

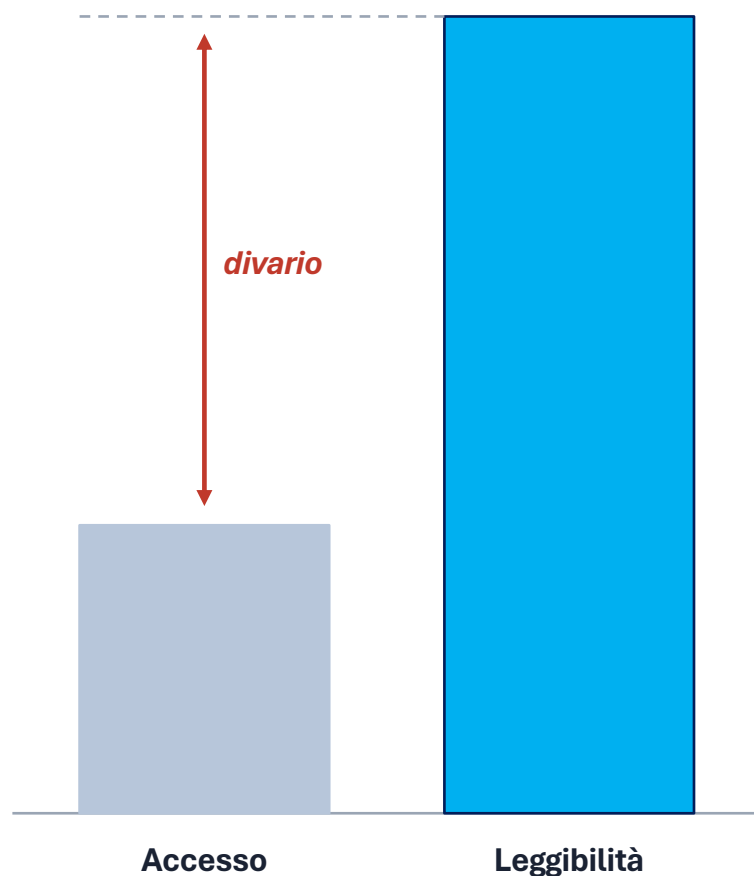
Il progetto di piano e il piano di risanamento

Robusto fin dalla prima versione, perché l'esperto possa leggerlo davvero

11° Seminario di studi • EGNATHIA • Monopoli, 18 Settembre 2026

Andrea Panizza

La soglia per entrare non è la soglia per capire



■ SOGLIA DI ACCESSO

Ciò che la norma chiede per entrare

- Progetto di piano redatto secondo la check-list (**art. 17, co. 3, lett. b), CCII**)
- Quanto meno §§ 1, 2.8 e 3, più un piano finanziario a sei mesi (**d.d. 23.4.2026, Sez. II**)
- Le previsioni di cui al § 2.8 sono ammesse come «stime di massima»

■ SOGLIA DI LEGGIBILITÀ

Ciò che serve all'esperto per decidere

- La base contabile e il debito completo e riconciliato
- Il debito da servire anno per anno e la proiezione dei flussi finanziari
- Riscontrare concretezza, coerenza e credibilità del percorso
- Disporre di numeri da cui far partire le trattative

Il divario va colmato, quanto più possibile, prima dell'accesso: altrimenti ricade sull'esperto e sul tempo.

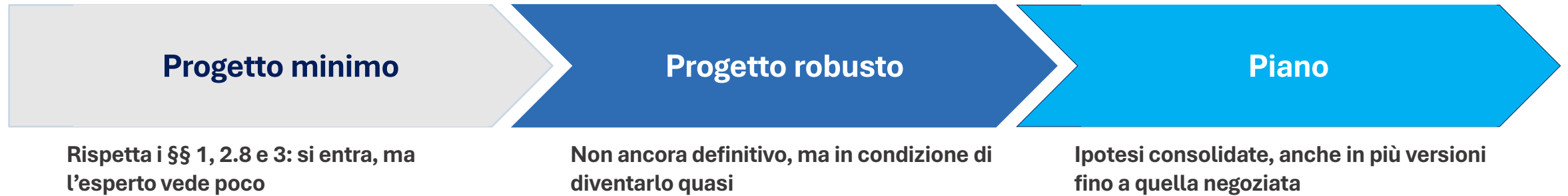
Il progetto di piano lavora dal primo giorno



Ogni passaggio poggia sul progetto: se il progetto è fragile, lo è l'intero percorso.

Robusto non vuol dire definitivo

Accesso consigliato ▼



Può restare aperto

- La manovra finanziaria e le proposte alle singole parti
- Lo sbocco ex art. 23 CCII, tra più traiettorie possibili
- Il perimetro di eventuali cessioni
- L'affinamento delle stime (Sez. II, § 2.8, d.d.)

Deve essere già solido

- La base contabile e un debito completo e riconciliato
- La diagnosi delle cause della crisi
- Le intenzioni strategiche e le iniziative
- La coerenza tra la strategia e i numeri

Possono restare aperti gli esiti, non le fondamenta.

Componente quantitativa: stime di massima, ma su una base vera



Il punto di partenza

- Situazione contabile con rettifiche e assestamenti, non anteriore a 120 giorni (§ 2.1, sez. II, d.d.)
- Crediti per anzianità, magazzino a lenta rotazione (§§ 2.4-2.5, sez. II, d.d.)
- Eventuali osservazioni di organo di controllo e revisore (§ 2.9, sez. II, d.d.)



Il debito, tutto

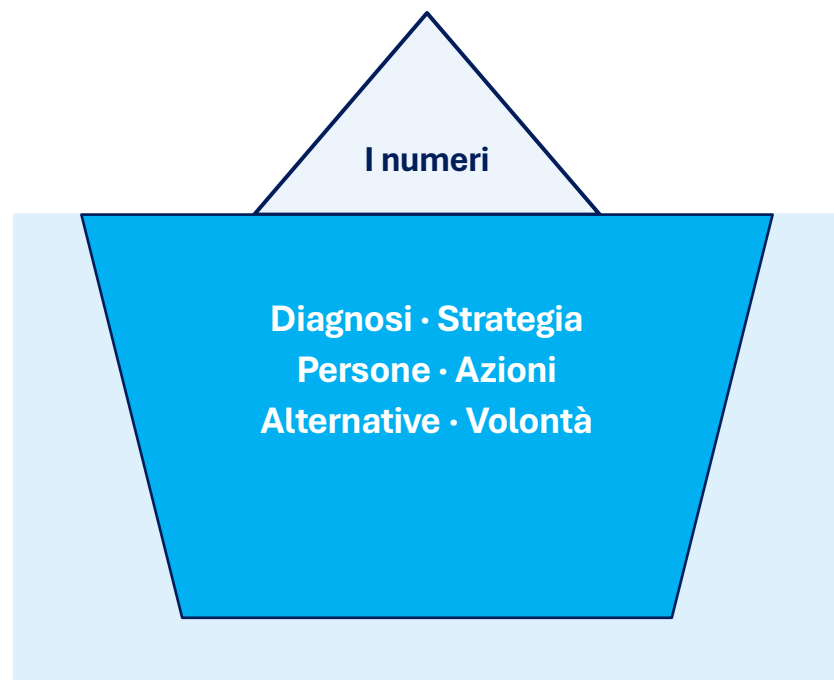
- Situazione debitoria completa e affidabile (§ 2.2, sez. II, d.d.)
- Riconciliata con certificati tributari e contributivi, Agente della riscossione e Centrale Rischi (§ 2.6, sez. II, d.d.)
- Passività potenziali, anche da garanzie (§ 2.7, sez. II, d.d.)



Flussi e tenuta

- Tesoreria a sei mesi o, almeno, a 13 settimane (§ 1.4, sez. II, d.d.)
- Investimenti di mantenimento coerenti con il passato (§ 4.6, sez. II, d.d.)
- Debito da servire anno per anno e stress test (§§ 5.2-5.3, sez. II, d.d.)

La componente qualitativa: il cuore del piano sta sotto la superficie



«La parte quantitativa del piano consegue alle strategie che si intendono adottare»

d.d. 23.4.2026, Sez. II



Perché si è arrivati qui?

Cause, non manifestazioni (§§ 3.1-3.2, sez. II, d.d.; 4.10, Principi)



Dove si vuole andare?

Intenzioni strategiche chiare e razionali (§ 3.8, sez. II, d.d.; § 5, Principi)



Chi lo farà?

Risorse chiave, competenze e track record (§§ 1.1, 3.4, sez. II, d.d.; § 2.2, Principi)



Come e quando?

Iniziative, tempi, effetti e responsabili (§ 3.5, sez. II, d.d.; § 8, Principi)



E se non va?

Alternative e punti di rottura dei KPI (§ 3.6, sez. II, d.d.; §§ 10, 14.3, Principi)



Ci crede davvero?

La ferma volontà di chi guida l'impresa (§ 2.1, Principi)

Fonte: §§: check-list, d.d. 23.4.2026, Sez. II · Principi: Principi per la redazione dei piani di risanamento, CNDCEC-FNC (2022)

Cinque requisiti per un progetto leggibile

01**Dati affidabili**

Situazione aggiornata e debito completo, riconciliato con le fonti esterne

02**Diagnosi causale**

Le cause della crisi, non soltanto le sue manifestazioni

03**Strategia esplicita**

Intenzioni strategiche chiare, action plan con tempi e responsabili

04**Numeri conseguenti**

Flussi e debito da servire coerenti con la strategia, con uno *stress test*

05**Esiti come opzioni**

Più traiettorie ex art. 23 CCII e alternative legate ai punti di rottura dei KPI

Principi per la redazione dei piani di risanamento
(CNDCEC-FNC, 2022):

**la coerenza è presupposto
dell'attendibilità.**





Aperti gli esiti, non le fondamenta.

L'esperto agevola le trattative (art. 12, co. 2, CCII), ma si facilita solo ciò che si riesce a leggere.

Grazie

Andrea Panizza