

# Composizione negoziata

## L'imprenditore-debitore, le parti interessate e i tavoli negoziali

Guida pratica alla composizione negoziata alla luce delle novità 2026  
Formazione Commercialisti Venezia 2026 · 9 CFP  
Evento promosso da Fondazione Marino Grimani e ODCEC Venezia  
Sala eventi ODCEC VE, Mestre · 22 ottobre 2026 · ore 15.00–17.30

Stefania Martignon · Componente Gruppo di Studio

## La trattativa comincia dalla diagnosi

Prima del primo tavolo occorre capire dove si trova il valore e chi può conservarlo.

- Identità del debitore e cause dello squilibrio
- Attività economicamente salvabile e flussi disponibili
- Decisioni necessarie, interlocutori e tempi

## Parte interessata: una nozione funzionale

*“La parte interessata si riconosce dalla decisione che può assumere, dalla risorsa che controlla, dal rischio che sopporta o dall’effetto prodotto sulla sua posizione.”*

## La CNC come punto di arrivo o di ripartenza

01

### Punto di arrivo

Le trattative producono una soluzione direttamente attuabile: contratto, accordo, convenzione di moratoria o altro esito coerente con il piano.

02

### Punto di ripartenza

Il lavoro compiuto prepara uno strumento successivo: dati verificati, alternativa selezionata, dissensi emersi, perizie e documentazione riutilizzabili.

03

### Criterio di utilità

La CNC deve trasformare lo squilibrio in una decisione documentata. Non può lasciare l'impresa senza una destinazione definitiva.

#### FORMULA

*“La CNC può concludere il risanamento oppure organizzare il passaggio a una nuova fase.”*

## Formula operativa

*“Lo strumento successivo deve risolvere il problema che la sola negoziazione non ha potuto risolvere.”*

**La scelta dipende da risanabilità residua, consenso, dissensi, necessità di omologazione, fabbisogno, valore di liquidazione, tempo e cassa.**

## Identificazione dell'imprenditore-debitore

01

### **Soggetto e poteri**

Forma giuridica, titolare effettivo, gruppo, organi competenti, deleghe e procure.

02

### **Attività e risanabilità**

Margini, ciclo finanziario, contratti essenziali, autorizzazioni e flussi durante le trattative.

## Casi specifici: agricolo e sotto soglia

01

### **Impresa agricola**

Attività effettiva e connesse; terreni, prodotti, scorte, stagionalità; contributi, contratti agrari e prelievi.

02

### **Impresa sotto soglia**

Attivo, ricavi, debiti, organico, beni essenziali, garanzie ed esiti utilizzabili.

## Art. 21: gestione e informativa preventiva

01

### **Parametro gestorio**

In crisi: evitare pregiudizio alla sostenibilità. In insolvenza reversibile: prevalente interesse dei creditori.

02

### **Atti da presidiare**

Operazioni straordinarie, pagamenti incoerenti, motivi, urgenza, alternative ed effetti.

## Piano e lettura per business unit

01

### Qualità del piano

Riconciliazione contabile, tesoreria a 13 settimane, marginalità, capitale circolante, stress test.

02

### Separabilità

Scenario integrato, stand-alone e dismissione; costi di separazione, servizi condivisi, personale e contratti.

## Il dissenso dell'esperto · messaggio da trasferire

01

Informativa preventiva

L'impresa rappresenta  
atto, motivi, urgenza,  
alternative ed effetti.

02

Dissenso motivato

Il dissenso è un  
meccanismo di  
escalation, non un  
veto.

03

Comunicazione

L'atto resta gestorio;  
l'esperto attiva gli  
adempimenti  
conseguenti.

04

Effetti

Pubblicità,  
informazione al  
tribunale e valutazione  
delle protezioni  
applicabili.

## Creditore, parte interessata, partecipante

01

### **Creditore**

Vanta una pretesa verso l'impresa.

02

### **Parte interessata**

Può incidere sul risanamento o subirne gli effetti, anche senza un credito.

03

### **Partecipante al tavolo**

Interviene nella specifica interlocuzione, con un mandato da verificare.

## Mappa degli stakeholder

01

### **Finanziari**

Banche, leasing, factoring,  
fondi, garanti pubblici.

02

### **Pubblici**

AdE, AdER, INPS, INAIL, enti  
locali.

03

### **Operativi**

Fornitori e clienti strategici,  
locatori, licenzianti.

04

### **Societari e lavoro**

Soci, gruppo, organi di  
controllo, lavoratori e  
sindacati.

## La scheda individuale dello stakeholder

Una decisione per ogni posizione.

- Credito o interesse, scadenze e garanzie
- Potere effettivo e decisore competente
- Proposta, documenti e termine interno
- Conseguenze del mancato accordo e tavoli collegati

## Banche: dal dato alla proposta

01

### Ricostruzione

Linee, scaduti, covenant, garanzie, Centrale dei rischi e SIC.

02

### Proposta

Mantenimento, riattivazione, moratoria, nuova finanza, sostituzione delle garanzie.

## Dall'innescò alla decisione bancaria

*“La banca decide quando riceve un dossier coerente con i propri processi: dati riconciliati, proposta sostenibile, garanzie leggibili e tempi deliberativi compatibili con la CNC.”*

## Nuova finanza: valore incrementale netto

01

### **Con provvista**

Fabbisogno, destinazione, rimborso, stress test e monitoraggio.

02

### **Senza provvista**

Scenario alternativo e impatto sui creditori anteriori.

## Fisco e previdenza: tavoli distinti

01

### **Erario**

Inventario per tributo e periodo; art. 23, comma 2-bis; convenienza e veridicità dei dati.

02

### **Previdenza**

INPS/INAIL separati; corrente, arretrati, DURC, rateazioni e strumento successivo.

## Garanzie private e soggetti collegati

01

### Garanzie private

Censire garante, titolo, importo, durata, condizioni di escussione, regresso e capacità patrimoniale. Chiarire mantenimento, liberazione o sostituzione.

02

### Soci e gruppo

Distinguere crediti, apporti, finanziamenti, garanzie infragruppo e interessi divergenti. Verificare poteri, conflitti e convenienza per ciascun soggetto.

03

### Presidio negoziale

Collegare ogni garanzia a proposta, flussi, condizioni e trattamento degli altri creditori. Evitare rinunce o modifiche non deliberate dal soggetto competente.

#### FORMULA

*“Garanzia e collegamento identificano un potere, un rischio e una decisione da governare.”*

## Lavoratori, fornitori e altri creditori

01

### **Lavoratori**

Credito, TFR, occupazione, competenze, informazione e consultazione.

02

### **Fornitori e altri creditori**

Grado giuridico e strategicità operativa.

## Organi di controllo

### **Collegio e revisore**

Vigilanza autonoma su assetti, tesoreria, atti straordinari, conflitti e deliberazioni.

## Buona fede e correttezza nelle trattative

*“Partecipare in modo tempestivo, informato e leale; rispondere alle proposte, motivare i dissensi, rispettare la riservatezza e non utilizzare il tempo negoziale per aggravare il pregiudizio.”*

**La qualità della trattativa si misura anche dalla tracciabilità delle informazioni, delle risposte e delle ragioni del mancato accordo.**

## Formula temporale

*“Prima si fissa la scadenza finale della CNC; poi si costruiscono a ritroso le scadenze delle istruttorie, delle deliberazioni e dei documenti necessari alla soluzione.”*

## Due calendari da coordinare



Regola operativa: prima si fissa T; poi si anticipano ADE di 3–4 mesi e MCC di almeno 4 mesi. Le misure protettive hanno un calendario autonomo e possono cessare prima della CNC.

## Preparazione e conduzione dei tavoli

01

### **Prima**

Dati riconciliati, proposta, alternative, decisori con mandato.

02

### **Durante**

Plenaria per il quadro comune; bilaterali per posizioni riservate.

03

### **Dopo**

Verbale, integrazioni, responsabile, scadenza e prossimo incontro.

## L'impasse richiede una risposta specifica

01

### Diagnosi

Informazioni mancanti, assenza di mandato, richiesta insostenibile, disallineamento tra banca e garante.

02

### Azione

Documento mirato, coinvolgimento del decisore, proposta alternativa e termine verificabile.

## Formula conclusiva

Una composizione negoziata ben preparata non convoca semplicemente tutti i soggetti coinvolti: individua chi deve decidere, mette a disposizione l'informazione necessaria, assegna una scadenza e misura ogni proposta sul valore concretamente recuperabile. Il primo risultato della CNC è quindi una trattativa governabile.

# La cessione dell'azienda nella CNC

Art. 22 CCII, competitività, perizia e tutela del valore

Guida pratica alla composizione negoziata alla luce delle novità 2026  
Formazione Commercialisti Venezia 2026 · 22 ottobre 2026

Stefania Martignon · Componente Gruppo di Studio

## Dalla trattativa alla protezione del valore

*“La cessione non si esaurisce nella ricerca di un acquirente: perimetro, funzionalità, prezzo, contendibilità, garanzie e destinazione del ricavato devono essere dimostrabili.”*

## Quando la cessione è funzionale

01

### **Valore**

Il complesso in esercizio vale più della somma dei beni.

02

### **Continuità**

Il terzo conserva avviamento, contratti, autorizzazioni e occupazione.

03

### **Creditori**

Il ricavato è superiore o più certo dello scenario liquidatorio.

## Azienda, ramo e singoli asset

01

### **Azienda**

Complesso organizzato e trasferibile.

02

### **Ramo**

Autonomia funzionale e organizzativa del perimetro.

03

### **Asset**

Valore autonomo, essenzialità e impatto sulla continuità.

## Art. 22 CCII: funzione dell'autorizzazione

01

### **Effetto speciale**

Trasferimento di azienda o ramo senza gli effetti dell'art. 2560, comma 2, c.c., nei limiti del provvedimento.

02

### **Verifiche che restano**

Debiti del cedente, lavoro, profili fiscali, competitività e destinazione del prezzo.

## Vendita ordinaria e vendita autorizzata

01

### **Senza art. 22**

Potere gestorio e art. 21 restano; regime ordinario delle responsabilità.

02

### **Con art. 22**

Effetti speciali necessari, controllo giudiziale e principio di competitività.

## Il fascicolo per l'autorizzazione

Un'operazione dimostrabile.

- Perimetro, stato della CNC e coerenza con il piano
- Acquirente, fondi, prezzo e condizioni
- Perizia, mercato e confronto con le alternative
- Creditori, lavoro, ricavato e attuazione

## Perimetro e data room

01

### **Beni e diritti**

Cespiti, scorte, marchi, crediti e titoli di disponibilità.

02

### **Rapporti e vincoli**

Contratti, personale, autorizzazioni, gravami, contenzioso e garanzie.

## Ricerca di mercato documentabile

01

### **Preparazione**

Perimetro, data room e criteri.

02

### **Sondaggio**

Pubblicità proporzionata e contatti tracciati.

03

### **Offerte**

Proposte scritte, vincolanti e garantite.

04

### **Confronto**

Prezzo, condizioni, tempi e rischio.

## Condizioni-trappola e contendibilità

01

### **Recesso**

Uscita senza costo effettivo.

02

### **Condizioni**

Eventi vaghi o rimessi  
all'acquirente.

03

### **Pagamento**

Rate senza fondi o garanzie.

04

### **Perimetro**

Asset essenziali già vincolati  
al primo offerente.

## Garanzie contrattuali

01

### **Pagamento**

Caparra, escrow, garanzia sul differito, prova dei fondi.

02

### **Closing**

Long stop date, rimedi, subentro del secondo offerente.

03

### **Venditore**

Massimali e durata coerenti con crisi e data room.

## La perizia confronta scenari omogenei

01

### **Continuità**

Flussi, organizzazione e contratti.

02

### **Vendita ordinata**

Mercato raggiungibile, tempi e costi.

03

### **Liquidazione**

Realizzo probabile, azioni, costi e distribuzione.

## La stima cambia per classe di asset

01

### **Immobili**

Mercato, vincoli, tempi e pronta liquidazione.

02

### **Impianti e magazzino**

Smontaggio, bonifica, rotazione, obsolescenza.

03

### **Crediti e intangibili**

Recupero, contestazioni, dipendenza da persone e contratti.

## Il miglior prezzo è il miglior risultato netto

01

### **Nominale**

Prezzo e aggiustamenti.

02

### **Incassabilità**

Tempi, fondi e garanzie.

03

### **Esecuzione**

Condizioni e probabilità del closing.

04

### **Netto**

Costi, imposte, riserve e valore per i creditori.

## Esperto, perito, tribunale e ausiliario

01

### **Esperto**

Coerenza col piano,  
praticabilità e criticità.

02

### **Perito**

Stima motivata, scenari e  
sensibilità.

03

### **Tribunale**

Funzionalità, trasparenza ed  
effetti autorizzativi.

04

### **Ausiliario**

Supporto tecnico su mandato  
specifico.

## Lavoro e Fisco nel calendario del closing

01

### Lavoro

Art. 2112 c.c.; informazione e consultazione; perimetro occupazionale, TFR e contributi.

02

### Fisco

Art. 14 d.lgs. 472/1997; certificato fiscale; regime applicabile e assenza di frode.

## La cessione dell'Azienda e la convenienza rispetto alla proposta liquidatoria

01

**Attenzione all'esito della CNC e allo strumento di risoluzione adottato**

02

**L'offerta concreta e il valore di liquidazione**

**Cass. 22960/2026**

## Affitto-ponte, retrocessione e newco

01

### Affitto-ponte

Conservare attività e valore senza bloccare la competizione.

02

### Retrocessione

Disciplinare restituzione, investimenti e deterioramento.

03

### Newco

Verificare capitale, piano, garanzie e legami col cedente.

## Caso pratico: cessione con affitto-ponte

01

### **Perimetro**

Il ramo è autonomo? Contratti e persone trasferiti?

02

### **Mercato**

Perizia e offerte comparabili?  
L'affitto limita i terzi?

03

### **Acquirente**

Fondi, piano e garanzie verificabili?

04

### **Creditori**

Ricavato netto e destinazione?

## Una cessione documentata e verificabile

Perimetro chiaro, mercato effettivo, perizia coerente, garanzie eseguibili e destinazione tracciabile del ricavato.