

GESTIRE LA CRISI D'IMPRESA

Processi e strumenti
di risanamento

- Modelli di previsione
- Monitoraggio
- Prognosi e terapia
- Casi aziendali

2021

A cura di
Alessandro DANOVI
Alberto QUAGLI

IN ALLEGATO
CD-ROM



1. CRISI E RISANAMENTO D'IMPRESA. UN INQUADRAMENTO TEORICO

di Alessandro Danovi e Giuseppe Indizio

1.1.	Introduzione: crisi e risanamento	3
1.2.	La definizione giuridica di crisi	5
1.3.	Cause della crisi e ruolo del <i>management</i>	7
1.4.	Indicatori di <i>performance</i> e previsione della crisi	11
1.5.	Gli eventi scatenanti	16
1.6.	I modelli di intervento	18
1.7.	L'approccio classico agli studi di crisi e risanamento	29
1.8.	L'approccio transizionale agli studi di crisi e risanamento	31
1.9.	L'approccio <i>entity-based</i> al binomio crisi-risanamento.....	32
1.10.	Una definizione di <i>turnaround</i>	35
1.11.	Crisi e risanamento nella letteratura italiana.....	36

PARTE I

LA PREVENZIONE E LA DIAGNOSI

2. USO DELL'ANALISI DI BILANCIO PER INDICI E FLUSSI

di Marco Allegrini e Nicola Castellano

2.1.	Introduzione	45
2.2.	L'analisi della solvibilità aziendale.....	46
2.2.1.	Lo Stato patrimoniale finanziario	47
2.2.2.	L'analisi della liquidità.....	51
2.2.3.	L'analisi di solidità patrimoniale	55
2.3.	Analisi del fabbisogno di finanziamento	60
2.4.	L'analisi economica	64
2.4.1.	Il Conto economico a costi e ricavi della produzione ottenuta	65
2.4.2.	Il Conto economico a costi e ricavi del venduto	68
2.4.3.	Il Conto economico marginalistico	69
2.5.	Gli indicatori di sintesi economico-finanziaria	70
2.5.1.	Gli indici di redditività	70
2.5.2.	Gli indici di rotazione/durata.....	72
2.5.3.	Gli indicatori di efficienza del personale	74
2.5.4.	Gli indici di indebitamento.....	75
2.5.5.	L'analisi dello sviluppo	77
2.6.	Il rendiconto finanziario: aspetti introduttivi.....	80

2.7.	La redazione del rendiconto	83
2.7.1.	La risorsa di riferimento	83
2.7.2.	Il rendiconto per aree gestionali	84
2.7.3.	Le classi di cash flow	85
2.8.	L'interpretazione del rendiconto finanziario	90
2.8.1.	Interpretazione dei margini	90
2.8.2.	Indici di composizione e Rendiconto finanziario percentualizzato	96
2.8.3.	Indici di correlazione.....	99
2.9.	Il cruscotto di sintesi degli indicatori.....	107
2.10.	I parametri esterni di <i>benchmark</i> per l'analisi di bilancio	109
2.10.1.	Confronto con concorrenti diretti o <i>best practices</i>	111
2.10.2.	Confronto con valori medi di settore	111
2.10.3.	Confronto con dati aggregati	112

3. DIAGNOSI PER AGGREGATI PARZIALI: LE COMBINAZIONI PRODOTTO-MERCATO

di Alberto Quagli

3.1.	La logica dell'analisi per combinazioni prodotto-mercato.....	117
3.1.1.	La scelta delle linee di prodotto e dei segmenti di mercato.....	117
3.1.2.	La matrice a ricavi e dei costi variabili	118
3.1.3.	La matrice con inclusione dei costi fissi speciali.....	121
3.1.4.	Matrice con inclusione degli oneri finanziari figurativi	124
3.2.	L'analisi economica per combinazioni prodotto/mercato: il caso Tetra	126
3.2.1.	Riflessioni generali innescate dall'analisi di bilancio	128
3.2.2.	La produzione.....	129
3.2.3.	I mercati	130
3.2.4.	La prima configurazione della matrice.....	131
3.2.5.	La seconda configurazione della matrice.....	132
3.2.6.	La terza configurazione della matrice.....	134
3.2.7.	La formulazione della diagnosi.....	137

4. POLITICHE DI PREVENZIONE: DAI MODELLI PREDITTIVI AI SISTEMI DI ALLERTA

di Salvatore Madonna e Greta Cestari

4.1.	Premessa	141
4.2.	I modelli di previsione della crisi aziendale.....	141
4.2.1.	La genesi	141
4.2.2.	I vantaggi.....	143
4.3.	La classificazione dei modelli predittivi	144

4.4.	Le fasi di elaborazione dei modelli predittivi	147
4.4.1.	L'identificazione del momento oggetto di previsione	147
4.4.2.	La scelta della metodologia statistica	148
4.4.3.	La definizione del campione di stima	149
4.4.4.	La selezione delle variabili	150
4.4.5.	La verifica dei risultati	151
4.5.	I parametri di valutazione dei modelli predittivi	153
4.5.1.	I parametri di efficacia	153
4.5.2.	I parametri di efficienza	154
4.6.	Gli ambiti di applicazione dei modelli predittivi	157
4.7.	I modelli di Altman e di Alberici	158
4.7.1.	Il modello Z' score di Altman	158
4.7.2.	Il modello Z di Alberici	160
4.8.	L'affidabilità nel contesto italiano	162
4.8.1.	L'affidabilità del modello Z' Score di Altman	163
4.8.2.	L'affidabilità del modello Z di Alberici	167
4.9.	Interpretazione dei risultati e considerazioni di sintesi	170
4.10.	Dai modelli di previsione delle insolvenze ai sistemi di allerta: note metodologiche	172

5. IL SISTEMA DI ALLERTA

di Alessandro Danovi, Patrizia Riva, Alberto Quagli

5.1.	L'istituto dell'allerta e gli obblighi derivanti	181
5.2.	Responsabili dell'allerta e relativi obblighi	186
5.2.1.	Gli organi di controllo societari e il revisore	187
5.2.2.	I creditori pubblici qualificati	189
5.3.	Le modalità di accertamento della crisi	191
5.3.1.	L'approccio esterno	191
5.3.2.	L'approccio interno-consuntivo	192
5.3.3.	L'approccio interno- previsionale	193
5.4.	I flussi di cassa come perno del sistema di allerta	194
5.4.1.	L'utilizzo del piano di flussi di cassa	194
5.4.2.	Il riferimento alla normale gestione	195
5.5.	Gli indicatori e gli indici della crisi	196
5.5.1.	Gli indicatori della crisi secondo il CNDCEC	197
5.6.	Ritardi di pagamento reiterati e significativi	200
5.6.1.	Pregiudizio alla continuità aziendale	200
5.6.2.	Non sostenibilità del debito (Delega art. 13/2)	201
5.7.	Gli elementi del sistema di allerta	209
5.7.1.	La procedura di allerta come policy aziendale	210
5.7.2.	Il sistema di reporting aziendale propedeutico all'applicazione della procedura di allerta	211
5.7.3.	Il report di verifica	216

PARTE II
LA PROGNOSI E LA TERAPIA

6. IL RISANAMENTO STRATEGICO

di Stefano Garzella e Raffaele Fiorentino

6.1.	La crisi, le strategie di risanamento e il riposizionamento competitivo.....	221
6.2.	La ristrutturazione organizzativa e il riequilibrio delle fonti finanziarie	231
6.3.	La pianificazione e il controllo della strategia di risanamento ...	246
6.3.1.	La pianificazione della strategia di risanamento	247
6.3.2.	Il controllo del risanamento strategico.....	254

7. PIANIFICARE IL RISANAMENTO

*di Nicola Castellano e Paolo Pajardi, Tonino Manzali e
Andrea Panizza*

7.1.	Premessa	263
7.2.	Dalle indicazioni strategiche all' <i>action plan</i>	263
7.3.	Le analisi propedeutiche all'identificazione delle Linee guida del risanamento	267
7.3.1.	Analisi del profilo aziendale.....	268
7.3.2.	Analisi della situazione patrimoniale	269
7.3.3.	Posizionamento competitivo	271
7.3.4.	Prospettive economico finanziarie: il <i>business plan</i> ...	273
7.4.	Meccanismi di simulazione economico-finanziaria nel <i>business plan</i>	274
7.4.1.	Fase 1: margine di contribuzione e capitale circolante netto operativo.....	278
7.4.2.	Fase 2: struttura economico-patrimoniale e finanziaria	280
7.4.3.	Fase 3: il bilanciamento fonti-impieghi	281
7.5.	Caratteristiche dei principali <i>stakeholders</i> in situazioni di crisi ..	283
7.5.1.	L'azionista	283
7.5.2.	I fornitori.....	284
7.5.3.	Le banche	285
7.6.	Ruolo dell' <i>advisor</i>	287
7.7.	Caratteristiche finanziarie della ristrutturazione del debito	291
7.8.	Evidenze e criticità all'esito di piani di risanamento: tra finanza e risorse umane	294

7.9.	I principi per la redazione dei piani di risanamento.....	301
7.9.1.	Introduzione	301
7.9.2.	Natura e obiettivi del piano di risanamento.....	302
7.9.3.	Principi generali del Piano.....	303
7.9.4.	Processo di elaborazione del Piano	304
7.9.5.	Quadro generale di partenza	305
7.9.6.	Strategia generale di risanamento	306
7.9.7.	Impatto specifico della strategia di risanamento.....	307
7.9.8.	Manovra finanziaria	308
7.9.9.	<i>Action plan</i>	308
7.9.10.	Dati prospettici	309
7.9.11.	Esecuzione e il monitoraggio del Piano	310
7.9.12.	Ruolo dei consulenti	311
7.9.13.	Piani di risanamento nei gruppi di imprese	311
7.9.14.	Criticità dei piani previsti dagli artt. 182- <i>bis</i> e 186- <i>bis</i> della Legge Fallimentare.....	312
7.9.15.	Piani di risanamento per le MPMI (micro, piccole e medie imprese).....	313

8. CRISI D'IMPRESA E PROCEDURE CONCURSUALI

di Alessandro Danovi e Matteo Sala

8.1.	Procedure concorsuali e crisi d'impresa	317
8.2.	La riforma della legge fallimentare del 2005.....	318
8.3.	Il Codice della crisi e dell'insolvenza d'impresa	319
8.3.1.	La definizione di crisi e l'allerta	320
8.3.2.	La liquidazione giudiziale.....	321
8.3.3.	Il concordato preventivo	323
8.3.4.	I piani attestati e gli accordi di ristrutturazione.....	325
8.4.	Fallimento	327
8.5.	Le procedure concorsuali "minori"	330
8.5.1.	Il concordato fallimentare <i>ex artt.</i> 124 ss., L. fall.	331
8.5.2.	Il concordato preventivo	332
8.5.3.	Il c.d. pre-concordato o concordato in bianco	335
8.5.4.	Il concordato con continuità aziendale.....	335
8.5.5.	I piani di risanamento <i>ex art.</i> 67, comma 3, lett. d), L. fall.	336
8.5.6.	Accordi di ristrutturazione <i>ex art.</i> 182- <i>bis</i> , L. fall.	337
8.6.	Altre novità normative in tema di procedure "minori"	339
8.7.	L'amministrazione straordinaria delle grandi imprese	340
8.8.	La legge Marzano.....	343
8.9.	Il Decreto Alitalia	345

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE*di Patrizia Riva*

9.1.	L'attestatore professionista indipendente	349
9.1.1.	I requisiti necessari per assumere l'incarico di attestatore	349
9.1.2.	La necessità di qualificare gli incarichi di attestazione come utili per l'iscrizione nella sezione dei revisori "attivi"	351
9.2.	I fattori per limitare il rischio di selezione avversa degli attestatori.....	352
9.3.	L'oggetto dell'attestazione. Il contenuto del piano	356
9.4.	Il percorso che ha portato ai principi di attestazione.....	358
9.5.	Principi di revisione come strumenti metodologici. Attestatore "medico d'urgenza"	364
9.6.	La veridicità dei dati aziendali.....	365
9.6.1.	Il concetto di base dati contabile	365
9.6.2.	Inclusione nel perimetro delle verifiche delle possibili azioni risarcitorie e recuperatorie e delle relative prospettive di recupero.....	366
9.6.3.	Valutazione dei rischi e utilizzo di documentazione di altri revisori.....	367
9.6.4.	Obiettivi del controllo e verifiche principali	370
9.7.	Fattibilità del piano.....	373
9.7.1.	Classificazione delle ipotesi alla base del piano	373
9.7.2.	Analisi di sensitività dei risultati	375
9.7.3.	Comprensione dell'impresa e del suo contesto	376
9.7.4.	Orizzonte temporale del piano e <i>action plan</i>	377
9.8.	Giudizio di attestazione	380
9.9.	Assunzione di responsabilità da parte degli amministratori.....	382
9.10.	Contenuto minimo della relazione.....	383
9.11.	Fattispecie di attestazione previste nel Codice della crisi e dell'insolvenza (CCI)	385
9.12.	Principali integrazioni ai principi di attestazione nel dicembre 2020	393
9.13.	Attestazione necessaria per la transazione fiscale e previdenziale	394

10. GESTIONE DEL DEBITO ERARIALE E FISCALITÀ NEI PROCESSI DI RISANAMENTO*di Fabio Bagnoli e Maurizio Oggioni*

10.1.	Introduzione.....	401
10.2.	Gli strumenti di allerta	402
10.2.1.	Linee generali.....	402

	10.2.2.	Creditori pubblici qualificati e soglie rilevanti	403
	10.2.3.	Modalità di segnalazione e sanzioni.....	404
10.3.		Ristrutturazione del debito “erariale”	405
	10.3.1.	La rateazione del debito iscritto a ruolo.....	405
	10.3.2.	La transazione fiscale	410
	10.3.3.	L’approccio professionale alla ristrutturazione dei debiti erariali.....	425
10.4.		Fiscalità diretta nell’utilizzo degli strumenti di risanamento	427
	10.4.1.	I piani attestati di risanamento e gli accordi di ristrutturazione dei debiti.....	427
	10.4.2.	Il concordato preventivo	431
	10.4.3.	Le altre “criticità” fiscali nei processi di risanamento e fiscalità indiretta	433
10.5.		Considerazioni finali.....	437

**PARTE III
I CASI**

11. CASO GIOVANOTTI S.R.L.: ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE

di Patrizia Riva e Joel Giuliani

11.1.		Attività svolta dalla società e settore di appartenenza	443
11.2.		Quadro normativo di riferimento	443
11.3.		Il piano redatto da “La Giovanotti”	444
	11.3.1.	La crisi economica e finanziaria de “La Giovanotti” e la procedura concorsuale prescelta	444
	11.3.2.	Elementi di discontinuità e strategie per il risanamento dell’impresa.....	444
	11.3.3.	Descrizione del piano economico, patrimoniale e finanziario formulato da La Giovanotti	445
11.4.		Verifiche dell’attestatore in ordine alle attività socio assistenziali della società.....	450
11.5.		Verifiche dell’attestatore in ordine alla veridicità della base dati aziendale.....	450
11.6.		Analisi del piano condotta dall’attestatore	456
	11.6.1.	Analisi del conto economico previsionale	456
	11.6.2.	Analisi delle principali ipotesi del piano finanziario.	460
	11.6.3.	Sostenibilità del piano nel breve termine e pagamento dei creditori estranei all’accordo nei 120 giorni	463
11.7.		Analisi di sensitività dei dati di piano a cura dell’attestatore	463
	11.7.1.	Ipotesi 1 – fatturato inferiore alle attese	463
	11.7.2.	Ipotesi 2 – aumento dei costi di gestione.....	466

11.7.3.	Ipotesi 3 – slittamento dei tempi di realizzo del patrimonio immobiliare.....	468
11.7.4.	Ipotesi 4 – rallentamento dei tempi di realizzo dei crediti commerciali	472
11.8.	“Transazione fiscale”: attestazione conseguente.....	473

12. CASO MODA. IL SALVATAGGIO DELL’AZIENDA A FRONTE DI UNA CRISI IRREVERSIBILE

di Maurizio Oggioni e Valeria Magni

12.1.	Premessa	477
12.2.	Storia della società e contesto di riferimento.....	477
12.3.	Cause della crisi e iniziative intraprese.....	479
12.3.1.	Cause della crisi	479
12.3.2.	Le iniziative intraprese dal CdA	479
12.4.	Valorizzazione dell’attivo aziendale.....	484
12.5.	Criticità del processo di <i>turnaround</i> : un quadro di sintesi.....	485
12.6.	Conclusioni	486

13. LE MAGGIORANZE NEGLI ACCORDI DI RISTRUTTURAZIONE: IL CASO CAVALLI

di Martino Amadardo e Daniele Giuffrida

13.1.	Premessa	489
13.2.	Il contesto industriale di riferimento	489
13.3.	Cause della crisi e cronistoria dei principali accadimenti societari	491
13.4.	Indebitamento di RC e accordo di ristrutturazione	493
13.4.1.	Il momento temporale di rilevazione	494
13.4.2.	Inclusione di passività extra-contabili	494
13.4.3.	Esclusione di passività iscritte in contabilità	495
13.4.4.	Il debito verso il licenziatario.....	496
13.4.5.	L’entità del debito verso il socio di minoranza	496
13.4.6.	I “crediti” al 31 maggio 2019	498
13.4.7.	La stima dei “crediti” al 31 ottobre 2019.....	499
13.4.8.	Il raggiungimento del quorum di legge	500
13.5.	Gli accordi di ristrutturazione	500
13.6.	Il Piano.....	501
13.6.1.	Strategie del Piano	502
13.7.	Fase di omologa	505
13.8.	Conclusioni	507

14. L'AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA: IL CASO SECURPOL GROUP

di Italo Soncini

14.1.	Premessa	511
14.2.	Il contesto di riferimento	511
14.3.	Il piano industriale del commissario straordinario	521
14.4.	Il processo di vendita degli <i>asset</i> aziendali	523
14.5.	I risultati della procedura	525
14.6.	Conclusioni	526

15. CASO ALFA, UN TURNAROUND DI SUCCESSO

di Francesco Dimastromatteo e Maurizio Massaro

15.1.	Premessa	531
15.2.	Azienda e cause della crisi	531
15.2.1.	Azienda e inquadramento della crisi	531
15.2.2.	Settore di riferimento	532
15.2.3.	Approfondimento del <i>business model</i>	533
15.2.4.	<i>Performance</i> storiche economico-finanziarie dell'azienda	538
15.2.5.	<i>Performance</i> economico-finanziaria dei principali competitor e comparazione con i dati aziendali	546
15.2.6.	Approfondimento della struttura della clientela	548
15.2.7.	ALFA S.p.a. e la crisi d'impresa. Una visione di sintesi	556
15.3.	Il Piano di risanamento	558
15.3.1.	Il Piano di risanamento	558
15.3.2.	Piano industriale e impatto sul <i>business model</i> aziendale	559
15.3.3.	Piano di risanamento e impatto sulla struttura finanziaria	560
15.3.4.	La strategia di copertura del fabbisogno finanziario: la c.d. manovra di ristrutturazione del debito	560
15.3.5.	Verifica della sostenibilità della manovra di ristrutturazione del debito	561
15.3.6.	<i>Risk analysis</i> e <i>stress test</i> dei risultati economico-finanziari	565

APPENDICE**16. GUIDA PER L'UTILIZZO DEL TOOL "AP-PLAN"***di Andrea Panizza*

16.1.	Presentazione del tool "AP-Plan"	581
16.1.1.	Caratteristiche tecniche	582
16.1.2.	Note comuni	582
16.2.	Prima pagina.....	582
16.3.	Menu principale	584
16.4.	Caratteristiche e funzionalità.....	585
16.4.1.	Voce linked	586
16.4.2.	Sezione linked.....	587
16.4.3.	Pulsante "Azzera"	588
16.5.	Dati Actual	589
16.5.1.	Inserimento dati Actual	589
16.5.2.	Analisi dati Actual.....	593
16.6.	Dati Latest.....	593
16.6.1.	Inserimento dati previsione esercizio in corso ("Latest")	593
16.7.	Dati Forecast.....	645
16.7.1.	Inserimento dati previsione esercizi del piano (Forecast)	645
16.8.	Analisi	645
16.8.1.	Analisi dati previsione esercizio in corso (Latest) ed esercizi del piano (Forecast).....	645
16.8.2.	Cash-flow mensilizzato.....	656
16.8.3.	Parte descrittiva del piano (ad opera dell'utente)	665
BIBLIOGRAFIA		673

11. CASO GIOVANOTTI SRL: ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE: SERVIZI ASSISTENZIALI E SOCIO SANITARI

di Patrizia Riva e Joel Giuliani

11.1. ATTIVITÀ SVOLTA DALLA SOCIETÀ E SETTORE DI APPARTENENZA

La Giovanotti S.r.l. offre servizi assistenziali, sociali, educativi, socio-sanitari e riabilitativi. L'attività viene esercitata all'interno di tre strutture dislocate fra il Nord ed il Centro Italia. Nelle sedi opera un'*équipe* coordinata dallo staff della Direzione formata da psichiatri, psicoterapeuti, educatori professionali, animatori professionali, fisioterapisti, infermieri, OSS. L'attività è esercitata avvalendosi anche della collaborazione di cooperative ed ONLUS esterne.

Spostando l'attenzione al settore di appartenenza in cui opera la Giovanotti S.r.l., le analisi condotte dall'Istat evidenziano l'esistenza di squilibri territoriali dei posti letti disponibili, in quanto circa il 66% si concentra al Nord. La parte prevalente dell'offerta residenziale, circa il 74% del totale, risulta essere di tipo *socio-sanitario*. I presidi di tipo *socio-sanitario* si rivolgono prevalentemente ad utenti anziani, autosufficienti e non. A questa tipologia di offerta si aggiungono i servizi rivolti all'accoglienza di emergenza, in risposta ai bisogni urgenti dei propri ospiti (immigrati, senza fissa dimora, terremotati ed altre categorie di ospiti che necessitano di ospitalità immediata). Sempre secondo le analisi Istat la tendenza evidenziata negli ultimi anni va nella direzione di un progressivo dilatamento della forbice tra nascite e decessi. Risulta essere in decremento il tasso di natalità e sostanzialmente stabile quello di mortalità. Il numero di anziani sta seguendo un *trend* crescente che si stima continuerà nei prossimi anni, evidenziando le potenzialità di crescita del mercato oggetto di discussione.

11.2. QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Il quadro normativo di riferimento risulta articolato e complesso e consta di fonti normative di diverso rango. In particolare, la Legge costituzionale n. 3/2001 ha ridisegnato le competenze di Stato e Regioni in campo sanitario. Ai sensi della novellata lett. m) dell'art. 117, comma 2, della Cost. la *tutela della salute* rientra nell'ambito delle materie oggetto di legislazione concorrente tra Stato e Regioni. La Riforma costituzionale del 2001 è intervenuta dunque nel settore sanitario attribuendo alla competenza esclusiva delle Regioni l'*assistenza e organizzazione sanitaria*. Al fine dell'analisi del contesto normativo la Giovanotti S.r.l. si è nel tempo adeguata ai decreti emanati dalle Regioni in cui opera con le proprie strutture recettizie. Come verrà esposto nel prosieguo, l'attestatore ha verificato l'esistenza dei requisiti in capo all'azienda in ordine all'organizzazione e alla gestione dei pazienti, in conformità all'impianto normativo di riferimento.

11.3. Il piano redatto da "La Giovanotti"

11.3. IL PIANO REDATTO DA "LA GIOVANOTTI"

11.3.1. La crisi economica e finanziaria de "La Giovanotti" e la procedura concorsuale prescelta

La crisi aziendale in cui versa la Giovanotti S.r.l. è imputabile alla combinazione di concause di differente natura.

Alla base della crisi sono annoverabili "fattori esogeni" quali la riduzione della spesa da parte del sistema sanitario nazionale e la crisi del settore immobiliare. Nel primo caso la crisi macro-economica ha provocato una generalizzata contrazione dei ricavi, quale normale conseguenza della riduzione del livello di attività da parte della Pubblica amministrazione. Accanto alla riduzione dei ricavi la situazione finanziaria della società ha inevitabilmente risentito dei ritardi nei pagamenti con cui la stessa Pubblica amministrazione ha negli ultimi anni saldato le proprie obbligazioni. Con riferimento alla seconda causa, la nota crisi del settore immobiliare ha provocato l'assenza di interessanti all'acquisizione del patrimonio immobiliare non strumentale di proprietà, appesantendo oltre misura la struttura patrimoniale della società, limitando altresì la dotazione di liquidità.

Ad aggravare ulteriormente la situazione hanno contribuito negativamente fattori di natura "endogena", su tutti, l'investimento nell'ultima delle tre strutture di accoglienza, che ha drenato la liquidità aziendale, richiedendo maggiore tempo per l'ottenimento delle necessarie autorizzazioni per l'applicazione di un tariffario più elevato e conseguentemente per rilasciare flussi positivi di reddito. Da ultimo, dal punto di vista gestionale, la società ha manifestato l'incapacità di programmare i flussi di tesoreria e, in particolare, di monitorare e sollecitare con efficacia l'esazione dei crediti commerciali. Per la soluzione della propria situazione di crisi aziendale, l'organo amministrativo de La Giovanotti, con il supporto consulenziale della propria squadra di professionisti, ha deciso di ricorrere alla presentazione ai propri creditori un accordo di ristrutturazione *ex art. 182-bis L. fall. (ora art. 57 CCII)*, preservando la continuità diretta della società. Tale strumento è stato giudicato idoneo per il caso specifico, in considerazione della tipologia e concentrazione dei propri creditori sociali, tenuto conto delle indubbie difficoltà e dell'impatto socio-sanitario negativo che avrebbe comportato l'interruzione dell'attività imprenditoriale. Nei prossimi paragrafi verranno illustrati i termini della manovra economica e finanziaria adottata dalla società e l'esito dei controlli effettuati dal professionista incaricato alla redazione della relazione di attestazione della veridicità dei dati e di fattibilità del piano.

11.3.2. Elementi di discontinuità e strategie per il risanamento dell'impresa

Il piano industriale proposto da La Giovanotti dichiara di voler perseguire il ripristino degli equilibri d'impresa, ponendo l'attenzione alla generazione dei flussi finanziari operativi da porre a servizio dei creditori aderenti agli accordi sottoscritti *ex art. 182-bis*

L. fall. (ora art. 57 CCII) e dei creditori estranei a tali accordi. Di seguito la strategia definita dalla società per uscire dalla situazione di crisi aziendale:

1. *Ristrutturazione Societaria e Governance.* Con riferimento alla *Governance*, e quindi agli *Assetti Organizzativi* la società ha avviato le azioni volte a: i) modificare i poteri nell'ambito del Consiglio di Amministrazione, distribuendoli tra i componenti, al fine di condividere le decisioni strategiche; ii) favorire l'ingresso nel consiglio di amministrazione del figlio del fondatore, in ottica di gestione del passaggio generazionale; iii) proporre agli istituti nei confronti dei quali la società ha debiti garantiti, di valutare la nomina di un amministratore indipendente nel consiglio di amministrazione; iv) prevedere il monitoraggio dell'esecuzione del piano, verificando con cadenza regolare lo stato di avanzamento delle operazioni al fine di valutare il rispetto degli accordi, l'andamento economico-finanziario dell'attività aziendale e conseguentemente l'evoluzione dell'assetto patrimoniale. Tale attività è stata affidata congiuntamente all'*advisor* legale e all'*advisor* finanziario.
2. *Implementazione di un Sistema di Contabilità Analitica.* La società ha avviato l'implementazione di un sistema di contabilità analitica rinforzando gli *Assetti Amministrativi*, finalizzata a monitorare l'andamento delle tre strutture socio-assistenziali e a perseguire un incremento della redditività.
3. *Nuovi servizi a maggior valore aggiunto.* La società, ottenute le autorizzazioni del caso, prevede di trasformare, oltre 20 posti letto da RAA (anziani autosufficienti) a RSA (Anziani non autosufficienti) con conseguente significativo incremento della retta a beneficio della redditività.

11.3.3. Descrizione del piano economico, patrimoniale e finanziario formulato da La Giovanotti

Il piano finanziario basa le proprie formulazioni, in via principale, sulle previsioni di incremento del fatturato, da una parte, e sul contenimento del costo dei servizi appaltati a terzi, dall'altra. Entrando nello specifico, nelle prospettazioni societarie, le due leve appaiono ragionevolmente realizzabili:

- a) *in virtù di nuovi ospiti* inseriti nell'ultimo semestre che assicurerebbero il consolidamento del fatturato intorno a euro 4 milioni e la base per ipotizzare un incremento negli esercizi successivi anche in funzione di quanto indicato al punto successivo;
- b) *in virtù della possibilità di imporre rette superiori* rispetto ai prezzi attualmente applicati alla clientela, in particolare modo facendo leva sulle nuove autorizzazioni ottenute dagli enti preposti, che permetterebbero l'ingresso di pazienti non autosufficienti, ai quali è, per natura, possibile applicare un tariffario più elevato;
- c) *in virtù del contenimento dei costi per servizi*, sulla base di un miglioramento dei turni di servizio del personale in forza alla cooperativa, mediante l'applicazione di un processo riorganizzativo aziendale, distinto e autonomo rispetto a quello adottato dalla medesima Giovanotti.

OMISSIS