

# I. GESTIONE DEL PROCESSO DI TURNAROUND

1.1	Crisi, cambiamento e turnaround .....	13
1.2	Percorso di turnaround .....	14
1.2.1	Fase ricognitiva .....	16
1.2.2	Il turnaround è sempre possibile? .....	18
1.2.3	Soluzioni concordate offerte dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.....	19
1.2.4	Fase preliminare.....	21
1.2.5	Predisposizione e approvazione del piano di turnaround .....	26
1.3	Procedura di allerta.....	27
1.3.1	Sistema dei controlli interni .....	29
1.3.2	Controlli degli enti obbligati alle segnalazioni .....	30
1.3.3	Gestione dell'allerta presso l'OCRI.....	31
1.4	Attori del turnaround .....	32
1.5	Aspetti critici del turnaround .....	34
1.5.1	Coordinamento tra i creditori.....	35
1.5.2	Modalità di rinegoziazione del debito.....	36
1.5.3	Richiesta di nuova finanza .....	36
1.6	Responsabilità degli amministratori nel percorso di turnaround .....	38
1.6.1	Novità apportate dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza sull'organo amministrativo .....	39
1.6.2	Esenzione dai reati di bancarotta.....	41

## 2. POSSIBILI CAUSE DELLA CRISI

2.1	Premessa.....	45
2.2	Cambiamenti nel settore .....	46
2.2.1	Cambiamento delle tendenze e dei paradigmi comportamentali dei consumatori .....	48
2.2.2	Presenza di competitors in grado di attuare strategie di diversificazione di prezzo .....	48
2.2.3	Caratteristiche del canale distributivo .....	48
2.2.4	Aggregazioni tra operatori primari.....	49
2.2.5	Introduzione di nuove tecnologie.....	49
2.2.6	Modifica della regolamentazione del settore e introduzione di norme che impongono limitazioni .....	49
2.3	Cambiamenti nel modello di <i>business</i> .....	50
2.3.1	Modifiche nel ciclo di approvvigionamento e nei canali di sbocco .....	50
2.3.2	Indebolimento del sistema relazionale .....	51
2.3.3	Eccessiva dipendenza da terzi.....	51
2.4	Sopravvenuta inadeguatezza del soggetto imprenditoriale.....	52
2.4.1	Sopravvenuta incapacità di adattamento ai nuovi paradigmi .....	52
2.4.2	Difficoltà nel realizzare il passaggio generazionale .....	52
2.4.3	Eccessiva frammentazione della proprietà .....	53
2.4.4	Contenzioso tra soci.....	53

2.5	Inefficienza della gestione.....	53
2.6	Crisi della struttura .....	54
2.7	Crisi del prodotto.....	55

### **3. DIAGNOSI DELLA CRISI**

3.1	Premessa.....	59
3.2	Analisi delle diverse prospettive.....	60
3.3	Prospettiva patrimoniale .....	61
3.3.1	Riclassificazione dello Stato patrimoniale.....	62
3.3.2	Analisi della liquidità.....	66
3.3.3	Analisi della solidità .....	71
3.3.4	Drivers di intervento patrimoniali .....	76
3.4	Prospettiva economica .....	77
3.4.1	Conto economico a valore aggiunto .....	78
3.4.2	Impatto della crisi sulle dinamiche economiche.....	80
3.4.3	Letture degli indicatori economici .....	83
3.4.4	Drivers di intervento reddituali .....	86
3.5	Prospettiva finanziaria.....	88
3.5.1	Rendiconto finanziario per aree gestionali .....	89
3.5.2	Letture degli indicatori finanziari.....	95
3.5.3	Driver di intervento finanziari .....	96
3.6	Indicatori nell'accertamento dello stato di crisi.....	97
3.6.1	Patrimonio netto .....	99
3.6.2	Debt Service Coverage Ratio (DSCR).....	99
3.6.3	Indici settoriali.....	102
3.6.4	Indici specifici.....	105

### **4. CONCORDATO PREVENTIVO IN CONTINUITÀ**

4.1	Concordato in continuità aziendale .....	109
4.1.1	Premessa.....	109
4.1.2	Concordato con continuità aziendale.....	109
4.1.3	Agevolazioni previste nel concordato con continuità aziendale.....	112
4.1.4	Profili fiscali del concordato preventivo in continuità (cenni).....	118
4.1.5	Novità introdotte dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza ...	120
4.1.6	Predisposizione di una bozza di concordato preventivo in continuità .....	130
4.2	Trattamento dei crediti tributari e contributivi .....	135
4.2.1	Premessa.....	135
4.2.2	«Transazione fiscale» nel concordato preventivo.....	136
4.2.3	«Transazione fiscale» negli accordi di ristrutturazione.....	141
4.2.4	Novità introdotte dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza ...	142

## **5. PIANO DI RISANAMENTO ATTESTATO E ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE DEI DEBITI**

5.1	Premessa.....	147
5.2	Piano di risanamento attestato.....	147
5.2.1	Piano di risanamento nella legge fallimentare.....	147
5.2.2	Novità introdotte dal Codice della Crisi.....	150
5.2.3	Caratteristiche generali del piano.....	152
5.2.4	Contenuto del piano in sintesi.....	154
5.2.5	Attestazione del professionista.....	162
5.2.6	Profili fiscali del piano di risanamento attestato (cenni).....	164
5.2.7	Conclusioni.....	165
5.3	Accordi di ristrutturazione dei debiti.....	166
5.3.1	Disciplina generale.....	166
5.3.2	Effetti protettivi in caso di pre-accordo.....	172
5.3.3	Pagamento dei crediti anteriori.....	175
5.3.4	Disciplina dei finanziamenti all'impresa.....	175
5.3.5	Accordo di ristrutturazione con intermediari finanziari.....	179
5.3.6	Convenzione in moratoria.....	180
5.3.7	Novità introdotte dal Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza... ..	181
5.3.8	Profili fiscali degli accordi di ristrutturazione (cenni).....	189
5.3.9	Conclusioni.....	190

## **6. ACCORDO DEL DEBITORE / CONCORDATO MINORE IN CONTINUITÀ**

6.1	Accordo del debitore: presupposti di accesso e caratteristiche principali della procedura.....	195
6.2	Un'importante complicazione: il divieto di stralcio dei debiti per IVA e ritenute.....	197
6.3	Contenuto della proposta e procedimento per arrivare all'omologa dell'accordo.....	202
6.4	Novità del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in merito alla continuità.....	204
6.5	Esemplificazione di una bozza di accordo del debitore in continuità.....	206

## **7. PIANO DI TURNAROUND**

7.1	Premessa.....	215
7.2	Parte introduttiva del piano.....	220
7.2.1	Executive Summary.....	221
7.2.2	Presentazione della società.....	221
7.2.3	Inquadramento del settore.....	230
7.2.4	Cause della crisi.....	236
7.2.5	Risultati conseguiti e dati aggiornati.....	238

7.3	Strategie di turnaround.....	244
7.3.1	Interventi sugli assets societari .....	244
7.3.2	Interventi sulla struttura della società e/o del gruppo .....	248
7.3.3	Interventi sulle politiche gestionali .....	251
7.4	Stesura del piano economico-finanziario .....	255
7.4.1	Arco temporale del piano.....	257
7.4.2	Set minimale di informazioni .....	258
7.4.3	Flusso di cassa al servizio del debito.....	262
7.4.4	Nuova finanza .....	264
7.4.5	Fondi di riserva.....	266
7.5	Manovra finanziaria .....	266
7.5.1	Moratoria del debito.....	267
7.5.2	Conferma delle linee autoliquidanti .....	268
7.5.3	Consolidamento delle linee a breve.....	269
7.5.4	Rescheduling dei finanziamenti a medio-lungo termine .....	269
7.5.5	Apertura di nuove linee di credito .....	271
7.5.6	Stralcio dei debiti .....	272
7.6	Attestazione del Piano di turnaround .....	272
7.7	Documenti del piano di turnaround .....	277

## **8. OPERAZIONI STRAORDINARIE NELLA CRISI DI IMPRESA**

8.1	Rapporto tra Diritto societario e Codice della Crisi.....	281
8.2	Peculiarità delle operazioni straordinarie nella crisi di impresa .....	282
8.3	Conferimento e procedure di crisi.....	282
8.4	Fusione e procedure di crisi .....	283
8.5	Scissione e procedure di crisi .....	285
8.6	Trasformazione e procedure di crisi.....	286