei dati aziendali. In tale modo si avrebbe, a beneficio di tutti i creditori, fornitori compresi, la conferma che il piano è redatto su dati contabili di partenza veritieri.

2) Il contenuto del piano dovrebbe essere la base della manovra di risanamento per tutti i creditori soggetti ad una disciplina vincolata dell'agire – banche, Agenzia delle entrate, e creditori pubblici –, e divenire lo strumento la cui valutazione consente l'approvazione di transazioni, stralci, dilazioni e rinegoziazioni anche da parte degli stessi; il piano potrebbe essere soggetto all'attestazione di fattibilità da parte di un soggetto indipendente, scelto dall'esperto, a spese dell'imprenditore, come viene richiesto ora di prassi dall'Agenzia delle entrate per aderire alla transazione fiscale, e in molti contesti anche dagli istituti di credito, ai quali sono proposti stralci o consolidamenti dei debiti.

3) Soggetti tecnicamente attrezzati come gli istituti di credito devono impegnarsi a inviare al tavolo di CNC funzionari di livello adeguatamente formati in ambito concorsuale, limitando il ricorso alla nomina di un rappresentante comune, a spese del debitore, solo in casi molto complessi, con la precisazione che l'incarico va conferito nell'interesse del risanamento dell'impresa in crisi, e non a beneficio delle banche, che il legale va scelto dall'esperto, e che l'onere relativo va limitato individuando un livello massimo di spesa parametrato al numero degli istituti coinvolti nelle trattative.

4) Verificato che nella prassi i costi di consulenza, che assorbono la disponibilità di cassa dell'impresa in crisi in maniera rilevante, sono in media di quattro o anche cinque volte superiori rispetto al compenso dell'esperto, in maniera confliggente con l'esigenza di economicità delle procedure dettata dalla direttiva *insolvency*, e tenuto conto che il ruolo dell'esperto rischia di diventare irrilevante, se oscurato dagli *advisors*, e che, nell'ambito dei rapporti di forza professionali che si creano all'interno della CNC, il fatto di essere ben remunerati è anche un *driver* di autorevolezza, i criteri per la determinazione del compenso dell'esperto vanno rivisti, anche colmando lo squilibrio retributivo tra le (poche) CNC in grado di garantire il compenso massimo, ma in cui sono presenti consulenti attrezzati e di livello, e le (molte) CNC che vengono

remunerate ai minimi, spesso in assenza di consulenti adeguati, e quindi con un aggravio di lavoro da parte dell'esperto, ma con identico grado di responsabilità.

5) La transazione fiscale va estesa ai tributi regionali e comunali e ai contributi previdenziali assistenziali, che ne sono ancora e inspiegabilmente esclusi.

6) Vanno individuate modalità concrete per consentire alle piccole imprese di affrontare il percorso della CNC con qualche probabilità di successo: i numeri certificano che nelle imprese di minori dimensioni il tasso di insuccesso è altissimo, perché la consulenza specializzata è inesistente, perché la struttura interna è molto fragile e perché la possibilità di accedere a investitori e a finanziatori è praticamente nulla.