

INDICE

Indice delle Tavole	XV
Premessa	XIX
1. Crisi e insolvenza dell'azienda	1
1. La perdita delle condizioni prospettive di equilibrio	1
1.1. Lo squilibrio economico	2
1.2. Lo squilibrio finanziario	5
1.3. Lo squilibrio patrimoniale	6
2. Il rischio di crisi	7
3. I concetti di crisi e di insolvenza	11
4. Crisi e insolvenza nella prospettazione aziendalistica	15
4.1. Il profilo temporale	24
4.2. Il profilo della ricorrenza della crisi	26
4.3. Il profilo della localizzazione	26
4.4. I profili della complessità e della varietà della crisi	27
5. Le implicazioni sulla gestione ordinaria e straordinaria della crisi	28
6. I livelli della crisi	29
7. La dimensione qualitativa della crisi	30
8. La dimensione quantitativa della crisi	32
9. L'insolvenza reversibile	38
2. La rilevazione tempestiva della crisi	43
1. Il processo di risanamento	43
2. Verso il risanamento: l'accertamento dello stato di crisi	48
3. L'individuazione delle cause e dei sintomi di crisi	49
4. Tassonomia delle crisi aziendali: le tipologie di cause di crisi	52
5. Classificazione delle crisi aziendali ai fini delle strategie di risanamento	55
6. Cause secondarie, cause finanziarie, cause patrimoniali di crisi aziendale .	70
3. Indicatori per la rilevazione tempestiva della crisi	73
1. Gli strumenti di diagnosi della crisi	73
2. Gli strumenti di sintesi	75
3. L'analisi di bilancio per il check-up di prevenzione e di accertamento delle crisi aziendali: lo squilibrio economico	77
4. L'analisi dello squilibrio finanziario	83

5. L'analisi dello squilibrio patrimoniale	86
6. Gli indici di bilancio al servizio della diagnosi della crisi aziendale.....	88
7. Il controllo di gestione per l'accertamento dello stato di crisi	92
8. Il controllo di gestione e le disfunzioni economiche.....	93
9. Budget e reporting per l'anticipazione della crisi.....	108
4. La scelta tra risanamento e soluzioni alternative	111
1. Provvedimenti urgenti per il fronteggiamento della crisi	111
2. Risanamento e opzioni alternative di cessione o di liquidazione aziendale.	115
3. Il "valore economico" del Piano di risanamento.....	116
4. Scelte alternative al risanamento: cessione e liquidazione	119
4.1. La cessione dell'azienda in crisi.....	120
4.2. La cessione dell'azienda in crisi in ipotesi di risanamento operato dall'acquirente	122
4.3. La liquidazione dell'azienda in crisi.....	124
5. Analisi comparativa dell'ipotesi di risanamento	125
6. Gli interventi propeedeutici al Piano di risanamento.....	126
5. Il Piano di risanamento	137
1. Il Piano di risanamento e la proposta ai creditori.....	137
2. La formulazione del Piano di risanamento.....	139
2.1. Analisi di scenario, SWOT analysis, assunzioni e risk assessment ...	144
2.2. La balanced scorecard nelle imprese in crisi	147
2.3. Il contenuto del progetto di risanamento.....	149
2.4. La coerenza del Piano di risanamento con gli equilibri aziendali.....	155
2.5. La predisposizione del Piano di risanamento.....	157
2.6. Il controllo del Piano di risanamento	158
6. Metodologie per il Piano di risanamento.....	179
1. Sviluppi metodologici del Piano di risanamento	179
2. Il Piano economico di Risanamento.....	186
3. Il Piano finanziario di Risanamento.....	190
4. Lo Stato Patrimoniale Previsionale di Risanamento.....	193
5. Le analisi di <i>stress</i>	195
6. I Piani di risanamento " <i>contingency</i> ".	203
7. Il controllo della "direzione di marcia" del Piano di risanamento	205

7. La direzione per progetti dei risanamenti aziendali	209
1. Sistemi di pianificazione e controllo "per progetti" nei risanamenti aziendali	209
2. Le caratteristiche dei processi di risanamento rilevanti per la pianificazione e il controllo per progetti	210
3. Il funzionamento logico del sistema di pianificazione e controllo per progetti nei risanamenti aziendali	215
4. La struttura informativa per il controllo di progetto del risanamento	222
5. Le dimensioni economica e temporale del controllo di progetto nei risanamenti aziendali.....	224
6. Il <i>reporting</i> sull'andamento economico del Piano di risanamento in avanzamento	229
7. Gli indici di performance e l'analisi degli scostamenti <i>ex post</i>	232
8. La formazione dei preconsuntivi per il controllo anticipato del Piano di risanamento.....	237
9. Il <i>reporting</i> degli scostamenti <i>ex post</i> ed anticipati durante l'avanzamento del Piano di risanamento	241
10. Il controllo anticipato del Piano di risanamento nella dimensione finanziaria e in quella patrimoniale	246
11. Il controllo delle assunzioni del Piano di risanamento.....	249
8. La prassi professionale	253
1. I "Principi per la redazione dei Piani di risanamento" del CNDCEC.....	253
2. I Destinatari	254
3. I Principi	255
4. La struttura del Piano di risanamento	256
5. Esecuzione e monitoraggio del Piano	261
6. I Piani di risanamento nei gruppi di imprese	261
7. Piani particolari.....	262
9. La relazione di attestazione	265
1. La funzione della relazione di attestazione	265
2. Il contenuto della relazione di attestazione: uno schema di primo riferimento.....	266
3. Il ruolo dell'attestatore	269
4. La veridicità dei dati.....	274
5. La fattibilità del Piano	285
6. I Piani attestati.....	297

7. I Piani di ristrutturazione del debito	298
10. Il commissario giudiziale e il Piano	301
1. Il commissario giudiziale e il giudizio prognostico.....	301
2. Il commissario giudiziale nel "periodo bianco".....	303
3. Il piano concordatario nella fase fino alla relazione.....	304
4. I piani flessibili	315
5. I piani delle proposte concorrenti.....	318
6. Il piano in presenza di continuità indiretta	320
7. L'implementazione del piano e il controllo del commissario	323
11. I Piani di risanamento nei gruppi aziendali	331
1. La crisi dei gruppi aziendali	331
2. Le opportunità delle fusioni infragruppo.....	340
3. L'attività di direzione e coordinamento.....	342
4. La responsabilità della capogruppo	343
5. La crisi di una singola azienda appartenente ad un gruppo.....	346
6. La crisi dell'intero gruppo	349
6.1. Verso una mappatura delle crisi dei gruppi	350
6.2. La dimensione strategica della crisi dei gruppi.....	352
7. La diagnosi della crisi nei gruppi.....	353
8. I Piani di risanamento nei gruppi societari.....	361
9. Le operazioni contrattuali e riorganizzative nei gruppi	368
12. Il Piano di risanamento nella composizione negoziata della crisi e l'"esperto"	371
1. I presupposti soggettivi e oggettivi	371
1.1. Verso un monitoraggio probabilistico	375
2. L'insolvenza reversibile.....	376
3. Il Piano di risanamento	380
3.1. Questioni organizzative e metodologiche	382
4. Ruolo e attività dell'esperto	384
4.1. I rapporti con degli advisor del debitore e del CRO	387
4.2. La gestione dell'impresa durante le trattative: sostenibilità ed interesse dei creditori	388
4.3. Le operazioni segnalate all'esperto	389

13. Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.....	391
1. Finalità e soggetti coinvolti.....	391
2. Il concetto di adeguatezza	398
3. L'adeguatezza degli assetti organizzativi: i paradigmi aziendalistici	402
4. L'assetto organizzativo nei suoi contenuti.....	405
5. L'assetto amministrativo.....	408
6. L'assetto contabile.....	409
7. Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nei gruppi societari.....	415
Conclusioni.....	423

