

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

3	10/1/2018 h. 9/18	<p>La programmazione aziendale <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>OSTINELLI Prof.ssa CATRY Professore Università Carlo Cattaneo - LIUC</p> <p>SOLBIATI Prof. MASSIMO Professore Università Carlo Cattaneo - LIUC</p>
4	31/1/2018 h. 9/18	<p>L'evoluzione degli strumenti nel controllo di gestione:</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>ASTORI Prof. RICCARDO Dottore Commercialista Professore Università di Brescia</p>

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

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

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

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

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

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