



CAMERA
ARBITRALE
DI MILANO

Fuori dai giudizi. Dentro le soluzioni

REPORT ANNUALE

CNC - COMPOSIZIONE NEGOZIATA DELLA CRISI DI
IMPRESA

2025

Riferito ai dati statistici 2024

www.camera-arbitrale.it

Tel. +39 02 8515.4689

Milano: Via Meravigli, 9/b

cnc@mi.camcom.it



CAMERA
ARBITRALE
DI MILANO

REPORT ANNUALE 2025

Commento ai dati statistici 2024

La Composizione negoziata della crisi di impresa, per quanto riguarda le imprese lombarde, ha visto crescere dell'87% in un anno il numero delle istanze depositate. Nel 2024 le Camere di Commercio della Lombardia hanno complessivamente ricevuto 258 nuove domande, rispetto alle 138 del 2023.

Milano rappresenta l'area territoriale col maggior numero di casi, ben 143, pari al 13% del totale, con un aumento del 70% di nuove istanze in un anno.

La Lombardia è la regione italiana col più alto numero di pratiche, pari al 24% del totale nazionale. Questo incremento è certamente dovuto a una situazione di difficoltà economica, ma anche a una maggiore conoscenza e fiducia da parte del sistema imprenditoriale delle opportunità dello strumento della Composizione negoziata e quindi a un maggiore ricorso da parte delle imprese.

I segnali positivi sul mercato crescono di anno in anno: nel 2024 sono state risanate 38 imprese per un totale di 2.164 posti di lavoro salvati.

L'identikit: che tipologia di imprese fa ricorso al servizio di Composizione negoziata in Lombardia? Nel 70,7% dei casi è una società a responsabilità limitata; è invece una società per azioni nel 17,9% dei casi. Per il 57% si tratta di microimprese con meno di 9 dipendenti, per il 26% di piccole imprese con meno di 50 dipendenti. Nel 30% dei casi si tratta di imprese con un fatturato tra 1 e 5 milioni di euro.

Dall'inizio dell'attività del servizio (fine 2021) al 31/12/2024, risulta che 380 imprese lombarde, che hanno depositato l'istanza di composizione, hanno fatto ricorso alle misure protettive, su un totale di 1.723 imprese a livello nazionale. Il 78% delle istanze nazionali contiene richiesta di misure protettive.

Sono 837 in Lombardia gli esperti, ovvero quelle figure professionali chiamate a gestire la crisi, ad analizzare le possibilità di risanamento e a cucire i rapporti tra l'impresa e i creditori con tecniche di negoziazione. Il 78,9% degli esperti lombardi è costituito da commercialisti, il 18,8% da avvocati e per la restante parte da manager con precedenti esperienze in tema di ristrutturazioni di impresa e consulenti del lavoro.

Lo strumento della Composizione negoziata di recente attuazione ha una valenza sociale ed economica di estrema importanza per la buona tenuta del sistema economico. Se utilizzato bene dall'impresa e se l'istanza viene presentata ai primi segnali di crisi può davvero aiutare l'attività a risollevarsi e a proseguire.

La Camera Arbitrale di Milano con spirito di servizio è impegnata, oltre che nella quotidiana gestione dei casi, in una fitta attività di informazione e di diffusione della cultura della prevenzione delle crisi di impresa, al fine di tutelare la solidità del sistema economico.

24%

E' il peso delle istanze lombarde sul totale nazionale

55%

E' la quota delle istanze di imprese milanesi sul totale delle istanze lombarde

+87%

E' l'incremento in un anno delle istanze lombarde

CIÒ CHE È ESSENZIALE SAPERE



La **Composizione Negoziata (CNC)** prevede che l'impresa che si trovi in condizioni di **squilibrio patrimoniale** o **economico-finanziario** chieda volontariamente la nomina di un Esperto che faciliti le trattative tra l'imprenditore in crisi e i creditori e gli altri possibili soggetti interessati, con la prospettiva di un **accordo** che ristrutturati l'impresa e ne ripristini l'**equilibrio economico**.

CRISI

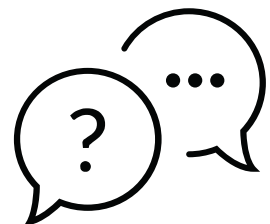
E' lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza: si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi.

INSOLVENZA

E' lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti o altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni.

CNC: COSA È?

È una **procedura volontaria**: solo l'imprenditore può presentare l'istanza e richiedere l'intervento di un Esperto negoziatore che lo assista, dialogando con i creditori, nella ricerca di una soluzione tesa al risanamento dell'azienda.



CAMERA
ARBITRALE
DI MILANO

QUANDO È NATA?



E' nata il **15 novembre 2021**, più volte oggetto di modifiche normative; è stata recepita dal Codice della Crisi e dell'Insolvenza, entrato in vigore il **15 luglio del 2022 (D.Lgs 14/2019)**.

CHI PUÒ CHIEDERE LA COMPOSIZIONE

L'**imprenditore (commerciale o agricolo)** in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che rendono probabile la **crisi** o l'**insolvenza**, quando risulti ragionevolmente perseguibile il **risanamento dell'impresa**.



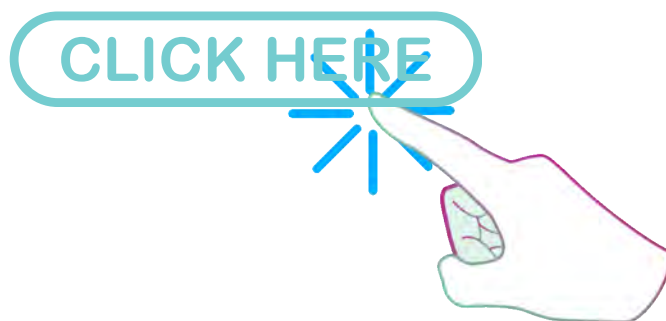
PERCHÈ ATTIVARE LA PROCEDURA?

La CNC è nata per aiutare le imprese in difficoltà, ristrutturare le attività imprenditoriali, prevenire il default aziendale e garantire laddove possibile la continuità dell'attività produttiva.

COME FARE?

L'imprenditore può avviare la pratica per via telematica attraverso la **Piattaforma Nazionale di Composizione Negoziata**.

LA PIATTAFORMA TELEMATICA: AVVIARE LA PROCEDURA



<https://composizionenegroziata.camcom.it>

The screenshot shows the website's header with the 'UNIONCAMERE' logo and 'IT' language selector. The main navigation menu includes 'Cos'è', 'La piattaforma', 'Il processo', 'Utilizzatori', 'Documenti utili', 'Test Pratico', and 'Esperti'. A 'Accedi al servizio' button is located in the top right. The main content area features a large heading 'La crisi d'impresa e la nuova composizione negoziata', a sub-heading 'La piattaforma nazionale a supporto delle imprese in difficoltà', and a paragraph explaining the service. A blue 'Scopri come funziona' button is positioned at the bottom left. An illustration on the right depicts business figures and a bar chart.

UNIONCAMERE

IT

Composizione Negoziata
soluzioni per la crisi d'impresa

Accedi al servizio

Cos'è La piattaforma Il processo Utilizzatori Documenti utili Test Pratico Esperti

La crisi d'impresa e la nuova composizione negoziata

La piattaforma nazionale a supporto delle imprese in difficoltà

La **composizione negoziata** consente all'imprenditore, che si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario, di perseguire il risanamento dell'impresa con il supporto di un esperto indipendente, che agevoli le trattative con i creditori e altri soggetti interessati.

Scopri come funziona

TUTTI I SOGGETTI DELLA PROCEDURA

IMPRESA E SUOI
PROFESSIONISTI DI FIDUCIA

CAMERE DI COMMERCIO E
COMMISSIONE REGIONALE

ESPERTO

CREDITORI

TRIBUNALE (SOLO PER LE MISURE
PROTETTIVE E CAUTELARI)



CAMERA
ARBITRALE
DI MILANO

L'ESPERTO: I NUMERI*

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 a un apposito elenco.

4434 esperti in Italia

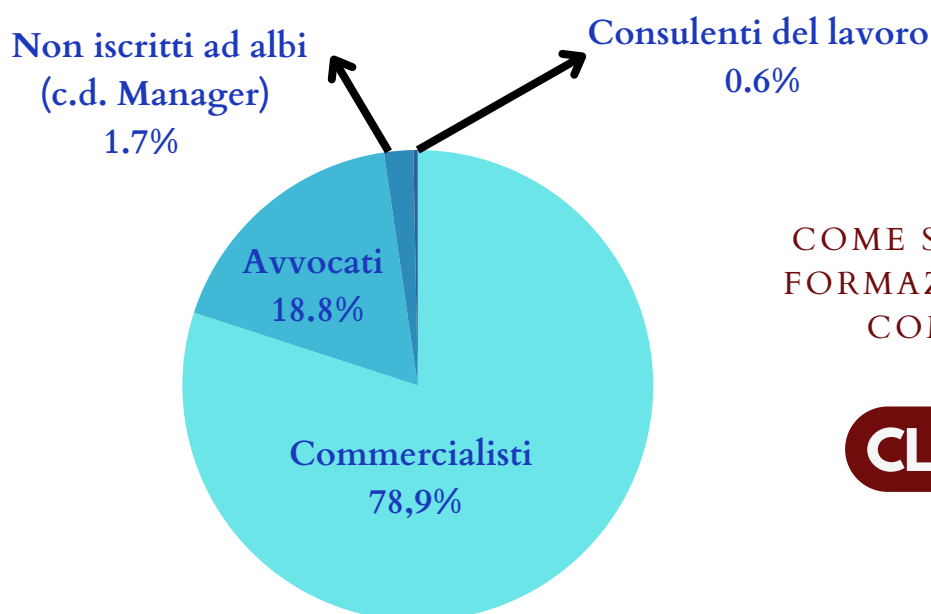
837 esperti in Lombardia



18,8% degli esperti nazionali è **lombardo**

39% degli esperti lombardi è **milanese**

ESPERTI LOMBARDI RIPARTITI PER PROFESSIONE*



COME SI DIVENTA ESPERTI,
FORMAZIONE NECESSARIA E
COME CANDIDARSI

CLICK HERE



*dati complessivi dall'inizio dell'attività (2021) al 31.12.24



CAMERA
ARBITRALE
DI MILANO

NOMINA DELL'ESPERTO: LA COMMISSIONE



La Commissione è costituita presso la **Camera di Commercio** del capoluogo di regione, dura in carica 2 anni e ai 3 membri della Commissione non spetta alcun compenso o rimborso. La Commissione regionale lombarda si riunisce in **CAM**.

[Scopri qui i componenti della Commissione Regionale istituita in CAM.](#)

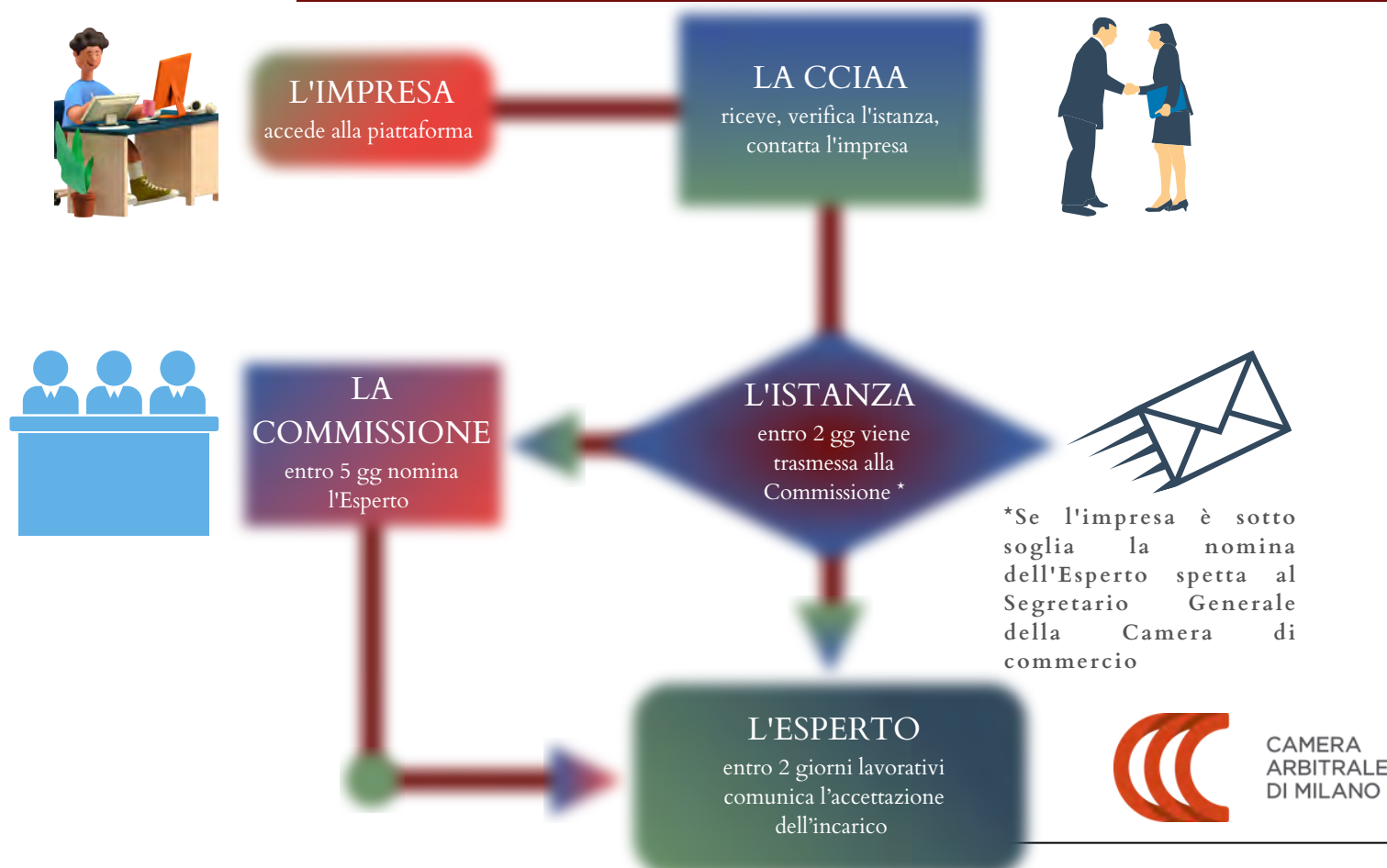
La nomina dell'Esperto compete:

- al **Segretario Generale della Camera di commercio** a cui è iscritta l'impresa, per le imprese sotto soglia;
- ad una **Commissione Regionale**, per le imprese sopra soglia.

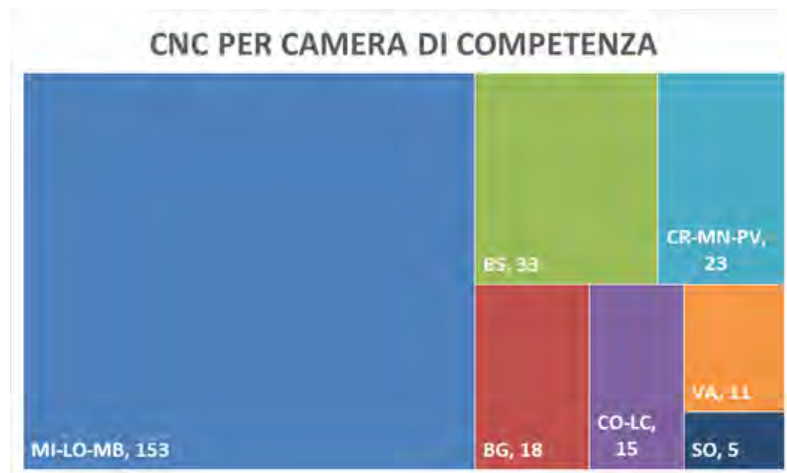
La Commissione Regionale è composta da 3 membri titolati e da 3 supplenti designati:

- dal **Presidente della Camera di commercio** del capoluogo regionale;
- dal **Prefetto** del capoluogo regionale;
- dal **Presidente della sezione imprese** del Tribunale del capoluogo regionale.

NOMINA DELL'ESPERTO: LA PROCEDURA IN 5 FASI



ISTANZE RIPARTITE PER COMPETENZA DELLE CAMERE DI COMMERCIO



Legenda: MI-LO-MB = CCIAA di Milano Monza Brianza Lodi

- Il **24%** delle istanze presentate in Italia è di un'impresa lombarda;
- **258** sono le istanze lombarde presentate nel 2024;
- **+87%** in un anno.

Le istanze ripartite per Camere di Commercio:

- 153 (59%) Milano - Monza - Lodi
- 33 (13%) Brescia
- 23 (9%) Cremona - Mantova - Pavia
- 18 (7%) Bergamo
- 15 (6%) Como e Lecco
- 11 (4%) Varese
- 5 (2%) Sondrio



Focus Milano:

- concentra il **55%** delle istanze lombarde;
- registra **+70%** in un anno.

78% è la quota delle **imprese italiane**, che nel presentare l'istanza, ha chiesto le misure protettive e cautelari*

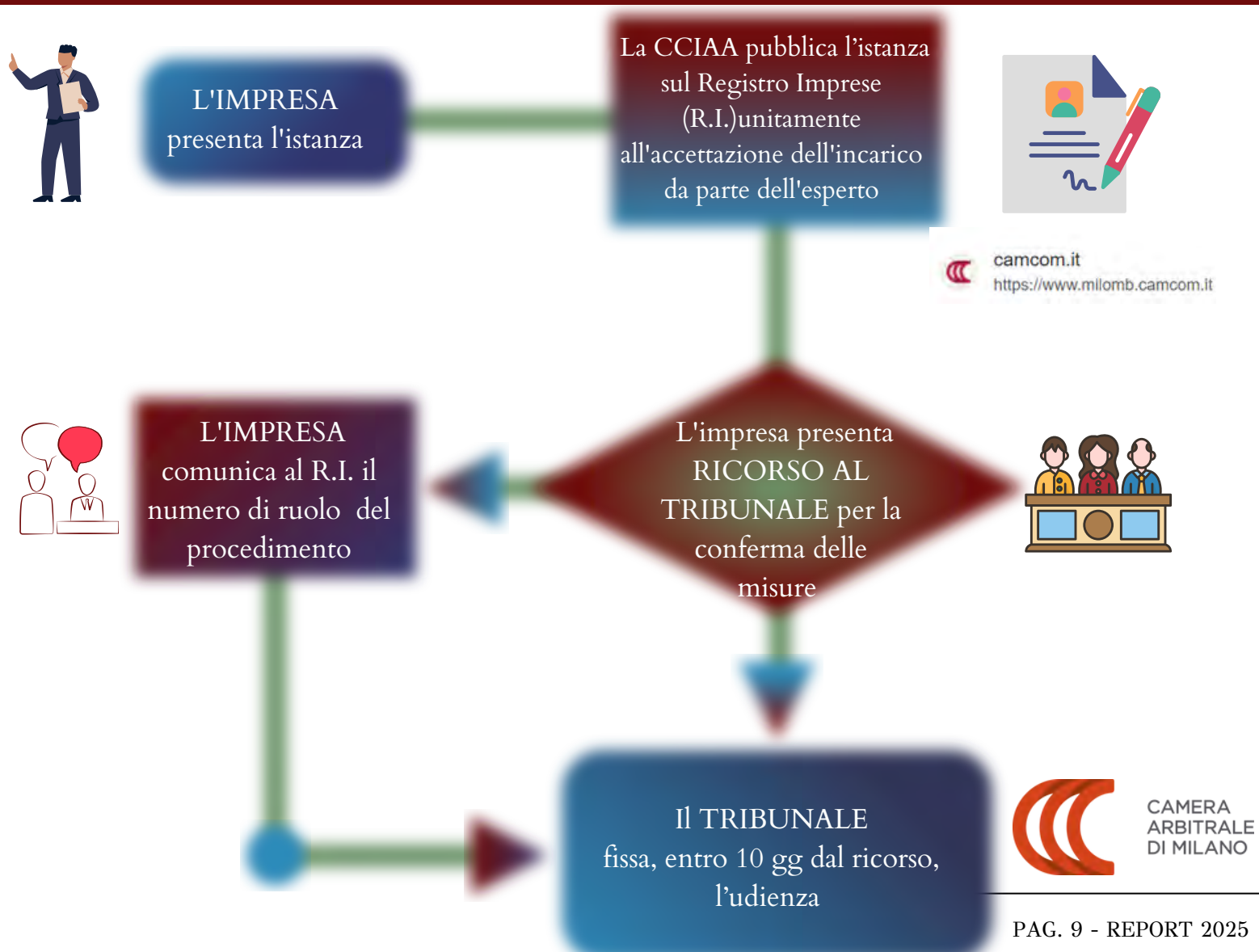
*dato riferito al periodo dal 15.11.21 al 31.12.2024

COSA SONO?

Sono 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 servono a **facilitare il buon esito** delle trattative assunte per la regolazione della crisi.

L'ISTANZA DI APPLICAZIONE DELLE MISURE PROTETTIVE



IMPRESE RICHIEDENTI MISURE PROTETTIVE: I NUMERI*

In Lombardia sono **380** le imprese che hanno chiesto **misure protettive**



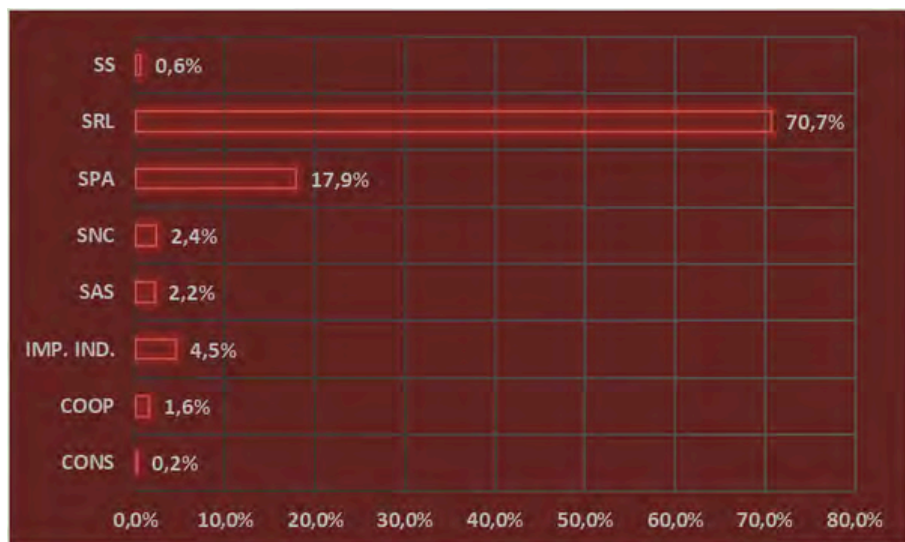
**dati riferiti al periodo dal 15.11.21 al 31.12.2024*

Il **22%** delle istanze nazionali, contenente richieste di misure protettive, proviene dalla **Lombardia**.

Il **63%** delle richieste di misure protettive di imprese lombarde proviene da un'impresa del territorio di **Milano Monza Brianza Lodi**.



L'IDENTIKIT. CHI ACCEDE ALLA CNC? ISTANZE RIPARTITE PER FORMA GIURIDICA DATI LOMBARDI (FOTOGRAFIA DALL'INIZIO DELL'ATTIVITÀ AL 31/12/2024)



Su **509** istanze di imprese lombarde:

- il **70,7%** è una S.r.l.;
- seguono le S.p.A. che pesano per il **17,9%** del totale;
- le imprese individuali con **4,5%**.

ISTANZE RIPARTITE PER CLASSE DIMENSIONALE, OCCUPATI E FATTURATO



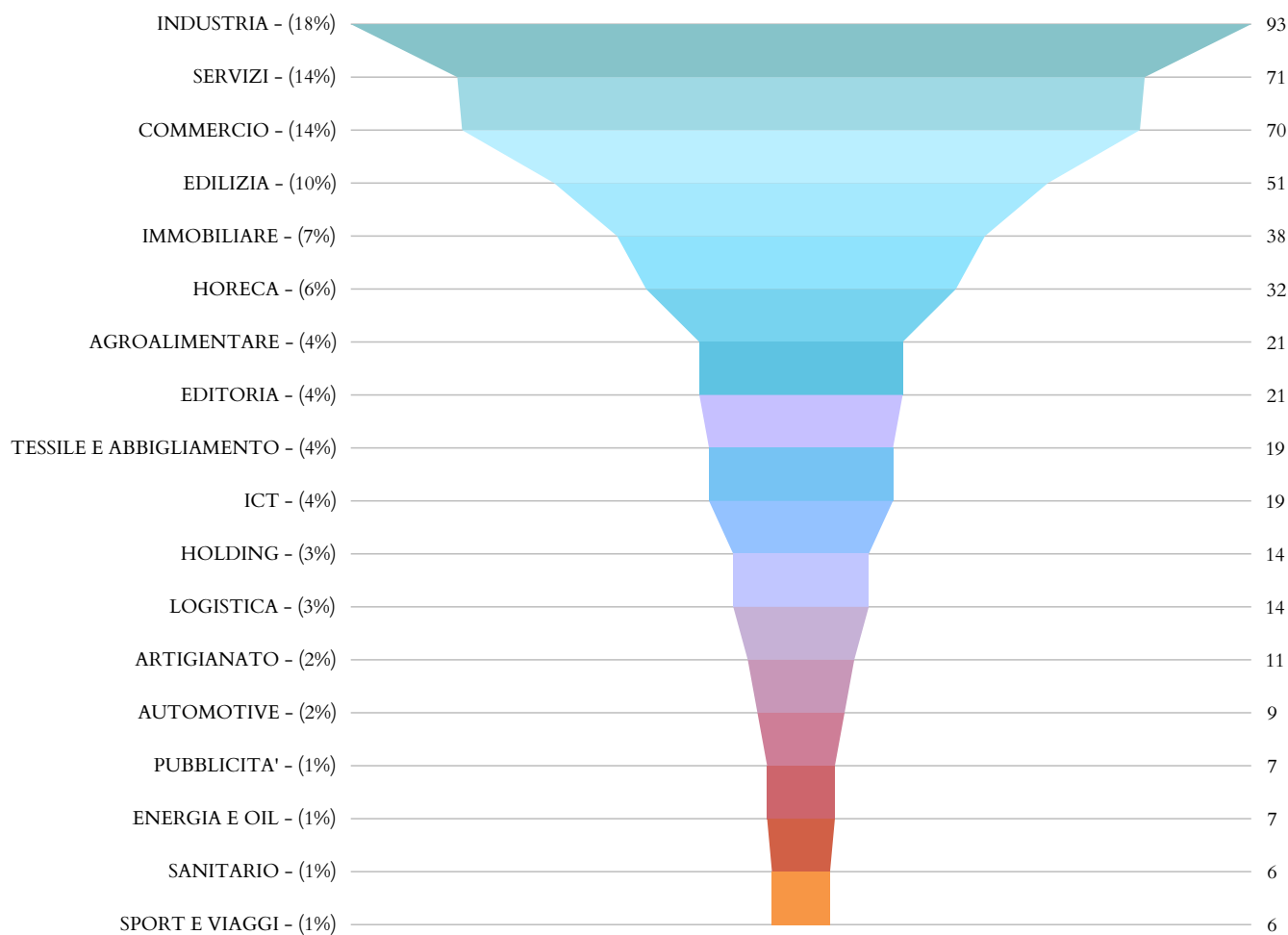
Le imprese lombarde che fanno ricorso alla CNC nel **57%** dei casi sono microimprese con **meno di 10 dipendenti**.

Nel 26% dei casi si tratta di piccole imprese, con meno di **50 dipendenti**.

Una impresa su **3** (30% del totale) ha un fatturato tra **1 e 5 milioni di euro**.

I SETTORI MERCELOGICI

DATI LOMBARDI (FOTOGRAFIA DALL'INIZIO DELL'ATTIVITÀ AL 31/12/2024)
 NUMERI ASSOLUTI E PESO PERCENTUALE SUL TOTALE



Il grafico rappresenta la ripartizione (in valori assoluti e percentuali) delle istanze per i settori merceologici rilevanti della CNC.

Per saperne di più contattaci

www.camera-arbitrale.it

Tel. +39 02 8515.4689

cnc@mi.camcom.it

Milano: Via Meravigli, 9/b

carlo.giordano@mi.camcom.it

alberto.muzzi@mi.camcom.it

claudia.pagani@mi.camcom.it

margherita.fragata@mi.camcom.it

Per restare sempre aggiornato,
iscriviti alla nostra [newsletter!](#)

Ci trovi anche su



CAMERA
ARBITRALE
DI MILANO

Fuori dai giudizi. Dentro le soluzioni

