

INDICE

<i>Nota dell'Autore</i>	XIII
<i>Presentazione</i> , di <i>Fabrizio Di Marzio</i>	XV
<i>Introduzione</i>	XVII
<i>Premessa</i>	XXVII

Capitolo 1

LA CRISI D'IMPRESA E L'INSOLVENZA

1. Premessa	1
2. La crisi e alcuni aspetti di fondo	2
3. Il Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza	6

Capitolo 2

IL NUOVO CODICE DELLA CRISI DELL'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA

1. L'assetto normativo	9
2. L'impresa	12
3. Le imprese e il rischio economico generale	13
4. L'impresa e la complessità	17
5. L'impresa e i fattori del cambiamento	20
6. Il cambiamento	20

Capitolo 3

IL SISTEMA FINANZIARIO

1. Premessa	27
2. Gestione integrata della Continuità Aziendale	29
3. La regolamentazione del credito bancario: il ruolo del Comitato di Basilea	31
4. (<i>Segue</i>): L'uniformità informativa	32
5. Da <i>Incurred</i> a <i>Expected</i> : cambio di prospettiva	33
6. L'uniformità informativa e il Bilancio	34
7. La comunicazione finanziaria	35
8. La Trasparenza dell'Informativa Finanziaria	37

9. Lo <i>Shadow Banking</i> e la necessità di una cultura di trasparenza e responsabilità nel sistema finanziario	40
---	----

Capitolo 4

IL SISTEMA NORMATIVO

1. L'Europa e la Direttiva <i>Insolvency</i>	43
2. Ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione	44
3. L' <i>iter</i> legislativo in Italia	46
4. Le principali novità in Italia	47
5. Le Norme e la Prassi	49
6. I principi contabili internazionali e la continuità (ISA Italia 570)	51
7. I Principi Internazionali e la <i>Reasonable Assurance</i>	53
8. L'organizzazione	55
9. La crisi nel nuovo codice della crisi e dell'insolvenza	56
10. Nuovo codice nuove responsabilità	59
11. La continuità aziendale e la Giurisprudenza	61
12. I modelli organizzativi e la giurisprudenza — Il Tribunale di Milano	63
13. I modelli organizzativi e la giurisprudenza — Il Tribunale di Cagliari	65

Capitolo 5

LA PIANIFICAZIONE

1. Premessa	71
2. La pianificazione e la programmazione	72
3. Il <i>business plan</i>	74

Capitolo 6

LA LOTTA ALLA CRISI

1. Premessa	77
2. Modelli organizzativi: il richiamo normativo	78
3. La continuità aziendale: OIC 11	80
4. La scelta dei modelli organizzativi	83
5. Il modello organizzativo e la Pianificazione Strategica	87
6. Assetto Organizzativo Adeguato	88
7. L'adeguatezza	90
8. Gli assetti organizzativi: alcuni strumenti dal passato	93

Capitolo 7

L'ASPETTO ORGANIZZATIVO: UNA QUESTIONE DI STRATEGIA

1. Premessa	95
2. Un classico Modello (DIS)Organizzato	96
3. La complessità dell'impresa tra processi produttivi, economici e finanziari	97

4. Cultura organizzativa e apprendimento esperienziale come pilastri dell'assetto aziendale efficace	99
5. Il modello organizzativo e la strategia	102
6. L'importanza delle risorse umane	104
7. La strategia	105
8. Il mercato che fa l'impresa	107
9. Il processo strategico	109
10. Il <i>Turnaround</i> come cambiamento del processo strategico	110

Capitolo 8

I MODELLI ORGANIZZATIVI

1. Premessa	113
2. L'analisi dei processi aziendali	116
3. La descrizione delle attività	121
4. Interconnessioni: la matrice delle responsabilità	123
5. L'organigramma: relazioni gerarchico-funzionali	126
6. Il Funzionigramma	129

Capitolo 9

IL CONTROLLO: UNA QUESTIONE DI INDICATORI

1. Premessa	133
2. Il modello organizzativo e la prevenzione della crisi	135
3. La prevenzione della crisi: un fatto culturale	141
4. La gestione del controllo: indicazioni del Co.SO.	144
5. <i>Information and Communication</i> : un esempio	148
6. I rischi: un approfondimento contabile	156
7. Il rischio finanziario e il rischio operativo	158
8. Prevenzione della crisi: l'esempio del PDCA model	161
9. L'equilibrio come ricerca continua	163
10. L'equilibrio come stato precariamente tendenziale	167
11. L'equilibrio	169
12. La progressione della crisi: dalla sfiducia all'isolamento	171
13. Il processo di gestione del controllo	173
14. La lettura del bilancio	177
14.1. La lettura dei dati di bilancio e la loro analisi	179
15. Il Conto Economico	184
15.1. Il Conto Economico: una riclassificazione possibile	185
16. Il Conto Economico: alcuni esempi	189
17. Le grandezze patrimoniali	197
18. La struttura finanziaria e il suo equilibrio	199
19. Grandezze patrimoniali: il criterio misto	201
20. Le grandezze patrimoniali	204
20.1. (<i>Segue</i>): L'Indebitamento Finanziario	206
21. Il Rendiconto Finanziario	208
22. Il Rendiconto Finanziario previsionale	210
23. Il <i>Budget</i> di tesoreria e le sue Fonti	213
24. Il <i>Budget</i> di Tesoreria: le entrate tipiche	216

25. Il <i>Budget</i> di Tesoreria: le uscite tipiche	218
26. Il Capitale Circolante Netto: il motore dei flussi finanziari	225
27. Il Capitale Circolante Netto	228
28. La Posizione Finanziaria Netta o Indebitamento Finanziario Netto	230
29. Il Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO) e la posizione finanziaria netta (PFN)	233
30. Il sistema informativo a servizio delle decisioni	236
31. Analisi del ROI e del ROE: un passaggio imprescindibile	240
31.1. Scomposizione del ROI: le leve del miglioramento	242
31.2. Analisi del ROE: Fattori e composizione	246
32. <i>Return on Investment</i> (ROI) e <i>Return on Equity</i> (ROE)	248

Capitolo 10 IL SISTEMA DI ALLERTA

1. Premessa	251
2. La prevenzione della crisi	253
3. Il fattore Tempo	256
3.1. Il fattore tempo e gli strumenti per il risanamento	260
4. La crisi	261
4.1. (<i>Segue</i>): Dai segnali al default, dalla crisi all'insolvenza	263
4.2. (<i>Segue</i>): La crisi aziendale	267
4.3. (<i>Segue</i>): La prevenzione della crisi: anche una questione di numeri	269
4.4. La crisi	270
4.5. Indicatori della crisi: la dottrina aziendalistica	273
5. Le prime raccomandazioni del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e della Assonime (CNDCEC)	276
6. Gli indicatori della crisi	278
6.1. Gli indicatori della crisi e il Codice della Crisi	282
7. Lo squilibrio patrimoniale: (In)esistenza del Patrimonio netto	287
8. Una verifica preliminare: l'esistenza del Patrimonio Netto	289
9. Gli indicatori della allerta	292
10. Cash Flow o MOL?	295
11. Il DSCR	297
12. Il DSCR e le altre grandezze economico-finanziarie	301

Capitolo 11 IL RISANAMENTO

1. Premessa	307
2. Il <i>Turnaround</i>	309
2.1. Le fasi del <i>Turnaround</i>	311
3. La Diagnosi Interna	312
3.1. (<i>Segue</i>): La gestione delle informazioni	314
4. Il <i>Retrenchment</i>	322
5. Il Piano di Risanamento	325
5.1. I principi per la redazione del Piano di Risanamento	327
5.2. Gli elementi fondanti del Piano di risanamento	331
5.3. Le ipotesi strategiche per il Piano di risanamento	334
6. La convenzione di moratoria (Art. 62 CCI)	344

7. Le strategie di risanamento	347
8. Il programma di intervento del risanamento	351
9. Un esempio di <i>Action Plan</i>	353
10. Il Piano: un documento vivo	355
11. Le Assunzioni	359
11.1. Le Assunzioni e le incertezze	360
11.2. Le Assunzioni Economiche, Patrimoniali e Finanziarie	361
12. L'Analisi di sensitività	364
13. <i>Recovery</i>	366
 <i>Conclusioni</i>	 369

