

STUDIO ASSOCIATO GUARINO

CASO STUDIO / OTTOBRE 2026

Transazione fiscale e crisi d'impresa: il caso di una PMI con 1,2 milioni di debiti

Una simulazione mostra come cambia la prospettiva tra liquidazione, accordo di ristrutturazione e mancata adesione del Fisco.

€ 1,2 MLN	€ 680.000	50%
Debito totale iniziale	Crediti pubblici	Adesioni senza Agenzia Entrate

La società continua a lavorare, ma gli arretrati tributari e contributivi mettono a rischio la continuità. Il nodo non è soltanto quanto pagare: è dimostrare che un piano credibile offre ai creditori un risultato non peggiore della liquidazione giudiziale.

SIMULAZIONE, NON PRATICA REALE

Gli importi e i soggetti del caso sono ipotetici. Le condizioni giuridiche e la fattibilità del piano richiedono sempre una verifica professionale sul caso concreto.

www.studioassociatoguarino.it

Un'impresa con ordini, dipendenti e un problema di liquidità

Una società manifatturiera campana, attiva da quindici anni nella lavorazione di componenti per altre imprese, chiude l'ultimo esercizio con circa 2,1 milioni di euro di fatturato e sedici dipendenti. Ha clienti ricorrenti, macchinari utilizzabili e commesse da evadere. Eppure la posizione finanziaria è diventata difficile da gestire.

Negli anni precedenti l'aumento dei costi di produzione, i ritardi d'incasso e il ricorso agli affidamenti bancari hanno progressivamente assorbito la liquidità. Per mantenere operativa la struttura, la società ha rinviato alcuni versamenti tributari e contributivi. Le scadenze non rispettate sono diventate arretrati; agli importi originari si sono aggiunti accessori e nuove necessità finanziarie.

Il caso è interamente simulato. I numeri servono a spiegare come si imposta un'analisi e non rappresentano una pratica dello Studio Associato Guarino, una proposta effettivamente depositata o un accordo omologato.

Il punto di partenza: 1.200.000 euro di debiti

Tabella 1 | Esposizione debitoria ipotetica

Categoria di credito	Importo
Agenzia delle Entrate	€ 420.000
INPS	€ 200.000
Comune – tributi locali	€ 60.000
Banche	€ 260.000
Fornitori	€ 200.000
Altri creditori	€ 60.000
TOTALE	€ 1.200.000

Il debito verso soggetti pubblici ammonta a 680.000 euro, pari a circa il 56,7% dell'esposizione complessiva. È una quota importante, ma non esaurisce il problema: banche, fornitori e altri creditori restano parte integrante della possibile ristrutturazione.

Una rateizzazione ordinaria può aiutare quando la capacità di pagamento consente di sostenere integralmente l'arretrato. Qui, invece, la società dovrebbe rimborsare il debito pregresso e al tempo stesso pagare regolarmente stipendi, forniture, imposte e contributi futuri. La sola dilazione rischia di non risolvere lo squilibrio.

La verifica che precede ogni proposta

La prima domanda non è quale percentuale offrire al Fisco. È se l'impresa, liberata dal peso incompatibile dell'arretrato, riuscirebbe davvero a stare sul mercato.

L'ipotesi di risanamento interviene su listini, lavorazioni a basso margine, scorte e tempi di incasso. Prevede anche la cessione di attrezzature non essenziali. Sulla base di queste misure, il piano stima 155.000 euro annui di cassa potenzialmente destinabile al debito pregresso, dopo i costi della gestione corrente e le obbligazioni che continueranno a maturare.

Non è un valore garantito. Dovrebbe essere sostenuto da un piano industriale e finanziario, da previsioni verificabili e da scenari di stress. Se il margine non regge a un ritardo nei pagamenti dei clienti o a un calo degli ordini, la proposta va rivista prima di arrivare ai creditori.

Perché si valuta un accordo di ristrutturazione

La soluzione presa in esame è un accordo di ristrutturazione dei debiti in continuità aziendale, ai sensi dell'articolo 57 del Codice della crisi, con proposta sui crediti tributari e contributivi secondo l'articolo 63. La transazione fiscale non è una procedura autonoma: si inserisce nel percorso di ristrutturazione e richiede documentazione, attestazione indipendente e omologazione nei termini previsti.

Nello schema ordinario, l'accordo deve coinvolgere creditori rappresentativi di almeno il 60% dei crediti. Inoltre i creditori che restano estranei all'accordo devono essere pagati integralmente entro 120 giorni dall'omologazione, se i crediti sono già scaduti, oppure entro 120 giorni dalla rispettiva scadenza, se non ancora scaduti. Sono vincoli che incidono direttamente sulla liquidità iniziale necessaria.

Il confronto economico: quanto riceverebbe il creditore nella liquidazione?

L'ipotesi di transazione nasce da una valutazione alternativa: cosa accadrebbe ai creditori pubblici se l'azienda cessasse l'attività e fosse sottoposta a liquidazione giudiziale? La risposta dipende dal patrimonio realizzabile, dalle garanzie, dai costi, dai privilegi e dall'ordine di distribuzione. Non è sufficiente stimare il prezzo di vendita dei macchinari.

Tabella 2 | Recupero stimati nello scenario liquidatorio

Creditore pubblico	Credito	Recupero stimato	
Agenzia delle Entrate	€ 420.000	€ 190.000	
INPS	€ 200.000	€ 65.000	
Comune	€ 60.000	€ 15.000	
TOTALE	€ 680.000	€ 270.000	

Nella nostra simulazione il recupero complessivo stimato per i creditori pubblici sarebbe di 270.000 euro. È una stima didattica, non una perizia. Nella realtà il professionista indipendente dovrebbe svolgere le valutazioni richieste dall'articolo 63 e dimostrare, per ciascun creditore interessato, la non deteriorità della proposta rispetto alla liquidazione giudiziale.

La proposta di pagamento ai creditori pubblici

Tabella 3 | Pagamento parziale ipotizzato

Creditore	Debito	Proposta	
Agenzia delle Entrate	€ 420.000	€ 260.000	
INPS	€ 200.000	€ 130.000	
Comune	€ 60.000	€ 40.000	
TOTALE	€ 680.000	€ 430.000	

In questo scenario, la proposta complessiva di 430.000 euro supera di 160.000 euro quanto stimato nello scenario liquidatorio. Ma anche questo confronto, da solo, non basta a dimostrare l'ammissibilità del cram-down.

Per la verifica della soglia minima prevista dall'articolo 63, comma 4, ipotizziamo che i crediti al netto di sanzioni e interessi siano rispettivamente pari a 370.000 euro per l'Agenzia delle Entrate, 180.000 euro per l'INPS e 55.000 euro per il Comune. Le proposte corrispondono allora a circa il 70,3%, il 72,2% e il 72,7% di tali basi. Nell'ipotesi descritta, ogni importo supera la soglia del 50%; restano però da aggiungere e verificare gli interessi di dilazione al tasso legale applicabile e gli ulteriori presupposti di legge.

Le percentuali illustrate sono calcoli su dati ipotetici. La qualificazione di capitale, sanzioni, interessi, privilegi e ulteriori accessori andrebbe ricostruita analiticamente per ciascun credito e per ciascun ente.

La ristrutturazione deve riguardare anche i creditori privati

Perché l'operazione abbia una prospettiva concreta, l'impresa apre una trattativa anche con banche e fornitori. Nel caso simulato accettano l'intesa una banca titolare di 200.000 euro e alcuni fornitori con crediti complessivi di 140.000 euro.

Tabella 4 | Accordi ipotizzati con i creditori privati

Creditori aderenti	Credito originario	Pagamento
Banca aderente	€ 200.000	€ 200.000
Fornitori aderenti	€ 140.000	€ 105.000
TOTALE	€ 340.000	€ 305.000

Rimangono estranei all'accordo altri creditori privati per 180.000 euro. L'articolo 57 impone di pagarli integralmente nei termini di legge. L'ipotesi prevede quindi che i soci apportino 140.000 euro e che la vendita di beni non essenziali metta a disposizione altri 40.000 euro. Entrambe le risorse dovrebbero essere effettivamente disponibili in tempo utile: senza questa condizione, il piano non sarebbe sostenibile.

Quanto denaro richiederebbe il piano?

Tabella 5 | Impieghi del piano, valori nominali

Destinazione	Pagamento
Agenzia delle Entrate	€ 260.000
INPS	€ 130.000
Comune	€ 40.000
Banca aderente	€ 200.000
Fornitori aderenti	€ 105.000
Creditori estranei	€ 180.000
TOTALE	€ 915.000

A fronte di 1.200.000 euro di debiti originari, il piano ipotizza pagamenti nominali per 915.000 euro, con una differenza di 285.000 euro. Questa non è una misura del beneficio netto: vanno considerati interessi di dilazione, spese della procedura, costi professionali, tempi degli incassi e ulteriori fabbisogni.

Se i 180.000 euro iniziali fossero integralmente destinati ai creditori estranei nei termini prescritti, residuerebbero 735.000 euro di pagamenti nominali ai creditori aderenti. Su sei anni la media aritmetica sarebbe di 122.500 euro annui, oltre agli interessi e agli oneri ulteriori. Rispetto ai 155.000 euro annui stimati resterebbe un margine teorico di 32.500 euro: troppo poco per considerare il piano solido senza un'analisi approfondita della variabilità dei flussi.

Se l'Agenzia delle Entrate non aderisce: la prova delle maggioranze

Nella simulazione INPS e Comune aderiscono alla proposta; fanno altrettanto la banca e i fornitori indicati. L'Agenzia delle Entrate, titolare di un credito di 420.000 euro, non presta invece adesione.

Tabella 6 | Incidenza delle adesioni

Soggetti aderenti	Valore crediti
Banca e fornitori	€ 340.000
INPS e Comune	€ 260.000
TOTALE ADERENTI	€ 600.000
Quota sul debito complessivo	50,0%
Con adesione dell'Agenzia Entrate	85,0%

La percentuale del 50% non raggiunge la soglia ordinaria del 60%. Con l'adesione dell'Agenzia delle Entrate si arriverebbe invece all'85%. In questa ricostruzione l'adesione mancante è quindi determinante.

Gli altri creditori aderenti, diversi dai creditori pubblici, vantano 340.000 euro: il 28,3% del debito complessivo, superiore alla soglia di un quarto richiesta dall'articolo 63, comma 4, lettera b). Anche le proposte ai singoli enti superano, nelle basi ipotizzate, il 50% del relativo credito al netto di sanzioni e interessi.

“Il dato decisivo non è che il Fisco abbia detto “no”. È se tutti i presupposti di legge consentano al Tribunale di omologare nonostante quella mancata adesione.”

Il cram-down fiscale non opera automaticamente. Il Tribunale deve valutare il carattere non liquidatorio dell'accordo, il trattamento non deteriore rispetto alla liquidazione, la necessità dell'adesione pubblica, le soglie di soddisfacimento, la relazione dell'attestatore e le condizioni ostative. Tra queste sono previste specifiche ipotesi legate a precedenti transazioni risolte e, al ricorrere di ulteriori condizioni, a un'elevata concentrazione di debiti pubblici associata a particolari inadempimenti o violazioni.

Nel nostro esempio i debiti pubblici rappresentano il 56,7% del totale; ciò consente soltanto di osservare che non raggiungono la soglia quantitativa dell'80% prevista in una delle fattispecie ostative. Non sostituisce la verifica delle altre condizioni, che qui non può essere compiuta senza documenti reali.

Il rilievo della riforma sui tributi locali

Dal 12 agosto 2026 è in vigore il D.Lgs. 7 agosto 2026, n. 147. L'articolo 4 ha esteso agli enti pubblici territoriali la disciplina del trattamento dei debiti tributari negli strumenti del Codice della crisi interessati dalla modifica. Per questo abbiamo inserito nel caso anche un credito del Comune.

L'inclusione dei tributi locali non equivale però a una definizione agevolata generalizzata di IMU, TARI o altri tributi. Occorre individuare il titolare del credito, verificare atti e importi e seguire la procedura propria dello strumento di regolazione della crisi. È un'ulteriore ragione per ricostruire tutto il debito pubblico prima di scegliere la strada da intraprendere.

L'attestazione: il punto dove i numeri diventano responsabilità

Il professionista indipendente non si limita a verificare la somma delle tabelle. Deve esaminare la veridicità dei dati e la fattibilità del piano, oltre al trattamento dei creditori pubblici secondo la disciplina applicabile. Nel nostro esempio sarebbero cruciali la consistenza del magazzino, il valore effettivo delle attrezzature da vendere, la certezza dell'apporto dei soci, le scadenze contrattuali e la capacità di non accumulare nuovi debiti fiscali e contributivi.

Se la cessione dei beni tardasse, i creditori estranei potrebbero non essere pagati nei termini. Se la cassa annua disponibile scendesse sotto le previsioni, i pagamenti dell'accordo rischierebbero di saltare. E il mancato rispetto delle scadenze dovute ai creditori pubblici può determinare la risoluzione di diritto della transazione secondo l'articolo 63, comma 8. È proprio per evitare queste criticità che il piano deve essere verificato anche negli scenari sfavorevoli.

Perché il concordato preventivo richiederebbe un'altra analisi

Il concordato preventivo costituisce un diverso strumento. L'articolo 88 disciplina il trattamento dei crediti tributari e contributivi, ma l'approvazione e l'omologazione seguono regole proprie, comprese quelle relative ai privilegi, alle classi e alla tipologia di concordato.

Non sarebbe corretto prendere la soglia del 25% degli altri creditori aderenti e il meccanismo dell'articolo 63 per applicarli automaticamente anche al concordato. In presenza di una distribuzione più complessa dei creditori o di una trattativa che non produce un accordo sostenibile, i consulenti dovrebbero confrontare ex novo lo scenario dell'accordo di ristrutturazione con quello del concordato.

Che cosa insegna questa simulazione

L'azienda descritta non è necessariamente destinata alla liquidazione: ha mercato e capacità produttiva, ma è gravata da passività che non riesce a sostenere alle condizioni originarie. Una ristrutturazione potrebbe avere senso se i flussi futuri fossero ragionevolmente attendibili e se ciascun creditore ricevesse il trattamento imposto dalla disciplina applicabile.

Non emerge alcun diritto automatico a uno stralcio di 285.000 euro, né un diritto automatico al cram-down. Emerge piuttosto una strada di lavoro: ricostruire il debito, stimare la liquidazione, trattare con tutti i creditori interessati, verificare la cassa e sottoporre il piano al vaglio previsto dalla legge.

Per l'imprenditore il momento utile per affrontare queste verifiche è prima che gli arretrati assorbano definitivamente la capacità di operare. La transazione fiscale può essere una componente del percorso; non può sostituire la credibilità industriale e finanziaria dell'impresa.

Le domande che un imprenditore dovrebbe porsi

È possibile ridurre il debito fiscale solo chiedendolo all'Agenzia delle Entrate? No. La transazione prevista dagli articoli 63 e 88 si colloca all'interno degli strumenti disciplinati dal Codice della crisi, non in una richiesta informale di sconto.

Il dissenso del Fisco impedisce sempre la ristrutturazione? Non necessariamente. Negli accordi di ristrutturazione il cram-down può essere valutato dal Tribunale nelle condizioni tassative previste dall'articolo 63.

Si possono considerare anche tributi comunali? Dopo la modifica normativa del 2026, l'ambito del trattamento dei crediti tributari comprende anche gli enti pubblici territoriali nelle procedure interessate; occorre comunque verificare il singolo credito e le regole applicabili.

Il piano è utile anche se la società continua ad accumulare nuovi debiti? Una previsione di continuità che non consenta di pagare regolarmente gli obblighi correnti è un segnale di criticità: la sostenibilità va dimostrata, non presunta.

Il supporto professionale e la verifica del singolo caso

Un'impresa con un'esposizione significativa verso l'erario e gli enti previdenziali dovrebbe iniziare da una ricostruzione ordinata dei propri debiti, dei flussi, degli attivi e delle garanzie. Solo questa analisi permette di confrontare seriamente dilazione ordinaria, accordo di ristrutturazione, concordato e altre soluzioni.

Lo Studio Associato Guarino affronta i temi fiscali, societari e patrimoniali con attenzione alla situazione concreta e alla documentazione disponibile. Per le procedure di regolazione della crisi sono necessari, secondo le rispettive competenze, professionisti indipendenti, consulenti specializzati, eventuali legali e gli organi previsti dalla legge.

Per informazioni sui servizi e sugli approfondimenti: www.studioassociatoguarino.it

Caso studio simulato. Dati, flussi, percentuali e recuperi sono inventati per illustrare il metodo. Nessun esito è garantito. Aggiornamento editoriale e verifica delle fonti: 8 ottobre 2026.

Riferimenti normativi e istituzionali

D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 – Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, artt. 57, 63, 88 (testo vigente).

D.Lgs. 7 agosto 2026, n. 147, art. 4 – estensione ai tributi degli enti pubblici territoriali; G.U. n. 185 dell'11 agosto 2026, in vigore dal 12 agosto 2026.

INPS – «Transazioni sui crediti contributivi dell'Istituto ex artt. 63, 64-bis e 88 CCII», scheda istituzionale.

Agenzia delle Entrate / FiscoOggi – «Crisi d'impresa e insolvenza: tagliando per il nuovo Codice», approfondimento normativo sul D.Lgs. 136/2024.

Nota editoriale: la pubblicazione distingue ipotesi numeriche e disciplina legale; non costituisce parere sulla fattibilità di una transazione fiscale specifica.