



CAMERA
ARBITRALE
DI MILANO



Report Annuale CNC - Composizione negoziata della crisi d'impresa

2026

Riferito ai dati statistici 2025

www.camera-arbitrale.it
Tel. +39 02 8515.4689
Milano: Via Meravigli, 9/b
cnc@mi.camcom.it

Report Annuale 2026

Composizione negoziata della crisi d'impresa

+55%

Crescita in un anno delle istanze lombarde

+73,6%

Aumento delle imprese risanate in Lombardia rispetto al 2024

24,3%

Tasso di successo della CNC in Lombardia nel 2025

+17%

L'incremento dei posti di lavoro salvaguardati in un anno in Lombardia

Analisi dati statistici del 2025

La Composizione negoziata della crisi di impresa, con riferimento alle imprese lombarde, conferma nel 2025 un'ulteriore e significativa crescita del ricorso allo strumento.

Le Camere di Commercio della Lombardia hanno complessivamente ricevuto 404 nuove istanze, rispetto alle 261 del 2024, registrando un incremento del 55% in un solo anno. Una dinamica positiva che si inserisce in un contesto nazionale anch'esso in espansione, dove le domande sono cresciute del 69%.

La Lombardia si conferma la prima regione italiana per numero di istanze presentate, rappresentando il 23% del totale nazionale: quasi una domanda su quattro proviene infatti dal territorio lombardo. Un dato che evidenzia il ruolo centrale della regione nel panorama della gestione anticipata della crisi d'impresa.

All'interno del contesto regionale, Milano si distingue come principale polo di riferimento, concentrando il 52% delle istanze lombarde e l'11,7% di quelle nazionali. Un primato che riflette la densità del tessuto imprenditoriale locale e la crescente diffusione di strumenti evoluti per la gestione delle difficoltà aziendali.

I segnali di efficacia dello strumento risultano sempre più evidenti. Nel 2025 sono state risanate 66 imprese lombarde, con un incremento del 73,6% rispetto all'anno precedente. I posti di lavoro salvaguardati sono stati 2.539, in crescita del 17% rispetto al 2024. Il tasso di successo della Composizione negoziata in Lombardia ha raggiunto il 24,3%, confermandosi superiore alla media nazionale.

L'analisi delle imprese che accedono alla procedura restituisce un quadro preciso: nel 72% dei casi si tratta di società a responsabilità limitata, mentre le società per azioni rappresentano l'11,8%. Oltre la metà delle istanze (52%) proviene da microimprese con meno di 10 dipendenti, seguite dalle piccole imprese (33,4%). Più di un terzo delle imprese presenta un fatturato compreso tra 1 e 5 milioni di euro, a testimonianza di un utilizzo diffuso dello strumento anche tra realtà di dimensioni contenute.

Dal punto di vista settoriale, la manifattura si conferma il comparto maggiormente coinvolto (30,2%), seguita dal commercio (18%) e dalle costruzioni (10%), a dimostrazione di come la Composizione negoziata intercetti trasversalmente i principali ambiti produttivi. La Composizione negoziata si consolida dunque come uno strumento di primaria rilevanza economica e sociale per la tutela e il rilancio del sistema imprenditoriale. Se attivata tempestivamente, consente alle imprese di affrontare le situazioni di squilibrio prima che diventino irreversibili, favorendo il recupero della continuità aziendale e la salvaguardia dei livelli occupazionali.

In questo contesto, la Camera Arbitrale di Milano continua a svolgere un ruolo centrale, non solo nella gestione operativa delle procedure, ma anche nella promozione di una cultura della prevenzione della crisi, attraverso attività di informazione, formazione e supporto al sistema imprenditoriale, contribuendo così al rafforzamento della solidità economica del territorio lombardo e dell'intero Paese.

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 ristrutturi l'impresa e ne ripristini **l'equilibrio economico**.



CRISI

È 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

È lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti o altri fatti esteriori, i quali dimostrano 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.

Quando è nata?

È 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.

Perché attivare la procedura

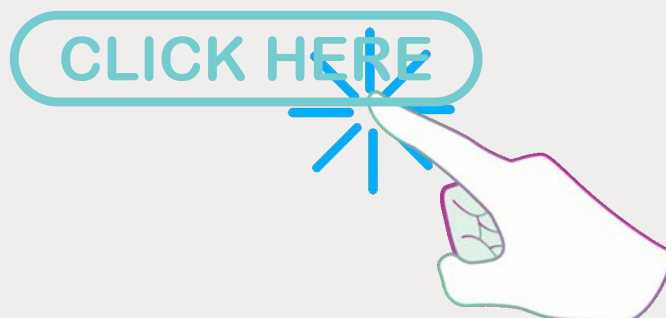
La CNC è nata per aiutare le imprese in difficoltà, ristrutturare le attività imprenditoriali, prevenire il default aziendale e garantire laddove possibile la continuità dell'attività produttiva.

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://composizionenegoziata.camcom.it>

The screenshot shows the website for 'Composizione Negoziata', a service provided by UNIONCAMERE. The page features a blue header with the logo and a navigation menu. The main content area is white and contains a section titled 'La crisi d'impresa e la nuova composizione negoziata'. Below the title, there is a sub-heading 'La piattaforma nazionale a supporto delle imprese in difficoltà' and a paragraph explaining the service. A large blue arrow points upwards, and an illustration shows a person sitting at a desk with a laptop, another person standing next to a large screen, and a bar chart with a flag on top. A button labeled 'Scopri come funziona' is visible at the bottom left of the main content area.

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)

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.

4.677 esperti in Italia

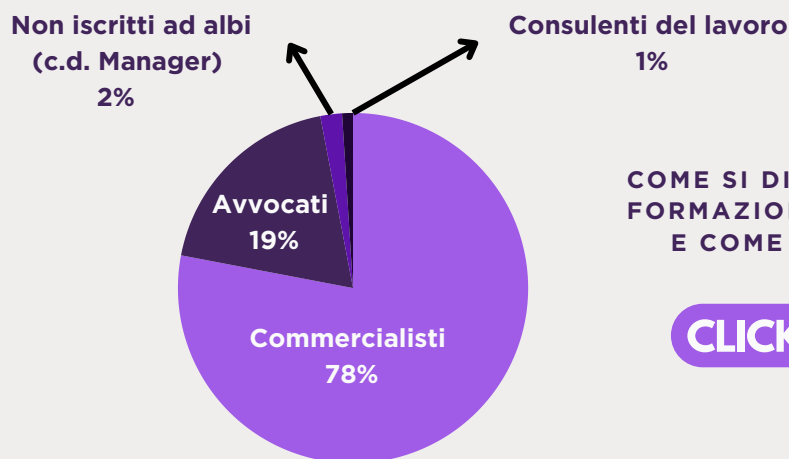
878 esperti in Lombardia

19% degli esperti nazionali è lombardo

40,2% 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 31.12.25

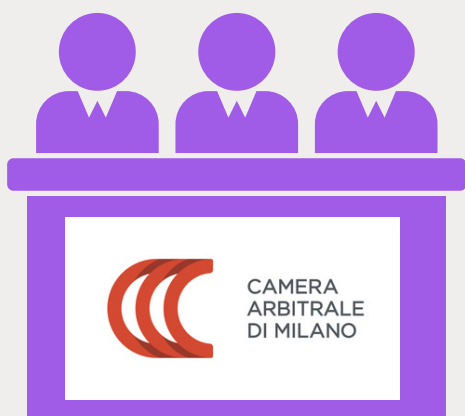
Nomina dell'Esperto: La Commissione

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.



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.](#)

Nomina dell'Esperto: la procedura in 5 fasi



*Se l'impresa è sotto soglia la nomina dell'Esperto spetta al Segretario Generale della Camera di commercio

Istanze ripartite per competenza delle Camere di Commercio

- Il **23%** delle istanze presentate in Italia è di un'impresa lombarda;
- **404** sono le istanze lombarde presentate nel 2025;
- **+55%** in un anno.



Le istanze ripartite per Camere di Commercio:

- 209 (52%) Milano
- 23 (6%) Monza
- 5 (1%) Lodi
- 48 (12%) Brescia
- 38 (9%) Cremona - Mantova - Pavia
- 29 (7%) Bergamo
- 27 (7%) Como e Lecco
- 23 (6%) Varese
- 2 Sondrio

Focus Milano:

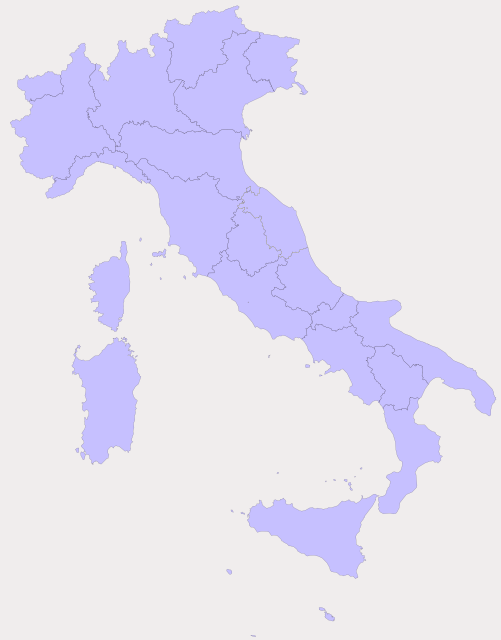
- concentra il **52%** delle istanze lombarde

Istanze ripartite per competenza delle Camere di commercio a livello Nazionale

La Lombardia per numero di istanze (**404 nel 2025**) è la prima in Italia.

Seguono:

- Lazio: 209 (+138%);
- Emilia-Romagna: 161 (+31%);
- Veneto: 140 (+71%);
- Toscana: 126 (+80%).



(Fonte: dati Unioncamere Nazionale)

Tabella confronto Regioni 2024-2025

Regione	2024	2025
Lombardia	261	404
Lazio	88	209
Emilia Romagna	123	161
Veneto	82	140
Toscana	70	126

| Le misure protettive e cautelari

87%

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

In aumento del 9% in un anno

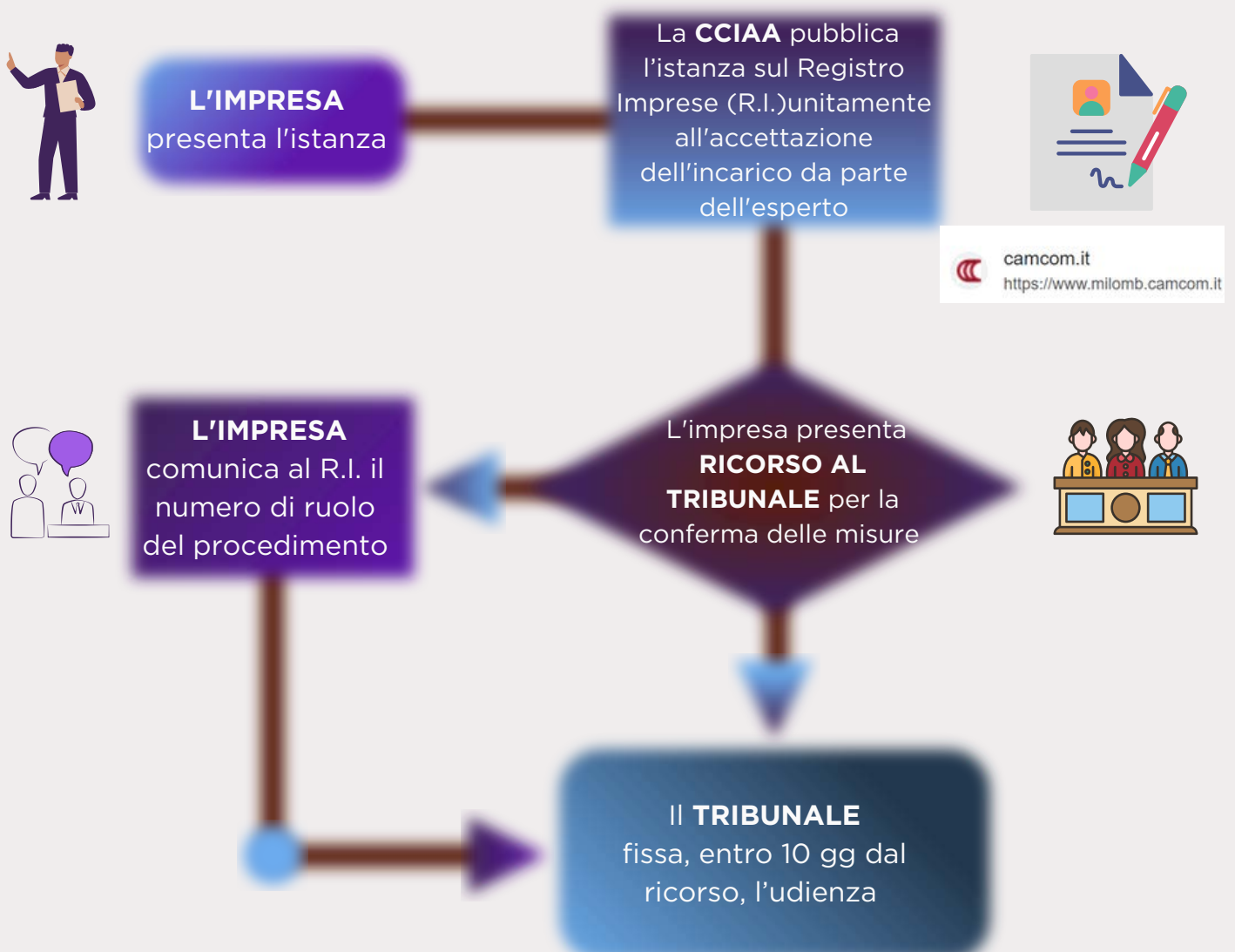
Cosa sono? |

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 **347** le imprese che hanno chiesto **misure protettive**

Il **22,6%** delle istanze nazionali, contenente richieste di misure protettive, proviene dalla **Lombardia**.

Il **59%** 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

Su **404 istanze** di imprese lombarde:

- il **72%** è una S.r.l.;
- le S.p.A. pesano per il **11,8%** del totale;
- le imprese individuali il **5%**;
- il 4,7% è una Sas;
- il 3,5% è una Snc.



Istanze ripartite per classe dimensionale, occupati e fatturato



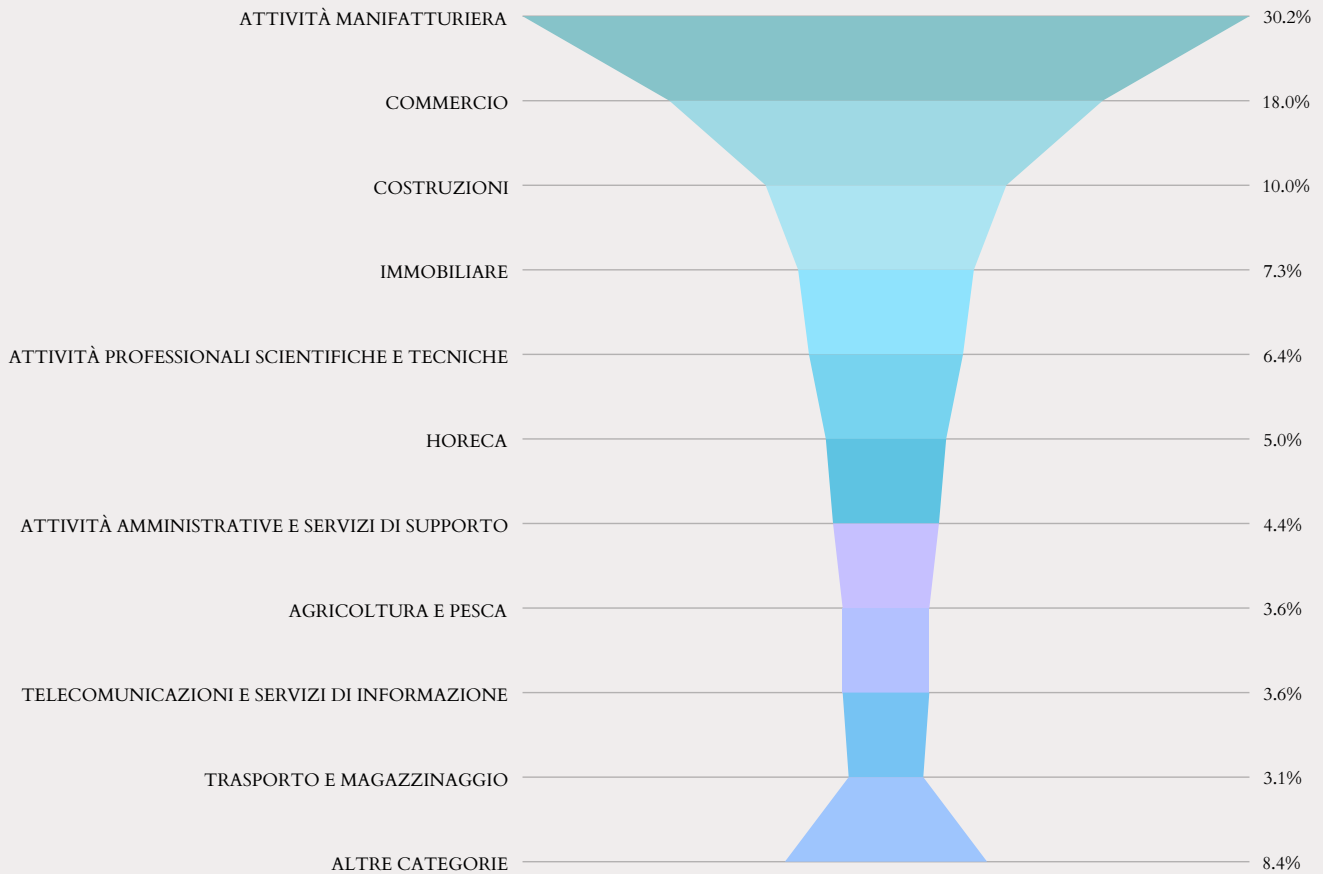
Le imprese lombarde che fanno ricorso alla CNC nel **52%** dei casi sono microimprese con **meno di 10 dipendenti**.

Nel **33,4%** dei casi si tratta di piccole imprese, con meno di **50 dipendenti**.

Più di **un'impresa su 3** (36% del totale) ha un **fatturato tra 1 e 5 milioni di euro**.

I settori merceologici

Dati lombardi



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

Esiti positivi e imprese risanate

Nel 2025, **66 imprese** sono state risanate in Lombardia (ovvero, la procedura di composizione negoziata si è conclusa con esito positivo).

Gli esiti positivi in Lombardia sono in **crescita del 73,6%** (nel 2024 erano 38).



Posti di lavoro salvati



I posti di lavoro salvati in Lombardia sono stati **2.539**, con un **incremento del 17%** rispetto al 2024.

A livello nazionale i posti di lavoro salvaguardati sono **14.231**, con un incremento del 152%.

Tasso di successo*

*È definito dal rapporto tra le istanze chiuse con esito favorevole e il totale delle istanze chiuse.

Le istanze chiuse in Lombardia nel 2025 sono **272**, di cui **66 positive**, con un tasso di successo del **24,3%**.

In Italia su 1.165 istanze chiuse nel 2025, sono 246 quelle chiuse con esito favorevole. Il tasso di successo della composizione negoziata in Italia è pari al 21%.

(Fonte: elaborazione Camera Arbitrale di Milano dei dati dei depositi delle istanze presso le Camere di commercio lombarde e dati nazionali di Unioncamere).



Grazie!

Per saperne di più contattaci

www.camera-arbitrale.it

Tel. +39 02 8515.4689

cnc@mi.camcom.it

Milano: Via Meravigli, 9/b

Per restare
sempre
aggiornato,
iscriviti alla
nostra newsletter!



Ci trovi anche su





**CAMERA
ARBITRALE
DI MILANO**

Fuori dai giudizi. Dentro le soluzioni