

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