



GUIDA PRATICA ALLA COMPOSIZIONE NEGOZIATA ALLA LUCE DELLE NOVITA' 2026

CONDUZIONE DELLE TRATTATIVE

ODCEC VENEZIA 22 OTTOBRE 2026

MASSIMO DA RE

Ruolo dell'esperto e protocollo di conduzione della CNC

Esperto: art. 2, co. 1, lett. o bis, CCII: *«Soggetto terzo indipendente, iscritto nell'elenco di cui all'articolo 13, comma 3 e nominato dalla commissione di cui al comma 6 del medesimo articolo 13 che facilita le trattative nell'ambito della composizione negoziata».*

- ▶ No professionista indipendente
- ▶ No *advisor* finanziario o legale dell'imprenditore
- ▶ No attestatore

Deve condurre le parti verso una proposta elaborata dal debitore che, se condivisa dai creditori, potrà comporre la crisi. *Non ha potere decisionale, opera come facilitatore del dialogo tra l'imprenditore e le controparti, mantenendo un atteggiamento neutrale, propositivo e riservato.*

Decreto dirigenziale

Commissione di studio Pagni 22 aprile 2021: Linee guida per l'applicazione delle disposizioni del Codice della Crisi dedicate alla composizione negoziata



Decreto Dirigenziale del 28 settembre 2021



Decreto Dirigenziale del 21 marzo 2023 ha integrato il Decreto 28 settembre 2021 al fine di adeguarlo alle novità apportate al Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza dal Decreto legislativo 17 giugno 2022 n. 83.



Decreto Dirigenziale del 23 aprile 2026

«*Principi di comportamento dell'esperto della composizione negoziata*»

Giugno 2026: il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili ha emanato la «guida» per gli Esperti della CNC

Un *vademecum* di comportamenti ritenuti corretti e virtuosi cui l'esperto può ispirarsi.

Un documento che intende colmare le lacune lasciate dalla normativa secondaria e fornire un quadro organico di regole, raccomandazioni e *best practice*, capaci di orientare l'operato degli Esperti lungo tutte le fasi del percorso di CNC

I Principi rappresentano un **utile parametro di riferimento** anche per: (i) creditori, (ii) *advisor* e (iii) organi giudiziari chiamati a valutare la completezza del percorso negoziale nonché rendono più leggibile il ruolo dell'esperto, ne chiariscono doveri, limiti e responsabilità e rendono verificabile e valutabile il suo operato.

Sezione III: Protocollo di conduzione della composizione negoziata

- ▶ Adempimenti che l'esperto deve seguire nella fase della preparazione e nello svolgimento delle trattative
- ▶ Recepimento della miglior prassi per una soluzione concordata della crisi: fornisce indicazioni all'esperto per potersi orientare nel percorso volto al risanamento

Sezione III: Protocollo di conduzione della composizione negoziata della crisi

All'interno del protocollo possiamo individuare varie fasi:

- 1) Fase della verifica dello stato dell'impresa
- 2) Fase dell'individuazione delle parti interessate alla trattativa
- 3) Fase delle trattative (ruolo centrale dell'esperto)
- 4) Fase conclusiva con apertura dei diversi scenari di cui all'art. 23 CCII

L'ANALISI PRELIMINARE «INTERNA»

Obiettivi

- 1) Verificare l'indipendenza, il possesso delle competenze, delle risorse umane e la disponibilità di tempo necessarie per lo svolgimento dell'incarico → **COSTITUZIONE DEL TEAM DELL'ESPERTO**
- 2) Ridurre l'asimmetria informativa rispetto all'imprenditore, i professionisti dell'imprenditore e i soggetti coinvolti;
- 3) Contestualizzare l'attività esercitata dall'azienda e il settore di appartenenza;
- 4) Definire lo stato di difficoltà (precrisi-crisi-insolvenza);
- 5) *Mappare i problemi (anche soltanto potenziali) e programmare le attività nel tempo (CHE NON SEMBRERA'MAI SUFFICIENTE...)*

L'ANALISI PRELIMINARE «INTERNA» COSTITUIRE IL DATA BASE INFORMATIVO

In via preliminare:

- ▶ Esaminare la DOMANDA, i DOCUMENTI CARICATI sulla PIATTAFORMA TELEMATICA
- ▶ Individuare eventuali documenti mancanti
- ▶ Formulare domande da rivolgere all'imprenditore

La fase della verifica dello stato dell'impresa (cenno)

A seguito dell'accettazione l'esperto deve compiere diverse attività (verificare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento) volte a verificare l'esistenza di concrete prospettive di risanamento (presupposto indispensabile per poter passare alle fasi 2 e 3 ovvero l'individuazione delle parti interessate alla trattativa e la fase della trattativa)

- ▶ Esame della documentazione allegata all'istanza di richiesta di nomina dell'esperto
- ▶ Interlocuzione con l'imprenditore, con gli advisor, con gli organi di controllo e con il revisore contabile
- ▶ Interlocuzione con le principali funzioni, operativa, aziendali (commerciale, risorse umane, contabilità)

Le informazioni raccolte risultano necessarie per valutare l'esistenza di una concreta prospettiva di risanamento (art. 17, co. 5 CCII e D.D. Sezione III, art. 2.1) e passare così alle fase 2.

L'INCONTRO INIZIALE

E' importante incontro iniziale con l'imprenditore, gli advisor, gli organi di controllo e le funzioni aziendali. Opportuno l'accesso dell'esperto presso sede impresa (anche se la legge parla di "convocazione" del debitore da parte dell'esperto)

Incontro con l'organo di controllo (Sindaci e Revisore) - (situazione - vicende dell'impresa e focus cause della crisi - segnalazioni ex art. 25-octies)

-*Spiegare* il ruolo dell'esperto e l'influenza sui poteri di gestione dell'imprenditore - **da verbalizzare in occasione del primo incontro, l'esperto è terzo e nell'espletamento dell'incarico, verifica la coerenza complessiva delle informazioni fornite dall'imprenditore**

-*Sottolineare all'imprenditore che sono richieste:*

•trasparenza, nei confronti dell'esperto e dei creditori, rivelando la situazione reale della sua impresa (vedi doveri di cui all'art. 16, c. 4, CCII)

•buona fede nei confronti di tutti gli stakeholders

•consapevolezza delle responsabilità che assume, del pregiudizio che può comportare il protrarsi della crisi/insolvenza, e dell'importanza, di comprendere il venir meno delle condizioni oggettive di risanamento

RESPONSABILITA' DELL'ESPERTO

- ▶ L'esperto ha una importante serie di responsabilità:
- ▶ •bloccare sul nascere qualsiasi iniziativa di accesso alla CNC non fondata su concrete possibilità di risanamento, comunicando l'assenza di concrete prospettive di risanamento all'imprenditore e al segretario generale della competente camera di commercio, il quale dispone, conseguentemente, l'archiviazione dell'istanza (art. 17, c. 5, CCII)
- ▶ •verificare delle alternative possibili
- ▶ •comprendere se si è di fronte ad un aggravamento del dissesto (con i limiti intrinseci dei piani di ripartenza che sono necessariamente rivolti ad una prospettiva futura)
- ▶ •valutare i cambiamenti di piano in accordo con i creditori. L'esperto può condividere un cambiamento di piano anche rilevante (es. continuità diretta in indiretta)

L'attività di verifica del piano di risanamento predisposto dal debitore, raggiunge il suo culmine nel momento in cui l'esperto sottoscrive l'accordo ritenuto coerente, nel caso, con la regolazione della crisi o dell'insolvenza (art. 23, c. 1, lett. c) e art. 25-*quater*, c. 3, lett. c), CCII).

La fase dell'individuazione delle parti astrattamente interessate

Esaminata, alla luce del piano o del progetto di risanamento, l'adeguatezza delle strategie e delle iniziative industriali, si passa alla fase 2, ovvero all'individuazione – di concerto con l'imprenditore – delle tipologie di soggetti con le quali risulta opportuno intraprendere le trattative.

Il Protocollo di conduzione negoziata della crisi fornisce criteri generali per identificare gli interessi delle parti al raggiungimento dell'accordo frutto della miglior prassi, ma ogni composizione negoziata è diversa dall'altra.

La fase dell'individuazione delle parti astrattamente interessate

La corretta individuazione delle parti è **fondamentale** per la riuscita della composizione negoziata della crisi

L'esperienza «sul campo» insegna che le probabilità di successo della CNC sono maggiori ove l'impostazione iniziale sia stata correttamente valutata

Coinvolgere i soggetti che hanno effettivo interesse alla riuscita della CNC trascurando invece coloro che sono portatori di crediti non rilevanti, oppure notoriamente non disponibili alla negoziazione

LE TRATTATIVE

Obiettivi

La fase del contatto individuale: preparazione del colloquio e scelta delle modalità;

Individuazione dei soggetti potenzialmente interessati: tra cui clienti e investitori;

Programmazione degli incontri;

Condivisione dell'agenda con le parti.

ATTEGGIAMENTO DELL'ESPERTO

L'ESPERTO DEVE MANTENERE

- Un atteggiamento calmo, professionale e rispettoso
- Una posizione di ascolto attivo, ponendo domande chiarificatrici
- Un tono neutro e propositivo
- La riservatezza su tutte le informazioni apprese
- La capacità di mediare tra posizioni divergenti senza schierarsi

COME CONDURRE LE RIUNIONI

Durante le riunioni, l'esperto deve:

- Introdurre l'incontro in modo formale, chiarendo obiettivi e regole
- Garantire tempi di parola equi a tutte le parti
- Annotare le posizioni emerse in un verbale
- Riformulare le posizioni in termini costruttivi
- Riassumere i punti condivisi e fissare obiettivi per l'incontro successivo

ATTEGGIAMENTO PROATTIVO, EFFICACIA E PROGRAMMAZIONE

FACILITAZIONE DELLE TRATTATIVE

L'esperto agevola il confronto tra le parti e promuove soluzioni sostenibili.

Per facilitare le trattative:

- Predispone un calendario di incontri regolari con le controparti
- Si confronta preventivamente con ogni creditore per comprenderne le aspettative

Favorisce un clima di fiducia, evitando giudizi e conflitti. (TERZO, INDIPENDENTE E PROFESSIONALE)

Promuove soluzioni concrete e gradualì, ad esempio moratorie, rinegoziazioni o cessioni di asset.

Il contatto con i creditori può avvenire:

- Tramite PEC e lettere formali per la convocazione dei tavoli di lavoro.
- Attraverso chiamate introduttive per sondare disponibilità e clima.
- Mediante incontri individuali prima dei tavoli congiunti, in forma riservata.

ATTIVITA' DELL'ESPERTO

L'attività dell'esperto si concretizza in una serie di azioni che vanno dalla mediazione imparziale alla prospettazione delle possibili strategie di intervento per superare la crisi. L'esperto deve facilitare la comunicazione, analizzare la situazione in modo approfondito, suggerire soluzioni concrete, favorire il dialogo tra le parti e facilitare il raggiungimento di accordi che possano portare a una ristrutturazione efficace del debito o a una soluzione alternativa.

Il suo è un **ruolo di impulso e proattivo, centrale nel garantire** che le trattative non si interrompano e **procedano in modo effettivo, equo e collaborativo**, mettendo tutti i soggetti coinvolti nelle migliori condizioni per esprimersi e concorrere al raggiungimento di una soluzione.

DOCUMENTAZIONE E COMUNICAZIONE

- Ogni fase è documentata con verbali e relazioni
- verbali degli incontri (partecipanti, contenuti, impegni)
- relazioni intermedie e conclusiva sull'esito delle trattative
- comunicazioni alle parti tramite pec e canali ufficiali

La fase del contatto

Modalità dell'incontro

- Incontri individuali
- Incontri collettivi

Ci sono tipologie di creditori per i quali si preferisce un approccio individuale mentre altri per i quali è più idonea la modalità plenaria anche se talvolta il numero dei soggetti coinvolti va ad incidere sulle esigenze del singolo.

L'incontro individuale in alcuni casi può risultare opportuno quando occorra tutelare la riservatezza delle informazioni.

Luogo dell'incontro

- Incontri in presenza
- Incontro in video conferenza

Talvolta la mole di creditori rende più opportuna la modalità telematica ma è importante che l'esperto conosca il luogo dove viene svolta l'attività di impresa.

VERBALIZZAZIONE DEGLI INCONTRI

Rendicontazione dell'incontro

All'esito dell'incontro l'esperto redigerà un verbale di regola sintetico nel quale deve essere indicato l'elenco della documentazione trasmessa in vista della riunione o successivamente alla stessa. Il verbale potrà essere anche accompagnato da un audio/video registrazione, ma soltanto con il consenso delle parti.

La presenza dell'esperto non è sempre indispensabile, ma in caso di assenza è necessario che sia comunque informato dell'incontro. In caso di scambio epistolare con i creditori (modalità poco frequente) è necessario che le comunicazioni siano tutte tracciabili.

No regola generale: le modalità di incontro, le tempistiche, il numero di colloqui e le modalità di conduzione delle trattative dipendono da tanti fattori, su tutti il numero di creditori in assoluto e il numero di creditori per ogni singola categoria.

DOCUMENTAZIONE DEGLI INCONTRI

La **documentazione degli incontri** è una **prassi fondamentale** per documentare i **passaggi delle trattative**. Essa consente di conservare evidenza delle decisioni assunte, delle posizioni manifestate e delle principali interlocuzioni intervenute, risultando **utile sia per monitorare l'andamento delle trattative, sia per eventuali valutazioni future**, anche sotto il profilo del rispetto dei principi di correttezza e buona fede.

Il verbale può, ove utile o richiesto dalle parti, riportare informazioni di dettaglio circa le posizioni espresse dalle parti, gli impegni presi, i punti di dissenso e di accordo.

L'esperto può essere coadiuvato da un segretario da lui stesso individuato e a suo carico.

ATTIVITA' DELL'ESPERTO (TRIBUNALE)

- ▶ Parere a favore del Tribunale in sede di rilascio delle misure protettive, disciplinate dall'art. 18 CCII (con deposito ante udienza o in udienza).
- ▶ L'esperto può essere chiamato ad esprimere un giudizio:
 - ▶ 1) sulla funzionalità delle misure richieste, che dovrebbero essere volte ad assicurare il buon esito delle trattative (art. 19, comma 4, CCII)
 - ▶ 2) sulla richiesta di proroga della durata delle misure protettive, al fine di assicurare il buon esito delle trattative (art. 19, comma 5, CCII),
 - ▶ 3) sulle cause per le quali le misure protettive dovrebbero essere revocate (art. 19, comma 6, CCII).
- ▶ Inoltre, nella prassi, il tribunale coinvolge l'esperto nelle richieste di autorizzazioni, di cui all'art. 22 CCII, per:
 - ▶ a) contrarre finanziamenti prededucibili
 - ▶ b) contrarre finanziamenti dei soci prededucibili
 - ▶ c) contrarre finanziamenti intragruppo
 - ▶ d) cedere l'azienda o rami della stessa a terzi

per suo giudizio su funzionalità di tali atti alla continuità aziendale ed alla migliore soddisfazione dei creditori.

IMPORTANZA RUOLO DELL'ESPERTO

Le trattative e la negoziazione risultano diversificate a seconda delle parti coinvolte

Ruolo centrale dell'esperto: soggetto capace di adattare al contesto intersoggettivo il proprio atteggiamento nell'interesse di tutte le parti coinvolte.

Attenzione alla tempistica del termine di 180 giorni per l'individuazione (salvo proroga) di una adeguata soluzione della crisi: compito dell'esperto sarà quello (anche) di avviare trattative serrate, fissando riunioni ed incontri ravvicinati tra loro e sollecitando riscontro e eventuali controproposte finalizzate a raggiungere un tempestivo accordo tra le parti.

LE PROPOSTE

- ▶ Far coincidere gli interessi delle parti attraverso la formulazione di proposte ragionevoli che non puntino a massimizzare l'utilità del debitore ma piuttosto i punti di contatto tra le reciproche posizioni al fine di giungere alla conclusione delle trattative.
- ▶ Il Protocollo evidenzia testualmente che *«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 e al rischio di ciascuna di esse e alle utilità derivanti alle medesime parti dalla continuità aziendale dell'impresa»* (Art. 9.2 e, nello stesso senso, art. 5.4).

LE PROPOSTE

- ▶ Ad una prima convocazione nella quale saranno riassunti i dati dell'impresa, seguirà la circolarizzazione del piano o del progetto di piano e saranno illustrate le strategie di intervento con le proposte.
- ▶ Potranno seguire diversi incontri da tenersi «*con cadenza periodica ravvicinata*» (art. 17 comma, comma 5, CCII).
- ▶ Importante evidenziare è che sebbene sia evidente che la formulazione della proposta ai creditori spetti all'imprenditore con l'ausilio dei propri consulenti, è fisiologico che l'esperto, in ragione delle funzioni demandate, possa «affinare» gli elementi della proposta o anche modificarne la struttura, laddove la proposta *prima facile* non appaia ragionevole.

POTERI DELL'ESPERTO

Nell'esercizio dei propri poteri, l'Esperto:

- ▶ 1) acconsente alla prosecuzione dell'incarico, per non oltre 180 giorni e, quando **tutte le parti** lo richiedano (art. 17, c. 7, CCII) - correttivo («l'imprenditore o le parti con le quali sono in corso le trattative»)
- ▶ 2) comunica l'assenza di concrete prospettive di risanamento all'imprenditore e al segretario generale della competente camera di commercio, il quale dispone, conseguentemente, l'archiviazione dell'istanza (art. 17, c. 5, CCII)
- ▶ 3) segnala all'imprenditore eventuali circostanze per cui l'atto di «straordinaria» amministrazione possa arrecare pregiudizio ai creditori (art. 21, c. 3, CCII)
- ▶ 4) iscrive il proprio dissenso nel registro delle imprese qualora, nonostante la segnalazione, l'imprenditore compia tale atto (in ogni caso, l'iscrizione nel registro delle imprese è obbligatoria se l'atto pregiudica gli interessi dei creditori (art. 21, c. 4, CCII)
- ▶ 5) nel caso di gruppi di imprese esercita poteri riguardo i finanziamenti in favore di società controllate oppure sottoposte a comune controllo, in qualsiasi forma pattuiti dopo la presentazione dell'istanza di nomina esperto, CCII esclusi dalla postergazione articoli 2467 e 2497-*quinquies* C.C., se **l'imprenditore ha informato preventivamente l'esperto e questi non ha iscritto il proprio dissenso nel registro delle imprese (art. 25 comma 8 CCII)**

UN PO' DI ESPERIENZA SUL CAMPO

- ▶ Si è detto che l'imprenditore deve fornire all'esperto l'elenco necessario all'individuazione dei soggetti con i quali instaurare le trattative.
- ▶ A tal fine l'*advisor* dell'imprenditore può **avvantaggiare l'esperto fin da subito, individuando** non solo **i nominativi** dei soggetti, ma anche ipotizzando **già l'ordine con cui procedere al coinvolgimento dei soggetti** indicati.
- ▶ Ad esempio quando si assiste una società in CNC e si deposita avanti al Tribunale il ricorso ex artt. 18-19 CCII, chiedendo:
- ▶ la **conferma delle misure protettive erga omnes**; nonché
- ▶ la **concessione** di misure **cautelari** nei confronti di **(i)** istituti di credito, **(ii)** MCC e **(iii)** un locatore.

- ▶ per agevolare l'esperto nell'individuazione della miglior strategia per iniziare le trattative.
 - ▶ Prima di tutto, **si possono distinguere i destinatari delle misure in due categorie:**
 - ▶ **Destinatari delle misure cautelari**
 - ▶ **Destinatari delle misure protettive.**
-
- ▶ Per ovvie ragioni, le **trattative è opportuno iniziare le trattative con** i creditori **destinatari delle misure cautelari**, anche e soprattutto in ragione della maggior incidenza che tali misure potrebbero avere sulla posizione del creditore.
 - ▶ **Tra loro**, è possibile iniziare i contatti **con:**
 - ▶ **Istituti di credito**
 - ▶ **Locatore**
 - ▶ In questa fase, stante l'inibitoria all'escussione delle garanzie MCC, può non essere necessario coinvolgere MCC nelle trattative (coinvolgimento necessario se le banche avessero escusso le garanzie prima dell'accesso alla CNC).

- 
- ▶ Una volta iniziate le trattative con i creditori destinatari delle misure cautelari ed impostato il relativo percorso negoziale, possono essere **coinvolti anche** i creditori **destinatari** delle **misure protettive**.
 - ▶ **Valutazione se iniziare le trattative anche con le Agenzie Fiscali**, quindi coinvolgimento dell'AdE e dell'AdE-R, inviando loro una **proposta di transazione fiscale ai sensi dell'art. 23, comma 2 bis, CCII** e iniziando le relative interlocuzioni.
 - ▶ In attesa di portare a termine le trattative con i soggetti sino a quel punto coinvolti e **stante l'avvicinarsi dello spirare del primo termine delle misure**, è opportuno se non necessario **coinvolgere anche i fornitori** ritenuti **non strategici** per la continuazione dell'attività d'impresa, formulando nei loro confronti **proposte transattive a saldo e stralcio** dei rispettivi crediti.

RELAZIONE FINALE

- ▶ Al termine dell'incarico, l'Esperto è tenuto a redigere la relazione finale e ad inserirla nella piattaforma preposta, nonché a comunicarla all'imprenditore e, in caso di concessione delle misure protettive e cautelari, al Giudice che le ha emesse e che ne dichiara cessati gli effetti (art. 17, c. 8, CCII).
- ▶ Rilevanza relazione finale esperto:
- ▶ -il giudizio dell'Esperto è richiesto espressamente anche qualora l'imprenditore, al termine di una CNC chiusasi negativamente, volesse accedere alla procedura di concordato semplificato, che gli sarebbe preclusa nel caso in cui il medesimo Esperto non si esprimesse positivamente in merito alla correttezza e buona fede delle trattative svolte nel corso della CNC (art. 25 sexies, c. 1, CCII);
- ▶ -rilevazione esperto raggiungimento accordi ai fini dell'utilizzo delle agevolazioni relative alla percentuale ridotta in accordo con efficacia estesa (combinato disposto art. 23, c. 2, lett b) e art. 61 CCII).



GRAZIE PER L'ATTENZIONE.