

# Indice

<b>Prefazione</b>	XIII
<i>di Stefano Caselli</i>	
<b>Introduzione</b>	XVII
<i>di Vincenzo Capizzi</i>	
<b>1 Il quadro della crisi d'impresa in Italia: evidenze empiriche in tema di mortalità e procedure fallimentari nel contesto recessivo in atto</b>	1
<i>Gian Marco Chiesi</i>	
1.1 Premessa	2
1.2 Il quadro generale della crisi d'impresa in Italia	3
1.3 L'andamento dei fallimenti	10
1.4 L'andamento delle procedure non fallimentari	15
1.5 L'andamento delle liquidazioni	20
1.6 Conclusioni	23
<b>2 La crisi d'impresa nella prospettiva dello scenario recessivo post Lehman e dell'impatto sulle esposizioni creditizie delle banche</b>	25
<i>Mario Valletta</i>	
2.1 Introduzione	26
2.2 Lo scenario macroeconomico "post Lehman"	27
2.3 L'evoluzione delle condizioni economiche e finanziarie delle imprese	33
2.4 L'evoluzione dei prestiti bancari alle imprese	39
2.5 Il problema dei crediti bancari deteriorati	46
2.6 Considerazioni conclusive	60

<b>3</b>	<b>Istituti giuridici per la tutela dei creditori: procedure liquidatorie e procedure in continuità. Una valutazione comparativa</b>	<b>63</b>
	<i>Vincenzo Capizzi</i>	
3.1	Introduzione	64
3.2	Una classificazione degli istituti giuridici a tutela dei creditori in relazione a finalità e presupposti di applicazione	64
3.3	Procedure con finalità di continuità aziendale	67
3.3.1	Soluzioni stragiudiziali ( <i>workout</i> )	67
	3.3.1.1 Le soluzioni stragiudiziali nell'ordinamento USA: il <i>Chapter Eleven</i>	71
3.3.2	Amministrazione straordinaria	72
3.3.3	Il piano di risanamento attestato <i>ex art. 67 L.F.</i>	74
3.3.4	Gli accordi di ristrutturazione dei debiti <i>ex art. 182-bis L.F.</i>	79
3.3.5	Il concordato preventivo in continuità	85
3.3.6	Valutazione comparativa delle "procedure in continuità"	92
3.4	Procedure con finalità liquidatoria	96
3.4.1	Il concordato preventivo liquidatorio	97
3.4.2	Il fallimento	98
3.4.3	Le procedure concorsuali fallimentari minori	104
<b>4</b>	<b>Il turnaround plan nell'ambito delle procedure in continuità: il piano industriale e la manovra finanziaria</b>	<b>107</b>
	<i>Renato Giovannini, Arturo Cafaro, Fabio Cassi</i>	
4.1	Introduzione	108
4.2	Profili e natura delle cause della crisi nel Piano di risanamento	110
4.3	Il Piano di risanamento in base alla migliore prassi professionale - <i>best practices</i>	115
4.3.1	I contenuti del Piano di risanamento	122
4.3.2	Un percorso logico per l'elaborazione del Piano di risanamento: il metodo del <i>three box approach</i>	136
4.4	Le tecniche di <i>liquidity recovery</i> e <i>working capital management</i>	140
4.5	Manovra finanziaria: contenuti e caratteristiche	144
4.6	Le operazioni di finanza straordinaria: spunti e opportunità all'esperienza internazionale dei <i>Vulture Funds</i>	150
4.7	Le tecniche di simulazione ( <i>sensitivity analysis</i> ): un percorso ragionato per la valutazione delle strategie di risanamento	160
4.8	Considerazioni conclusive: spunti dalle esperienze maturate nella pratica professionale	168

<b>5</b>	<b>Crisi d'impresa e attori del processo di risanamento: un approccio sistemico</b>	171
	<i>Vincenzo Capizzi</i>	
5.1	I soggetti coinvolti nel processo di gestione della crisi	172
5.2	Il <i>Temporary Manager</i>	174
5.3	Gli <i>advisor</i>	175
5.3.1	Il ruolo della <i>Independent Business Review (IBR)</i>	177
5.4	L'attestatore	178
5.5	Il <i>Loan Agent</i>	185
5.6	Il <i>Chief Restructuring Officer</i>	186
5.7	Gli organi giudiziari	186
5.8	Il Commissario giudiziale	189
5.9	Gli attori nel confronto negoziale banca / impresa	191
<b>6</b>	<b>Il ruolo dei <i>Legal Advisor</i> nella negoziazione degli accordi di ristrutturazione</b>	197
	<i>Sabrina Pugliese</i>	
6.1	Premessa	198
6.2	Il ruolo dell' <i>advisor</i> legale nella fase preliminare all'adozione di una misura di risanamento	199
6.2.1	Individuazione della situazione di crisi in cui versa l'impresa	199
6.2.2	Identificazione dei comportamenti da tenere in pendenza della situazione di crisi	201
6.2.3	Identificazione delle misure di risanamento da intraprendere	204
6.2.4	Piani di risanamento <i>ex art. 67, comma 3, lett. d) L.F.</i> : caratteristiche principali, vantaggi e svantaggi	208
6.2.5	Accordi di ristrutturazione dei debiti <i>ex art. 182-bis L.F.</i> : caratteristiche principali, vantaggi e svantaggi	209
6.2.6	Concordato preventivo: caratteristiche principali, vantaggi e svantaggi	213
6.2.7	"Pre-accordo" e "concordato in bianco": caratteristiche principali, vantaggi e svantaggi	215
6.2.8	Le valutazioni della misura di risanamento: sintesi	219
6.3	Il ruolo dell' <i>advisor</i> legale nella fase esecutiva del processo di risanamento	220
6.3.1	Predisposizione della documentazione del processo di risanamento prescelto	220
6.3.1.1	Il piano di risanamento	221
6.3.1.2	Gli accordi di ristrutturazione dei debiti <i>ex art. 182-bis L.F.</i>	222
6.3.1.3	Il concordato preventivo	224
6.3.1.4	La fase di gestione e monitoraggio della procedura	227

<b>7</b>	<b>Il ruolo dei <i>Tax Advisor</i> nella negoziazione degli accordi di ristrutturazione</b>	231
	<i>Myriam Amato</i>	
7.1	Introduzione	232
7.2	Definizione del quadro tributario nella redazione di un Piano di risanamento	232
7.3	La transazione fiscale	234
7.3.1	Introduzione	234
7.3.2	Transazione dei ruoli	235
7.3.3	Transazione fiscale: caratteristiche essenziali	236
7.3.4	L'evoluzione della transazione fiscale in seguito ai più recenti interventi di riforma	240
7.3.5	La transazione fiscale: caratteristiche e applicabilità	242
7.3.6	Modalità operative	243
7.3.7	Tributi transabili	246
7.3.8	Rapporto tra transazione fiscale e accordi di ristrutturazione del debito <i>ex art. 182-bis</i> L.F.	248
7.3.9	Aspetti fiscali	250
<b>8</b>	<b>L'attestazione del Piano di risanamento: attività e procedure sottostanti alla Relazione di Attestazione</b>	253
	<i>Vincenzo Capizzi</i>	
8.1	Le attestazioni dei piani di risanamento secondo il nuovo impianto normativo	254
8.2	La valutazione circa la sussistenza dei requisiti dell'Attestatore	255
8.3	Profili di specificità dell'Attestatore: nomina, accettazione, <i>modus operandi</i> e remunerazione	258
8.4	Responsabilità dell'Attestatore alla luce dell'evoluzione della normativa fallimentare	263
8.4.1	Responsabilità di natura penale	263
8.4.2	Responsabilità di natura civile	265
8.5	Il programma di analisi e verifica dell'Attestatore	266
8.5.1	Attività richieste dalla legge	267
8.5.2	Accertamento della veridicità dei dati aziendali	268
8.5.3	Fattibilità del piano di risanamento	271
8.5.4	Altre attività di verifica previste dalla normativa specifica	274
8.5.5	Attività non richieste dalla legge	275
8.6	Il contenuto tipico della relazione di attestazione	276
8.7	La rilevanza della preattestazione da parte del professionista	278
8.8	Il rapporto tra l'Attestatore e gli altri attori del processo di ristrutturazione	279

<b>9</b>	<b>Il processo produttivo della banca nella negoziazione e implementazione di una procedura di ristrutturazione in continuità</b>	281
	<i>Vincenzo Capizzi, Emanuele Colombo</i>	
9.1	Introduzione	282
9.2	Credito Problematico: aspetti definitivi, disposizioni dell'autorità di vigilanza	283
9.2.1	Definizione di Credito Problematico e ambito di competenza	283
9.2.2	Sviluppo ed evoluzione organizzativa delle strutture di <i>restructuring</i> nelle banche italiane. L'importanza della continuità aziendale e la convenienza per gli intermediari a ristrutturare	285
9.3	La negoziazione di un'operazione di ristrutturazione in continuità	288
9.3.1	L'emersione della crisi e l'avvio del processo	289
9.3.2	L'accordo di <i>stand still</i>	291
9.3.3	La predisposizione del piano industriale e l'approntamento della manovra finanziaria	294
	9.3.3.1 La valutazione del piano industriale	294
	9.3.3.2 La verifica della bancabilità della manovra finanziaria	296
	9.3.3.3 Il giudizio finale sulla proposta. Parere dell'organo tecnico e condizioni di delibera	301
9.3.4	La contrattualizzazione della proposta di ristrutturazione	302
9.4	Il monitoraggio <i>post closing</i>	305
9.4.1	La verifica delle performance di piano e del raggiungimento delle <i>milestones</i>	305
9.4.2	Richieste di <i>waiver</i> e riapertura del tavolo negoziale. La prospettiva di un "secondo giro"	307
9.5	Conclusioni	308
<b>10</b>	<b>Crisi d'impresa e ristrutturazione del debito nelle banche locali di piccole e medie dimensioni</b>	311
	<i>Stefano Dell'Atti, Stefania Sylos Labini</i>	
10.1	Introduzione	312
10.2	L'analisi degli aspetti organizzativi	314
10.3	Peculiarità del processo produttivo relativo alla negoziazione delle procedure di ristrutturazione delle banche di piccola e media dimensione	320
10.4	Elementi di valutazione degli accordi di ristrutturazione	324
10.5	Considerazioni conclusive	330
10.6	Il caso della Banca Alfa	331
10.7	Il caso della Banca Beta	333

<b>11</b>	<b>Case Study: un'operazione di ristrutturazione stragiudiziale di una grande impresa in crisi. Il caso Atitech S.p.A.</b>	<b>335</b>
	<i>Giovanni Lettieri</i>	
11.1	Introduzione	336
11.2	Strategie di <i>turnaround</i>	337
11.3	Obiettivi, percorsi e soluzioni	338
11.4	Il caso Atitech S.p.A.	341
<b>12</b>	<b>Case Study: un piano di risanamento attestato ex art. 67 L.F.</b>	<b>347</b>
	<i>Giovanni Tirino</i>	
12.1	Introduzione	349
12.2	Quartz S.p.A.: attività, linee di prodotto, mercati di riferimento	349
12.3	Analisi della performance storica: alle origini della crisi	350
12.3.1	Analisi del conto economico nel periodo 2008-2011	350
12.3.2	Analisi dello stato patrimoniale nel periodo 2008-2011	352
12.4	Le principali cause della crisi di liquidità	356
12.5	Analisi del settore di riferimento	357
12.5.1	Analisi della domanda	359
12.5.2	Dati recenti di settore e trend attesi	360
12.5.3	Analisi dell'offerta	361
12.5.4	<i>SWOT analysis</i>	363
12.6	La strategia di rilancio individuata	365
12.6.1	Azioni strategiche già implementate <i>ante</i> procedura ex art. 67 L.F.	365
12.6.2	Azioni strategiche da implementare	366
12.7	L'analisi del Piano di risanamento: il piano industriale	369
12.7.1	Aspetti generali e linee guida del piano industriale	369
12.7.2	Conto economico di Piano	371
12.7.3	Stato patrimoniale di Piano	373
12.7.4	<i>Cash flow</i> di Piano e posizione finanziaria netta	374
12.8	L'analisi del Piano di risanamento: la manovra finanziaria	376
12.9	L'analisi di sensitività sul Piano di risanamento	379
12.10	Indice del Piano di risanamento e della relazione di attestazione	380
12.11	Conclusioni	382

---

<b>13</b>	<b>Case Study: un accordo di ristrutturazione dei debiti <i>ex art. 182-bis</i> L.F.</b>	383
	<i>Paolo Parlamento</i>	
13.1	Introduzione	385
13.2	Le cause della crisi e la situazione economico-patrimoniale storica	385
13.2.1	Attività svolta	385
13.2.2	Situazione patrimoniale al 31 dicembre 2012	386
13.2.3	Situazione economica per l'esercizio 2012	390
13.2.4	Le cause della crisi	392
13.2.5	Gli interventi del Management nel biennio 2010-2011 e la procedura <i>ex art. 67</i> L.F.	394
13.2.6	La crisi nell'ultimo anno e le iniziative intraprese dal Management	394
13.3	Analisi del settore di riferimento	396
13.3.1	Il settore della vigilanza privata	396
13.3.2	<i>Outlook</i> di settore	398
13.3.3	<i>SWOT Analysis</i>	398
13.4	Piano di risanamento 2013-2015	399
13.4.1	Accordo di ristrutturazione <i>ex art. 182-bis</i> L.F.	399
13.4.2	Il processo di M&A in corso	403
13.4.3	<i>Business plan</i> del Gruppo	404
13.4.4	Analisi di sensitività	408
13.5	Attività di attestazione effettuata dal professionista indipendente	408
13.6	Conclusioni	409
<b>14</b>	<b>Case Study: concordato preventivo post riforma della Legge Fallimentare</b>	411
	<i>Renato Giovannini</i>	
14.1	Introduzione	413
14.2	L'attività svolta e le cause della crisi	413
14.2.1	Attività svolta	413
14.2.2	<i>Key figures</i> del Gruppo	415
14.2.3	Le cause della crisi	417
14.2.4	Le procedure <i>ex artt. 67</i> L.F. e <i>182-bis</i> L.F. e gli ultimi mesi di attività	418
14.3	Analisi del settore di riferimento	420
14.3.1	Il settore delle costruzioni	420

14.3.2	<i>Outlook</i> di settore	422
14.3.3	<i>SWOT Analysis</i>	423
14.4	La struttura del Piano concordatario	423
14.4.1	Attività e passività alla base della proposta concordataria	423
14.4.2	Illustrazione della proposta concordataria e utilizzo della Nuova finanza	425
14.4.3	Il contenuto della proposta concordataria	426
14.4.4	Individuazione delle classi di creditori	427
14.5	L'attestazione del professionista indipendente e le risultanze giudiziali	427
14.5.1	L'attestazione del professionista indipendente	427
14.5.2	Le risultanze giudiziali	428
14.6	Conclusioni	431
	<b>Bibliografia</b>	433