

PARTE I
GLI STRUMENTI PER IL RISANAMENTO

1. NATURA E RUOLO DEI PIANI DI RISANAMENTO

di Alessandro Danovi e Andrea Panizza

1.1.	Premessa	pag.	5
1.2.	Piani di risanamento interni	pag.	6
1.3.	Piani sviluppati nell'ambito di procedure giuridicamente disciplinate	pag.	8
1.3.1.	Piano attestato di risanamento (<i>ex art. 67 co. 3, lett. d l.f.</i>)	pag.	8
1.3.2.	Concordato preventivo (<i>ex art. 160 l.f.</i>)	pag.	9
1.3.3.	Accordo di ristrutturazione dei debiti (<i>ex art. 182-bis l.f.</i>)	pag.	10

PARTE II
SVILUPPO DEI PIANI DI RISANAMENTO NEI DIVERSI CONTESTI DI CRISI

2. PIANI CHE PREVEDONO LA CONTINUITÀ DEL BUSINESS

di Patrizia Riva

2.1.	Piani aziendali: le due macro-categorie	pag.	17
2.2.	Continuità e allerta	pag.	17
2.2.1.	Caratterizzazione del concordato liquidatorio quale categoria residuale	pag.	19
2.2.2.	Rimodulazione e ampliamento del concetto di concordato preventivo in continuità	pag.	20
2.2.3.	Migliore tracciabilità delle operazioni di turnaround privatistiche mediante i piani attestati undisclosed <i>ex art. 67 l.f.</i>	pag.	23
2.2.4.	Coerenza tra compiti e poteri riconosciuti agli organi di controllo	pag.	26
2.3.	Ridefinizione dello stato di crisi e strutturazione dei sistemi di gestione	pag.	27

3. CONSERVAZIONE O RIPRISTINO DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE

di Andrea Ferri

3.1.	Scelta dello strumento di risoluzione della crisi	pag.	33
3.2.	Rapporto fra crisi e perdita della continuità aziendale	pag.	38
3.3.	Affitto d'azienda quale "ponte" a salvaguardia della continuità aziendale	pag.	41

3.4.	Composizione della crisi	pag.	43
3.5.	Imprese che accedono ai piani di risanamento per la soluzione della crisi	pag.	48
3.6.	Alternativa tra concordato in continuità ed esercizio provvisorio fallimentare	pag.	50

4. PIANI LIQUIDATORI

di Bruno Bartoli

4.1.	Premessa	pag.	57
4.2.	Scenario stragiudiziale – Liquidazione volontaria	pag.	60
4.3.	Piano attestato <i>ex art. 67, comma 3, lett. d) l.f.</i>	Pag.	61
4.4.	Accordo di ristrutturazione, 182- <i>bis</i> e segg. l.f.	Pag.	62
4.5.	Concordato preventivo liquidatorio, art. 160 e segg. l.f.	Pag.	64
4.6.	Fallimento volontario, art. 6 l.f.	Pag.	65

PARTE III

GUIDE E PRINCIPI PER LA REDAZIONE E L'ATTESTAZIONE DEI PIANI DI RISANAMENTO

5. GUIDE DI DERIVAZIONE PROFESSIONALE

di Alessandro Danovi, Andrea Panizza e Desy Rigattieri

5.1.	Premessa	pag.	71
5.2.	Linee guida per il finanziamento delle imprese in crisi	pag.	72
5.3.	Relazioni del professionista nella composizione negoziale delle crisi	pag.	73
5.4.	ISAE 3400 – the examination of prospective financial information	pag.	74
5.5.	Guida al piano industriale	pag.	75
5.6.	Linee guida alla redazione del <i>business plan</i>	pag.	75
5.7.	Principi di attestazione dei piani di risanamento	pag.	76
5.8.	Principi per la redazione dei piani di risanamento	pag.	77

6. PRINCIPI GENERALI DI REDAZIONE DEI PIANI

di Andrea Panizza, Marco Gennari e Desy Rigattieri

6.1.	Premessa	pag.	81
6.2.	Principio di chiarezza	pag.	83
6.3.	Principio di completezza	pag.	83
6.4.	Principio di affidabilità	pag.	85
6.5.	Principio di attendibilità	pag.	85

6.6.	Principio di neutralità	pag.	87
6.7.	Principio di trasparenza	pag.	87
6.8.	Principio di prudenza	pag.	87
6.9.	Principi generali secondo i principi per la redazione dei piani di risanamento	pag.	88

7. PRINCIPI DI ATTESTAZIONE

di Alessandro Danovi e Andrea Panizza

7.1.	Premessa	pag.	95
7.2.	Profili generali	pag.	96
7.3.	Nomina e accettazione	pag.	97
7.4.	Profili generali delle verifiche/documentazione	pag.	99
7.5.	Verifica sulla veridicità dei dati aziendali	pag.	100
7.6.	Diagnosi dello stato di crisi	pag.	101
7.7.	Verifica sulla fattibilità del piano	pag.	101
7.8.	Valutazione del miglior soddisfacimento dei creditori	pag.	102
7.9.	Relazione di attestazione e documentazione del lavoro dell'attestatore	pag.	103
7.10.	Attività successive all'attestazione	pag.	104
7.11.	Responsabilità dell'attestatore	pag.	104

8. PRINCIPI PER LA REDAZIONE DEI PIANI DI RISANAMENTO

di Alessandro Danovi e Andrea Panizza

8.1.	Premessa	pag.	109
8.2.	Natura e obiettivi del piano di risanamento	pag.	109
8.3.	Principi generali del piano	pag.	111
8.4.	Processo di elaborazione del piano	pag.	112
8.5.	Quadro generale di partenza	pag.	112
8.6.	Strategia generale di risanamento	pag.	114
8.7.	Impatto specifico della strategia di risanamento	pag.	114
8.8.	Manovra finanziaria	pag.	115
8.9.	<i>Action plan</i>	pag.	116
8.10.	Dati prospettici	pag.	116
8.11.	Esecuzione e monitoraggio del piano	pag.	117
8.12.	Ruolo dei consulenti	pag.	118
8.13.	Piani di risanamento nei gruppi di imprese	pag.	118
8.14.	Criticità dei piani previsti dagli artt. 182-bis e 186-bis della l.f.	Pag.	119
8.15.	Piani di risanamento per le MPMI (micro, piccole e medie imprese)	pag.	120

PARTE IV

VERIFICHE SULLA FATTIBILITÀ DEL PIANO DI RISANAMENTO

9. VALUTAZIONI A SUPPORTO DELLA REDAZIONE DEL PIANO

di Andrea Panizza

9.1. Premessa	pag. 127
9.2. Attività propedeutiche alla elaborazione del piano	pag. 127
9.3. Il piano come strumento di pianificazione strategica	pag. 129
9.4. Valutazioni a supporto della costruzione del piano	pag. 131

10. VALUTAZIONI A SUPPORTO DELL'ATTESTAZIONE DEL PIANO

di Alessandro Danovi e Giovanni Massoli

10.1. Premessa	pag. 137
10.2. Attestatore e consulenti della debitrice	pag. 138
10.3. Valutazioni di terzi	pag. 140
10.4. Valutazioni di terzi nell'elaborazione del giudizio di fattibilità della proposta	pag. 141
10.5. Conclusioni	pag. 144

11. ANALISI DELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE DI PARTENZA

di Raffaele Gallina e Gilberto Montecchi

11.1. Premessa	pag. 147
11.2. Valenza della situazione patrimoniale di partenza	pag. 147
11.3. Principi contabili	pag. 151
11.4. Valori di funzionamento e di liquidazione	pag. 153
11.5. Data di riferimento	pag. 156
11.6. Collocazione della situazione patrimoniale di partenza e sua configurazione	pag. 157

12. TECNICHE DI REVISIONE APPLICATE ALL'ANALISI DELLA SITUAZIONE DI PARTENZA

di Alberto Fioritti e Valeria Albanese

12.1. Controllo della veridicità dei dati aziendali	pag. 161
12.2. Verifica della situazione di partenza	pag. 161
12.3. Utilizzo delle tecniche di revisione	pag. 161
12.4. Valutazione dei rischi di errori significativi nella base dati contabile	pag. 163
12.5. Pianificazione dell'attività di verifica	pag. 163
12.6. Individuazione delle aree oggetto di controlli e delle asserzioni da verificare	pag. 164

12.7. Singole poste patrimoniali rilevanti per il piano	pag.	165
12.7.1. Applicazione delle tecniche di revisione nelle verifiche dell'attestatore	pag.	165
12.8. Poste economiche rilevanti per il piano e verifiche dell'attestatore	pag.	170
12.9. Dati finanziari storici rilevanti per il piano	pag.	171
12.10. Documentazione delle verifiche svolte	pag.	171

13. INDIVIDUAZIONE DELLE CAUSE DI CRISI

di Alessandro Danovi e Andrea Panizza

13.1. Stato di crisi e insolvenza	pag.	175
13.2. Identificazione delle cause di crisi	pag.	178
13.3. Diagnosi della crisi	pag.	184

14. VALUTAZIONE DELLE IPOTESI STRATEGICHE, ATTUAZIONE E STRESS TEST

di Andrea Panizza e Marco Gennari

14.1. Strategia realizzata e intenzioni strategiche	pag.	195
14.2. Valutazione delle ipotesi strategiche	pag.	197
14.3. Coerenza come presupposto della fattibilità	pag.	199
14.4. Action plan	pag.	202
14.5. Analisi di sensitività	pag.	204
14.5.1 Definizione degli scenari	pag.	205
14.5.2 Individuazione degli elementi di stress	pag.	206
14.5.3 Analisi degli stress test	pag.	208

15. VALUTAZIONE DEGLI INVESTIMENTI E DEGLI ASSET PER LA CONTINUITÀ AZIENDALE

di Alberto Guiotto

15.1. Valutazione in situazioni fisiologiche	pag.	211
15.2. Valutazione nei risanamenti aziendali	pag.	214
15.3. Valutazione degli asset a supporto della continuità	pag.	216
15.3.1. Immobilizzazioni	pag.	216
15.3.2. <i>Surplus asset</i>	pag.	218

16. ANALISI DELLE INFORMAZIONI PROSPETTICHE E DELLE ASSUMPTIONS

di Andrea Panizza e Patrizia Riva

16.1. Ruolo dell'attestatore e principali documenti di riferimento	pag.	223
16.2. Attività di controllo dell'attestatore	pag.	224
16.3. Indipendenza dell'attestatore e assunzione di responsabilità degli amministratori	pag.	227
16.4. Transazioni "insolite e complesse"	pag.	229

- 16.5 Il problema delle ipotesi implicite. Il caso delle passività latenti pag. 230
- 16.6. Rinuncia all'incarico o espressione di *adverse opinion* pag. 231

17. FLUSSO DI CASSA E SOSTENIBILITÀ A SERVIZIO DEL DEBITO

di Alessandro Danovi e Matteo Sala

- 17.1. Rilevanza della gestione finanziaria nelle diverse procedure concorsuali pag. 237
- 17.2. Determinazione dei flussi pag. 238
- 17.2.1. Periodicità pag. 239
- 17.2.2. Tenuta finanziaria del Piano pag. 239
- 17.3. Illustrazione dei flussi finanziari pag. 240
- 17.3.1. Rappresentazione grafica pag. 240

18. ESECUZIONE E MONITORAGGIO DEI PIANI DI RISANAMENTO

di Alberto Tron

- 18.1. Gestione della crisi e tutela del valore dell'azienda pag. 245
- 18.2. Peculiarità di un piano industriale di turnaround pag. 248
- 18.3. Progetto di risanamento: dalla pianificazione alla sua esecuzione pag. 250
- 18.4. Organizzazione aziendale: una risorsa strategica nel processo di risanamento pag. 253
- 18.5. Ristrutturazione organizzativa pag. 256
- 18.6. Fattibilità del piano quale conseguenza del processo di esecuzione (deployment) pag. 259
- 18.7. Monitoring di un piano di risanamento pag. 265

19. VALUTAZIONE DELLA FATTIBILITÀ DEI PIANI NEL PROCESSO CREDITIZIO

di Ferdinando Bruno e Paolo Castagna

- 19.1. Premessa pag. 271
- 19.2. Tutela del creditore bancario pag. 271
- 19.3. Istituti di credito e piano di risanamento: esperienza domestica ed estera pag. 275
- 19.3.1. Trasferimento a dipartimenti specializzati pag. 276
- 19.3.2. Normative regolanti la definizione del Piano all'interno del processo creditizio pag. 277
- 19.3.3. Regolamentazioni da parte delle autorità di controllo negli istituti di credito pag. 279
- 19.3.4. Analisi creditizia di un debitore nella fase di ristrutturazione pag. 280
- 19.3.5. Valutazione del credito pag. 282
- 19.3.6. Procedure di *rating* pag. 283

PARTE V
CHECK LIST OPERATIVA

20. CHECK LIST OPERATIVA

di Andrea Panizza e Alberto Quagli

20.1. Check list operativa	pag.	289
20.1.1. Quadro generale di partenza	pag.	289
20.1.2. Diagnosi della crisi	pag.	295
20.1.3. Strategia	pag.	296
20.1.4. Impatto	pag.	302
20.1.5. Manovra finanziaria	pag.	303
20.1.6. <i>Action plan</i> e monitoraggio	pag.	305
20.1.7. Schemi	pag.	306

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

pag. 309

