

Transazione fiscale: lo stress test del piano di risanamento decide tutto

SINTESI OPERATIVA

Nella composizione negoziata l'accordo con il Fisco può prevedere il pagamento parziale o dilazionato del debito erariale, compresa l'IVA, ma non riguarda risorse proprie UE, contributi previdenziali, IMU e TARI. La proposta deve contenere relazioni separate sulla convenienza rispetto alla liquidazione giudiziale e sulla veridicità dei dati. A decidere la credibilità del piano è però lo stress test: occorre misurare come regge al variare di ricavi, tempi e costi, individuando il punto oltre il quale il recupero promesso non è più realistico.

[Articolo originale](#)

LEGGI ONLINE

La composizione negoziata offre oggi all'imprenditore in crisi la possibilità di trattare direttamente con il Fisco, proponendo il pagamento parziale, dilazionato o entrambe le cose insieme sul debito erariale. Restano però fuori dal perimetro sia i tributi che costituiscono risorse proprie dell'Unione europea, sia i contributi previdenziali, sia – punto spesso trascurato – i tributi regionali e locali come IMU e TARI, che al momento non rientrano nell'accordo transattivo previsto dall'art. 23, comma 2-bis, CCII. L'IVA, invece, può essere falcidiata: la circolare 5/E/2026 dell'Agenzia delle Entrate ha confermato che non rientra tra le risorse proprie UE escluse, richiamando la giurisprudenza europea sulla compatibilità della falcidia IVA con il diritto dell'Unione. Alla proposta vanno allegare due relazioni distinte e redatte da soggetti diversi, una sulla convenienza rispetto alla liquidazione giudiziale e una sulla veridicità dei dati aziendali, perché i due ruoli richiedono requisiti di indipendenza incompatibili tra loro. Il vero banco di prova del piano, però, non è la percentuale di recupero promessa all'Erario, ma la sua capacità di reggere quando le cose vanno diversamente da come sperato: è qui che entra in gioco lo stress test, lo strumento che misura il punto di rottura oltre il quale il piano smette di essere credibile.

LA NORMA

L'art. 23, comma 2-bis, CCII permette all'imprenditore di proporre un accordo transattivo alle Agenzie fiscali durante la composizione negoziata. Il pagamento può essere parziale, dilazionato o entrambe le cose insieme. La composizione negoziata della crisi è disciplinata dal Titolo II del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (D.Lgs. 14/2019), che da qualche tempo offre uno strumento in più: la possibilità di trattare direttamente con il Fisco. Il comma 2-bis dell'art. 23 CCII è stato introdotto dal D.Lgs. 13 settembre 2024, n. 136, il cosiddetto Correttivo-ter, in vigore dal 28 settembre 2024, e consente all'imprenditore di formulare una proposta di accordo transattivo alle Agenzie fiscali e all'Agenzia delle entrate-Riscossione nel corso delle trattative avviate dopo la nomina dell'esperto.

Restano fuori i tributi che costituiscono risorse proprie dell'Unione europea, i contributi previdenziali e assicurativi, che seguono altre regole, e – punto che merita di essere sottolineato – i tributi regionali e locali come IMU e TARI, che allo stato non rientrano nel perimetro applicativo dell'istituto, riguardando quest'ultimo solo i tributi di competenza delle Agenzie fiscali e dell'Agente della riscossione. La circolare 5/E del 16 luglio 2026 ha confermato che falcidia e rateizzazione non sono alternative fra loro, ma si possono combinare sul medesimo credito erariale. Sull'IVA la circolare fa chiarezza in un senso favorevole al debitore: l'imposta non rientra tra le risorse proprie dell'Unione europea escluse dalla transazione e può quindi essere oggetto di falcidia, richiamando l'orientamento già espresso dalla Corte di Giustizia UE (sentenza 7 aprile 2016, causa C-546/14, Degano Trasporti) per la transazione fiscale nel concordato preventivo, purché l'attestazione dimostri che l'accordo realizza la migliore soddisfazione possibile rispetto all'alternativa liquidatoria.

GLI ALLEGATI OBBLIGATORI

Alla proposta l'imprenditore deve allegare due documenti distinti. Il primo è la relazione, redatta da un professionista indipendente, che attesta la convenienza dell'accordo rispetto alla liquidazione giudiziale. Il secondo riguarda la completezza e la veridicità dei dati aziendali e, secondo l'orientamento più recente, va affidato a un revisore, non allo stesso attestatore che si è occupato della convenienza: i due ruoli richiedono requisiti di indipendenza differenti, principio confermato anche dal D.M. 23 aprile 2026 di aggiornamento delle linee guida per la composizione negoziata. Sovrapporli espone la proposta a un rilievo che, nella prassi, si sta rivelando tutt'altro che raro.

IL PUNTO DEBOLE PIÙ COMUNE

Il confronto fra la proposta transattiva e l'alternativa liquidatoria è un passaggio necessario, ma non sufficiente da solo: si può costruire una percentuale di soddisfazione superiore a quanto l'Eraio recupererebbe in liquidazione giudiziale e, allo stesso tempo, ritrovarsi con una proposta irrealizzabile, se il piano non è in grado di generare la cassa necessaria. La convenienza priva di fattibilità, insomma, resta un valore teorico, e specularmente la fattibilità senza un'attestazione realmente verificata (non semplicemente dichiarata) vale poco più di un auspicio: sono due facce della stessa istruttoria, e l'Agenzia sembra intenzionata a pretenderle entrambe, non una a scelta.

Nella prassi capita spesso che molti piani dichiarino di non ritenere necessario costruire uno scenario peggiorativo, perché le stime sarebbero già prudenti, fondate su contratti considerati certi e su costi qualificati come fisiologici. È una difesa che rassicura solo in apparenza. Si prenda un caso, semplificato ma tutt'altro che irrealistico: una piccola azienda meccanica del centro Italia, diciamo la Officine Valdorno Srl, fattura circa 6 milioni di euro l'anno e ha un contratto triennale con un cliente che da solo pesa il 40% del fatturato. Il contratto firmato riduce senza dubbio il rischio commerciale, ma non elimina il rischio di esecuzione: la riduzione dei volumi ordinati, lo slittamento delle consegne o, più banalmente, il ritardo negli incassi. Un contratto certo nella forma non è automaticamente un flusso di cassa certo nella sostanza.

Lo stesso vale sul lato dei costi: definire "ricorrente" una voce di spesa non la rende immutabile. Materie prime, energia, costo del lavoro, logistica e oneri finanziari possono discostarsi dalle serie storiche in modo significativo, specie in fasi di instabilità dei mercati come quella attuale, e dichiarare prudente una previsione senza dimostrarlo con numeri alternativi non dice nulla su quanto errore il piano sia realmente in grado di assorbire. L'impostazione che esclude a priori il downside non è coerente con la funzione stessa di un piano di risanamento, che deve dimostrare che l'impresa può mantenere condizioni di equilibrio anche quando le cose vanno diversamente da come sperato, non solo quando tutto fila secondo copione. L'omissione di questo esercizio pesa ancora di più quando gli obiettivi commerciali sono nuovi, quando i recuperi di marginalità non sono ancora consolidati, o quando i tempi di incasso ipotizzati non trovano riscontro nella storia dell'azienda.

LO STRESS TEST DEL PIANO DI RISANAMENTO

Il numero che davvero conta, alla fine, è il punto di rottura. L'analisi di sensitività non può ridursi a una formula di stile messa lì per completezza documentale: deve individuare le variabili critiche, applicare scostamenti plausibili (non catastrofici, ma nemmeno cosmetici) e ricalcolare flussi e margini, fino a trovare il livello oltre il quale l'impresa non riesce più a garantire la continuità, né a rispettare le rate della transazione. Nella pratica professionale gli scenari da testare tendono a ricorrere sempre uguali, con qualche variazione, e vale la pena schematizzarli per capire dove guardare per primi.

SCENARIO	COSA SI METTE SOTTO STRESS	COSA SI VERIFICA	REAZIONE ATTESA DAL PIANO
Caso base	Le ipotesi industriali e finanziarie centrali del piano	Flussi disponibili, cassa minima e regolarità del servizio del debito fiscale	Monitoraggio mensile degli scostamenti rispetto al budget
Ricavi in calo	Riduzione del 5%, del 10% o del 15%; perdita o rinvio di commesse	Tenuta dell'Ebitda, della liquidità e delle rate concordate	Recupero commerciale, revisione del mix prodotto, taglio dei costi discrezionali



Studio
Sabatino
Pizzano
2022
via
Sant'Alessio,
5,
83030
Avigliana

STUDIO PIZZANO

SCENARIO	COSA SI METTE SOTTO STRESS	COSA SI VERIFICA	REAZIONE ATTESA DAL PIANO
Costi e margini sotto pressione	Rincaro di materie prime, energia, lavoro, logistica e tassi d'interesse	Erosione del margine operativo e fabbisogno finanziario aggiuntivo	Rinegoziazione dei prezzi, efficientamento, contenimento degli acquisti
Incassi e circolante in tensione	Ritardi di 30-60 giorni, insoluti o scorte più alte del previsto	Picco di fabbisogno e rischio di tensione di tesoreria	Recupero crediti, factoring, linee di credito d'emergenza
Downside combinato	Ricavi in calo, costi in crescita e incassi rallentati insieme	Resilienza complessiva del piano e distanza dal punto di rottura	Piano di contingenza, ricorso a nuova finanza o apporto di equity
Scenario di rottura	Perdita del cliente chiave, finanza non ottenuta, dismissione slittata	Il momento esatto in cui il piano smette di essere sostenibile	Rinegoziazione tempestiva o passaggio a uno strumento diverso

Va detto con chiarezza che nessuno di questi scenari, preso da solo, racconta l'impatto reale di una crisi: la contrazione dei ricavi, l'aumento dei costi, l'allungamento dei tempi di incasso e il mancato raggiungimento degli obiettivi commerciali raramente arrivano uno alla volta. È la simulazione combinata quella che conta di più, perché nelle crisi vere gli eventi negativi si presentano assieme, e il loro effetto sulla liquidità finisce quasi sempre per essere più che proporzionale alla somma dei singoli fattori. Tornando all'esempio della Officine Valdorno: i ricavi calano del 12% e, in parallelo, i costi salgono del 6% per il prezzo dell'energia. In questo scenario combinato, l'indice di copertura del debito può scendere sotto la soglia di sicurezza in appena due trimestri, ed è esattamente questo tipo di combinazione che uno stress test serio deve saper intercettare prima, non registrare dopo.

I Principi di attestazione dei piani di risanamento, approvati da CNDCEC e Fondazione Nazionale dei Commercialisti nel maggio 2024, attribuiscono un peso specifico alle analisi what-if: si tratta di verificare come cambiano i valori del piano al variare delle ipotesi di fondo, e se il piano conservi comunque la propria tenuta prospettica sotto il profilo economico-finanziario. La verifica, secondo i Principi, deve concentrarsi sulle assunzioni più incerte e sulle variabili competitive e gestionali capaci di incidere davvero sulla fattibilità, non su quelle già di per sé solide. I test devono misurare almeno quattro impatti – la contrazione dei ricavi, l'incremento dei costi, l'allungamento dei tempi di incasso e il mancato raggiungimento degli obiettivi commerciali – anche se, come detto, la simulazione più significativa resta quella combinata.

DAGLI SCENARI AGLI INDICATORI DI ALLERTA

C'è un salto di qualità che separa un piano scritto bene da un piano che funziona davvero: ricollegare ogni scenario a indicatori misurabili, già definiti prima che la crisi si manifesti. Non basta scrivere che "il management interverrà tempestivamente" in caso di scostamento; occorre indicare quale iniziativa scatterà, al superamento di quale soglia, entro quali tempi e con quale effetto economico-finanziario atteso. Ricavi, marginalità, portafoglio ordini, giorni medi di incasso, cassa minima e scostamento rispetto al budget dovrebbero trasformarsi tutti in indicatori di allerta veri e propri, che permettano di intervenire prima che la deviazione diventi irreversibile, non di prenderne atto a consuntivo, quando la provvista destinata all'Erario è già compromessa. Una tabella di sintesi, per un piano industriale come quello ipotizzato sopra, potrebbe assomigliare a questa.

INDICATORE	SOGLIA DI ATTENZIONE	AZIONE PREVISTA
Scostamento ricavi mensili vs budget	Superiore al 7% per due mesi consecutivi	Revisione del piano commerciale entro 15 giorni
Giorni medi di incasso (DSO)	Aumento di oltre 15 giorni rispetto allo storico	Attivazione di factoring e recupero crediti mirato
Cassa disponibile	Sotto la soglia minima di sicurezza per due settimane	Ricorso a linea di emergenza o apporto soci concordato

Anche le contromisure, e su questo la circolare insiste, devono essere realistiche: non basta scriverle nel piano, vanno costruite in modo verificabile. Il taglio dei costi deve distinguere con precisione le spese davvero comprimibili da quelle indispensabili per la continuità operativa, perché tagliare nel modo sbagliato può risolvere un problema di cassa e crearne uno più grave sul fronte produttivo o commerciale. La nuova finanza, quando prevista, deve poggiare su impegni credibili e verificabili, non su lettere di intenti generiche; gli apporti dei soci non possono restare mere dichiarazioni di disponibilità, ma richiedono tempi, importi e forme tecniche definite. Le eventuali dismissioni, infine, vanno valutate sia nei valori attesi di realizzo sia nei tempi effettivi: un immobile “vendibile in sei mesi” che in realtà richiede diciotto mesi cambia completamente la tenuta finanziaria del piano nel breve periodo.

IL NUMERO CHE PESA DAVVERO

Per l'Erario, a questo punto, la domanda decisiva non è più soltanto “quanto incasserò rispetto alla liquidazione?”, ma è diventata, più o meno esplicitamente, “con quale probabilità l'impresa produrrà davvero la cassa che promette?”. È attorno a questo secondo interrogativo che l'analisi di sensitività si trasforma nella cerniera fra piano industriale, attestazione e proposta fiscale: tre documenti che, sulla carta, restano distinti, ma che nella sostanza devono raccontare la stessa storia. Il piano migliore, si potrebbe dire, non è quello che sostiene che nulla può andare storto – sarebbe una promessa poco credibile, oltre che poco professionale – ma è quello che misura quanto le cose possono andare storto senza compromettere il risanamento, individua per tempo la soglia critica e dimostra di avere contromisure davvero attuabili, non solo scritte bene. Alla transazione fiscale servono, in definitiva, tre numeri: il recupero offerto all'Erario, il recupero stimato in ipotesi di liquidazione e il margine di resilienza del piano. Ed è spesso proprio il terzo, quello meno citato nelle proposte, a decidere la credibilità dei primi due agli occhi di chi deve valutarle.



STUDIO PIZZANO
COMMERCIALISTA E REVISORE LEGALE

STUDIO SABATINO PIZZANO

Sede: via Sant'Alessio, 5, 83030 Venticano (AV)
Contatti: info@studiopizzano.it • dev.studiopizzano.it

Nota informativa: Il presente approfondimento ha scopo puramente informativo e divulgativo alla data di redazione (21/07/2026). Per la trattazione di casistiche specifiche si raccomanda il ricorso a una consulenza professionale personalizzata.



Studio
Sabatino
Pizzano
via
Sant'Alessio,
5,
83030

STUDIO PIZZANO