

NL IMPRESA / GUIDE PRATICHE

Il cliente non paga.

Come organizzare
il recupero del credito

Prove, trattativa, azione giudiziale
e prevenzione degli insoluti.

Per imprenditori, amministratori e responsabili amministrativi.

Una decisione, prima di una causa

Il recupero di un credito non comincia con una minaccia di causa. Comincia mettendo sullo stesso tavolo il rapporto commerciale, i documenti, le condizioni del debitore e il risultato che l'impresa vuole ottenere. Un buon fascicolo permette di scegliere; una raccolta disordinata di fatture costringe a inseguire.

Questa guida riguarda soprattutto crediti commerciali tra imprese, fornitori e professionisti. Non è una guida ai finanziamenti bancari né una procedura universale: consumatori, pubbliche amministrazioni, rapporti esteri, settori regolati e debitori in crisi richiedono verifiche specifiche. Gli esempi sono ipotetici; non descrivono clienti, risultati o tariffe dello Studio.

Come usarla

Per un insoluto già aperto, parti dalla ricostruzione del credito e dalla scheda finale. Per decidere se accettare una proposta, leggi insieme le pagine su solvibilità, rateizzazione e costi. Per ridurre gli insoluti futuri, usa il protocollo interno e il controllo dei contratti, senza aspettare la prossima fattura scaduta.

Percorso	Pagine
Capire e documentare il credito	3-8
Scadenze, interessi e contestazioni	9-11
Sollecitare, negoziare e scegliere	12-15
Dall'ingiunzione al recupero effettivo	16-18
Organizzare il lavoro e prevenire	19-20
Scheda operativa e domande frequenti	21-22
Fonti e primo confronto con NL	23-24

La domanda utile non è soltanto «posso agire?». È «quale iniziativa può produrre un risultato proporzionato, con le informazioni che ho oggi?».

01. Tre domande prima del sollecito

Che cosa deve essere pagato?

Descrivi il credito in una frase completa: chi ha ordinato che cosa, quando la prestazione è stata eseguita, come è stato concordato il prezzo e quale somma è oggi scaduta. «Il cliente ci deve 25.000 euro» è un saldo, non ancora una ricostruzione. Possono essere mescolati acconti, forniture diverse, extra discussi e importi non ancora esigibili.

Perché il pagamento non arriva?

Non dare per certa una spiegazione senza riscontri. Una fattura rimasta nell'ufficio sbagliato, una contestazione sulla qualità e una crisi di liquidità possono produrre lo stesso silenzio, ma richiedono interventi diversi. Chiedi un riscontro specifico: il documento è ricevuto? L'importo è riconosciuto? Qual è il punto contestato? Chi autorizza il pagamento e con quale data?

Una promessa generica non chiude la verifica. Registra la risposta, il nome dell'interlocutore e gli impegni assunti. Se alle richieste precise seguono soltanto rinvii, cambia livello di gestione invece di ricominciare ogni settimana la stessa conversazione.

Che cosa vuole ottenere l'impresa?

Recuperare rapidamente una somma, conservare un cliente importante, chiudere un rapporto o affrontare un portafoglio di insoluti non sono obiettivi identici. Definisci l'obiettivo principale e i limiti negoziali: ulteriore credito concedibile, durata massima della dilazione, garanzie richieste, costo sostenibile dell'iniziativa. Sono decisioni dell'impresa, da confrontare con i rischi giuridici.

La pressione emotiva può spingere a pretendere tutto subito o, all'opposto, ad accettare qualunque promessa. Un criterio scritto aiuta a non cambiare strategia dopo ogni telefonata. Non occorre essere rigidi: occorre sapere quali informazioni giustificano un cambiamento.

Prima attività: nomina un responsabile della posizione e scrivi in una pagina credito, causa del ritardo, documenti mancanti e prossima decisione. Le urgenze legali non attendono questa ricognizione.

02. Costruire il fascicolo del credito

Il fascicolo deve consentire a una persona esterna al rapporto di capire come nasce la pretesa. Non basta inoltrare l'ultima email: servono la sequenza degli accordi e la prova di ciò che è stato eseguito. Conserva i file originali e lavora su copie ordinate, evitando ritagli che eliminino date, mittenti o allegati.

Una struttura semplice, ma completa

Organizza le cartelle per funzione: anagrafica e poteri; contratto e ordini; esecuzione; fatture e pagamenti; contestazioni; solleciti e accordi. All'interno, usa date nel formato anno-mese-giorno e nomi comprensibili. Un indice con poche righe per documento è più utile di decine di file chiamati «scansione».

Elemento da ricostruire	Documenti da cercare
Accordo e prezzo	Contratto, preventivo accettato, conferma d'ordine, condizioni applicabili
Prestazione	Documenti di trasporto, rapportini, verbali, consegne digitali, accettazioni
Importo residuo	Fatture, note di credito, estratti contabili, movimenti bancari
Discussioni	Reclami, risposte tecniche, proposte di rimedio, allegati
Ammissioni e impegni	Email sul saldo, richieste di rate, accordi sottoscritti

Rendere visibili anche i punti deboli

Un documento sfavorevole non va escluso dalla ricostruzione. Un ritardo riconosciuto, un reso autorizzato o una promessa di sconto incidono sulla valutazione. Nasconderli a chi deve impostare il recupero produce una strategia fragile e può far emergere il problema quando correggerlo costa di più.

Se manca un contratto firmato, raccogli comunque la documentazione della formazione e dell'esecuzione del rapporto. L'assenza di un unico documento non risolve da sola la questione dell'esistenza del credito; la valutazione dipende anche dal tipo di accordo e dalle forme eventualmente richieste.

Segna ogni documento mancante con un referente e un termine interno per cercarlo. Non «ricostruire» firme, accettazioni o date che non esistono: distingue sempre il fatto documentato dal ricordo di chi ha seguito il cliente.

03. Fattura elettronica e prova

Il dato da conoscere

L'art. 634, secondo comma, c.p.c., nel testo modificato dal d.lgs. 164/2024, riconosce alle fatture elettroniche trasmesse tramite il Sistema di Interscambio la qualità di prova scritta idonea per i crediti ricompresi nella disposizione. È un passaggio rilevante per la domanda di decreto ingiuntivo. Non significa che qualunque fattura renda incontestabile il credito. [2]

Occorre distinguere l'accesso al procedimento monitorio dalla verifica del rapporto sostanziale. Il debitore può contestare l'ordine, l'esecuzione, il prezzo, i difetti o un pagamento già effettuato. Per questo un fascicolo preparato soltanto intorno alla fattura può essere sufficiente per un passaggio e insufficiente per affrontare il successivo.

Che cosa conservare

Recupera il file elettronico originale, le ricevute e gli esiti disponibili, oltre alla copia leggibile. Verifica che i riferimenti al destinatario, all'ordine e alla prestazione siano coerenti con il resto dei documenti. Una copia PDF di cortesia non va confusa con il file trasmesso attraverso SdI.

Conserva anche il documento che lega l'importo alla prestazione: la conferma d'ordine per una fornitura, il rapporto di intervento per un servizio, il verbale di consegna per un progetto. Se la fattura contiene descrizioni generiche, non modificarle retroattivamente per la controversia: affianca i documenti che chiariscono l'attività effettiva.

L'errore di prospettiva

«Ho emesso fattura, quindi il cliente deve pagare» salta almeno due verifiche: se quella somma è effettivamente dovuta e se il debitore dispone di risorse aggredibili. La fattura non accerta la solvibilità, non supera da sola ogni contestazione e non sostituisce il controllo delle condizioni contrattuali.

La fattura elettronica è un elemento importante del dossier. Il dossier deve però essere costruito anche per resistere a una contestazione, non soltanto per presentare la domanda iniziale.

04. Il saldo corretto, prima degli interessi

Prima di calcolare accessori e costi, riconcilia il capitale. Partire da un saldo errato indebolisce anche una richiesta fondata: costringe a rettifiche, alimenta contestazioni e rende poco credibile il prospetto. La contabilità commerciale e la ricostruzione giuridica devono parlare degli stessi documenti.

Una riga per ogni partita

Indica numero e data della fattura, scadenza, importo originario, nota di credito, pagamento e residuo. Non confondere la data di emissione con la scadenza effettivamente applicabile. Se un bonifico copre più fatture, verifica la causale e l'imputazione, anziché assegnarlo liberamente alla partita più vecchia. Gli accessori richiedono una verifica separata.

Esempio ipotetico	Importo
Fattura A, già scaduta	EUR 12.200
Nota di credito riferita ad A	- EUR 1.220
Pagamento imputato ad A, dopo verifica	- EUR 3.000
Residuo della fattura A	EUR 7.980
Fattura B, non ancora scaduta	EUR 4.880
Esposizione complessiva, senza accessori	EUR 12.860

In questo esempio l'esposizione complessiva è 12.860 euro, ma il capitale scaduto è 7.980 euro. Chiedere l'intero saldo come se fosse già esigibile sarebbe un errore, salvo un diverso e specifico titolo che renda dovuto anticipatamente anche il resto.

Tenere separati i livelli

Il prospetto deve distinguere capitale scaduto, capitale non scaduto, interessi già calcolati, costi documentati e somme contestate. La distinzione serve sia nella trattativa sia nel giudizio. Un pagamento sopravvenuto deve essere comunicato immediatamente a chi segue il recupero, prima di ulteriori richieste o iniziative.

Chiudi la riconciliazione con una data di aggiornamento. Il saldo non è un numero definitivo: cambia con pagamenti, rettifiche e nuove scadenze. Conserva le versioni precedenti per poter ricostruire i passaggi.

05. Individuare il debitore giusto

Un'insegna conosciuta, un indirizzo email e una persona con cui si è sempre trattato non bastano a identificare il soggetto obbligato. Prima di impostare il recupero confronta contratto, ordine, fattura, codice fiscale, partita IVA e informazioni del Registro Imprese. La visura contiene dati sull'identità, sulle cariche e sui poteri dell'impresa. [4]

Gruppo, società e persona non coincidono

Un marchio può essere utilizzato da più società. Chi gestisce un punto vendita può non coincidere con il proprietario del brand. Un amministratore che tratta per una società non assume per questo, automaticamente, un debito personale. Anche la presenza di una società capogruppo non basta per rivolgere a essa la richiesta.

La forma giuridica può incidere sui soggetti responsabili e sui modi per agire. È quindi importante consegnare al legale la documentazione societaria e le eventuali garanzie, senza applicare indistintamente alle società di persone e alle società di capitali la stessa strategia.

Il controllo dei poteri

Quando un ordine o un accordo è stato sottoscritto da un dipendente, un agente o un responsabile acquisti, ricostruisci il ruolo concreto e i documenti disponibili. Non presumere che un titolo nella firma dell'email risolva ogni dubbio; ma non concludere neppure che il contratto non valga soltanto perché non compare l'amministratore.

Cambiamenti durante il rapporto

Trasferimenti d'azienda, fusioni, cambi di sede, liquidazione e cancellazione richiedono un esame specifico. Non spostare il saldo su una nuova società solo perché il cliente lo chiede informalmente. Conserva la storia del rapporto e verifica quale effetto giuridico abbia avuto l'operazione segnalata.

La scheda anagrafica deve riportare il soggetto contrattuale, il destinatario delle fatture, la fonte aggiornata dei recapiti e gli eventuali garanti. Differenze e incongruenze vanno evidenziate, non corrette senza spiegazione.

06. Avere un credito non è poterlo incassare

La solidità della pretesa e la recuperabilità economica sono due valutazioni distinte. Documenti eccellenti non creano liquidità dove manca; una società operativa e conosciuta non garantisce che il credito sia giuridicamente fondato. La scelta va costruita sull'incrocio dei due piani.

Informazioni utili, con una data

Visura aggiornata, bilanci disponibili e variazioni societarie aiutano a inquadrare il debitore. Il Registro Imprese consente la consultazione di documenti ufficiali e di informazioni su cariche, vicende societarie e procedure. Questi dati non equivalgono però alla fotografia del conto corrente di oggi. [4]

Controlla l'anzianità dell'informazione, la provenienza e ciò che manca. Un bilancio chiuso mesi prima può non descrivere una crisi sopravvenuta. Un patrimonio nominalmente elevato può essere gravato da diritti altrui. L'assenza di notizie negative non costituisce una certificazione della capacità di pagamento.

Segnali da verificare, non da trasformare in certezze

Promesse ripetutamente disattese, richieste di pagare da soggetti diversi, recapiti non aggiornati e improvvisi cambiamenti operativi giustificano un approfondimento. Non autorizzano accuse pubbliche né conclusioni automatiche di frode o insolvenza. Conserva i riscontri e distingui i fatti dalle valutazioni commerciali.

Prima di acquistare un rapporto informativo, chiarisci la domanda: identificare il soggetto, valutare una dilazione, individuare una possibile linea esecutiva o verificare una procedura. Pagare per molte informazioni non utili non migliora la decisione.

Quando la verifica deve precedere altra esposizione

Una richiesta di nuove forniture mentre le vecchie restano insolute impone di leggere insieme recupero e contratto in corso. L'obiettivo è non finanziare inconsapevolmente un rischio crescente; le scelte su consegne e sospensioni vanno comunque valutate nel rispetto degli obblighi assunti.

Chiedi due conclusioni separate: «quanto è solido il credito?» e «quali possibilità concrete di soddisfazione sono oggi documentabili?». La seconda non deve essere presentata come una garanzia.

07. Quando il pagamento è scaduto

Non tutte le fatture si pagano entro trenta giorni e non tutte le scadenze indicate unilateralmente in fattura sono necessariamente quelle concordate. La verifica parte dal contratto e dalla disciplina applicabile al rapporto, poi considera ricezione della fattura, consegna e possibili verifiche della prestazione.

La disciplina dei ritardi commerciali

Per le transazioni cui si applica il d.lgs. 231/2002, la disciplina prevede termini legali collegati, secondo i casi, alla ricezione della fattura, delle merci o del servizio, o all'accettazione e verifica. Il riferimento ordinario è di trenta giorni, ma va letto insieme alle regole sulle pattuizioni e alle circostanze concrete. [1]

Nei rapporti tra imprese possono essere concordati termini diversi. Quelli superiori a sessanta giorni devono essere pattuiti espressamente, provati per iscritto e non risultare gravemente iniqui per il creditore. La pubblica amministrazione segue regole proprie: non trasferire automaticamente a quel rapporto le conclusioni raggiunte per due imprese private. [1]

Verifiche e approvazioni non sono un rinvio indefinito

Se il cliente oppone una procedura interna di collaudo o approvazione, recupera la clausola e i documenti che ne segnano l'inizio e l'esito. Occorre capire se la procedura fosse concordata e quale incidenza abbia sulla scadenza. Non basta un generico «la fattura è ancora in approvazione» per risolvere la questione.

Il risultato da mettere nel prospetto

Per ogni fattura indica la scadenza adottata e il motivo: clausola contrattuale, ordine accettato o termine di legge. Se esistono due ricostruzioni possibili, segnala il dubbio al professionista anziché nascondere nel foglio di calcolo. Un conteggio trasparente è più facile da controllare e correggere.

Conserva la prova della ricezione e della consegna. Nella discussione sulla scadenza, il documento che dimostra quando un fatto è avvenuto può essere importante quanto il documento che stabilisce l'importo.

08. Interessi e costi, senza gonfiare la richiesta

Nei rapporti coperti dal d.lgs. 231/2002 gli interessi moratori decorrono, di regola, dal giorno successivo alla scadenza senza necessità di costituzione in mora. Devono comunque essere verificati l'ambito di applicazione, le pattuizioni valide e i presupposti del ritardo. [1]

Il calcolo richiede periodi, non un unico numero

Il tasso legale di mora commerciale è costruito sul tasso di riferimento maggiorato di otto punti percentuali. Il riferimento è determinato per semestre. Un conteggio che attraversa più semestri o comprende pagamenti parziali deve distinguere i relativi periodi e il capitale residuo. Questa guida non fissa il tasso vigente per tutti i futuri utilizzi. [1]

Esempio esclusivamente didattico	Valore
Capitale scaduto	EUR 10.000
Tasso annuo IPOTETICO, non tasso vigente	10%
Durata IPOTETICA del ritardo	90 giorni
Calcolo semplificato, anno di 365 giorni	$10.000 \times 0,10 \times 90 / 365$
Interessi dell'esempio	EUR 246,58

L'esempio presuppone capitale e tasso invariati, nessun pagamento e un anno di 365 giorni. Non sostituisce un conteggio effettivo. Per il caso reale servono il regime applicabile, i tassi dei periodi interessati, le date e le imputazioni dei pagamenti.

Che cosa significa rimborso dei costi

L'art. 6 prevede un importo forfettario di 40 euro e fa salva la prova del maggior danno, che può comprendere costi di assistenza per il recupero. Non è una licenza per aggiungere spese arbitrarie a ogni sollecito, né la promessa che l'impresa recupererà integralmente ogni parcella. [1]

Tieni distinti compenso concordato con il professionista, imposte e anticipazioni, costi di terzi e somme richieste al debitore. Quanto il cliente deve al proprio legale e quanto può ottenere dalla controparte non sono necessariamente la stessa cifra.

09. Se il cliente contesta la prestazione

Una contestazione non rende automaticamente inesistente il credito; ignorarla, però, non la fa sparire. Occorre ricostruire che cosa viene lamentato, quando, su quali lavorazioni o consegne e con quale richiesta. La risposta amministrativa «la fattura è corretta» può essere insufficiente davanti a un problema tecnico preciso.

Separare ciò che è discusso

Distingui prezzo concordato, quantità, qualità, tempi e danni allegati. Poi verifica se la contestazione riguarda tutta la prestazione o solo una parte. Un punto circoscritto non deve confondersi automaticamente con l'intera esposizione; la sua incidenza sul pagamento va valutata giuridicamente, non decisa con una percentuale arbitraria.

Chiedi documenti: fotografie originali, rapporti, indicazioni delle consegne interessate, cronologia e quantificazione. Fai confrontare la versione commerciale con quella di chi ha materialmente eseguito l'attività. Possono emergere varianti richieste informalmente, rinvii imputabili al cliente o impegni di intervento che l'amministrazione non conosce.

Rispondere senza precludere la difesa

Una proposta di verifica o di rimedio deve essere formulata consapevolmente: non usare espressioni che ammettano responsabilità più ampie di quelle effettivamente accertate. Al tempo stesso, una riserva generica non rende innocuo qualsiasi contenuto. Le comunicazioni vanno lette per quello che dicono realmente.

Se beni, software o opere possono essere modificati, valuta come conservare le prove prima di intervenire. Una riparazione urgente può essere necessaria, ma conviene documentare stato iniziale, attività compiute e soggetti presenti. Nei casi tecnici, legale e consulente devono coordinarsi.

Prepara una tabella a tre colonne: contestazione del cliente, riscontro dell'impresa, documento di supporto. Dove manca il documento, indica chi può ricostruire il fatto. Le scadenze per denunce, azioni e difese richiedono un controllo specifico.

10. Sollecito, richiesta formale e prescrizione

Il primo messaggio dovrebbe produrre un'informazione utile: conferma del saldo, prova di un pagamento, contestazione specifica o proposta concreta. Una sequenza di formule sempre più aggressive, senza un termine operativo e un responsabile, consuma tempo ma non costruisce una strategia.

Un sollecito amministrativo chiaro

Indica le fatture, le scadenze e il residuo verificato. Chiedi conferma dell'avvenuto pagamento oppure una data precisa e l'indicazione di eventuali rilevi. Allega un prospetto comprensibile. Evita di inviare interi archivi o informazioni non necessarie alla persona che deve rispondere.

Un possibile schema organizzativo è: «Dal prospetto aggiornato al [data] risulta un saldo scaduto di [importo], relativo alle fatture [riferimenti]. Vi chiediamo di verificare e comunicarci entro [data] l'avvenuto pagamento, con relativo riscontro, oppure le specifiche ragioni del mancato saldo». Il testo va adattato al rapporto e non è un modello universale di atto legale.

Quando serve cambiare livello

Se manca una risposta utile, il passaggio successivo è una valutazione formale: credito, destinatario, contenuto, prova della ricezione ed effetti che si vogliono ottenere. Una richiesta di pagamento, una diffida ad adempiere diretta alla risoluzione e una proposta transattiva non sono intercambiabili. Non usare l'etichetta «diffida» per ogni comunicazione.

Non lasciare la prescrizione alla fine

Il termine applicabile e la sua decorrenza dipendono dal diritto e dal rapporto; possono esistere anche decadenze. Una trattativa in corso non autorizza a presumere che il tempo abbia smesso di decorrere. Fai verificare tempestivamente gli atti idonei a preservare la pretesa e la loro ricezione: il controllo non può essere sostituito da una successione di telefonate. Riferimenti: artt. 1219, 2943 e seguenti c.c.

I termini interni che l'impresa assegna a un cliente non coincidono con i termini di legge. Quando esiste un dubbio sulla prescrizione o su una decadenza, la verifica legale precede il normale calendario dei solleciti.

11. Fermarsi prima di creare un secondo problema

Un insoluto non autorizza ogni forma di pressione. La gestione deve restare documentata, proporzionata e indirizzata ai soggetti competenti. L'obiettivo è recuperare il credito, non creare una controversia aggiuntiva sulla condotta tenuta per ottenerlo.

Comunicazioni riservate

Non diffondere il debito a familiari, colleghi o terzi estranei per mettere in difficoltà il debitore. Il Garante ha ribadito l'illiceità della comunicazione priva di base giuridica a soggetti estranei al rapporto. Anche nelle relazioni tra imprese occorre distinguere i referenti autorizzati dalle persone i cui dati non sono necessari al recupero. [5]

Evita elenchi pubblici di cattivi pagatori, messaggi in gruppi informali e contatti indiscriminati con clienti o fornitori del debitore. Prima di incaricare un soggetto esterno, chiarisci attività consentite, dati necessari, canali utilizzabili e restituzione delle informazioni raccolte. L'affidamento a un terzo non rende irrilevante il controllo del metodo.

Sospendere una fornitura non è una decisione automatica

Il contratto può essere ancora in corso. Interrompere consegne, disattivare un servizio digitale, trattenere materiali o rifiutare assistenza può esporre l'impresa a contestazioni. Il mancato pagamento va valutato insieme a obblighi reciproci, proporzionalità, buona fede e clausole applicabili. Il riferimento generale è l'art. 1460 c.c., da leggere sul caso concreto.

Non usare accessi tecnici, credenziali o controllo di strumenti del cliente come leva improvvisata. Un problema economico non elimina gli obblighi sulla disponibilità dei dati, sulla sicurezza o sulla continuità di prestazioni essenziali.

Prima di annunciare un'iniziativa

Comunica solo passi realmente valutati. Espressioni come «il conto sarà bloccato domani» o «pagherà comunque l'amministratore» sono fuorvianti se non corrispondono ai presupposti del caso. La fermezza si misura nella precisione della richiesta, non nell'intensità della minaccia.

Una buona comunicazione deve poter essere riletta anche da un giudice senza imbarazzo: fatti verificabili, destinatario corretto, richiesta chiara e nessuna pressione estranea alla tutela del credito.

12. Un piano di rientro che abbia un senso

Accettare rate può essere razionale quando trasforma un ritardo disordinato in un impegno sostenibile e controllabile. Può essere dannoso quando offre soltanto altro tempo a chi non ha una prospettiva credibile di pagamento. Il piano va valutato insieme alla situazione del debitore, non soltanto al numero delle rate.

Prima della firma

Chiedi come saranno finanziati i pagamenti e quali riscontri rendono plausibile la proposta. Un primo versamento può essere un elemento utile, ma non prova da solo che le rate successive saranno rispettate. Verifica inoltre chi firma e con quali poteri, soprattutto se la proposta arriva da un consulente o da una società diversa.

Punto da regolare	Domanda da risolvere
Perimetro	Quali fatture, accessori e contestazioni comprende l'accordo?
Calendario	Quanto, quando, con quale modalità e imputazione si paga?
Garanzie	Esistono? Chi le presta? Che cosa coprono e fino a quando?
Inadempimento	Quali effetti produce una rata omessa o tardiva?
Rapporto futuro	Le nuove forniture proseguono? A quali condizioni?

Il testo conta quanto il calendario

Va chiarito se si tratta di una semplice dilazione, di un riconoscimento o di un accordo che modifica e chiude questioni controverse. Rinunce, novazione, mantenimento delle garanzie ed effetti sul debito originario richiedono attenzione. Una formula standard copiata da un'altra pratica può produrre conseguenze non volute.

Anche la garanzia deve essere effettiva: una firma aggiuntiva senza un'obbligazione chiara non equivale a una garanzia adeguata. La sua utilità dipende dal testo, dalla forma richiesta, dalla durata, dalle condizioni di escussione e dalla situazione del garante.

Definisci prima chi controlla gli incassi e che cosa accade alla prima irregolarità. Un piano non monitorato può trasformare un credito scaduto in una lunga serie di nuove promesse non mantenute.

13. Accettare uno sconto o agire?

La convenienza di un accordo non coincide con la differenza tra credito nominale e somma proposta. Devi considerare probabilità di contestazione, possibilità di recupero, tempi, costi futuri e impatto sull'attività. Le stime non diventano certezze soltanto perché sono inserite in un foglio di calcolo.

Un confronto ipotetico, non una previsione

Immagina un capitale di 20.000 euro e un'offerta immediata di 16.000 euro. L'alternativa giudiziale non è semplicemente «incassare 20.000»: richiede una valutazione delle fasi necessarie e dell'effettiva capienza. Non sarebbe corretto confrontare una somma disponibile con un risultato nominale trattato come garantito.

Voce da confrontare	Accordo	Azione
Somma effettiva	Quanto sarà versato e con quali condizioni	Quanto può essere ottenuto e poi riscosso
Tempo	Data e prova del pagamento	Fasi, possibili opposizioni e recupero
Costi futuri	Assistenza e formalizzazione	Assistenza, spese, eventuali tecnici ed esecuzione
Rischio residuo	Inadempimento dell'accordo	Esito, costi avversari e incapacienza

Separare costi già sostenuti e nuove decisioni

Le energie già spese non giustificano qualsiasi ulteriore costo. Chiedi un preventivo per fasi e individua i punti in cui aggiornare la scelta. Conserva la possibilità di rivedere la strategia se emergono un pagamento, un bene utile, una contestazione documentata o una procedura di crisi.

Non rinunciare troppo presto

Se l'accordo prevede una riduzione, chiarisci quando opera la rinuncia al residuo e che cosa accade se il pagamento non arriva. «Saldo e stralcio» è una descrizione, non un testo sufficiente. Le condizioni devono essere formalizzate e coordinate con eventuali garanzie o azioni già intraprese.

La transazione è una scelta strategica quando il vantaggio è comprensibile e verificabile. Non deve essere accettata solo per stanchezza, né rifiutata solo perché il credito originario era più alto.

14. Il decreto ingiuntivo: utilità e limiti

Il procedimento di ingiunzione consente, quando ricorrono i presupposti, di chiedere un ordine di pagamento sulla base della documentazione prodotta. Il provvedimento iniziale è emesso senza il preventivo contraddittorio con il debitore, che può successivamente opporsi. La disciplina è contenuta negli artt. 633 e seguenti c.p.c. [3]

La verifica prima del deposito

Occorre individuare debitore, giudice competente, titolo, importo, scadenza e prova scritta. Vanno esaminate anche clausole contrattuali, eventuali garanzie e ragioni per chiedere, quando ne ricorrano i presupposti, la provvisoria esecuzione. La scelta non dipende soltanto dalla presenza di una fattura nel gestionale.

Per le fatture elettroniche SdI opera la previsione dell'art. 634, secondo comma, descritta a pagina 5. È utile conservare già il materiale necessario a sostenere il rapporto in caso di opposizione. Preparare la difesa dopo che il debitore ha contestato può essere più difficile se documenti e persone non sono più disponibili. [2]

Quattro passaggi distinti

Richiesta, emissione, notificazione ed esecutività non sono sinonimi. La notificazione deve rispettare forme e termini; l'esecutività va verificata in concreto. Il termine ordinario di opposizione è di quaranta giorni dalla notificazione, con eccezioni e possibili variazioni previste dalla disciplina. Non è una promessa di pagamento entro quaranta giorni. [3]

Non tutte le posizioni seguono la stessa strada

Una domanda che richiede accertamenti estesi su prestazioni, danni o conteggi può suggerire un percorso diverso o richiedere ulteriori documenti. La scelta tra strumenti processuali va motivata, senza presentare l'ingiunzione come un automatismo valido per ogni insoluto.

Prima di autorizzare il deposito, chiedi una risposta su tre punti: quale credito si aziona, quali contestazioni sono prevedibili e quale passo seguirà se il debitore non paga spontaneamente.

15. Opposizione, trattativa e accertamento

Ricevere un'opposizione non significa aver perso il credito. Significa che la pretesa deve essere affrontata nel contraddittorio, con regole, oneri e scadenze proprie. Un dossier predisposto anche per questa eventualità consente di rispondere sui fatti anziché ricominciare la raccolta dei documenti. [2][3]

Che cosa cambia per l'impresa

Leggi con il professionista i singoli motivi: negazione dell'ordine, difetti, ritardi, pagamenti, compensazioni o questioni processuali. Per ciascuno individua i documenti, i soggetti informati e i possibili profili tecnici. Non limitarti a una risposta complessiva del tipo «è tutto falso»: serve una replica verificabile punto per punto.

La provvisoria esecuzione può essere concessa o discussa secondo i presupposti di legge; opposizione ed esecutività non coincidono automaticamente. L'art. 648 prevede anche una disciplina specifica per le somme non contestate e, in presenza di ragioni di urgenza, per una decisione prima dell'udienza. Occorre verificare il caso, non promettere l'esito. [2]

Il calendario cambia con la procedura

Un dialogo commerciale parallelo non sostituisce il rispetto dei termini processuali. Centralizza le comunicazioni e segnala subito ogni proposta o pagamento. Dichiarazioni fatte per telefono da chi segue il cliente possono interferire con una posizione già sostenuta negli atti.

Valutare strumenti di composizione

Trattativa assistita, mediazione e negoziazione assistita sono strumenti differenti. L'eventuale obbligatorietà e la sequenza dipendono da materia, domanda e procedimento. Non esiste una regola secondo cui ogni fattura impagata richiede sempre una mediazione prima di agire. La verifica delle condizioni di procedibilità va inserita nell'impostazione legale della pratica.

Aggiorna la valutazione economica dopo l'opposizione: quali questioni sono realmente nuove, quali erano già previste, quali costi diventano necessari e quale spazio resta per un accordo sostenibile. Il deposito della causa non rende vietato ragionare.

16. Dal titolo all'incasso: il passaggio decisivo

Un provvedimento favorevole non trasferisce automaticamente denaro sul conto del creditore. Se manca il pagamento spontaneo, può essere necessaria l'esecuzione forzata, nel rispetto dei suoi presupposti e adempimenti. È qui che la verifica sulla recuperabilità acquista un significato concreto. [3]

Prima di scegliere una linea esecutiva

Occorre coordinare titolo, esecutività, notifiche e iniziative successive con le informazioni sul patrimonio. Una ricerca non è un risultato e un bene individuato non equivale alla sua disponibilità netta. Diritti di altri creditori, costi, tempi e limiti di pignorabilità possono incidere in modo significativo.

Chiedi perché si propone una certa iniziativa: quali elementi la rendono utile, quali anticipazioni servono e quale esito negativo imporrebbe di rivalutare la strategia. L'esecuzione non dovrebbe essere una sequenza automatica di tentativi scollegati dalla situazione del debitore.

Quando compare una procedura di crisi

Se emergono composizione negoziata con misure protettive, concordato, liquidazione giudiziale o altre procedure, non proseguire con il calendario ordinario senza verifica. Le iniziative individuali possono incontrare limiti; possono cambiare le modalità per far valere il credito, i destinatari e i termini. La sola etichetta «in crisi» non permette di stabilire quale regola si applichi.

Trasmetti integralmente al professionista le comunicazioni ricevute e i riferimenti della procedura. Non ignorare una richiesta perché non assomiglia a un normale sollecito o a un atto giudiziario già conosciuto. Per questi casi serve un esame dedicato del Codice della crisi e dei provvedimenti emessi.

Chiusura e aggiornamento

Quando arriva un incasso, aggiorna saldo, accessori, accordi e iniziative pendenti. Se il recupero non è economicamente sostenibile, documenta la decisione e coordina separatamente gli aspetti fiscali e contabili con il consulente competente.

Il criterio non è «fare comunque un pignoramento». È scegliere un'iniziativa fondata su informazioni utili e rivederla quando quelle informazioni cambiano.

17. Un protocollo interno per gli insoluti

Un'impresa non ha bisogno di un sollecito diverso per ogni umore del cliente. Ha bisogno di un processo riconoscibile: responsabilità, documenti, soglie e decisioni. Il protocollo qui proposto è organizzativo; non fissa termini di legge e non deve ritardare urgenze, prescrizioni o decadenze.

Primo passaggio: verificare, non replicare

Alla segnalazione del mancato incasso, l'amministrazione controlla saldo, scadenza, note di credito e pagamenti non registrati. Chi segue il rapporto commerciale integra le informazioni su consegne, promesse, rilievi e nuovi ordini. Il risultato è una posizione unica, non due racconti diversi tenuti in reparti separati.

Secondo passaggio: ottenere una risposta qualificata

Il referente invia una richiesta comprensibile e registra un termine interno di riesame. L'obiettivo è distinguere errore amministrativo, contestazione e difficoltà finanziaria. Una promessa mancata o una risposta non verificabile deve produrre un avanzamento della valutazione, non il semplice rinvio della riga nel gestionale.

Responsabile	Compito essenziale
Amministrazione	Saldo, scadenze, incassi e documenti contabili
Commerciale / responsabile progetto	Accordi, esecuzione, reclami e relazione
Direzione	Limiti di credito, concessioni e autorizzazioni
Legale	Tutela, atti, accordi e percorso giudiziale

Terzo passaggio: decidere e misurare

Fissa il momento in cui la posizione passa alla direzione e al legale: può dipendere da importo, anzianità, contestazione, esposizione complessiva o segnali di rischio. Le soglie devono riflettere l'impresa e il settore, non essere copiate da una tabella generica.

Misura incassi effettivi, promesse rispettate, documenti mancanti e nuove vendite ai clienti già esposti. Il numero di email inviate è un indicatore di attività, non di risultato. Un riesame regolare deve chiedere che cosa è cambiato e quale decisione serve adesso.

Il fascicolo resta uno solo, con un proprietario interno e una data del prossimo controllo. Questo riduce il rischio che ognuno pensi che del problema si stia occupando qualcun altro.

18. Prevenire: il credito si prepara prima

L'insoluto spesso rende visibile un difetto nato molto prima: cliente non identificato, condizioni non accettate, lavoro consegnato senza riscontro, extra autorizzati a voce, fido aumentato senza decisione. Correggere quel punto può essere più utile di scrivere un sollecito più severo.

Prima dell'ordine

Verifica identità e ruolo del cliente, condizioni economiche, modalità di pagamento e limite di esposizione. Le condizioni generali devono essere effettivamente portate nel rapporto secondo le regole applicabili: inserirle nel sito o allegarle solo alla prima fattura non risolve automaticamente il tema della loro efficacia.

Prevedi chi può approvare sconti, deroghe e dilazioni. Un venditore deve sapere quando il nuovo ordine supera il limite assegnato e chi decide se proseguire. Non serve irrigidire ogni relazione: serve rendere consapevoli le eccezioni.

Durante l'esecuzione

Collega consegne e lavorazioni agli ordini. Per gli extra, documenta richiesta, autorizzazione, prezzo e soggetto competente. Usa procedure semplici di accettazione o verifica della prestazione, coerenti con il servizio reale. Un modulo che nessuno compila non è un presidio effettivo.

Prima della fattura e dopo l'incasso

Controlla che la fattura sia coerente con accordi ed esecuzione e arrivi al canale corretto. Dopo il pagamento, verifica l'imputazione e chiudi la partita. In caso di ritardo, il dossier dovrebbe essere già quasi completo: non dovrebbe nascere solo quando arriva il legale.

Un controllo trasversale

Contratti, gestione del credito, assicurazioni, trattamento dei dati e organizzazione interna sono collegati. Un Legal Check-up può individuare dove il rischio si concentra e tradurre l'analisi in priorità, attività e tempi. L'assistenza continuativa può poi accompagnare l'applicazione delle regole alle decisioni quotidiane.

Il risultato da cercare è concreto: che la prossima vendita lasci un credito più chiaro, documentabile e controllabile. Prevenire non significa promettere che nessun cliente ritarderà più un pagamento.

19. La scheda da portare al primo confronto

Compila questa traccia con fatti e importi verificati. Non serve inviare indiscriminatamente tutto l'archivio: una sintesi iniziale permette di individuare i documenti davvero necessari e il canale adeguato per condividerli. Indica subito qualsiasi atto ricevuto, termine imminente o procedura segnalata.

Campo	Contenuto da preparare
Impresa creditrice e referente	Denominazione, ruolo, recapito e disponibilità
Debitore	Soggetto contrattuale, codice fiscale / partita IVA, eventuali garanti
Rapporto	Fornitura o servizio, data dell'accordo, contratto e condizioni
Capitale	Scaduto, non scaduto, contestato, pagamenti e rettifiche
Documenti	Ordine, prova di esecuzione, fatture elettroniche e ricevute
Problema	Ragione dichiarata del mancato pagamento e riscontri
Comunicazioni	Ultima richiesta, prova di ricezione, promesse e proposte
Recuperabilità	Informazioni disponibili, fonte e data; nessuna certezza presunta
Urgenze	Atti, prescrizione da verificare, scadenze, modifiche societarie
Obiettivo	Incasso, dilazione, chiusura del rapporto o gestione di più insoluti

Tre verifiche prima di consegnare la scheda

Il saldo coincide con la contabilità aggiornata? Le contestazioni sono riportate integralmente, comprese quelle sfavorevoli? La persona che firma o propone un accordo è correttamente identificata? Se manca una risposta, evidenzia il punto e indica come recuperare il dato.

La decisione da ottenere

Chiedi che il confronto si chiuda con un passo successivo comprensibile: documenti da integrare, iniziativa consigliata, alternative, rischi principali, perimetro dell'attività e compenso. Per un portafoglio di crediti, chiedi anche un criterio di priorità: non tutte le posizioni meritano lo stesso investimento nello stesso momento.

La scheda non è una procura e non conferisce un incarico. Serve a preparare una valutazione ordinata e a evitare che la prima decisione sia presa su un dato incompleto.

20. Le domande che contano

Non ho un contratto firmato: il credito è perso?

Non è una conclusione automatica. Occorre ricostruire formazione ed esecuzione del rapporto, verificando anche eventuali requisiti di forma. Ordini, messaggi, consegne e ammissioni possono avere rilievo. La loro sufficienza va valutata sul caso concreto.

La fattura elettronica basta?

La fattura trasmessa tramite SdI è prova scritta idonea nel perimetro dell'art. 634, secondo comma, c.p.c. Non elimina possibili contestazioni sul rapporto e non dimostra che il debitore sia solvibile. Conserva anche accordi ed esecuzione. [2]

Devo attendere tre solleciti prima di rivolgermi al legale?

Non esiste un numero organizzativo valido per ogni caso. Il momento dipende da scadenze, documenti, contestazioni, importo ed esposizione. Una possibile urgenza giuridica va verificata subito, senza aspettare che sia completata una sequenza interna.

Posso aggiungere tutte le spese alla fattura?

Non automaticamente. Capitale, interessi e costi hanno presupposti distinti. La disciplina commerciale prevede il forfait di 40 euro e la possibilità di provare un maggior danno, ma non giustifica addebiti arbitrari o la certezza del recupero integrale di ogni spesa. [1]

Un piano firmato garantisce il pagamento?

No. Può rendere gli impegni più chiari e, se adeguatamente strutturato, migliorare la posizione. La sua utilità dipende anche dalla sostenibilità economica, dalle garanzie e dagli effetti dell'inadempimento. Occorre poi controllare le rate.

Quanto tempo richiede recuperare un credito?

Non esiste una durata garantita. Contano risposta del debitore, eventuale opposizione, necessità di accertamenti e possibilità di esecuzione. Il termine ordinario di opposizione all'ingiunzione non è il tempo necessario per l'incasso. Chiedi una valutazione per fasi, con ipotesi esplicite. [3]

Le risposte utili non cancellano l'incertezza: indicano quali informazioni servono per ridurla e quale scelta è ragionevole compiere nel frattempo.

Fonti e perimetro della guida

I richiami numerici rinviano alle fonti pubbliche indicate qui. Le norme vanno applicate al testo vigente e al regime temporale del singolo rapporto o procedimento. La guida non tratta in modo completo i rapporti con consumatori, pubbliche amministrazioni, debitori esteri, settori speciali o procedure di crisi.

[1] Ritardi di pagamento nelle transazioni commerciali

D.lgs. 9 ottobre 2002, n. 231, in particolare artt. 1-7; modifiche del d.lgs. 9 novembre 2012, n. 192. Fonte: Gazzetta Ufficiale, n. 267 del 15 novembre 2012, art. 1 e note. I tassi effettivamente applicabili devono essere verificati per i semestri interessati; il 10% usato nell'esempio è soltanto ipotetico.

[2] Prova scritta e procedimento di ingiunzione

D.lgs. 31 ottobre 2024, n. 164, art. 3, comma 8 e relative note: modifiche agli artt. 634, 645, 648 e 654 c.p.c. Fonte: Gazzetta Ufficiale, n. 264 dell'11 novembre 2024. Attenzione al regime transitorio e al rapporto tra prova monitoria e accertamento del credito.

[3] Procedura italiana di ingiunzione

Portale europeo della giustizia elettronica, scheda Italia sul procedimento di ingiunzione, sezione «European payment order». La scheda illustra il procedimento nazionale e i suoi passaggi. Il riferimento normativo resta negli artt. 633 e seguenti c.p.c.; notificazione, termini ed esecutività richiedono controllo concreto.

[4] Informazioni sulle imprese

Registro Imprese delle Camere di Commercio: «Visura camerale ordinaria e storica e certificato», «Telemaco» e servizi di consultazione. Identità, poteri e vicende societarie devono essere verificati su informazioni aggiornate; il dato camerale non costituisce garanzia di solvibilità.

[5] Riservatezza nel recupero

Garante per la protezione dei dati personali, provvedimento 12 marzo 2026, n. 193, doc. web 10233368, e relativa comunicazione istituzionale sul divieto di divulgazione ingiustificata a terzi estranei. Il trattamento deve essere pertinente e fondato su un'idonea base giuridica.

Ulteriori riferimenti da verificare nella singola pratica

Codice civile: artt. 1219, 1460, 1988, 2697, 2943 e seguenti. Mediazione e negoziazione: d.lgs. 28/2010 e d.l. 132/2014, con successive modifiche. Crisi d'impresa: d.lgs. 14/2019, con successive modifiche e provvedimenti della procedura. Questi temi sono richiamati, non trattati esaustivamente.

Il prossimo passo, con NL

Un insoluto può essere una pratica isolata oppure il segnale di una fragilità nei contratti e nel processo commerciale. Il lavoro utile comincia distinguendo i due livelli: affrontare il credito di oggi e rendere più solida la gestione di domani.

Per una singola posizione

Nel primo contatto indica importo approssimativo, anzianità del credito, tipo di rapporto, presenza di contestazioni e atti ricevuti. Segnala subito eventuali urgenze. Dopo l'inquadramento iniziale si individuano i documenti da esaminare, le alternative e il perimetro dell'attività professionale.

Per più insoluti o per una gestione continuativa

La valutazione può riguardare il portafoglio clienti, i criteri per concedere credito, le condizioni contrattuali, le prove di consegna e le responsabilità interne. Le priorità devono tradursi in attività concrete: chi cambia il documento, chi applica la procedura e quando viene verificato il risultato.

Contatti

NL Studio Legale

Corso Sempione 2, Milano

Telefono: +39 02 8716 7474

Email: legal.due@studio-nl.com

Sito: www.studio-nl.com

Il confronto può svolgersi anche in videocall, previo appuntamento e conferma dello Studio. Attività e compenso vengono concordati prima dell'incarico. Il semplice invio di un messaggio o di documenti non costituisce accettazione dell'incarico e non garantisce il presidio di termini o scadenze.

Questa pubblicazione ha finalità informative generali e non sostituisce un parere sulla documentazione del caso. Evita di inviare dati non necessari attraverso moduli generici; concorda il canale più appropriato per eventuali documenti riservati.

Prima capire. Poi prendere posizione.

NL Studio Legale | Guide pratiche per l'impresa | Edizione 2 ottobre 2026

Richiedi un confronto sul credito →