

## **I. IL MODELLO BALANCED SCORECARD**

1.1	Introduzione.....	19
1.2	La prima generazione di Balanced Scorecard.....	21
1.3	La seconda generazione di Balanced Scorecard.....	23
1.4	La terza generazione di Balanced Scorecard.....	27
1.5	La BSC: aspetti operativi.....	30
1.5.1	Definire la missione.....	30
1.5.2	Individuare gli obiettivi strategici.....	31
1.5.3	La definizione dei fattori critici di successo.....	31
1.5.4	La costruzione della mappa strategica.....	31
1.5.5	L'identificazione degli indicatori e la definizione dei target.....	31
1.5.6	La definizione delle azioni, legame con il budget.....	32
1.6	La diffusione della BSC.....	32
1.7	Considerazioni conclusive.....	39

## **2. IL PIANO ATTESTATO E GLI ALTRI STRUMENTI DI RISANAMENTO**

2.1	Introduzione.....	43
2.2	I binomio declino-turnaround e crisi-risanamento.....	44
2.3	Cause e caratteri principali delle situazioni di crisi.....	46
2.4	Il progetto di risanamento.....	54
2.5	Strumenti per la risoluzione della crisi aziendale.....	56
2.5.1	Il piano di risanamento interno.....	57
2.5.2	Concordato stragiudiziale.....	58
2.5.3	Accordo di ristrutturazione dei debiti (ex art. 182-bis L.F.).....	58
2.5.4	Concordato preventivo (ex art. 160 L.F.).....	60
2.5.5	Concordato con continuità aziendale (ex art. 182-bis L.F.).....	61
2.6	Il piano attestato di risanamento.....	63
2.6.1	Premessa.....	63
2.6.2	Struttura del piano attestato di risanamento.....	65
2.7	Conclusioni.....	74

## **3. LA BALANCED SCORECARD AUMENTA L'ATTENDIBILITÀ DEI PIANI DI RISANAMENTO**

3.1	Introduzione.....	79
3.2	Definire gli scenari.....	79
3.2	Oltre la verifica dei dati di partenza: immaginare il futuro.....	85
3.2.1	Perché implementare una BSC?.....	86
3.2.2	Cosa è il processo di esplorazione?.....	88
3.3	Relazioni causa-effetto e driver della performance.....	93
3.5	Legare le misure alla strategia.....	96
3.6	La prospettiva dei clienti, dei processi interni e delle risorse umane nel piano (logica BSC).....	101

3.6	Il piano di risanamento in un mondo che cambia sempre più velocemente	111
3.8	Conclusioni .....	118

## **4. MONITORAGGIO CONTINUO DEL PIANO (KPI NON ECONOMICO-FINANZIARI)**

4.1	Introduzione.....	123
4.2	Le variabili chiave che rendono un'azienda di successo e la contraddistinguono dai concorrenti .....	123
4.3	L'individuazione dei KPI.....	130
4.4	I processi aziendali che creano valore e che generano i fattori distintivi (FCS) .....	140
4.4	La progettazione e la costruzione del sistema di reporting.....	150
4.5	Conclusioni .....	154

## **5. LA BALANCED SCORECARD FAVORISCE IL RISPETTO DEI PRINCIPI STABILITI NELLE LINEE GUIDA**

5.1	Introduzione.....	159
5.2	Le guide per l'elaborazione e l'attestazione dei piani .....	160
5.3	Principi generali di redazione del piano .....	164
5.3.1	Chiarezza .....	164
5.3.2	Completezza .....	164
5.3.3	Affidabilità e attendibilità .....	165
5.3.4	Neutralità.....	169
5.3.5	Trasparenza .....	169
5.3.6	Prudenza.....	169

## **6. IL CONSULENTE CHE SUPPORTA LA STESURA E IL PROFESSIONISTA CHE ATTESTA IL PIANO**

6.1	Introduzione.....	173
6.2	Il soggetto che elabora il piano .....	174
6.2.1	Ruolo dell'advisor .....	174
6.2.2	Caratteristiche dell'advisor .....	175
6.2.3	Compiti dell'advisor.....	177
6.3	Il soggetto che attesta il piano .....	181
6.3.1	Ruolo dell'attestatore.....	182
6.3.2	La nomina .....	183
6.3.3	I requisiti di professionalità e indipendenza .....	185
6.3.4	Contenuto e oggetto dell'attestazione.....	188
6.3.5	Delitto di falso in attestazioni e relazioni.....	192

## **7. L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI E L'ATTUAZIONE DEI CORRETTIVI DEL PIANO**

7.1	L'importanza delle misure non finanziarie nel governo d'impresa.....	<b>197</b>
7.2	Dai modelli contabili ai modelli basati sulla generazione di valore economico.....	<b>200</b>
7.3	L'impiego delle misure non finanziarie nella comunicazione dei risultati.....	<b>212</b>
7.4	L'impiego delle misure non finanziarie nei processi di controllo direzionale.....	<b>215</b>
7.5	L'attività di reporting e l'analisi degli scostamenti.....	<b>221</b>
7.6	Una proposta di rappresentazione degli scostamenti applicata alla Balanced Scorecard .....	<b>226</b>

## **BIBLIOGRAFIA**

Bibliografia.....	<b>239</b>
-------------------	------------