

# INDICE SOMMARIO

## PARTE PRIMA

di FEDERICO ROLFI

### CAPITOLO PRIMO

#### CARATTERI GENERALI

1. Premesse generali. . . . .	3
2. La definizione normativa. . . . .	6
3. Le fattispecie limite. . . . .	10
4. Continuità soggettiva o continuità oggettiva? . . . . .	12
5. Una figura autonoma? . . . . .	15
6. I presupposti ed il loro rapporto con la definizione della fattispecie . . . . .	15
7. Il “miglior soddisfacimento”: una clausola generale o la “causa del concordato con continuità”? . . . . .	18

### CAPITOLO SECONDO

#### LA FASE INTRODUTTIVA

1. Il ruolo centrale del piano nel concordato con continuità e le ricadute sull'ammissibilità della domanda . . . . .	25
2. L'analitica indicazione di costi e ricavi. . . . .	27
3. L'attestazione sul “miglior soddisfacimento” . . . . .	33
4. Un “pre-concordato con continuità”? . . . . .	38

### CAPITOLO TERZO

#### LA MORATORIA PER I CREDITI PRIVILEGIATI

1. La previsione ed il suo rapporto con l'art. 160 . . . . .	43
2. Quesiti inerenti l'ambito soggettivo: privilegiati generali e chirografari . . . . .	45
3. Quesiti inerenti il dato cronologico: decorrenza, durata massima . . . . .	47
4. Quesiti inerenti il soddisfacimento: interessi e soddisfazione non in denaro . . . . .	51
5. Quesiti inerenti i beni non funzionali: interpretazione della categoria e termine di adempimento . . . . .	53

### CAPITOLO QUARTO

#### LA PROSECUZIONE DEI CONTRATTI E LA PARTECIPAZIONE AI CONTRATTI PUBBLICI

1. La prosecuzione dei contratti: lineamenti generali . . . . .	61
---	----

2.	La prosecuzione dei “contratti pubblici” . . . . .	64
3.	La cancellazione di trascrizioni ed iscrizioni . . . . .	69
4.	La partecipazione a procedure di assegnazione di contratti pubblici . . . . .	70
5.	La partecipazione mediante raggruppamento temporaneo di imprese . . . . .	75
6.	La disciplina dei pagamenti nei contratti pubblici . . . . .	76

CAPITOLO QUINTO  
LA CONTINUITÀ E LA DEROGA  
ALLA *PAR CONDICIO*:  
IL PAGAMENTO DI DEBITI PREGRESSI

1.	Premessa . . . . .	81
2.	Il concetto di “crediti anteriori” . . . . .	83
3.	I rapporti con l’art. 167 . . . . .	84
4.	L’ammissibilità nel “concordato in bianco” . . . . .	85
5.	I presupposti: “essenzialità” e “funzionalità” . . . . .	86
6.	Il ruolo dell’attestazione . . . . .	88
7.	L’entità del pagamento. . . . .	90
8.	Il pagamento non autorizzato . . . . .	92

CAPITOLO SESTO  
LE IPOTESI SPECIALI DI ARRESTO  
DELLA PROCEDURA E LA FASE DI ESECUZIONE

1.	L’arresto della procedura . . . . .	97
2.	La modifica della proposta . . . . .	101
3.	L’esecuzione: quale disciplina? . . . . .	102

PARTE SECONDA  
di RICCARDO RANALLI

CAPITOLO SETTIMO  
IL PIANO DI CUI ALL’ART. 186-BIS

1.	La nozione di piano nel quadro normativo . . . . .	109
2.	Finalità e contenuto dei piani di risanamento secondo il dettato normativo . . . . .	110
3.	Le <i>best practices</i> . . . . .	116
3.1.	Le Linee Guida per il Finanziamento delle Imprese in Crisi . . . . .	116
3.2.	Principi di attestazione dei Piani di Risanamento . . . . .	117
3.3.	Borsa Italiana . . . . .	119

3.4. Le linee guida alla redazione del Business Plan del CNDCEC . . . . .	120
3.5. Principi per la redazione dei piani industriali e di risanamento . . . . .	122
3.6. Il contenuto del piano e la sua articolazione . . . . .	122

## CAPITOLO OTTAVO

### I PRESUPPOSTI DI UN PIANO ARGOMENTATO E CONTROLLABILE

1. Il presupposto di un piano argomentato e controllabile. La risposta alla domanda: perché il piano consente di superare lo stato di crisi? . . . . .	127
2. Il presupposto della coerenza del piano con la situazione di fatto dell'impresa e dell'ambiente in cui opera . . . . .	129
3. L'approccio <i>bottom up</i> nella costruzione del piano . . . . .	130
4. L'esigenza di dare separata evidenza dei momenti di discontinuità . . . . .	131
5. La stima degli elementi pervasi da incertezza: la distinzione tra <i>best estimate assumption</i> e <i>hypothetical assumption</i> . . . . .	132
6. La condivisione del piano da parte di coloro che lo dovranno attuare . . . . .	133

## CAPITOLO NONO

### CONOSCERE L'IMPRESA PER COSTRUIRE UN PIANO AFFIDABILE

1. L'anamnesi dell'azienda... . . . .	135
1.1. Le finalità della anamnesi . . . . .	135
1.2. Il <i>Business Model</i> e i processi produttivi. . . . .	136
1.3. La corretta individuazione del mercato di riferimento. . . . .	137
1.4. La struttura organizzativa . . . . .	137
1.5. La <i>Value Proposition</i> e il vantaggio competitivo . . . . .	138
1.6. La capacità produttiva . . . . .	141
1.7. Il ciclo di vita del prodotto . . . . .	141
1.8. Il rapporto con la clientela e il canale distributivo . . . . .	143
1.9. La <i>SWOT Analysis</i> . . . . .	144
1.10. Conclusioni — gli ambiti nei quali si articola l'anamnesi . . . . .	145
2. ... e dei suoi numeri. La disamina dei dati storici e la loro normalizzazione . . . . .	146
3. La diagnosi delle cause della crisi . . . . .	147

## CAPITOLO DECIMO

### COME COSTRUIRE I DATI PROGNOSTICI DEL PIANO

1. Il percorso di costruzione dei dati di piano . . . . .	153
2. La "spalla" del piano e l'indebitamento concorsuale. . . . .	154
3. Le assunzioni . . . . .	156

4.	Le linee guida del Piano: le intenzioni strategiche . . . . .	157
5.	La definizione dell' <i>Action Plan</i> . . . . .	159
6.	Alcuni esempi di linee guida del piano e di <i>Action Plan</i> . . . . .	161
7.	I dati economici. . . . .	164
7.1.	Il piano inerziale del <i>business as usual</i> . . . . .	164
	I ricavi . . . . .	164
	I costi variabili . . . . .	166
	I costi fissi . . . . .	167
	Il <i>Break Even Point</i> — B.E.P.. . . . .	167
	Ammortamenti ed investimenti . . . . .	168
	Inflazione e dinamica dei prezzi . . . . .	168
7.2.	L'effetto sul piano delle azioni programmate . . . . .	169
7.3.	I KPI ( <i>Key Performance Indicator</i> ) . . . . .	170
7.4.	Un esempio di piano economico . . . . .	173
8.	La declinazione finanziaria. . . . .	174
9.	La liquidazione di beni <i>non core</i> . . . . .	179
10.	La misurazione dei flussi di cassa liberi destinabili al servizio del pagamento dei creditori concorsuali . . . . .	180
11.	La declinazione patrimoniale . . . . .	181
12.	Il raggiungimento dell'equilibrio della situazione finanziaria. L'orizzonte temporale di esecuzione della proposta concordataria. . . . .	182
13.	L'impatto reputazionale . . . . .	185
14.	Contratti pubblici e gare pubbliche . . . . .	185
15.	L'orizzonte temporale del piano . . . . .	187

CAPITOLO UNDICESIMO  
L'IMPORTANZA DEI PIANO DI TESORERIA,  
DEL *BUDGET* MENSILIZZATO  
E DELLA SCANSIONE TEMPORALE  
RAVVICINATA DEI DATI DI PIANO.  
COME REALIZZARLI IN MODO AFFIDABILE

1.	Il piano di tesoreria. Un presupposto necessario . . . . .	191
2.	I motivi di opportunità di una scansione mensile del piano sino al momento della presumibile omologa del concordato. . . . .	192
3.	Come possono essere esposti i dati con una cadenza temporale mensile . . . . .	193

CAPITOLO DODICESIMO  
LE PROVE DI RESISTENZA A FRONTE  
DEI FATTORI DI RISCHIO.  
FINALITÀ E MODALITÀ DI EFFETTUAZIONE

1.	Il tema del grado di probabilità che può essere attribuito alla fattibilità del piano (e alle sottostanti assunzioni) e della proposta nel concordato con continuità diretta . . . . .	195
----	--	-----

1.1.	Il tema della probabilità di avveramento delle previsioni contenute nel piano . . . . .	195
1.2.	Il trasferimento del rischio sui creditori; il grado di probabilità di adempimento della proposta concordataria e quello di fattibilità del piano . . . . .	196
1.3.	Il grado di probabilità in caso di concordato con assegnazione di azioni o strumenti finanziari partecipativi ai creditori . . . . .	198
2.	I concordati con continuità indiretta . . . . .	199
3.	Le analisi di sensitività . . . . .	200

## CAPITOLO TREDICESIMO

### IL PIANO NEI GRUPPI DI IMPRESE

1.	Il gruppo di imprese nei concordati preventivi . . . . .	205
2.	Peculiarità della anamnesi in caso di gruppo di imprese . . . . .	206
3.	Peculiarità del risanamento di gruppo . . . . .	207
4.	La semplificazione della struttura del gruppo al servizio del concordato. L'impiego della fusione . . . . .	207

## CAPITOLO QUATTORDICESIMO

### IL MONITORAGGIO DEL PIANO

1.	Il monitoraggio dell'impresa nel concordato preventivo . . . . .	211
2.	Il monitoraggio prima e dopo l'omologa: differenze . . . . .	213
2.1.	Il monitoraggio del commissario prima dell'omologa: le probabilità di fattibilità della proposta e la manifesta dannosità per i creditori . . . . .	214
2.2.	La sorveglianza e il monitoraggio durante la fase di esecuzione; il mancato rispetto dei termini della proposta e gli elementi che consentono di ritenere l'inadempimento di scarsa importanza . . . . .	217
3.	Il monitoraggio nel concordato in bianco: la manifesta inidoneità di cui all'art. 161, comma 8, l. fall. e il pregiudizio per i creditori concorsuali . . . . .	219
	<i>Indice analitico</i> . . . . .	223