

1. CODICE DELLA CRISI E ADEGUATI ASSETTI

1.1.	Adeguati assetti nella nuova disciplina	pag.	3
1.2.	Assetti organizzativi, amministrativi e contabili e compiti degli organi sociali	pag.	4
1.3.	Corollari sul piano operativo	pag.	5
1.4.	“Funzionalizzazione” dell’adeguatezza degli assetti alla tempestiva emersione della crisi e rapporto con le misure d’allerta	pag.	6
1.5.	Esportazione dei precetti della disciplina azionaria alle s.r.l.	pag.	7
1.6.	Ricadute sul versante della responsabilità degli organi sociali	pag.	9

2. ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO

2.1.	Principi	pag.	13
2.2.	Doveri degli amministratori	pag.	15
	2.2.1 In generale	pag.	15
	2.2.2 Obblighi specifici	pag.	15
2.3.	Doveri dei sindaci e dei revisori	pag.	17
	2.3.1 Obblighi di nomina dell’organo di controllo (e del revisore) nelle S.p.A.	pag.	17
	2.3.2 Obblighi di nomina dell’organo di controllo (o del revisore) nelle S.r.l.	pag.	18
	2.3.3 Collegio sindacale e revisori: ruoli e compiti. Criticità del dettato normativo	pag.	20
	2.3.4 Obblighi di segnalazione: aspetti procedurali (art. 14 del Codice)	pag.	22
	2.3.5 Tempistiche di intervento e indicatori della crisi (art. 13 del Codice)	pag.	24
2.4.	Responsabilità degli amministratori e degli organi di controllo	pag.	27
	2.4.1 Quadro normativo e giurisprudenziale anteriore alla riforma	pag.	27
	2.4.2 Innovazioni del Codice (art. 378)	pag.	30
	2.4.3 Danno secondo la teoria dei “netti patrimoniali di periodo” (art. 2486, comma 3, prima parte c.c.)	pag.	31
	2.4.4 Danno in caso di procedura concorsuale in assenza di contabilità (art. 2486, comma 3, seconda parte c.c.)	pag.	32
2.5.	Tre tematiche di particolare interesse	pag.	33
	2.5.1 Incongruenze temporali legate alla disciplina transitoria	pag.	33
	2.5.2 Obblighi di adeguati assetti: un caso di responsabilità senza danno?	pag.	34

3. ASSETTI ORGANIZZATIVI - MODELLI, PRASSI E BEST PRACTICES

3.1.	Richiami normativi	pag.	39
3.2.	Organizzazione nell’approccio aziendalistico	pag.	40
	3.2.1 Teorie organizzative	pag.	42

3.2.2	Possibili modelli di organizzazione	pag.	43
3.3.	Adeguatezza dei sistemi organizzativi	pag.	48
3.3.1.	Criteri di scelta	pag.	48
3.3.2	Contenuti	pag.	50
3.3.3	I richiami alla rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale	pag.	51
3.3.4	Importanza del flusso informativo e dei controlli	pag.	52
3.4.	Best practices	pag.	54

4. CONTROLLO INTERNO

4.1.	Controllo	pag.	59
4.1.1	Sistema dei controlli nel contesto del D.Lgs. n. 14/2019 (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza)	pag.	60
4.2.	Sistema dei controlli interni (SCI)	pag.	62
4.2.1	Co.SO. Framework	pag.	64
4.2.2	SCI integrato con la gestione dei rischi	pag.	66
4.3.	Note di discussione e questioni aperte	pag.	68

5. ASSETTO ORGANIZZATIVO

5.1.	Premessa	pag.	71
5.2.	Lessico organizzativo	pag.	71
5.3.	Concetto di assetto organizzativo	pag.	73
5.4.	Caratteristiche dell'assetto organizzativo rispetto alle variazioni cui è esposto	pag.	75
5.5.	Progettazione organizzativa	pag.	76
5.5.1	Scelte di progettazione organizzativa	pag.	76
5.5.2	Progettazione della struttura organizzativa	pag.	76
5.5.3	Progettazione dei sistemi operativi	pag.	77
5.6.	Sistema dei processi	pag.	79
5.6.1	Concetto di processo	pag.	79
5.6.2	Attività e processi	pag.	79
5.6.3	Processo, procedimento e procedura	pag.	80
5.6.4	Classificazione dei processi	pag.	80
5.6.5	Approccio coordinato per processi e per funzioni	pag.	80
5.6.6	Rilevazione dei processi	pag.	82
5.7.	Ruolo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi nell'assetto organizzativo	pag.	82

6. SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

6.1.	Premessa	pag.	87
6.2.	Concetto di sistema di controllo interno e di gestione dei rischi	pag.	88
6.3.	Approccio al rischio	pag.	89
6.3.1	Rischio e impresa	pag.	89
6.3.2	Concetto di rischio	pag.	89

6.4.	Risk management	pag.	90
6.4.1	Concetto di <i>risk management</i>	pag.	90
6.4.2	Processo di <i>risk management</i>	pag.	90
6.5.	Modello di <i>risk management</i>	pag.	91
6.5.1	Perché un modello di <i>risk management</i> ?	pag.	91
6.5.2	Modularità	pag.	92
6.5.3	ISO 31000: 2018	pag.	93
6.5.4	Enterprise <i>Risk Management</i> -Integrated Framework 2017	pag.	96
6.6.	Compliance program	pag.	98
6.7.	Articolazione di un sistema di controllo interno e di gestione dei rischi	pag.	99
6.7.1	Elementi di un Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi	pag.	99

7. ASSETTO AMMINISTRATIVO

7.1.	Sistema di pianificazione, programmazione e controllo	pag.	103
7.2.	Sistema di costing aziendale	pag.	106
7.2.1	Sistema di <i>costing</i> quale elemento dell'assetto amministrativo	pag.	106
7.2.2	Caratteristiche e descrizione dei sistemi di costing	pag.	107
7.2.3	Descrizione di un modello operativo per una PMI	pag.	114
7.3.	Budgeting e forecasting	pag.	122
7.3.1	Budgeting e forecasting come elementi fondamentali dell'adeguatezza degli assetti amministrativi	pag.	122
7.3.2	Descrizione del <i>budget</i>	pag.	126
7.3.3	Lineamenti operativi per la redazione del <i>budget</i>	pag.	127
7.3.4	<i>Budget</i> di tesoreria come strumento fondamentale per monitorare la dinamica finanziaria aziendale	pag.	128
7.3.5	Elementi rilevanti da tenere in considerazione nell'ambito della costruzione del <i>budget</i>	pag.	131
7.3.6	Il <i>Forecast</i>	pag.	132
7.3.7	Il <i>Timing</i>	pag.	133
7.4.	Reporting aziendale	pag.	134
7.4.1	Stato patrimoniale	pag.	136
7.4.2	Conto economico	pag.	138
7.4.3	Rendiconto finanziario	pag.	141
7.5.	Piano industriale	pag.	146
7.5.1	Definizioni	pag.	146
7.5.2	Obiettivi e destinatari	pag.	146
7.5.3	Principi generali	pag.	147
7.5.4	Processo di elaborazione del piano	pag.	148
7.5.5	Struttura del documento: sezione qualitativa	pag.	149
7.5.6	Struttura del documento: sezione quantitativa	pag.	157

7.6.	Monitoraggio del piano	pag.	160
7.6.1	Valutazione dei dati alla base del piano	pag.	161
7.6.2	Valutazione delle assunzioni alla base del piano	pag.	162
7.6.3	Valutazione dei risultati alla base del piano	pag.	164

8. ASSETTO CONTABILE

8.1.	Centralità degli assetti contabili a seguito della riforma della crisi di impresa	pag.	171
8.2.	Adeguatezza degli assetti contabili alla luce del codice della crisi	pag.	172
8.3.	Procedure contabili	pag.	174
8.4.	Analisi di bilancio	pag.	177
8.4.1	Riclassificazione dello Stato patrimoniale	pag.	179
8.4.2	Riclassificazione del Conto economico	pag.	182
8.4.3	Posizione finanziaria netta	pag.	186
8.4.4	Analisi per indici di bilancio	pag.	188
8.4.5	Indici di allerta dei commercialisti	pag.	195

9. ASSETTO GESTIONALE NELLE MPMI

9.1.	Rilevanza delle mpmi nel sistema economico	pag.	207
9.2.	Definizione di MPMI	pag.	207
9.3.	Dimensioni dell'impresa e bilanci	pag.	208
9.4.	Dimensioni dell'impresa e <i>governance</i>	pag.	210
9.5.	Dimensioni dell'impresa e obblighi fiscali	pag.	213
9.6.	MPMI e principi per la redazione dei piani di risanamento	pag.	215
9.7.	Adeguati assetti e MPMI	pag.	217

10. RUOLI

10.1.	Consiglio di amministrazione	pag.	223
10.2.	Diverse forme di allerta	pag.	226
10.3.	Collegio sindacale	pag.	229
10.4.	Dirigente preposto	pag.	232
10.5.	Amministratori indipendenti	pag.	233
10.6.	Comitato di controllo interno	pag.	234
10.7.	Revisore interno	pag.	234
10.8.	Revisore contabile	pag.	235
10.9.	Organismo di vigilanza	pag.	236

BIBLIOGRAFIA	pag.	237
---------------------	------	-----