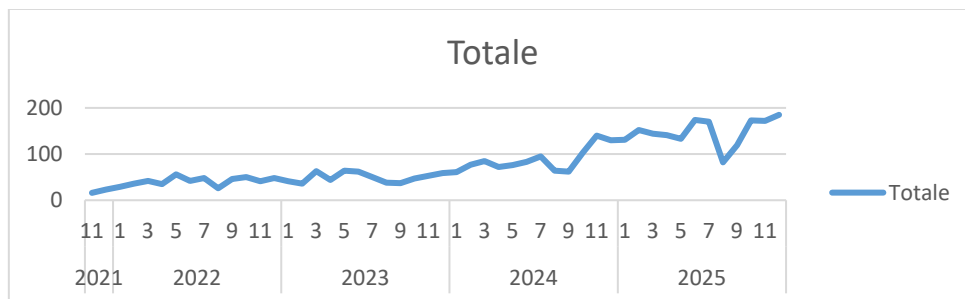


Dati annuali 2025: crisi di impresa, ecco le imprese che scelgono di salvarsi con la
Composizione negoziata

Lombardia: crescono del 55% in un anno le domande delle imprese in crisi (nel resto d'Italia +69%). Quasi un'istanza su quattro è lombarda (23%). Cresce del 74% il numero delle imprese risanate in Lombardia e del 95% nel resto d'Italia.

Il tasso di successo della Composizione negoziata in Lombardia è del 24,3% (nel resto d'Italia è del 21%). I settori maggiormente interessati sono manifattura (30,2%), commercio (18%) e costruzioni (10%). Milano concentra il 52% delle istanze lombarde e l'11,7% di quelle nazionali.

Istanze di Composizione negoziata delle crisi in Lombardia (2021-2025)



(Fonte: elaborazione Camera Arbitrale di Milano, andamento delle istanze ricevute dal 2021 al 2025)

Milano, 27 aprile 2026. È cresciuto del 55%, in un anno, il numero delle istanze depositate da imprese lombarde per gestire e comporre le crisi patrimoniali, finanziarie ed economiche. In particolare, nel 2025 sono state depositate in Camera Arbitrale di Milano 404 istanze, erano 261 nel 2024.

A livello nazionale si registra, nello stesso periodo di riferimento (2024 vs 2025), un incremento del 69% (1.776 sono le istanze depositate nel 2025, in confronto alle 1048 del 2024). (Fonte: elaborazione Camera Arbitrale di Milano su dati 2025/2024). **Dato nazionale vs lombardo.** Se analizziamo i dati dall'inizio dell'attività del Servizio di composizione negoziata della crisi di impresa (dal 15/11/2021) al 31/12/2025, risulta che le istanze lombarde rappresentano il 23% del totale nazionale: quasi un'istanza su 4 è lombarda. In Italia sono state depositate in totale 3.956 istanze; in Lombardia 916. (Fonte: elaborazione Camera Arbitrale di Milano, su dati propri e su dati di Unioncamere nazionale dal 2021 al 31/12/2025).

*“La Composizione Negoziata rappresenta una leva concreta per le imprese in difficoltà: uno strumento che consente di prevenire il default e di salvaguardare, per quanto possibile, la continuità aziendale” – ha dichiarato **Rinaldo Sali**, Vicedirettore Generale della Camera Arbitrale di Milano e referente per il Servizio di Composizione Negoziata per le imprese lombarde. “Oggi la Camera Arbitrale di Milano, in qualità di Segreteria della Commissione lombarda di composizione della crisi istituita per legge, gestisce il 23% delle istanze nazionali e concentra in Lombardia il 19% degli esperti incaricati a livello italiano. È fondamentale promuovere un cambio di paradigma e rafforzare il ‘fare sistema’ tra Istituzioni, Associazioni di categoria e*

Ordini professionali, per accompagnare le imprese a cogliere tempestivamente le opportunità offerte dalla gestione anticipata della crisi, quando è ancora reversibile, trasformandola in un'occasione di rilancio. In questo contesto, la Camera Arbitrale è impegnata a garantire elevati standard di competenza e indipendenza degli esperti, chiamati a facilitare un confronto efficace e costruttivo tra imprenditore e creditori.”

Confronti tra Regioni (dati complessivi dal 2021 al 31/12/2025). La Lombardia per numero di istanze (916 in totale) è la prima in Italia. Segue il Lazio con 441 istanze e una crescita in un anno del 138%, poi l'Emilia-Romagna con 387 istanze e una crescita del 31% in un anno, il Veneto con 305 istanze e una crescita del 71% e la Toscana con 277 istanze e una crescita dell'80%.

Chi presenta l'istanza? Identikit dell'impresa lombarda: per il 72% si tratta di imprese S.r.l. (292 su 404 in totale), per l'11,8% di SpA, per il 5% di imprese individuali, per il 4,7% di Sas, per il 3,5% di Snc, seguono in misura minore cooperative, consorzi e aziende speciali. Se guardiamo al fatturato delle imprese istanti, oltre un terzo (il 36% pari a 144 imprese) rientra nella fascia tra 1 milione a 5 milioni di euro e il 19% nella fascia oltre 10 milioni di euro (76 imprese), seguono con il 16% le imprese da 0 a 249 mila euro (65 imprese). In base alle classi dimensionali, il 52% delle istanze (211) proviene da microimprese (da 0 a 9 dipendenti), il 33,4% da una piccola impresa (da 10 a 249 dipendenti), il 12,3% (50) da una media impresa, 1,9% da una grande impresa.

I settori merceologici più coinvolti. In Lombardia l'attività manifatturiera guida la classifica con il 30,2% delle istanze depositate, seguita dal commercio all'ingrosso e al dettaglio (18%), le costruzioni al 10%, mentre il settore immobiliare rappresenta il 7,3%. Le attività professionali scientifiche e tecniche rappresentano il 6,4%, seguono le attività di servizi di alloggio e ristorazione (5%), attività amministrative e di servizi di supporto (4,4%), agricoltura e pesca (3,6%), telecomunicazioni e servizi di informazione (3,6%), trasporto e magazzinaggio (3,1%) e altre categorie.

Posti di lavoro salvaguardati. Nel 2025 sono state risanate in Lombardia 66 imprese, a livello nazionale sono 246 (se diamo uno sguardo al numero di addetti delle imprese risanate, registriamo 2.539 posti di lavoro salvati in Lombardia con un incremento del 17%; a livello nazionale i posti di lavoro salvaguardati sono 14.231 con un incremento del 152%).

Ripartizione per territorio. La provincia di Milano concentra il 52% delle istanze lombarde (sono 209 su 404 istanze in totale) e l'11,7% delle istanze nazionali. Monza Brianza conta 23 istanze (6%), Lodi 5 (1%). La Camera di Commercio di Brescia, con 48 istanze, rappresenta il 12% delle istanze lombarde, la Camera di Commercio di Cremona-Mantova-Pavia il 9% (con 38 istanze), la Camera di Commercio di Bergamo il 7% (con 29 istanze), la Camera di Commercio di Como-Lecco il 7% (con 27 istanze), la Camera di Commercio di Varese il 6% (con 23 istanze); la Camera di Commercio di Sondrio 2 istanze).

Misure protettive. Le imprese nel presentare la domanda possono chiedere le misure protettive e cautelari: si tratta di interventi volti a proteggere il patrimonio, i beni aziendali e i diritti con i quali viene esercitata l'attività di impresa aziendale dalle iniziative giudiziarie dei creditori. Queste misure protettive servono a facilitare il buon esito delle trattative assunte per la regolazione della crisi. In totale, in Italia, 1537 imprese hanno fatto richiesta di misure protettive, di queste 347 sono lombarde. L'87% delle istanze nazionali contiene una richiesta di misure protettive. L'86% delle istanze lombarde contiene richieste di misure protettive.

Esperto. Figura cardine della Composizione Negoziata della crisi è l'esperto: è un negoziatore che assiste le imprese, dialoga con i creditori, nella ricerca di una soluzione tesa al risanamento dell'azienda. L'esperto deve possedere determinate caratteristiche e si iscrive ad un apposito elenco. In Italia ci sono 4.677 esperti, di cui 878 in Lombardia (pari al 19% del totale nazionale). Di tutti gli esperti lombardi, il 78% è un commercialista; il 19% è un avvocato; l'2% non è iscritto in nessun albo (c.d. manager); l'1% è consulente del lavoro.

Esiti positivi e imprese risanate. Dall'inizio dell'attività (15.11.2021) al 31/12/2025, 477 imprese italiane sono state risanate (ovvero, la procedura di composizione negoziata si è conclusa con esito positivo), di queste 135 sono le istanze lombarde chiuse con esito positivo (pari al 29,6% del totale nazionale). Gli esiti positivi sono in crescita in un anno (2024 vs 2025) in Lombardia da 38 a 66 crescono del 73,6%. In Italia da 126 a 246 +95%.

Tasso di successo. È definito dal rapporto tra istanze chiuse con esito favorevole e il totale delle istanze chiuse. Le istanze chiuse in Lombardia dall'inizio dell'avvio del servizio al 31 dicembre 2024 sono in totale 286, di cui 69 positive per un tasso di successo del 24%.

In Italia su 1.232 istanze chiuse dall'avvio della composizione negoziata, sono 233 le istanze chiuse con esito favorevole. Il tasso di successo della composizione negoziata in Italia è pari al 19%.

(Fonte: elaborazione Camera Arbitrale di Milano dei dati dei depositi delle istanze presso le Camere di commercio lombarde e dati nazionali di Unioncamere, dall'avvio della Composizione Negoziata dal 15/11/2021 al 31/12/2024).

Che cosa è la Composizione Negoziata della crisi? È una procedura disciplinata dal Codice della Crisi e dell'Insolvenza entrato in vigore nel 2022, utile per aiutare le imprese in difficoltà, ristrutturare le attività imprenditoriali e prevenire il default aziendale; è una procedura volontaria, dunque, è l'imprenditore a presentare l'istanza e a richiedere l'intervento di un esperto negoziatore/facilitatore che lo assista, dialogando con i creditori, nella ricerca di una soluzione tesa al risanamento dell'azienda.

Ruolo Camera Arbitrale di Milano (CAM). Dal 2021 CAM si occupa su incarico della Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi delle procedure di Composizione Negoziata della Crisi di impresa (CNC). Il procedimento di composizione si svolge interamente per via telematica attraverso [la piattaforma nazionale](#) di Composizione Negoziata. L'impresa presenta l'istanza direttamente sulla piattaforma. Presso CAM sono tenuti gli elenchi degli esperti lombardi e sempre presso la stessa Camera Arbitrale opera la Commissione regionale incaricata di nominare gli esperti per i casi di tutta la Lombardia.

Altre informazioni sul sito <https://composizionenegoziata.camcom.it/ocriWeb/#/home>

Tabella istanze depositate per aree territoriali in numeri assoluti e peso in percentuale

	2025
Milano	209 52%
Monza	23 6%
Lodi	5 1%
Brescia	48 12%
CREMONA-MANTOVA-PAVIA	38 9%
Bergamo	29 7%
COMO-LECCO	27 7%
Varese	23 6%
Sondrio	2 0%
	404

Tabella confronto Regioni anno per anno dal 2021 al 2025

	2021	2022	2023	2024	2025	Totale complessivo
Lombardia	6	107	138	261	404	916
Lazio	3	64	77	88	209	441

Emilia Romagna	2	44	57	123	161	387
Veneto	2	31	50	82	140	305
Toscana	5	37	39	70	126	277
Campania	2	32	40	61	141	276
Piemonte	4	21	30	83	124	262
Puglia	1	37	38	65	90	231
Abruzzo	3	22	21	29	63	138
Marche		10	21	37	67	135
Sicilia	5	19	23	28	54	129
Friuli Venezia Giulia		20	13	31	54	118
Liguria		15	9	17	34	75
Umbria	3	15	5	13	29	65
Sardegna		5	12	19	18	54
Calabria	2	10	7	6	19	44
Basilicata	1	2	5	21	6	35
Trentino Alto Adige		5	5	6	16	32
Molise		3	3	6	11	23
Valle d'Aosta			1	2	10	13
Totale complessivo	39	499	594	1048	1776	3956

(Fonte: dati Unioncamere Nazionale dal 2021 al 2025)