COMPOSIZIONE NEGOZIATA DELLA CRISI

Piani di Risanamento

Alvise Gaggio
dottore commercialista

Venezia 29/09/2026

Focus della presentazione

1. Quadro normativo di riferimento
2. Analisi degli Assetti e della Governance
3. Diagnosi e Cause dello Stato di Crisi
4. Strategia e Manovre del Piano di Risanamento
5. Proiezioni Finanziarie e Sostenibilità Prospettica
6. Scenario Alternativo e Valutazione di Convenienza

1. Quadro normativo di riferimento

Il Decreto Dirigenziale 23 aprile 2026

La Dimensione Formale

Emanato in attuazione degli artt. 5-bis, 13 e 17 del CCII, il decreto si presenta formalmente come un ulteriore aggiornamento dei precedenti documenti tecnici (2021 e 2023)

Adegua piattaforma telematica, check-list, test pratico e protocolli alle modifiche introdotte dal d.lgs. 136/2024 (Decreto Correttivo)

La Portata Sostanziale

Oltre l'aggiornamento formale, il decreto ridefinisce la funzione complessiva degli strumenti tecnici del risanamento

Fornisce una **metodologia strutturata** per costruire e verificare il "giudizio prognostico sulla continuità aziendale", fondamento di ogni piano di salvataggio

Oltre la Composizione Negoziata

- **Valenza Generale:** I principi delineati trovano applicazione nella redazione dei piani per *tutti* gli strumenti di regolazione della crisi.
- **Linguaggio Comune:** Costituisce il nuovo standard operativo per la redazione dei piani aziendali nel contesto concorsuale.
- **Guida Professionale:** Offre indicazioni cruciali per imprenditori, advisor ed esperti nella valutazione dei presupposti di fattibilità.

L'Evoluzione dei decreti dirigenziali (2021-2026)

d.d.21/9/2021

Focus originario sulla **verifica della risanabilità** e primo set di strumenti per l'esperto indipendente nella neonata composizione negoziata.

d.d. 21/3/2023

Adattamento al **nuovo assetto codicistico** del CCII, allineando gli strumenti alle direttive europee (Insolvency) e rafforzando gli assetti organizzativi.

d.d. 26/4/ 2026

Spostamento verso la **costruzione del piano**. Introduzione della Sezione II-bis dedicata ai piani negli strumenti di regolazione giudiziale.

La Revisione del d.d. 23 aprile 2026 in Sintesi

Evoluzione da strumento di verifica a valutazione della resilienza

Ambito di Valutazione	D.D. 21 marzo 2023	D.D. 23 aprile 2026
Estensione Strutturale	6 aree d'analisi	**8 aree d'analisi** (+2 nuove sezioni)
Obiettivo Principale	Verifica preliminare del piano	Verifica + Stress test ed erogabilità
Perimetro di Valutazione	Focus prevalente sul risanamento	Risanamento + Alternativa liquidatoria
Indicatori di Gestione	KPI di andamento corretto	KPI + Individuazione punti di rottura
Analisi di Gruppo	Valutazione aggregata base	Analisi approfondita interdipendenze
Imprese Minori	Nessuna disciplina differenziata	Nuova disciplina specifica e proporziona-ta

§6. Valore di Liquidazione [Novità]

Benchmark obbligatorio di confronto per valutare il soddisfacimento dei creditori rispetto all'alternativa concorsuale.

§8. Imprese Minori [Novità]

Standard di verifica semplificati e proporzionati alla complessità contabile e organizzativa della PMI.

La Nuova Struttura della Sezione II

Confronto sistematico delle aree d'analisi

ARCHITETTURA D.D. 21 MARZO 2023 (6 Aree)

- 1. Organizzazione dell'impresa
- 2. Situazione contabile
- 3. Strategie
- 4. Proiezioni dei flussi finanziari
- 5. Risanamento del debito
- 6. Gruppi di imprese

ARCHITETTURA D.D. 23 APRILE 2026 (8 Aree)

- 1. Organizzazione dell'impresa
- 2. Situazione contabile e andamento
- 3. Strategie di intervento
- 4. Proiezioni dei flussi finanziari
- 5. Risanamento del debito
- **6. [NUOVO] Valore di liquidazione**
- 7. Gruppi di imprese
- **8. [NUOVO] Imprese minori**

La checklist del D.D. 23 aprile 2026 amplia la valutazione dal solo percorso di risanamento alla sua sostenibilità dinamica e alla sua convenienza relativa rispetto a tutte le alternative disponibili.

Il Linguaggio Comune del Risanamento

Metodologia

Non più una semplice lista di controlli, ma un processo metodologico rigoroso per affrontare la crisi secondo un approccio forward-looking.

Strumenti Operativi

Integrazione di modelli, flussi prospettici e scenari alternativi per garantire la solidità del piano dinanzi agli stakeholder.

Obiettivi Chiari

Tutelare il valore aziendale residuo, salvaguardare la continuità produttiva e massimizzare il soddisfacimento dei creditori.

2. Analisi degli assetti e della governance

Analisi degli Assetti Organizzativi e Amministrativi

Governance

Valutazione dell'efficacia decisionale e adeguatezza del sistema deleghe e poteri

Assetto

Analisi dell'organigramma aziendale, procedure operative e gestione personale

Contabilità

Verifica dei tempi di chiusura contabile e affidabilità rilevazioni periodiche

Controllo

Esame sistemi di budget, reporting e analisi sistematica degli scostamenti

Architettura Integrata degli Assetti

La connessione sistemica tra organizzazione, amministrazione e contabilità

ASSETTO ORGANIZZATIVO ⊃ Assetto Amministrativo ⊃ Assetto Contabile

Natura dei Sottosistemi

- **Assetto Organizzativo:** Il macro-sistema di regole, ruoli, poteri e procedure.
- **Assetto Amministrativo:** Meccanismi di pianificazione, programmazione e controllo.
- **Assetto Contabile:** Rilevazione dei fatti di gestione e reporting consuntivo/prospettico.

Obiettivo Sistemico

Garantire che l'attività d'impresa si sviluppi in condizioni di:

- **Equilibrio dinamico** (economico, patrimoniale e finanziario);
- **Conformità** a norme, regolamenti e statuto;
- **Chiarezza informatoria** per il management e gli stakeholder.

Gli assetti rappresentano l'insieme di disposizioni, procedure e prassi atte a verificare il raggiungimento degli obiettivi e la tenuta delle condizioni di continuità.

Assetto Organizzativo

Articolazione tra organi di governo e struttura operativa

Dimensione di Governance

Attiene alla configurazione degli organi di amministrazione e controllo:

- Amministratore Unico o Consiglio di Amministrazione;
- Eventuali Comitati endoconsiliari (Rischi, Pianificazione);
- Organi di controllo interno e vigilanza;
- Revisione legale dei conti.

Dimensione Operativa

Attiene all'esecuzione e al coordinamento delle attività:

- Definizione formale dell'organigramma e delle funzioni;
- Mappatura dei processi gestionali e dei poteri delegati;
- Strutturazione dei centri di responsabilità;
- Segregazione dei ruoli e coordinamento interfunzionale.

La segregazione dei compiti e la chiarezza nell'attribuzione delle deleghe sono requisiti imprescindibili per un funzionamento efficace del sistema di controllo interno.

Assetto Amministrativo

Strumenti di programmazione, monitoraggio e reporting

Componenti dell'Assetto

- Sistemi di pianificazione strategica
- Budgeting e programmazione operativa
- Sistemi di controllo di gestione e reporting
- Indicatori di performance (KPI) finanziari e non

Triplice Traguardo degli Obiettivi

- **Obiettivi Strategici:** Coerenza delle decisioni a lungo termine
- **Obiettivi Operativi:** Efficacia ed efficienza delle attività
- **Obiettivi di Reporting:** Tempestività ed affidabilità dei dati.

Il controllo ex-ante e l'analisi degli scostamenti ex-post consentono al management di intercettare le variabili critiche ed agire tempestivamente sui driver di gestione.

Assetto Contabile

Dalla contabilità generale ai modelli previsionali per le PMI

Funzione Generale

- Rilevazione corretta e tempestiva dei fatti amministrativi;
- Predisposizione del bilancio di esercizio e delle situazioni infra-annuali;
- Tenuta della contabilità analitica (costi per prodotto/commessa);
- Monitoraggio analitico del capitale circolante (crediti/debiti).

Evoluzione nelle Imprese Minori

- Il dato consuntivo è il punto di partenza imprescindibile;
- Necessità di integrare proiezioni di cassa e simulazioni;
- Affidabilità garantita da tempestività, completezza e accuratezza;
- Possibilità di avvalersi di risorse esterne qualificate.

L'assetto contabile non è solo adempimento formale: costituisce il patrimonio informativo fondamentale per alimentare la pianificazione e verificare l'equilibrio di cassa.

Segnali ed Indici di Inadeguatezza

Sintomi di criticità negli assetti aziendali

Criticità di Governance

- Immobilismo decisionale o frequenti conflitti interni;
- Mancanza di deleghe e concentrazione eccessiva di poteri;
- Ratifica a consuntivo di decisioni non autorizzate;
- Scarsa consapevolezza dell'equilibrio economico-finanziario;
- Pianificazione priva di analisi del contesto competitivo.

Criticità Operative e Contabili

- Mancanza di un organigramma formalizzato e aggiornato;
- Sovrapposizione di ruoli e assenza di segregazione;
- Deroghe sistematiche alle procedure di controllo;
- Ritardi nella chiusura dei dati e reporting inattendibile;
- Assenza di strumenti di previsione della liquidità a breve.

La presenza anche di uno solo di questi fattori è un segnale di pre-allarme che richiede un intervento immediato di revisione degli assetti organizzativi.

3. Diagnosi e cause dello stato di crisi

Diagnosi della Crisi e Manovra Strategica

1. Riconoscimento

La diagnosi deve distinguere se la crisi origina da inefficienze operative, shock esterni, o eccessivo indebitamento (crisi economica vs crisi finanziaria)

2. Azioni Correttive

Definizione delle leve operative (es. taglio costi, dismissioni, nuovi mercati) e delle leve finanziarie (riscadenziamento, stralci, nuova finanza)

3. Nesso di Causalità

Il piano deve dimostrare come le azioni intraprese rimuoveranno le specifiche cause che hanno generato lo squilibrio, ristabilendo la redditività

Definizione di crisi

•OIV 1/2025

• Un’impresa è da considerare in crisi quando nel suo sistema si radicano stabilmente meccanismi suscettibili, in assenza di contrasti, di condurre in tempi più o meno brevi ad un dissesto finanziario

• definizione più «strategica» della crisi non sono necessari particolari indicatori di squilibrio economico-finanziario

DINAMICA DEL DECLINO

Le Fasi della Distruzione di Valore

01

Inerzia

Mancato adeguamento di prodotti e processi produttivi

02

Calo Vendite

Perdita di quota contro la superiore efficienza nipponica

03

Taglio R&D

Contrazione dei profitti e blocco degli investimenti

04

Crollo & Crisi

Ristrutturazioni e aggregazioni fallimentari

4. Strategia e manovre del Piano di Risanamento

Centralità del Piano di Risanamento

Il Piano diventa il fulcro attorno al quale si aggregano gli interessi delle diverse parti in gioco, richiedendo trasparenza e costante adeguamento alle evoluzioni del mercato e della situazione debitoria

Natura Procedimentale del Piano

Pianificazione

Analisi storica, identificazione delle cause del declino e progettazione dettagliata degli interventi industriali e finanziari necessari

Verificabilità

Ogni assunzione deve essere tracciabile e basata su dati oggettivi. Il focus si sposta dal controllo del solo risultato al controllo del processo decisionale

Esecuzione & Controllo

Monitoraggio continuo tramite KPI specifici, con prontezza nel rimodulare la strategia (scenari di contingenza) al verificarsi di scostamenti

Destinatari e Finalità Strategiche

Consenso Informato

Far convergere il consenso trasparente di tutti gli stakeholder verso l'azione di risanamento

Interni	Esterni	Organi
Soci, organi di controllo, dirigenti e maestranze aziendali	Banche, intermediari finanziari, creditori commerciali e clienti	Professionista attestatore ed eventuali organi della procedura normata

Principi Generali di Redazione: Metodo

01. Tempestività

Un'azione precoce preserva i valori aziendali e amplia le opzioni strategiche

02. Requisiti Contabili

Assetto amministrativo idoneo a produrre dati consuntivi e previsionali affidabili

03. Processo Iterativo

Elaborazione progressiva e costante affinamento delle ipotesi operative

04. Gestione Interinale

Valutazione degli impatti economico-finanziari generati durante la fase negoziale

5. Proiezioni finanziarie e sostenibilità prospettica

Condizioni Metodologiche Fondamentali

Qualità dei Dati di Partenza Affidabilità della contabilità e dei dati storici come presupposto imprescindibile per qualsiasi proiezione futura (bilanci aggiornati, situazioni contabili recenti)

Coerenza Interna ed Esterna Le proiezioni economico-finanziarie devono essere logicamente collegate alle iniziative industriali previste e coerenti con le dinamiche macroeconomiche del settore di riferimento

Prudenza e Ragionevolezza Evitare ipotesi irrealistiche o overly-optimistic. Gli assunti devono poggiare su basi dimostrabili, documentabili e conservative, specie nei tassi di crescita attesi

Completezza Documentale Il piano deve illustrare chiaramente non solo i numeri, ma il modello di business, la governance, il contesto competitivo e i rischi annessi

Fasi di Sviluppo del Modello Economico-Finanziario

1

Scopo

Formalizzazione quantitativa e sintesi numerica delle opzioni strategiche

2

Specifiche

Identificazione precisa dei flussi informativi e dei value driver aziendali

3

Costruzione

Traduzione delle assunzioni in prospetti di bilancio integrati

4

Test

Verifica della coerenza aritmetica e simulazione di stress test

La Distinzione tra Previsioni e Proiezioni

La prassi professionale e l'OIV distinguono nettamente due categorie:

Previsioni (Forecasts)

- Basate sulle aspettative **più probabili** del management.
- Riflettono la strategia aziendale che si intende effettivamente attuare.
- Costituiscono il *Base Case* (Scenario Base) per la valutazione del capitale economico e del valore in uso.

Proiezioni (Projections)

- Basate su assunzioni **ipotetiche** o "what-if".
- Simulano scenari alternativi (es. M&A, ristrutturazioni profonde, best/worst case).
- Spesso utilizzate in contesti di riorganizzazione o per determinare il Valore di Investimento (Investment Value).

Flussi Prospettici: Condizionati e Non Condizionati

Tipologia di Flusso	Caratteristiche	Utilizzo Prevalente
Non Condizionati	Derivano dalla continuità dell'attuale modello di business (AS-IS). Non dipendono da eventi esogeni o discontinuità radicali non ancora deliberate.	Capitale Economico / Valore in Uso
Condizionati	La loro realizzazione è subordinata al verificarsi di uno specifico evento (es. fusione, ottenimento di una licenza, iniezione di nuova finanza).	Valore di Investimento / Piani di Risanamento

6. Scenario alternativo e valutazione di convenienza

Valore di Liquidazione

Il benchmark fondamentale inserito nella checklist del D.D. 23 aprile 2026

Stato Normativo

D.D. 21 marzo 2023: Non presente
D.D. 23 aprile 2026: **Nuova Sezione Autonoma ed Obbligatoria**

Quesito Centrale

"Quanto riceverebbero concretamente i creditori nell'alternativa liquidatoria rispetto alla soluzione negoziata proposta?"

Elementi da Valutare Obbligatoriamente

- Valore stimato dei singoli beni ed attivi
- Azienda in funzionamento vs liquidazione atomistica
- Tempi concreti di realizzazione liquidatoria
- Probabilità effettiva di cessione unitaria
- Costi ed oneri della procedura concorsuale
- Valutazione di realizzo immobili/magazzino/crediti
- Oneri di bonifica, smaltimento e ripristino siti
- Rischio di insuccesso del risanamento

Risanamento vs Liquidazione

Il valore di liquidazione come benchmark di convenienza

SCENARIO A: RISANAMENTO

Flussi Futuri → Continuità → Soddisfacimento

Basato sul riequilibrio operativo e sulla valorizzazione della continuità aziendale diretta o indiretta.

SCENARIO B: LIQUIDAZIONE

Attivi − Oneri/Tempi → Soddisfac. Concorsuale

Valutazione di realizzo in ipotesi di liquidazione giudiziale o alternativa concorsuale, depurata da tutti i costi di procedura.

Obiettivo Strategico: Dimostrare in modo oggettivo la convenienza e la maggiore sostenibilità della soluzione di risanamento proposta rispetto alla liquidazione.

Bibliografia

[1] OIV, *Exposure Draft* – Principi Italiani di Valutazione 2026; OIV, *Exposure Draft* – Razionale dei PIV 2026

[2] OIV*, Discussion Paper* n. 1/25 – La valutazione delle aziende in crisi, 2025

[3] OIV *Discussion Paper* n. 1/2021

[4] D. Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14

[5] Decreto Dirigenziale 23 aprile 2026 – B.U. Ministero della Giustizia n.10 del 31/05/2026