



**SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE**  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili  
di Calabria e Basilicata

Università degli Studi *Magna Graecia* di Catanzaro

DIPARTIMENTO DI  
GIURISPRUDENZA, ECONOMIA E SOCIOLOGIA

**CORSO DI ALTA FORMAZIONE  
IN  
CRISI DI IMPRESA**  
**Criteria di analisi ed individuazione.  
La soluzione manageriale  
2019**

Sede

Catanzaro

(200 ore totali – 26 lezioni d'aula)

***Direttore***

**Dott.ssa Rosamaria Petitto**

Dottore Commercialista

Direttore SAF Calabria-Basilicata

Presidente dell'Ordine dell'ODCEC di Catanzaro

**Responsabile scientifico**

**Dott. Diego De Gaetano**

Dottore Commercialista

## Corso di Alta Formazione in “Crisi di impresa criteri di analisi ed individuazione. La soluzione manageriale “

### Obiettivi del Master:

La norma UNI EN ISO 22301:2014 definisce la crisi come una **“situazione anormale e instabile che minaccia gli obiettivi strategici, la reputazione o la vitalità stessa delle organizzazioni”** e la gestione delle crisi come **“lo sviluppo e l’applicazione di risorse, capacità e competenze aziendali rivolte ad affrontare e risolvere lo stato di crisi”**.

Preso atto che non tutte le crisi aziendali sono uguali, anche le soluzioni per il loro superamento non possono e devono essere uguali. Ne consegue che la soluzione alla crisi imprenditoriale va scelta tenendo conto di molteplici fattori, oltre che delle condizioni normative previste per l’accesso ai diversi strumenti disponibili.

La prima scelta da fare è tra l’adozione di una soluzione di tipo manageriale, ossia di reimpostazione del business, ed una di natura concorsuale. In particolare, tra i fattori che influenzano tale scelta rientrano:

- l’atteggiamento dei terzi;
- la dimensione del peggioramento dei parametri di riferimento;
- eventuali rischi di natura penale;
- i costi delle procedure; atteggiamento dell’imprenditore;
- il livello di conoscenza delle diverse procedure.

Nel caso in cui non si rendesse praticabile una soluzione di tipo manageriale, l’imprenditore sarà chiamato a scegliere, nell’ambito delle procedure concorsuali, se adottare una soluzione concorsuale extragiudiziale (ossia senza passare per il Tribunale), oppure di tipo giudiziale.

Il nuovo Codice della Crisi di impresa e dell’insolvenza si pone l’obiettivo di intervenire in maniera preventiva per garantire e preservare la prosecuzione dell’azienda.

Il Master mira a fornire al Commercialista gli strumenti per comprendere quali sono le possibili **origini della crisi di impresa**, interpretarne le dinamiche a livello individuale ed aziendale, apprendere come indirizzare e **gestire** attraverso la ristrutturazione dell’organizzazione **le fasi di trasformazione e del cambiamento** agendo sulle leve *hard* e *soft*.

Il programma ha l’obiettivo di:

- a) offrire spunti di analisi e riflessione sulla gestione delle crisi;
- b) fornire gli strumenti di analisi che consentano l’individuazione delle cause attraverso l’analisi dei sintomi;
- c) garantire una focalizzazione sulle **tematiche organizzative e di cambiamento** ritenute **critiche** nell’esperienza di business;
- d) favorire la condivisione di pratiche ed esperienze di eccellenza.
- e) fornire le competenze manageriali al professionista in ottica di “temporary management”.

I partecipanti miglioreranno le loro capacità di:

1. individuare le molteplici possibili sfaccettature della crisi e del declino di impresa isolandone gli effetti;
2. conoscere ed utilizzare gli strumenti predittivi;
3. apprendere come indirizzare le trasformazioni aziendali attraverso il **change management**;
4. comprendere la differenza tra cambiamento aziendale e gestione delle crisi, identificando:
  - Le chiavi di lettura del contesto e gli strumenti per **anticiparne** il più possibile gli effetti;
  - Definendo dei protocolli di sicurezza, per l'implementazione per la valutazione e l'applicazione del trasferimento dei rischi e l'adeguamento delle procedure di emergenza.



# Il programma

## Modulo 0

### 1° giornata Venerdì

Introduzione al Corso

## Modulo 1

### 1° giornata Venerdì

1. il Ciclo di vita e la rivitalizzazione delle aziende
- 1.2 Le aziende costruite e gestite per durare
- 1.3 I quattro stadi del ciclo di vita dell'azienda
- 1.4 Analisi di confronto tra le curve del ciclo di vita e della vitalità aziendale
- 1.5 Il cambiamento come metodo di rafforzamento in momenti di forte turbolenza

## Modulo 2

### 2° giornata Sabato

2. Il rischio di guidare l'azienda con i dati del passato
- 2.1. L'inattendibilità dei dati economici e finanziari
- 2.2. L'illusorietà delle teorie di management
- 2.3. Gli indicatori di vitalità ed il bilancio degli intangibili

## Modulo 3

### 3° giornata Venerdì

3. La crisi di impresa : definizione
- 3.1. Storia di una crisi annunciata
- 3.2. Crisi, declino e "teoria del valore"
- 3.3. Le fasi evolutive della crisi nei momenti tipici della vita aziendale

### 4° giornata Sabato

- 3.4. Classificazioni delle cause di crisi aziendali
- 3.5. Cause soggettive e oggettive
  - L'inefficienza
  - Il ricambio generazionale
  - La sovraccapacità o rigidità
  - Il decadimento dei prodotti
  - La carenze di programmazione o innovazione
  - Lo squilibrio finanziario o patrimoniale

### 5° giornata Venerdì

- 3.6. Cause interne ed esterne
- 3.6.1. Le Cause esogene
  - La stagnazione ed il calo della domanda del settore di riferimento.
  - L'entrata sul mercato di nuovi player con vantaggi competitivi importanti.
  - Settori a bassa innovazione tecnologica.

- Alte barriere d'uscita che impediscono operazioni di disinvestimento.
- Cambiamenti tecnologici del settore repentini (business disruption).

### **6° giornata Sabato**

#### 3.6.2. Le Cause endogene

- Management inadeguato o non responsabile.
- Mancanza di sistemi di controllo gestionale.
- Politiche di eccessiva espansione interna ed esterna.
- Mancanza di competitività.
- Politiche commerciali e di marketing errate.
- Inadeguata gestione e inesistente propensione al cambiamento.

#### 3.9. Evoluzione dello stato di crisi fino al declino dell'impresa.

### **Modulo 4**

#### **7° giornata Venerdì**

#### 4. Il riconoscimento dello stato di crisi

##### 4.1. L'accertamento e gli strumenti utili alla verifica

##### 4.2. Gli strumenti operativi di analisi

- L'analisi di clima e l'individuazione dei punti di forza e di debolezza
- L'ESA (employee satisfaction analysis)

#### **8° giornata Sabato**

- Il CSA (customers satisfaction analysis)
- Il SSA (suppliers satisfaction analysis)
- Lo shareholder Value Approach

##### 4.3. Analisi dei risultati dell'indagine

##### 4.4. Individuazione degli interventi da attuare

### **Modulo 5**

#### **9° giornata Venerdì**

#### 5. I primi interventi urgenti per scongiurare il declino

##### 5.1. Il ripristino del "clima di fiducia"

##### 5.2 Strategie di contenimento e arresto del declino

- Il cambiamento dell'assetto proprietario
- Fattori che incidono sul rinnovo del management

##### 5.3. La Due Diligence : gli obiettivi ed il processo

##### 5.4. Le diverse aree di analisi di Due Diligence:

- Contabile
- Fiscale
- giuridica

##### 5.5. Gli output del processo di Due Diligence

#### **10° giornata Sabato**

##### 5.6. Il Bilancio

- a) L'analisi di bilancio e la costruzione della situazione iniziale

## **Modulo 6**

### **11° giornata Venerdì**

#### 6. Il change management

##### 6.1. Il processo di cambiamento (turnaround)

- Le strategie di turnaround
- I fattori critici del processo di turnaround

### **12° giornata Sabato**

#### 6.2 Gli attori interni ed esterni e le modalità di interazione

- Il Consiglio di amministrazione e l'intervento di esterni.
- La Scelta del nuovo Turnaround Management/A.D./CEO
- Il team di turnaround
- Gli stakeholder
- I consulenti professionali
- Conclusione del processo di turnaround
- Il ritorno alla normalità

## **Modulo 7**

### **13° giornata Venerdì**

#### 7. Il piano di riorganizzazione e ristrutturazione

- Redazione del piano
- Struttura, contenuti e peculiarità del Piano di ristrutturazione
- Quadro generale

### **14° giornata Sabato**

#### 7.1 Le condizioni per l'attivazione della procedura

- Gli obiettivi del piano
- Il contenuto, le caratteristiche e la durata del piano
  - i. L'Executive summary
  - ii. La sezione Impresa
  - iii. La sezione Prodotti

### **15° giornata Venerdì** La sezione Analisi di settore

- iv. La sezione Analisi di mercato
- v. La sezione Strategie di marketing
- vi. La sezione Struttura del management
- vii. La sezione Piano operativo
- viii. La sezione Prospetto finanziario.
- ix. Conclusioni - La durata del piano

### **16° giornata Sabato**

**Project work di gruppo:** la costruzione del piano industriale (business plan) in un progetto aziendale di rilancio strategico.

Si tratta dello svolgimento di un processo di simulazione che parte dalla redazione dell'analisi di clima con l'individuazione delle criticità nelle ASA aziendali fino alla redazione di un piano economico-finanziario, costruito su un caso reale aziendale. I partecipanti, suddivisi in gruppi di lavoro, saranno chiamati a impostare un quadro qualitativo dell'impresa oggetto di studio (strategie, mercato, settore, piani operativi) e a costruire un progetto organico di ristrutturazione con le relative proiezioni economico-finanziarie, valutando la fattibilità e sostenibilità del progetto, in un ottica di rilancio strategico.

## **Modulo 8**

### **17° giornata Venerdì**

#### **8. La ristrutturazione operativa: le azioni sulla gestione**

- Il lavoro : struttura e mansioni
- La gestione del magazzino
- La gestione della produzione e l'acquisizione di nuove tecnologie
- La programmazione e la gestione per processi

### **18° giornata Sabato**

#### **8.1. Azioni e reazioni su vendite**

- Politiche commerciali rilevanti nella fase di stabilizzazione
- Politiche e tattiche di prezzo
- L'elaborazione dei listini
- Azioni sul sistema degli sconti
- Azioni sulla rete di vendita

### **19° giornata Venerdì**

#### **8.2 Gli interventi sulla composizione dell'attivo**

- I progetti di razionalizzazione degli interventi di R&S
- Gestione e razionamento delle risorse finanziarie
- Riduzione e smobilizzo del capitale circolante
- Riduzione e smobilizzo dei crediti commerciali
- Estensione e rinegoziazione dei debiti commerciali
- Abbattimento, realizzo degli stock e riduzione degli acquisti

### **20° giornata Sabato**

#### **8.3. Interventi di ristrutturazione finanziaria**

- La ricapitalizzazione dell'impresa
- Esigenze ed aspettative dell'azienda e degli stakeholder finanziari
- Principali comportamenti e tattiche degli stakeholder finanziari
- La rinegoziazione e il consolidamento dei debiti finanziari e commerciali
- Altre modalità di ristrutturazione di medio-lungo periodo



- Il processo negoziale di un ristrutturazione finanziaria
- Il ruolo del sistema finanziario

### **21° giornata Venerdì**

#### 8.4. Interventi sull'architettura della organizzazione societaria

- Il cambiamento organizzativo di medio-lungo periodo
- Il profilo organizzativo e delle competenze in evoluzione
- Cambiamento del management e ottimizzazione degli organici

### **22° giornata Sabato**

#### 8.5. Interventi di gestione strategica

- Elaborazione e condivisione della vision
- Ridefinizione e concentrazione del business
- Innovazione tecnologica
- Outsourcing di processi o servizi
- Join venture in settori core o diversificati
- Il riposizionamento di prodotti e segmenti di mercato di singoli business
- Sintesi e conferma, quale azienda all'inizio del rilancio

## **Modulo 9**

### **23° giornata Venerdì**

#### 10. Implementazione di un sistema di controllo di gestione strategico

##### 10.1. Introduzione alla metodologia MMPS®

##### 10.2. Descrizione della metodologia MMPS®

- Le caratteristiche
- Gli obiettivi
- Gli indicatori di performance

##### 10.3. Costruzione di un modello

### **24° giornata Sabato**

**Project work di gruppo:** Si tratta dello svolgimento di un processo di simulazione che parte dall'analisi dell'attività svolta dall'azienda e dall'individuazione degli indici di performance di cui il management deve disporre per monitorare l'andamento aziendale. I partecipanti, suddivisi in gruppi di lavoro, saranno chiamati a impostare un quadro qualitativo dell'impresa oggetto di studio ed ad implementare un sistema di controllo organico, in un ottica di rilancio strategico.

## **Modulo 10**

### **25° giornata Venerdì**

#### 11. Il Commercialista come Temporary Manager una nuova prospettiva professionale

- a) L'attività di temporary management



- b) L'attività di consulenza
- c) Profilo e ruolo
- d) Definizione dell'intervento

### **26° giornata Sabato**

- e) Approccio al problema e all'impresa
- f) La transizione gestionale
- g) Le fasi dell'intervento
- h) Realizzazione dell'intervento
- i) I rapporti contrattuali

**Totale corso**

**ore 200**

### **I docenti:**

**Prof. Franco Ernesto Rubino** – Professore ordinario di Economia Aziendale – Dipartimento di scienze aziendali e giuridiche presso l’Università della Calabria

**Dott. Andrea Dama**- Consulente di direzione e Manager esperto in strategia aziendale e management

**Dott.ssa Song Damiani** – Giudice delegato ai fallimenti ed alle procedure concorsuali presso il Tribunale Civile e Penale di Catanzaro.

**Dott. Diego De Gaetano** – Commercialista e consulente di direzione esperto in special situations, crisi di impresa, procedure concorsuali e ristrutturazioni aziendali Temporary manager in aziende distressed

**Prof. Valerio Donato** – Avvocato e Professore ordinario di Diritto Privato - presso il Dipartimento di Giurisprudenza, Economia e Sociologia dell’Università degli Studi Magna Graecia di Catanzaro

**Prof.ssa Maria Colurcio** – Professore Associato di Economia e gestione delle Imprese, presso il Dipartimento di Giurisprudenza, Economia e Sociologia dell’Università degli Studi Magna Graecia di Catanzaro.

**Dott. Giuseppe Fumagalli** – Consulente di Direzione e membro del Comitato M&A dell’Associazione Italiana Fondi di Investimento esperto in crisi di impresa, procedure concorsuali e ristrutturazioni aziendali.

**Prof.ssa Marianna Mauro** - Professore Associata di Economia Aziendale presso l’Università Magna Graecia di Catanzaro

**Dott. Fabrizio Zucca** – Consulente di direzione esperto in Finanza d’azienda e pianificazione strategica

### **Testimonianze e best practices:**

**Fabrizio Mascazzini** – Amministratore delegato della società E.MA. Prefabbricati S.r.l. di Milano

<b>Calendario del corso</b>		
Modulo 0	Venerdì	14/06/2019
Modulo 1	Venerdì	28/06/2019
Modulo 2	Sabato	29/06/2019
Modulo 3	Venerdì	27/09/2019
	Sabato	28/09/2019
	Venerdì	11/10/2019
	Sabato	12/10/2019
Modulo 4	Venerdì	24/10/2019
	Sabato	25/10/2019
Modulo 5	Venerdì	08/11/2019
	Sabato	09/11/2019
Modulo 6	Venerdì	22/11/2019
	Sabato	23/11/2019
Modulo 7	Venerdì	13/12/2019
	Sabato	14/12/2019
	Venerdì	10/01/2020
	Sabato	11/01/2020
Modulo 8	Venerdì	24/01/2020
	Sabato	25/01/2020
	Venerdì	07/02/2020
	Sabato	08/02/2020
	Venerdì	21/02/2020
	Sabato	22/02/2020
Modulo 9	Venerdì	06/03/2020
	Sabato	07/03/2020
Modulo 10	Venerdì	20/03/2020
	Sabato	21/03/2020

## Informazioni Generali

### Sede del corso

Complesso Monumentale San Giovanni - aula Gissing – Catanzaro

La prima giornata si terrà presso la sede dell'Università Magna Grecia

### Distribuzione delle Lezioni

Le lezioni saranno così distribuite nelle giornate di Venerdì dalle 09:00 alle 13:00 e dalle 14:00 alle 18:00 e Sabato dalle 09:00 alle 13:00 salvo il prolungarsi nel pomeriggio in occasione di alcuni moduli.

### Quota di iscrizione

La quota di iscrizione al Corso di Alta Formazione in Diritto delle Crisi di Impresa è pari a:

- € 1.200,00 per gli iscritti all'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili
- € 1.800,00 per gli altri partecipanti

L'importo sarà fatturato in esenzione ai sensi del numero 20 dell'art. 10 del d.p.r. 633/1972 e potrà essere versato in quattro rate di eguale importo di cui la prima all'atto dell'iscrizione e le successive mensilmente al 30 di ogni mese.

La quota di iscrizione potrà essere pagata esclusivamente a mezzo bonifico bancario a favore della SAF Calabria Basilicata sul conto corrente IBAN IT35 C 07062 80880 000000126693 (CREDITO COOPERATIVO MEDIOCRATI SOC. COOP. A R.L. di RENDE). Si prega di indicare, nella causale, il nome e cognome del partecipante e Corso di Alta Formazione Catanzaro per identificarne il corso.

### Modalità e termini d' iscrizione

L'iscrizione al Corso deve avvenire entro il 10/06/2019 inviando alla segreteria della SAF, via email ([safcalabriabasilicata@pec.it](mailto:safcalabriabasilicata@pec.it)) la allegata scheda di iscrizione debitamente compilata insieme a copia della ricevuta del bonifico bancario attestante il versamento della prima rata o della quota d'iscrizione.

L'accettazione delle iscrizioni avverrà, a condizione della completezza della documentazione inviata, sulla base dell'ordine cronologico di arrivo fino ad un massimo di 50 partecipanti e sarà confermata via posta elettronica dalla segreteria della SAF.

Il Corso non sarà attivato se non si raggiungerà un minimo di 30 partecipanti ed in tal caso saranno rimborsate le quote di iscrizione già versate.

Attestato di partecipazione e obbligo formativo triennale

Come precisato nelle Linee Guida per la predisposizione dei progetti formativi delle Scuole di Alta Formazione del CNDCEC, l'attestato di partecipazione – necessario sia per l'inserimento del nominativo del

Commercialista partecipante nell'elenco pubblicato sul sito del CNDCEC che per l'auspicato futuro riconoscimento legale della specializzazione così conseguita – sarà rilasciato solo a coloro che otterranno una percentuale di frequenza non inferiore all'80%.

La frequenza del corso assolve infine, a condizione dell'ottenimento dell'attestato di partecipazione, l'obbligo formativo degli iscritti all'Albo dei Dottori commercialisti ed Esperti contabili a valere sui trienni 2017/2019 e 2020/2022.

## Modulo di iscrizione al Corso di Alta Formazione

Da inviare alla Segreteria della SAF di Calabria Basilicata, entro e non oltre il 31/05/2019 via e-mail ([safcalabriabasilicata@pec.it](mailto:safcalabriabasilicata@pec.it)) allegando la ricevuta del bonifico intestato alla SAF Calabria Basilicata - IBAN: IT35 C 07062 80880 000000126693

Iscritti all'ODCEC

€ 1.200,00\*

Altri partecipanti

€ 1.800,00\*

### “La crisi di impresa criteri di analisi ed individuazione. La soluzione manageriale “

*\*quote esenti ai sensi del numero 20 dell'art. 10 del d.p.r. 633/1972.*

Nome .....

Cognome .....

Nato a .....

Codice Fiscale (obbligatorio) .....

Indirizzo .....

CAP..... Città ..... Prov. ....

Telefono .....Cellulare .....

Fax .....email.....

Iscritto all'ordine di .....

Intestazione fattura .....

P. IVA .....

#### **Trattamento dei dati personali – Informativa ai sensi dell'art. 13 del Regolamento europeo 679/2016 e consenso**

Ai sensi dell'art. 13 del Regolamento europeo (UE) 2016/679 (di seguito GDPR), e in relazione ai dati personali di cui lo studio entrerà nella disponibilità con l'affidamento della Sua pratica, Le comunichiamo quanto segue:

##### **Titolare del trattamento e responsabile della protezione dei dati personali**

Titolare del trattamento è la SAF Calabria – Basilicata in persona del suo direttore Dott.ssa Rosamaria Petitto (di seguito indicato anche come "SAF") con domicilio eletto in Via Buccarelli, 49 88100 Catanzaro. Il Titolare può essere contattato mediante e-mail all'indirizzo [rosapetitto@libero.it](mailto:rosapetitto@libero.it).

##### **Finalità del trattamento dei dati**

Il trattamento è finalizzato per le operazioni connesse alla registrazione e all'organizzazione dell'evento formativo d'interesse e per le attività a ciò strumentali. I dati personali potranno essere trattati a mezzo sia di archivi cartacei che informatici (ivi compresi dispositivi portatili) e trattati con modalità strettamente necessarie a far fronte alle finalità sopra indicate.

##### **Base giuridica del trattamento**

La SAF tratta i Suoi dati personali lecitamente, per informarla su propri eventi ed attività.

##### **Conservazione dei dati**

I Suoi dati personali, oggetto di trattamento per le finalità sopra indicate, saranno conservati per il periodo di durata del corso e, successivamente, per il tempo connesso ad obblighi di conservazione per finalità fiscali o per altre finalità, previsti, da norme di legge o regolamento.

##### **Comunicazione dei dati**

I Suoi dati personali potranno essere comunicati a:

1. Ordine professionale di appartenenza per il riconoscimento dei crediti formativi;

3. soggetti che elaborano i dati in esecuzione di specifici obblighi di legge;
4. Autorità giudiziarie o amministrative, per l'adempimento degli obblighi di legge.

**Profilazione e Diffusione dei dati**

I Suoi dati personali non sono soggetti a diffusione né ad alcun processo decisionale interamente automatizzato, ivi compresa la profilazione.

**Diritti dell'interessato**

Tra i diritti a Lei riconosciuti dal GDPR rientrano quelli di:

- chiedere alla SAF l'accesso ai Suoi dati personali ed alle informazioni relative agli stessi; la rettifica dei dati inesatti o l'integrazione di quelli incompleti; la cancellazione dei dati personali che La riguardano (al verificarsi di una delle condizioni indicate nell'art. 17, paragrafo 1 del GDPR e nel rispetto delle eccezioni previste nel paragrafo 3 dello stesso articolo); la limitazione del trattamento dei Suoi dati personali (al ricorrere di una delle ipotesi indicate nell'art. 18, paragrafo 1 del GDPR);
- richiedere ed ottenere dalla SAF - nelle ipotesi in cui la base giuridica del trattamento sia il contratto o il consenso, e lo stesso sia effettuato con mezzi automatizzati - i Suoi dati personali in un formato strutturato e leggibile da dispositivo automatico, anche al fine di comunicare tali dati ad un altro titolare del trattamento (c.d. diritto alla portabilità dei dati personali);
- opporsi in qualsiasi momento al trattamento dei Suoi dati personali al ricorrere di situazioni particolari che La riguardano;
- revocare il consenso in qualsiasi momento, limitatamente alle ipotesi in cui il trattamento sia basato sul Suo consenso per una o più specifiche finalità e riguardi dati personali comuni (ad esempio data e luogo di nascita o luogo di residenza), oppure particolari categorie di dati (ad esempio dati che rivelano la Sua origine razziale, le Sue opinioni politiche, le Sue convinzioni religiose, lo stato di salute o la vita sessuale). Il trattamento basato sul consenso ed effettuato antecedentemente alla revoca dello stesso conserva, comunque, la sua liceità;
- proporre reclamo a un'autorità di controllo (Autorità Garante per la protezione dei dati personali – [www.garanteprivacy.it](http://www.garanteprivacy.it)).