

# SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE DELLA LOMBARDIA

Sede in Brescia alla Via Marsala, 17

Cod.Fisc. e P.I. 03768540985

## **LA CRISI D'IMPRESA: DIAGNOSI, GESTIONE E TURNAROUND**

*dal controllo di gestione ed analisi gestionale e di bilancio  
alle possibili soluzioni stragiudiziali e giudiziali  
le nuove procedure concorsuali - cenni*

### CALENDARIO DELLE LEZIONI

(mercoledì dalle 9.00 alle 18.00 - Museo Mille Miglia - Brescia)

<http://saflombardia.com/>

G.	Data	Argomento	Ore	Docenti
1	29/11/2017 h. 9/18	<b><u>Il Controllo di Gestione come strumento di prevenzione della crisi d'impresa</u></b>  <b>I sistemi di Controllo della Gestione:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* le finalità del controllo di gestione;</li><li>* il ruolo degli attori coinvolti;</li><li>* le componenti del sistema di controllo: struttura organizzativa, struttura informativa e processo;</li><li>* la progettazione del sistema di controllo della gestione;</li></ul> <b>Il sistema informativo di controllo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* le informazioni monetarie ed i sistemi contabili;</li><li>* la contabilità analitica ed i collegamenti con la contabilità generale;</li><li>* le informazioni non monetarie: l'informativa socio – ambientale;</li><li>* casi di studio ed esemplificazioni;</li></ul>	8	<b>FRANZONI Prof.ssa SIMONA</b> Professore Associato in Economia aziendale Università di Brescia
2	13/12/2017 h. 9/18	<b>La pianificazione aziendale</b> <b><u>Business Plan e Balanced Scorecard:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Il processo e gli strumenti della pianificazione aziendale</li><li>* Il business plan: struttura e contenuto</li><li>* La balanced scorecard: definizione della mappa strategica, degli obiettivi ed indicatori</li><li>* Key Performance Indicator (KPI): misure monetarie e non monetarie</li><li>* Casi di studio ed esemplificazioni</li></ul> <b><u>Business Model Canvas:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>* I passaggi chiave operativi per la definizione del piano strategico</li><li>* Dal modello di business ai punti di controllo</li><li>* Casi di studio ed esemplificazioni</li></ul>	8	<b>FRANZONI Prof.ssa SIMONA</b> Professore Associato in Economia aziendale Università di Brescia

3	10/1/2018 h. 9/18	<p><b>La programmazione aziendale</b>  <u>Budget operativi</u>  * la programmazione aziendale attraverso il sistema budgetario;  * la composizione, le finalità e la dimensione organizzativa del sistema di budget;  * il costo standard di prodotto;  * i budget propedeutici per la determinazione del risultato economico previsionale: problematiche operative;  * Casi pratici ed esercitazione:  - la costruzione di un modello excel di budget riferito a costi industriali e costi general;  - la costruzione di un modello excel di budget riferito alle vendite ed ai costi commerciali.</p> <p><u>Budget finanziari e analisi degli scostamenti</u>  * i collegamenti con i budget operativi;  * la programmazione di flussi finanziari e degli investimenti attraverso il budget: il budget di cassa e degli investimenti;  * relazione fra budget finanziari e la situazione patrimoniale;  * confronti fra obiettivi di budget e risultati conseguiti;  * l'individuazione e l'analisi degli scostamenti;  * casi pratici ed esercitazioni.</p>	8	<p><b>OSTINELLI Prof.ssa CATRY</b>  Professore Università Carlo Cattaneo - LIUC</p> <p><b>SOLBIATI Prof. MASSIMO</b>  Professore Università Carlo Cattaneo - LIUC</p>
4	31/1/2018 h. 9/18	<p><b>L'evoluzione degli strumenti nel controllo di gestione:</b></p> <p><u>Dalla contabilità per centri di costo alla gestione delle attività e dei processi aziendali</u>  * analisi della redditività di prodotto  * i centri di costo: individuazione, tipologia, quantità e relazioni fra i centri di costo  * l'Activity Based Management (ABM): definizione delle attività e relazioni con la struttura organizzativa (i centri di attività)  * il calcolo dei costi delle attività (<i>Activity Based Costing</i>)  * casi pratici ed esercitazioni</p> <p><u>I sistemi di Lean Management</u>  * Lean Thinking ed i principali strumenti operativi  * Value Stream Map (VSM): strumento per identificare i flussi e gli sprechi  * gli strumenti per controllare e interpretare i risultati economico-finanziari dei progetti di Lean Management a supporto del controllo di gestione  * i sistemi di calcolo dei costi coerenti con le logiche Lean: Value Stream Costing  * casi pratici ed esercitazioni</p>	8	<p><b>ASTORI Prof. RICCARDO</b>  Dottore Commercialista  Professore Università di Brescia</p>

5	21/2/2018 h. 9/18	<p><b>Le decisioni di breve periodo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* i costi rilevanti nei processi decisionali</li> <li>* l'analisi differenziale</li> <li>* l'analisi dei costi – volumi - risultati</li> <li>* la determinazione del rischio operativo</li> <li>* l'effetto di leva operativa</li> <li>* casi di studio ed esemplificazioni</li> </ul> <p><b>Le decisioni di medio – lungo periodo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* le tecniche di analisi delle scelte di investimento e di finanziamento</li> <li>* l'effetto di leva finanziaria</li> <li>* il controllo del capitale circolante netto di prodotto</li> <li>* casi di studio ed esemplificazioni</li> </ul>	8	<p><b>ASTORI Prof. RICCARDO</b> Dottore Commercialista Professore Università di Brescia</p>
6	14/3/2018 h. 9/18	<p style="text-align: center;"><b><u>LA CRISI DELL'IMPRESA</u></b></p> <p><b>Definizione di crisi e insolvenza:</b></p> <p><u>Le principali cause</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* crisi economica;</li> <li>* crisi finanziaria;</li> <li>* rischio d'insolvenza;</li> <li>* insolvenza prospettica;</li> <li>* insolvenza;</li> <li>* dissesto;</li> <li>* i valori segnaletici degli indicatori di bilancio <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>segnali di decadenza e di squilibrio economico – finanziario;</i></li> <li>- <i>perdite aziendali e diminuzione del valore del capitale economico;</i></li> <li>- <i>ripercussione delle perdite sui flussi di cassa e perdita di fiducia degli stakeholders;</i></li> <li>- <i>situazione di insolvenza e lesione degli interessi degli stakeholders;</i></li> <li>- <i>tipologie dei segnali di allerta: interni ed esterni, loro classificazioni ed azioni conseguenti</i></li> </ul> </li> </ul>	8	<p><b>RONDINONE Prof. NICOLA</b> Professore Università Carlo Cattaneo - LIUC</p>
7	28/3/2018 h. 9/18	<p><b>L'emersione dei segnali di crisi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* la revisione legale dei conti e la continuità aziendale;</li> <li>* principio di revisione ISA 570;</li> <li>* norma CNDCEC n. 11;</li> <li>* principio nazionale OIC 6;</li> <li>* management ed amministratori;</li> <li>* collegio sindacale e revisore;</li> <li>* la responsabilità di amministratori, sindaci e revisori;</li> <li>* creditori qualificati: Agenzia Entrate ed Enti previdenziali;</li> <li>* esercitazioni pratiche e casi di studio</li> <li>* il falso in bilancio dopo la L. 69/2014: evoluzione dottrinale e giurisprudenziale;</li> <li>* il coinvolgimento del professionista.</li> </ul>	8	<p><b>NOTARI Dott. FRANCESCO</b> Dottore Commercialista</p>

8	18/4/2018 h. 9/18	<p><b>Il corretto approccio alla analisi di Bilancio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <i>Evoluzione</i> della analisi di Bilancio rispetto ai modelli teorici – Approccio olistico con la azienda;</li> <li>* Il corretto approccio con i dati del Bilancio: spostamento delle voci fuori posto, corretta riclassificazione e collocazione;</li> <li>* Corretta identificazione della posizione Finanziaria Netta;</li> <li>* Riesposizione dello Stato Patrimoniale secondo concetti funzionali;</li> <li>* Configurazioni della riclassificazione del conto economico per aziende industriali e/o commerciali;</li> <li>* Analisi del BEP generale e settoriale e per ASA;</li> <li>* La moderna analisi per indici;</li> <li>* L'individuazione delle patologie contabili e gestionali mediante gli indici;</li> <li>* L'Albero del ROI quale approccio fondamentale;</li> <li>* Importanza fondamentale del Networking Capital Management e modelli di analisi del CCN;</li> <li>* Evoluzione ed utilizzo degli z score predittivi.</li> </ul>	8	<p><b>SCAINI Rag. ANDREA</b> Componente comitato scientifico SAF Lombardia</p>
9	16/5/2018 h. 9/18	<p><b>Ulteriori analisi conclusive:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* cenni ai fondamentali di analisi finanziaria;</li> <li>* il free cash-flow come obiettivo dell'azienda;</li> <li>* a crisi del mancato rispetto del Debt rules: cash flow, duration, quality;</li> <li>* la crisi da errata pianificazione.</li> </ul> <p><b>Introduzione alle tecniche di risanamento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* crisi conclamata: <i>disaster recovery</i>;</li> <li>* <i>Tournaround</i> e fase di rilancio;</li> <li>* introduzione alle tecniche di risanamento;</li> <li>* il ruolo del <i>private equity</i> nella crisi d'impresa;</li> <li>* casi di studio ed esemplificazioni.</li> </ul>	8	<p><b>CHIGNOLI Dott. VALERIO</b> Dottore Commercialista</p> <p><b>RAPELLI Dott. RICCARDO</b> Dottore Commercialista</p> <p><b>GHEZZI Dott.ssa FRANCESCA</b> Dottore Commercialista</p>
10	27/6/2018 h. 9/18	<p><b>La verifica della attitudine dell'azienda al turnaround:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Morfologia dell'indebitamento e costruzione del rendiconto finanziario prospettico di risanamento;</li> <li>* Analisi strutturata dello stato di anzianità dei prodotti e del mercato mediante l'utilizzo delle matrici Boston Consulting Group, General Electric;</li> <li>* Il modello di Kano;</li> <li>* Valutazione della adeguatezza dell'organigramma aziendale in evoluzione di risanamento;</li> <li>* Catena del Valore e matrice di Porter ed evidenza delle criticità;</li> <li>* Elaborazione di un documento conclusivo di giudizio sulla attitudine al turnaround</li> </ul>	8	<p><b>CHIGNOLI Dott. VALERIO</b> Dottore Commercialista</p> <p><b>RAPELLI Dott. RICCARDO</b> Dottore Commercialista</p> <p><b>GHEZZI Dott.ssa FRANCESCA</b> Dottore Commercialista</p>

11	18/7/2018 h. 9/18	<p style="text-align: center;"><b><u>LA GESTIONE DELLA CRISI</u></b></p> <p><b>Introduzione:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* richiami di diritto societario sui temi di <i>corporate governance</i> e della responsabilità nelle diverse tipologie d'impresa;</li> <li>* eventuali comportamenti fraudolenti dell'imprenditore: cenni sulla legislazione antiriciclaggio ed auto riciclaggio;</li> <li>* i presupposti delle procedure concorsuali con particolare riferimento all'insolvenza;</li> <li>* i diversi modelli delle procedure d'insolvenza: quelli incentrati sull'iniziativa del debitore e quelli volti ad escluderlo;</li> <li>* il ricorso al finanziamento da parte dell'impresa in crisi e le garanzie per i debitori;</li> <li>* esercitazioni pratiche e casi di studio.</li> </ul>	8	<p style="text-align: center;"><b>GHELFI Dott. GIOVANNI</b> Dottore Commercialista Professore Università Carlo Cattaneo - LIUC</p>
12	12/9/2018 h. 9/18	<p><b>Composizione della crisi da sovra indebitamento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* i soggetti ammessi alla composizione della crisi da sovra indebitamento – struttura e finalità dell'istituto ex Legge 3/2012 e successive modificazioni e integrazioni;</li> <li>* gli OCC costituiti ai sensi del DM 24.09.2014 n. 202;</li> <li>* i soggetti: il mediatore: ruolo ed attività;</li> <li>* Il consumatore: sua definizione dopo Corte di Giustizia Europea sent. 19.11.2015 e Cassazione 1869/16.</li> <li>* principali compiti: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>identificazione dello stato di crisi e delle motivazioni alla base;</i></li> <li>- <i>formulazione del progetto di risanamento e costi per sostenerlo;</i></li> <li>- <i>identificazione di un team di esperti con professionalità specifiche a seconda delle esigenze del caso;</i></li> <li>- <i>formulazione di un piano di azioni;</i></li> <li>- <i>predisposizione (di concerto con l'impresa e l'eventuale advisor) di un piano economico-finanziario contenente la strategia di uscita dalla crisi (riorientamento al successo);</i></li> <li>- <i>assistenza nella negoziazione con i creditori;</i></li> <li>- <i>il piano del consumatore</i></li> </ul> </li> </ul>	8	<p style="text-align: center;"><b>RONDINONE Prof. NICOLA</b> Professore Università Carlo Cattaneo - LIUC</p>
13	26/9/2018 h. 9/16	<p><b>Composizione della crisi da sovra indebitamento (parte seconda):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* la liquidazione del patrimonio;</li> <li>* la responsabilità civile e penale del debitore, dell'OCC e del gestore;</li> <li>* l'esdebitazione del debitore civile e del consumatore;</li> <li>* gli aspetti tributari della crisi da sovra indebitamento;</li> </ul>	6	<p style="text-align: center;"><b>LEOTTA Dott. CARMELO</b> Presidente Vicario del Tribunale di Busto Arsizio e Presidente Sezione Fallimentare</p>

	26/9/2018 h. 16/18	<ul style="list-style-type: none"> <li>* vantaggi aziendalistic;</li> <li>* vantaggi giuridici: misure protettive e premiali;</li> <li>* analisi e commento di casi di studio.</li> </ul> <p><b>Analisi della Riforma Rordorf sulla procedura di allerta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* lo scopo e le finalità dell'anticipazione della diagnosi;</li> <li>* gli strumenti messi a disposizione della riforma;</li> <li>* soggetti obbligati alla segnalazione della allerta;</li> <li>* il ruolo centrale del professionista aziendalista nella piena attuazione della riforma;</li> <li>* il nuovo Ruolo degli OCC;</li> <li>* gestione dei rapporti con l'imprenditore.</li> </ul>	2	
14	17/10/2018 h. 9/16	<p style="text-align: center;"><b><u>GLI STRUMENTI STRAGIUDIZIALI VOLTI A PREVENIRE L'APERTURA DELLE PROCEDURE CONCORSUALI</u></b></p> <p><b>Piano attestato di risanamento – art. 67, 3°c. lettera d – legge fallimentare –</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* il piano di risanamento – aspetti peculiari per le PMI;</li> <li>* differenze fra piano industriale e piano di risanamento;</li> <li>* dal piano al budget; ovvero dalla visione strategica a quella operative;</li> <li>* i criteri di redazione: il criterio patrimoniale e quello dei flussi di cassa;</li> <li>* esemplificazioni pratiche e casi di studio</li> </ul>	8	<b>DANOVI Prof. Dott. ALESSANDRO</b> Dottore Commercialista Professore Associato in Economia e Gestione Imprese
15	7/11/2018 h. 9/18	<p><b>Piani di risanamento (seconda parte):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* l'attestazione dei piani: i requisiti di professionalità e di indipendenza dell'attestatore;</li> <li>* le attività e le verifiche dell'attestatore;</li> <li>* il mandato ed il compenso;</li> <li>* la responsabilità del professionista e deontologia dei professionisti coinvolti;</li> <li>* i rischi ed i benefici;</li> <li>* casi pratici e di studio</li> </ul>	8	<b>DANOVI Prof. Dott. ALESSANDRO</b> Dottore Commercialista Professore Associato in Economia e Gestione Imprese
16	28/11/2018 h. 9/18	<p><b>Piani di risanamento (terza parte):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* effetti e funzioni dei piani;</li> <li>* predisposizione della proposta;</li> <li>* condizioni per l'accesso e piano liquidatorio;</li> <li>* utilizzo di strumenti ausiliari: ad esempio il trust;</li> <li>* la chiusura dell'operazioni;</li> <li>* effetti tributari connessi ai piani di risanamento;</li> <li>* casi pratici e di studio</li> </ul>	8	<b>BERTA Dott. GIORGIO</b> Dottore Commercialista

17	19/12/2018 h. 9/18	<p style="text-align: center;"><b><u>ACCORDI DI RISTRUTTURAZIONE DEI DEBITI</u></b> <b><u>ex art. 182 Bis – Legge Fallimentare</u></b></p> <p><b>Introduzione:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Gli accordi di ristrutturazione come introdotti dal D. Lgs 35/2005 e modificati con D.L. 83/2012;</li> <li>* requisiti ed elementi caratterizzanti;</li> <li>* natura ed applicabilità dell'istituto: vantaggi e svantaggi;</li> <li>* negoziazione degli accordi, loro contenuto e forma;</li> <li>* i creditori estranei all'accordo;</li> <li>* il piano attestato;</li> <li>* il giudizio di omologazione ed effetti dell'omologa: civili, penali e fiscali;</li> <li>* esecuzione dell'accordo <i>ed eventuali scostamenti</i></li> </ul>	8	<p style="text-align: center;"><b>ARDIZZONE Prof. LUIGI</b> Prof. Associato di Diritto Commerciale - Università di Brescia</p>
18	9/1/2019 h. 9/18	<p><b>Accordi ex art. 182/bis L.F. (seconda parte):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* tutela del debitore nelle fasi procedurali ex art. 182-bis co. 6 L.Fall – presupposti e procedura;</li> <li>* eventuali rapporti con il concordato preventivo;</li> <li>* sospensione dell'obbligo di ricapitalizzazione ex art. 182 - sexies L.F. introdotto con D.L. 83/2012 conv. con L.34/2012;</li> <li>* pagamento dei crediti anteriori ex art. 182/quinquies L.F. finalità, procedura ed autorizzazione del Tribunale;</li> <li>* accordi ex art. 182-septies L.F. con gli operatori finanziari;</li> <li>* la moratoria;</li> <li>* l'attestazione del professionista: qualità soggettive ed oggettive <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>indipendenza;</i></li> <li>- <i>veridicità dei dati aziendali;</i></li> <li>- <i>attuabilità degli accordi</i></li> </ul> </li> <li>* responsabilità ex art 236/bis L.F. e tutela;</li> <li>* casi pratici e commenti d'aula esempio di piano attestato.</li> </ul>	8	<p style="text-align: center;"><b>ALDEGHI Dott. ANTONIO</b> Dottore Commercialista</p>
19	30/1/2019 h. 9/16  30/1/2019 h. 16/18	<p><b>La transazione fiscale ex art. 182/ter l.f.:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* funzione ed ambito di applicazione;</li> <li>* procedura, contenuto e termini;</li> <li>* competenza e votazione;</li> <li>* aspetti di diritto tributario;</li> <li>* il sovraindebitamento nell'insolvenza civile;</li> <li>* esami e casi specifici;</li> <li>* evoluzione della dottrina e della giurisprudenza;</li> <li>* la posizione della DRE Lombardia sulla stralciabilità dell'IVA;</li> <li>* la perizia ex art. 160 II comma Lf;</li> <li>* esemplificazioni pratiche.</li> </ul> <p><b>Piani di risanamento, accordi di ristrutturazione e concordati preventivi: gli aspetti penali.</b></p>	6  2	<p style="text-align: center;"><b>VALENTI Dott. MARCO</b> Ragioniere Commercialista</p> <p style="text-align: center;"><b>GALLICO Avv. Giorgio</b> Avvocato del Foro di Brescia</p>





24	15/5/2019 h. 9/13	<p><b><u>AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA DELLE GRANDI IMPRESE IN CRISI:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* caratteristiche della procedura;</li> <li>* condizioni per l'accesso;</li> <li>* la dichiarazione di insolvenza;</li> <li>* il commissario giudiziale;</li> <li>* la relazione del commissario giudiziale;</li> <li>* la amministrazione straordinaria;</li> <li>* il commissario straordinario;</li> <li>* il programma della procedura;</li> <li>* esecuzione del programma;</li> <li>* svolgimento della procedura.</li> </ul>	4	<p><b>PASSANTINO Dott. ANTONIO</b> Dottore Commercialista</p>
	15/5/2019 h. 14/18	<p><b><u>IL CONCORDATO PREVENTIVO</u></b></p> <p><b>Condizioni di presentabilità, predisposizione della proposta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* condizioni per l'accesso;</li> <li>* piano liquidatorio e creazione delle classi;</li> <li>* piano di continuità aziendale;</li> <li>* attività di predisposizione del piano e della proposta;</li> <li>* la valutazione dell'azienda in esercizio nel concordato in continuità.</li> </ul>	4	
25	19/6/2019 h. 9/18	<p><b>Il concordato preventivo: parte seconda</b></p> <p><u>Fasi della procedura:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* preconcordato;</li> <li>* ammissione;</li> <li>* votazione;</li> <li>* omologa;</li> <li>* esecuzione;</li> <li>* il Commissario Giudiziale: ruolo e funzioni;</li> <li>* l'attestazione dei dati e la fattibilità del piano liquidatorio e in continuità;</li> <li>* il liquidatore giudiziale: ruolo e funzioni;</li> <li>* aspetti tributari nel concordato preventivo;</li> <li>* casi pratici, verbalizzazioni e rapporti con gli organi sociali.</li> </ul>	8	<p><b>PASSANTINO Dott. ANTONIO</b> Dottore Commercialista</p>

### **ORARI E LUOGHI:**

Le lezioni si svolgono nella giornata di mercoledì, alle date previste nel programma, per otto ore, dalle 09,00 alle 13,00 e dalle 14,00 alle 18,00 - Museo Mille Miglia - Brescia