

# 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

G.	Data	Argomento	Ore	Docenti
1	29/11/2017	<p><b><u>Il Controllo di Gestione come strumento di prevenzione della crisi d'impresa</u></b></p> <p><b>I sistemi di Controllo della Gestione:</b></p> <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> <p><b>Il sistema informativo di controllo</b></p> <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> Università di Brescia
2	13/12/2017	<p><b>La pianificazione aziendale</b></p> <p><b><u>Business Plan e Balanced Scorecard:</u></b></p> <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> <p><b><u>Business Model Canvas:</u></b></p> <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> Università di Brescia

3	10/1/2018	<p><b>La programmazione aziendale</b></p> <p><u>Budget operativi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* la programmazione aziendale attraverso il sistema budgetario;</li> <li>* la composizione, le finalità e la dimensione organizzativa del sistema di budget;</li> <li>* il costo standard di prodotto;</li> <li>* i budget propedeutici per la determinazione del risultato economico previsionale: problematiche operative;</li> <li>* Casi pratici ed esercitazione: <ul style="list-style-type: none"> <li>- la costruzione di un modello excel di budget riferito a costi industriali e costi general;</li> <li>- la costruzione di un modello excel di budget riferito alle vendite ed ai costi commerciali.</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Budget finanziari e analisi degli scostamenti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* i collegamenti con i budget operativi;</li> <li>* la programmazione di flussi finanziari e degli investimenti attraverso il budget: il budget di cassa e degli investimenti;</li> <li>* relazione fra budget finanziari e la situazione patrimoniale;</li> <li>* confronti fra obiettivi di budget e risultati conseguiti;</li> <li>* l'individuazione e l'analisi degli scostamenti;</li> <li>* casi pratici ed esercitazioni.</li> </ul>	8	<p><b>OSTINELLI Prof. CATRY</b>  <b>SOLBIATI Dott. MASSIMO</b>  Università LIUC</p>
4	31/1/2018	<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></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* analisi della redditività di prodotto</li> <li>* i centri di costo: individuazione, tipologia, quantità e relazioni fra i centri di costo</li> <li>* l'Activity Based Management (ABM): definizione delle attività e relazioni con la struttura organizzativa (i centri di attività)</li> <li>* il calcolo dei costi delle attività (<i>Activity Based Costing</i>)</li> <li>* casi pratici ed esercitazioni</li> </ul> <p><u>I sistemi di Lean Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Lean Thinking ed i principali strumenti operativi</li> <li>* Value Stream Map (VSM): strumento per identificare i flussi e gli sprechi</li> <li>* gli strumenti per controllare e interpretare i risultati economico-finanziari dei progetti di Lean Management a supporto del controllo di gestione</li> <li>* i sistemi di calcolo dei costi coerenti con le logiche Lean: Value Stream Costing</li> <li>* casi pratici ed esercitazioni</li> </ul>	8	<p><b>ASTORI Prof. RICCARDO</b>  Università di Brescia</p>

5	21/2/2018	<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> Università di Brescia</p>
6	14/3/2018	<p style="text-align: center;"><b><u>LA CRISI DELL'IMPRESA</u></b></p> <p><b>Definizione di crisi e insolvenza:</b> <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> Università LIUC</p>
7	28/3/2018	<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> Università LIUC</p>

8	18/4/2018	<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 Dott. ANDREA</b> Componente comitato scientifico SAF Lombardia</p>
9	16/5/2018	<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> <b>RAPELLI Dott. RICCARDO</b> <b>GHEZZI Dott.ssa FRANCESCA</b></p>
10	27/6/2018	<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> <b>RAPELLI Dott. RICCARDO</b> <b>GHEZZI Dott.ssa FRANCESCA</b></p>
11	18/7/2018	<p style="text-align: center;"><b><u>LA GESTIONE DELLA CRISI</u></b></p> <p><b>Introduzione:</b></p>	8	<p><b>GHELFI Dott. GIOVANNI</b> Dottore Commercialista e docente LIUC</p>



		<p>diagnosi;</p> <ul style="list-style-type: none"> <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>		
14	17/10/2018	<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	DANOVI Dott. ALESSANDRO
15	7/11/2018	<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	DANOVI Prof. Dott. ALESSANDRO
16	28/11/2018	<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	BERTA Dott. GIORGIO
17	19/12/2018	<p style="text-align: center;"><b><u>ACCORDI DI RISTRUTTURAZIONE DEI DEBITI 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> </ul>	8	ARDIZZONE Prof. LUIGI

		<ul style="list-style-type: none"> <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>		
18	9/1/2019	<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>- indipendenza;</li> <li>- veridicità dei dati aziendali;</li> <li>- attuabilità degli accordi</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	<b>ALDEGHI Dott. ANTONIO</b>
19	30/1/2019	<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>	6	<b>VALENTI Dott. MARCO</b>
		<p><b>Piani di risanamento, accordi di ristrutturazione e concordati preventivi: gli aspetti penali.</b></p>	2	<b>GALLICO Avv. Giorgio</b>
20	13/2/2019	<p style="text-align: center;"><b><u>IL FALLIMENTO</u></b></p> <p><b>Presupposti, la dichiarazione, adempimenti iniziali del curatore ed il reclamo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* soggetti fallibili e soggetti non fallibili;</li> <li>* presupposti per la dichiarazione di fallimento: l'insolvenza qualificata;</li> <li>* la procedura per la dichiarazione di fallimento;</li> <li>* il reclamo contro la sentenza di fallimento;</li> <li>* l'esercizio provvisorio;</li> <li>* la figura del curatore: scelta, requisiti, accettazione ed adempimenti;</li> </ul> <p>evoluzione della giurisprudenza e della dottrina, casi di studio in aula.</p>	8	<b>DE SIMONE Dott.ssa LAURA</b> Giudice delegato presso il Tribunale di Mantova





		<ul style="list-style-type: none"> <li>* attività di predisposizione del piano e della proposta;</li> <li>* la valutazione dell'azienda in esercizio nel concordato in continuità.</li> </ul>		
25	19/6/2019	<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>