



20 ottobre 2017

INFORMAZIONI PERSONALI

Nome

SOLBIATI MASSIMO MARIA

Indirizzo

Telefono

Fax

E-mail

solbiati@studiomassimosolbiati.com massimosolbiati@codasolbiati.com
msolbiati@liuc.it

Nazionalità

Data di nascita

Istruzione

Laurea Economia Aziendale Università Bocconi - Milano

ESPERIENZA LAVORATIVA

**Ordine Dottori Commercialisti ed
Esperti Contabili**

ATTIVITA' PROFESSIONALE E INCARICHI PRINCIPALI

Massimo Solbiati dal 1993 svolge attività di consulenza direzionale ed è Dottore Commercialista (iscritto al n°801 Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Busto Arsizio).

Elenco OIV

È iscritto dal 27/02/2017 al n°776 fascia 3 nell'Elenco Nazionale dei componenti degli Organismi Indipendenti di Valutazione.

• Dal 2014 ad oggi

Titolare Studio Massimo Solbiati www.studiomassimosolbiati.com. In qualità di Dottore Commercialista, specialista in Finanza ed Economia d'Impresa, svolge incarichi quali:

- Advisor finanziario, per operazioni di finanza straordinaria.
- Gestione di fusioni ed acquisizioni (M&A): attività di ricerca di possibili società target, due diligence, attività di costituzione e coordinamento della squadra di lavoro con le diverse expertise (legale, tributario, sindacale, analisi strategiche e di business).
- Gestione crisi aziendali, con piani di risanamento (anche attestati ex art.67 l.f.)
- Valutazioni d'azienda, di rami d'azienda, di quote societarie.
- Consulente Tecnico di Parte (CTP) per vari tipi di contenzioso e perizie di stima, nonché di stima del danno.
- Gestione passaggi generazionali, con attività di supporto in family office e di coaching (è componente commissione Family Business ODCEC – LIUC Università Cattaneo)
- Disegno del modello di governance societaria.
- Partecipazione a Consigli di Amministrazione come consigliere indipendente.
- Partecipazione a collegi sindacali. Ha maturato anche significative esperienze su temi di

Corporate Governance, partecipando a Consigli di Amministrazione.

• Dal 2014 al 2017

Consigliere Indipendente di Cerved Rating Agency SpA, 6ª società di rating in Europa, e controllata da Cerved Group SpA (società quotata). Cerved Rating Agency SpA è soggetta a vigilanza da parte dell'ESMA (European Securities and Markets Authority) e di EBA (European Banking Authority). Nell'ambito dell'incarico ha avuto le **deleghe al Comitato di Controllo Interno e al Comitato di Vigilanza Rating**. Nell'ambito della delega al Controllo Interno ha sviluppato il Modello Organizzativo di Gestione e Controllo ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, in linea con quello della società quotata. Nell'ambito della delega al Comitato di Vigilanza Rating ha tenuto i rapporti con ESMA (Parigi) e curato tutti gli aspetti di compliance previsti dalle normative internazionali e nazionali, oltre che controllato la robustezza del modello di rating.

• Dal 2013 ad oggi

Coda & Solbiati Studi Professionali in Rete www.codasolbiati.com.

Massimo Solbiati e Riccardo Coda hanno unito le loro competenze ed esperienze professionali al fine di sviluppare sinergie, segnatamente su incarichi complessi, progettare e implementare modelli di Pianificazione & Controllo, nonché pubblicare scritti che valorizzino gli studi e le esperienze "sul campo", effettuare interventi di formazione manageriale. Del network fa parte anche il **Professor Vittorio Coda**, professore emerito dell'Università Bocconi.

Aree d'intervento sono:

- Strategia
- Controllo di gestione
- Organizzazione aziendale.

• Dal 2010 al 2013

Componente dell'OIV di INAIL (Presidente Professor Francesco Colombi). Nell'ambito dell'incarico triennale in qualità di componente dell'OIV di INAIL ha maturato competenze professionali:

- nello sviluppo del sistema del sistema di misurazione e di valutazione delle performance, con aggiornamento del sistema di performance individuale, con definizione degli standard qualitativi dei servizi, con proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice e definizione dei premi, con validazione delle risorse conseguenti a risparmi sui costi di funzionamento, con misurazione e valutazione delle performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, con proposta all'Organo di indirizzo politico amministrativo della valutazione delle singole Unità organizzative o aree di responsabilità, con l'analisi e valutazione della spesa (profilo economico) e condivisione banche dati relative;
- nella valutazione e nel controllo strategico, con attività di pianificazione relativa a considerazioni sul Bilancio di previsione (anno successivo), verifiche sugli aggiornamenti dei parametri del Tableau de Bord, con monitoraggio di I livello sull'avvio del Ciclo della performance (adozione del Piano della Performance), con rapporto sull'andamento del processo produttivo e dei profili finanziari, con relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, con monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi individuali per il personale dirigente e non dirigente, con parere su codice di comportamento, con considerazioni sul Bilancio consuntivo esercizio precedente, con monitoraggio delle premialità, con valutazione e relazione sul costo del Capitale e Tasso Tecnico di INAIL;
- nella promozione e attuazione della trasparenza e dell'integrità, con la definizione del programma della trasparenza, con la comunicazione degli incarichi dirigenziali al DFP, con la relazione annuale sullo stato della Trasparenza e Integrità dei Controlli Interni, con i cicli di audizioni con i Responsabili delle Direzioni Centrali, delle Consulenze professionali dell'Istituto e delle Direzioni regionali;
- nella misurazione e valutazione del benessere organizzativo, con la partecipazione dell'OIV al gruppo di lavoro sul benessere organizzativo (OIV di INAIL, INPS e INPDAP) per definire un modello di analisi del benessere organizzativo, con la condivisione dell'indagine sul personale dipendente volta a rilevare il livello di benessere organizzativo, con l'avvio dello studio per il Bilancio sociale;
- nella verifica della promozione delle pari opportunità, lo con sviluppo della sinergia OIV-Comitato Unico di Garanzia (CUG) e misurazione delle relative performance;
- nell'analisi e applicazione delle delibere CIVIT (ora ANAC), ma anche nelle risposte ai rilievi del CIVIT (ora ANAC);
- nello sviluppare un clima di proficua collaborazione, tra l'OIV, gli Organi di vertice e la Tecnostruttura di INAIL.

- Dal 1993 al 2013

Massimo Solbiati, dal 1993, è stato **Senior Partner e socio di Dimensione Strategia S.a.s.** (www.dimensionestrategia.com) e di **Dimensione Controllo S.r.l.** (www.dimensionecontrollo.it) ed ha operato in consulenza direzionale dove ha maturato esperienze professionali con progetti complessi svolti in aziende ed organizzazioni nei seguenti settori:

COMMERCIO e SERVIZI

- Dettaglio e grande distribuzione
- Energia
- Servizi turistici e alberghieri, servizi ristorazione collettiva
- Servizi aeroportuali, aeronautici e nautici
- Servizi finanziari e banche
- Servizi alle imprese (associazioni imprenditoriali, centri di ricerca, BIC, outsourcing)
- Trasporti
- Telecomunicazioni
- Trattamento dei rifiuti

INDUSTRIALE

- Aeronautico
- Alimentare
- Cartario e cartotecnico
- Chimica
- Costruzioni meccaniche e mecatronica
- Energia
- Fashion e abbigliamento
- Lavorazioni del legno
- Lavorazioni materie plastiche
- Lavorazioni metalli e siderurgiche
- Tessile

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

- pubblica amministrazione: ha svolto progetti a livello Nazionale per il Ministero delle Finanze, Agenzia delle Entrate, Enti Locali.

Massimo Solbiati ha maturato esperienze professionali di Consulenza Direzionale nelle seguenti aree di competenza:

Controllo di Gestione

- Definizione dell'architettura di Sistemi di Controllo di Gestione.
- Revisione dei processi amministrativi
- Costing e definizione dei sistemi di calcolo e gestione dei costi
- Implementazione di Budget e Reporting
- Sviluppo di Balanced Scorecard e gestione dei Report bilanciati
- Realizzazione di software applicativi (budget / report, gestione della tesoreria, simulazione economico finanziaria, schede di costo e simulatori per fare prezzi di vendita).
- Sistemi di misure di performance e di premi ed incentivi
- Sviluppo di sistemi di calcolo di rating clienti.

Strategia, Pianificazione Strategica e operazioni di Finanza Straordinaria

- Audit strategico-organizzativo e finanziario.
- Sviluppo di piani strategici, business plan, piani di risanamento aziendale.
- Valutazioni di joint venture e alleanze strategiche
- Valutazioni d'azienda per operazioni straordinarie (cessione rami d'azienda o azienda, acquisizioni, fusioni, scissioni).
- Realizzazione di simulazioni economico finanziarie dinamiche
- Sviluppo di Balanced Scorecard e sistemi di controllo strategico

Organizzazione aziendale e Information and Communication Technology

- Audit del profilo organizzativo
- Riorganizzazione aziendale e ridefinizione dei processi aziendali
- Lean organization e SMED approach (Single Minute Exchange of Die)
- Strategic and Organization Alignment
- Organizzazione di team su progetti complessi

- Audit dei Sistemi ICT e ERP Estesi
- Implementazione di Business Intelligence e di Corporate Performance Management
- Software selection

ALCUNI INCARICHI PROFESSIONALI DI CONSULENZA DIREZIONALE SVOLTI DA MASSIMO SOLBIATI:

2015 – ad oggi **KOH-I-NOOR SpA** (settore accessori arredo bagno e cosmetica) –Sviluppo del nuovo sistema di contabilità industriale a costi standard con implementazione di software di simulazioni preventivi e scheda di costo per commessa e cliente. Assistenza come controller part time. Referente Gianluca Marvelli (consigliere delegato).

2013 ad oggi **DOVE VIVO SpA** (servizi immobiliari) Analisi e revisione dei processi aziendali, attraverso metodologia Activity Based Costing Management , costruzione del nuovo sistema di cost management e dei Key Performance Indicators dei processi aziendali. Sviluppo sistema di controllo di gestione. Sviluppo di applicativo web design per gestione di appartamenti, stanze, posti letto. Referenti Valerio Fonseca (presidente) e William Maggio (consigliere delegato).

2013 ad oggi **SIMEC GROUP SpA** (lavorazioni meccaniche). Analisi e revisione dei processi aziendali, attraverso metodologia Activity Based Costing Management , costruzione del nuovo sistema di cost management e dei Key Performance Indicators dei processi aziendali. Analisi e sviluppo nuovo sistema gestionale per la gestione commesse, con integrazione CRM e modulo amministrativo. Referente Emilio Della Torre (consigliere delegato).

2013 – 2015 **GRUPPO 24 ORE** (settore editoria - **Il Sole24ORE**) – Assistenza nella ridefinizione del ciclo attivo nell'implementazione del processo di cartolarizzazione dei crediti. Analisi dell'area credit management e ridefinizione di tutte le politiche di credit chek dei clienti nelle quattro divisioni, con ridisegno dei processi sul gestionale SAP. Definizione dei nuovi algoritmi di credit scoring clienti e di credit check. Referente Valentina Montanari (CFO di gruppo).

2013 – 2015 **ICMA SAN GIORGIO SpA** (costruzione macchine materie plastiche). Sviluppo del nuovo sistema di contabilità industriale a costi standard con implementazione di software di simulazioni preventivi e scheda di costo per commessa e cliente. Referente Giorgio Colombo (presidente).

2012 – ad oggi **FOMEK SpA** (settore forgiature) – Analisi del sistema di contabilità industriale e realizzazione di software applicativo (web design) integrato al gestionale per la contabilità industriale. Definizione della scheda di costo e analisi redditività di commessa, con realizzazione di software (integrato con il gestionale IBM) per la generazione automatica di preventivi. Manutenzione annuale dei due sistemi. Referente Mario Gussago (consigliere delegato).

2011 – ad oggi **PIDIELLE SpA** (settore cosmesi marchio **ELGON**). Sviluppo del nuovo sistema di contabilità industriale a costi standard. Analisi e revisione dei processi aziendali, attraverso metodologia Activity Based Costing Management , costruzione del nuovo sistema di cost management e dei Key Performance Indicators dei processi aziendali. Implementazione sistema di contabilità analitica con metodologia Activity Based Costing. Definizione piano industriale triennale. Referente Serena Caimano (presidente).

2011 – 2012 **SORGENIA SpA** (Energia). Analisi e revisione dei processi aziendali, attraverso metodologia Activity Based Costing Management, costruzione del nuovo sistema di cost management e dei Key Performance Indicators dei processi aziendali. Referente Massimo Orlandi (consigliere delegato) e Gianluigi Riboldi (controller di gruppo).

2010 – 2011 **PRECA BRUMMEL SpA** (Settore abbigliamento bambini marchi **BRUMS, BIMBUS, MEK**). Realizzazione di Balanced Scorecard e definizione dei Key Performance Indicator per i tre brand del gruppo (**BRUMS, BIMBUS, MEK**). Referente Giuseppe Prevosti (presidente), Carola Prevosti (Consigliere Delegato).

2010 – 2011 **GEOX SpA** (Settore calzature fashion). Progetto Process Performance Measurement: analisi e misurazione delle performance nei processi aziendali di pianificazione e amministrazione vendite, con definizione di piano di azioni di miglioramento e del sistema di misure di performance sui processi aziendali. Referente Marco Scatto – Planning and Control Officer

2008-2015 **FORGIATURA MARCORA SpA** (settore forgiature). Sviluppo del nuovo sistema di contabilità industriale a costi standard con implementazione di software di simulazioni preventivi e scheda di costo per commessa e cliente. Analisi di bilancio e dei principali indicatori economico finanziari. Attività di assistenza come controller part time. Referente Michele Marcora (presidente) e Roberta Marcora (consigliere delegato).

2008 -2008 **BANCO POPOLARE SpA** (settore bancario). Progetto di strategia per lo sviluppo di un laboratorio d'impres in collaborazione con VVA (Valdani Vicari & associati), per favorire processi di industrial district booster e fornire nuovi servizi alle imprese.

2007 ad oggi **SESA SpA** (settore meccanica di precisione). Sviluppo del nuovo sistema di contabilità industriale a costi standard con implementazione di software di simulazioni preventivi e scheda di costo per commessa e cliente. Analisi di bilancio e dei principali indicatori

economico finanziari. Attività di assistenza come controller part time. Referente Marco Santori (presidente) e Carlo Santori (consigliere delegato).

2007 – 2009 **GRUPPO ROMANO SpA** (settore abbigliamento fashion, Brand Meltin Pot). Progetto di analisi strategica, organizzativa e finanziaria. Definizione del piano industriale di ristrutturazione aziendale. Progettazione e implementazione del sistema di controllo strategico con anche realizzazione di Balanced Scorecard e definizione dei Key Performance Indicator e dei Risk Indicator. Referente Augusto Romano (presidente).

2006 – 2007 **TICKET ACCOR SERVICE SpA** (settore servizi ristorazione marchio **Ticket Restaurant**). Analisi e revisione dei processi aziendali, attraverso metodologia Activity Based Costing Management, costruzione del nuovo sistema di cost management e dei Key Performance Indicators dei processi aziendali. Progettazione e implementazione di Balanced Scorecard e definizione dei Key Performance Indicator. Referente G Gavazzotti (consigliere delegato).

2005 – 2006 **Marketing Trend SpA** (settore grande distribuzione marchio **BRICO IO**) – Progettazione e realizzazione del nuovo sistema di pianificazione e controllo, con definizione dei processi di pianificazione, budgeting e reporting, definizione dei Key Performance Indicators e dei format di reporting.

2005 - 2006 **DIESEL SpA** (settore abbigliamento fashion). Progettazione e realizzazione del sistema di controllo strategico di gruppo, con implementazione anche di Balanced Scorecard di gruppo e di business, e definizione dei Key Performance Indicator. Referenti Renzo Rosso (presidente) e Antonio Sperati Ruffoni (CFO di gruppo).

2005 ad oggi **FINAF SpA GRUPPO ANGELINI** (farmaceutica). Progetto Creazione di Valore: attività di formazione / consulenza con costituzione di gruppi interdisciplinari di lavoro di manager di funzioni diverse per realizzare attività di cost management e cost reduction, e attività per la creazione di valore economico. Referente Alberto Capponi (consigliere delegato).

2004 – 2005 **SIA Società Interbancaria per l'Automazione SpA** (gruppo ABI servizi interbancari). Creazione del Value Reporting ai fini IAS14. Revisione del sistema di calcolo dei costi e di attribuzione dei costi di struttura alle diverse business unit.

2004 – 2005 **UNES SpA** (grande distribuzione). Analisi economico finanziaria. Progettazione e realizzazione del sistema di controllo strategico e operativo con Balanced Scorecard e sistema di Key Performance Indicator. Referente Piermario Vello (consigliere delegato).

2002 – 2003 **ENEL SpA** (Energia). Progettazione e realizzazione del sistema di controllo strategico e operativo con Balanced Scorecard e sistema di Key Performance Indicator introdotti nelle diverse società del gruppo ENEL. Progetto realizzato come consulente per ASI Group Srl Milano (società di consulenza). Referente Chicco Testa (consigliere delegato).

1999 – ad oggi **MAGLIFICIO ALTOMILANESE Srl** (settore tessile produzione tessuti). Analisi strategica organizzativa finanziaria. Progettazione e realizzazione del sistema di controllo di gestione. Realizzazione di software di analisi di bilancio. Realizzazione di software per l'analisi marginalità articoli e per la determinazione dei prezzi di vendita. Realizzazione di software per la generazione dei listini clienti integrato con software gestionale. Assistenza continua nel controllo di gestione come controller part time. Referente Attilio Grampa (consigliere delegato).

1997 – 2016 **NOVELLO Srl** (settore imballaggi legno e bioedilizia). Analisi strategica e organizzativa, progettazione e costante sviluppo del sistema di controllo di gestione e di contabilità industriale. Analisi nuovi investimenti. Realizzazione del piano industriale di ristrutturazione industriale. Assistenza continua nello sviluppo del sistema di controllo di gestione. Referente Moreno Novello (presidente).

1995 – 1996 **MINISTERO DELLE FINANZE** (settore pubblica amministrazione). Sviluppo del nuovo modello sperimentale di pianificazione e controllo delle attività, con anche sistema di indicatori di performance, con costruzione dei manuali per gli uffici periferici (Conservatoria, Sezione Staccata del Demanio, Centro di Servizio delle Imposte Dirette, Ufficio Tecnico di Finanza), uffici regionali, dipartimenti centrali. Analisi dei processi e dei prodotti versati (quantità, tempi di lavorazione), valorizzazione della produzione e identificazione dei costi di produzione degli uffici periferici, regionali, e dei diversi dipartimenti. Progetto realizzato come consulente in team con Ing. Silvio Rubbia - Gruppo Gramma SpA Consulenza Direzionale Milano.

1994 – 2003 **BRICS SpA** (Settore pelletteria - valigeria e accessori fashion). Implementazione del Sistema di Controllo di Gestione, con realizzazione dei sistemi di contabilità industriale, della contabilità analitica su AS400, realizzazione di software di analisi di bilancio con indicatori economico finanziari e flussi di cassa, realizzazione del sistema di controllo strategico e operativo con Balanced Scorecard e sistema Key Performance Indicator, con referenti Roberto Briccola presidente e Mariangela Briccola Amministratore Delegato.

1994 – 1996 **ITALTEL SpA** (Telecomunicazioni). Realizzazione del nuovo sistema di calcolo dei costi per la determinazione dei margini dei prodotti delle diverse divisioni di gruppo (telefoni, piccole centrali, grandi centrali, reti). Referente Salvatore Randi Amministratore delegato.

1993 – 1996 **CARNINI SpA** (settore lattiero caseario). Impostazione del nuovo sistema di controllo di gestione: sistema di Budget, sistema di Reporting, analisi marginalità per linea di

business, famiglie di prodotti, canali di distribuzione. Referente la proprietà, fratelli Camini.

Inoltre dal 1993 ad oggi ha svolto progetti anche nelle seguenti aziende.

AGRICOLA DEL LAGO Srl garden center (strategia, controllo di gestione e organizzazione), **AIR LIQUIDE ITALIA SpA** chimico gas tecnici (controllo di gestione, analisi bilancio), **AMISCO SpA** meccanica (check up aziendale e analisi di bilancio), **API REGGINA SRL** alimentare produzione miele (controllo di gestione), **CENISIO SpA** distribuzione materiali carrozzerie (controllo di gestione), **CIA Centro Intermodale Adriatico SpA** logistica portuale (controllo di gestione), **COLOR SYSTEM SpA** chimica materie plastiche (check up aziendale e analisi bilancio), **CONTE GRIGLIATI METALLICI Srl** lavorazioni meccaniche (analisi di bilancio, sviluppo sistema di contabilità industriale e scheda di costo), **CYRUS COMPANY SpA** produzione arredamento (analisi economico finanziaria aperture corner punti vendita), **DE TOMI Srl** lavorazioni meccaniche (contabilità industriale e controllo di gestione), **DIGICOM SpA** elettronica (Analisi bilanci), **ELECTRO BI Sas** distribuzione materiali elettrici (controllo di gestione), **EZIO GHIRINGHELLI SpA** produzione tessile (analisi economico finanziaria e piano industriale per aggregazione tra concorrenti), **FRATELLI MARTINI SpA** alimentare mangimi per animali (controllo di gestione), **GALBAR Srl** produzione arredamenti e allestimenti (controllo di gestione), **GRUPPO FOGLIANI SpA** distribuzione materiali elettrici (organizzazione e controllo di gestione), **IDROCENTRO SpA** distribuzione idrotermosanitari (strategia, organizzazione e controllo di gestione), **INVATEC MEDTRONIC SpA** tecnologie per sanità (piano industriale pluriennale), **ITM ITALTRACTOR SpA** produzione meccanica (piano industriale pluriennale e sistema di controllo di gestione), **ITELCO SpA** Telecomunicazioni (controllo di gestione), **IVI OXFORD Srl** (controllo di gestione e piano industriale), **LEVA LETRA SpA** (controllo di gestione e contabilità industriale), **ICAP LEATHER SpA** (controllo di gestione e piano industriale), **MEBA Srl** (controllo di gestione), **MOLLIFICIO LEGNANESE Srl** (controllo di gestione), **MP FILTRI SpA** (controllo di gestione), **OLGIATI Srl** (controllo di gestione), **PLANETEX SpA** (pianificazione e controllo di gestione), **RAVIOLIFICIO LO SCOIATTOLO SpA** (controllo di gestione), **RBA Ricambi Srl** (distribuzione ricambi), **RIVER SERVICE Srl** logistica trasporti portuali, **ROMATEX Srl** abbigliamento (organizzazione), **SCOPEL SpA** produzione tessile (controllo di gestione), **SEA AEROPORTI MILANO** logistica trasporti aeroportuali (organizzazione), **SESA FUCINE Srl** (controllo di gestione), **SHIP SERVICE Srl** logistica trasporti portuali, **SISA SpA** produzione tessile (controllo di gestione), **SLAYER BLADES Srl** meccanica (controllo di gestione), **STAMPERIA OLONIA Sas** produzione tessile (ridisegno processi), **STEBER Srl** abbigliamento (controllo di gestione), **SYNCRONIA Srl** e-commerce (strategia), **TESSITURA MAURI SpA** produzione tessile (analisi economico finanziaria e piano industriale per aggregazione tra concorrenti), **TMC TRASFORMERS SpA** elettromeccanica (transfer price), **TOKAY CARBON SpA** meccanica (controllo di gestione).

- Dal 2011 al 2013 **Consigliere Indipendente** di **MARCORA SpA**, centro di servizi taglio acciaio. Durante l'incarico ha vigilato sulla strategia aziendale e sulla sua sostenibilità nel tempo, sui rischi a cui la società era esposta, sulla sostenibilità economico finanziaria nel tempo, sugli aspetti di compliance rispetto alla Modello Organizzativo di Gestione e Controllo ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231.
- Dal 2005 al 2005 È stato **Assessore al Bilancio** presso il Comune di Castellanza nel 2005, su richiesta del Sindaco all'università di individuare un docente e professionista esperto di controllo di gestione.
- Dal 1995 al 1998 **Consigliere delegato** di **Finanza Controllo & Management Servizi Srl**, società di consulenza direzionale partecipata dalla **BANCA POPOLARE DI LODI**. La società di servizi era partecipata dalla **BANCA POPOLARE DI LODI** con obiettivo di fornire alla clientela della banca servizi professionali su incarichi complessi per lo sviluppo d'impresa e per operazioni straordinarie. Tra i soci della società il **Professor Angelo Provasoli**, ordinario in Università Bocconi di Milano.
- Dal 1993 al 1996 Ha svolto attività di praticantato per l'abilitazione all'esame di stato (certificazione di 4 anni) presso alcuni studi di Dottori Commercialisti (Studio Coda – Milano, Studio Ponzellini Milano, Studio Bossi Morosi Sardella – Gallarate). Ha maturato esperienze relative alla tenuta di contabilità generale, analisi di bilancio, attività di verifica sindacale, operazioni straordinarie quali stesura di contratti di cessione di rami d'azienda e di aziende, costituzione di nuove società, scioglimento di società, perizie di stima di società per aumenti di capitale e/o cessione di azienda.

ATTIVITA' IN AZIENDA INDUSTRIALE

- Dal 1987 al 1993 **Amministratore Delegato** in **Filma Plastica Srl** www.filmaplastica.it , azienda industriale

operante nella produzione di polietilene e di prodotti per l'imballaggio destinati al consumo e all'industria nonché nella produzione e commercializzazione di prodotti in PVC e in tessuto plastificato (tovagliati) destinati al consumo.

In qualità di amministratore delegato ha operato:

- nella gestione della rete di vendita nazionale (10 agenti), nella gestione dei rapporti con clienti della grande distribuzione e con clienti direzionali;
- nella gestione dei rapporti con i fornitori (Exxon, Dow Chemical, Montedison) per la scelta e l'acquisizione di materie prime plastiche e di tessuti;
- nella gestione del processo produttivo delle materie plastiche (granulazione, estrusione, stampa, saldatura) e nelle lavorazioni esterne nella filiera del tessile (candeggio, finissaggio, stampa, accoppiamento, trapuntatura tessuti), nonché nella valutazione di investimenti;
- nel fiscal planning e nelle attività di compliance.

- Dal 1982 al 1987

Dal 1982 al 1987 ha operato in Filma Plastica Srl come **responsabile amministrazione** (contabilità generale, IVA, chiusura bilancio, problematiche giuridico-fiscali, rapporti con le banche, costo di prodotto) con rapporto part-time (60/80 ore mensili) per esigenze di studi in Università.

Attività accademica universitaria, di formazione, di ricerca

- Dal 2017 ad oggi

Professore a contratto **titolare corso Strategic Management**, corso triennale di laurea in Business Economics in lingua Inglese presso LIUC – Università Carlo Cattaneo www.liuc.it
Componente faculty della **Scuola di Economia e Management** e docente senior **Business School LIUC** – Università Carlo Cattaneo

- Dal 2017 ad oggi

Docente Senior presso **SAF Lombardia, Scuola di Alta Formazione degli Ordini dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (ODCEC)** della Lombardia in area Finanza e Controllo di Gestione.

- Dal 2014 ad oggi

Principal Associate dell'Institute for Entrepreneurship and Competitiveness (IEC), presso LIUC – Università Carlo Cattaneo. IEC è nato dalla partnership con l'analogo istituto diretto dal Prof. Michael Porter presso la **Harvard Business School**.

- Dal 2008 ad oggi

Docente Senior e componente del comitato scientifico di 24ORE Business School - Sole 24 ORE (direttore responsabile dott.ssa Antonella Rossi) dove svolge attività di docenza in corsi executive per imprese e in corsi Master di specializzazione in Area Strategia, Amministrazione Finanza e Controllo, General Management. www.bs.ilsole24ore.com

- Dal 2007 ad oggi

Docente Senior presso **Fondazione ISTUD Scuola d'Impresa** (direttore responsabile dott.ssa Marella Caramazza) in Area Amministrazione Finanza e Controllo e docente di **Angelini Academy**, scuola di formazione di Gruppo Angelini (farmaceutica) in partnership con Fondazione ISTUD www.istud.it.

- Dal 2005 ad oggi

Docente presso **SAF Scuola di Alta Formazione dell'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (ODCEC)** di Milano in area Finanza e Controllo di Gestione.

- Dal 2004 ad oggi

Docente senior presso **Business International - Fiera Milano Media SpA**. Massimo Solbiati è da anni chairman nell'ambito dell'evento annuale **CFO Summit** ed è nel comitato scientifico del **FINANCE AWARD**, premio istituito nel 2016 per premiare in diverse categorie progetti innovativi in area Amministrazione, Finanza e Controllo. Presiede il comitato scientifico il Professor Franco Amigoni (professore emerito dell'Università Bocconi).

- Dal 2002 ad oggi

Fondatore e docente di Monterosa Outdoor (www.monterosaoutdoor.com), prima Academy in Italia ad effettuare corsi di Outdoor Management Training con tecniche **outdoor management training** in alta quota sul Monte Rosa in collaborazione con le guide alpine di Alagna Valsesia. Team building, problem solving, leadership sono alcuni dei temi affrontati nei corsi outdoor in alta quota. Vengono effettuati anche corsi in barca a vela. Attualmente più di 1100 persone hanno partecipato ai corsi outdoor management training in montagna sul Monte Rosa.

- Dal 2015 al 2017

Docente responsabile area Amministrazione Finanza e Controllo nell'**Executive Master Business Administration (EMBA) MBA di secondo livello**, area Amministrazione, Finanza e Controllo, presso LIUC – Università Cattaneo.

- Dal 1999 al 2015 Professore a contratto titolare corso Programmazione e Controllo corso laurea aziendale Scuola di Economia e Management: LIUC - Università Cattaneo.
- Dal 2007 al 2008 Professore a contratto di Management Accounting (nel biennio Master di specializzazione Art Culture Media Entertainment) presso l'Università Bocconi - Milano.
- Dal 2006 al 2009 Docente Senior SDA Bocconi con docenza in corsi executive in area Amministrazione, Controllo, Finanza.
- Da marzo 2005 al 2008 Docente Senior di IPSOA SCUOLA D'IMPRESA, con docenze in diversi corsi Master di Controllo di Gestione (Milano e Roma).
- Dal 2000 al 2017 Docente senior presso la Scuola di Ricerca e Formazione LIUC – Università Carlo Cattaneo in diversi Executive Master:
Executive Master varie edizioni
Master MAPI (Master in Management per la Piccola e Media Impresa)
Master RSA (Master in Management Residenze Sanitarie Assistenziali)
Master Chief Financial Officer in collaborazione con ANDAF
È stato responsabile dell'Italian Hospitality and Enogastronomy Industry Academy.
- Dal 1994 al 1999 Professore a contratto Programmazione e Controllo C.P. - Pianificazione Strategica corso di laurea vecchio ordinamento presso LIUC - Università Carlo Cattaneo.
- Dal 1994 al 1999 Responsabile di corsi di formazione per imprenditori e manager quali "Sviluppo delle Capacità Direzionali" e "Conversazioni di Management" svolti in diverse edizioni presso LIUC Università Carlo Cattaneo.
- Dal 1998 ad oggi Svolge attività di ricerca presso LIUC - Università Carlo Cattaneo. Le ricerche più rilevanti sono state:
"Misurare e gestire il rischio cliente: cosa fanno le aziende in Italia"
"Osservatorio di Pianificazione e Controllo: lo sviluppo dei sistemi di controllo di gestione",
"Analisi della competitività delle imprese dell'Altomilanese",
"Corporate Governance: lo stato dell'arte in Italia",
"Misurare e analizzare le strategie aziendali",
"BASILEA 2: come si stanno preparando le imprese italiane".

LE PRINCIPALI PUBBLICAZIONI

- La gestione ed il controllo dei rischi finanziari nelle PMI**, nr72/2017 Commissione Finanza e Controllo di Gestione, SAF Scuola di Alta Formazione Luigi Martino - ODCEC Milano, (M. Solbiati e autori vari)
- Valutare e gestire il rischio cliente: cosa fanno le aziende in Italia per gestire il rischio cliente e cosa dovrebbero fare**, 07/2016 – ANDAF Magazine N°3 (M. Bogni, R. Coda, M. Solbiati)
- La contabilità analitica a colori** (prefazione di M. Solbiati), 2016 Riccardo Coda, Kindle Amazon.
- Reti di impresa: alla ricerca di nuove fonti di vantaggio competitivo**, Amministrazione e Finanza ORO 3/2013 - IPSOA Gruppo Wolters Kluwer (M. Solbiati e autori vari).
- Reinventare il Business Model: come recuperare la redditività perduta**, Amministrazione e Finanza ORO 2/2012 - IPSOA Gruppo Wolters Kluwer (M. Solbiati e autori vari).
- Il Controllo di Gestione nelle imprese del Fashion. Strumenti per indirizzare e monitorare le performance aziendali**, Amministrazione e Finanza ORO 7/2009 - IPSOA Gruppo Wolters Kluwer (M. Solbiati e autori vari).
- Il Controllo Strategico dell'Impresa**, 2007 - Il Sole 24 ORE (M. Bogni e M. Solbiati)
- Calcolo dei costi: la gestione dei costi di struttura attraverso il processo di activity based costing**, Amministrazione e Finanza ORO 2/2007 - IPSOA (M. Solbiati e autori vari).
- Corporate Governance e sistemi di controllo: cosa fanno le aziende in Italia**, Contabilità, Finanza e Controllo n°12/2006 - Il Sole 24 ORE (M. Solbiati)
- La Pianificazione economico finanziaria a medio termine**, Contabilità, Finanza e Controllo n°11/2006 - Il Sole 24 ORE (M. Solbiati)
- La Pianificazione dei flussi finanziari d'impresa**, Contabilità, Finanza e Controllo n°6/2006 - Il

Sole 24 ORE (M.Solbiati)

Il controllo di gestione nelle residenze sanitarie assistenziali, in Sanità Pubblica e Privata 04/2006, Maggioli Editori (M.Solbiati).

Strumenti di controllo di gestione per gestire il valore in organizzazioni complesse, Amministrazione e Finanza ORO 4/2006 - IPSOA (M. Solbiati).

Creazione di valore e intangible assets: l'importanza degli asset intangibili nelle squadre di calcio, Amministrazione e Finanza ORO 3/2006 - IPSOA (M. Campioli e M. Solbiati).

Corporate Governance e sistemi di controllo di gestione: che cosa fanno le imprese in Italia, Amministrazione e Finanza ORO 5/2005 – IPSOA (M.Solbiati e autori vari)

Manuale di calcolo dei costi per le aziende tessili, 2002 – Associazione Tessile Italiana (M. Solbiati e autori vari).

Process Costing modulare: la scheda di costo, n°13/2004 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Process Costing: una strada da percorrere, n°9/2004 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Balanced Scorecard in azione: il caso di un'associazione imprenditoriale, n°7/2004 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Costruzione del budget di tesoreria: secondo passo, n°13/2003 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Budget Finanziario: il preventivo di tesoreria, n°11/2003 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Il prezzo di vendita: logiche a confronto, n°3/2000 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Missione - Il processo di controllo: dal budget al piano di risanamento, n°21/1998 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Quando è il mercato a "fare il prezzo", n°5/1999 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Il prezzo è "giusto" ?, n°3/1999 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

"Costruire un piano strategico: dalla pianificazione alla simulazione", Collana Appunti, Edizioni Angelo Guerini e Associati, Milano, 1998 (M. Solbiati).

Il piano d'azione dopo un budget mancato, n°23/1998 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Il business plan: dagli obiettivi alle strategie, n° 19/1997 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Costruire un business plan: la definizione degli obiettivi, n°17/1997 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Nel segno delle simulazioni: meglio prevedere, n°3/1997 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Strumenti di simulazione e supporto della pianificazione strategica, n° 1 del 15 gennaio 1997 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Dalla scheda di costo al prezzo di vendita, n°21/1996 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

La scheda di costo: i punti di forza e di debolezza, n°19/1996 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

La scheda di costo: uno strumento per decidere, n°17/1996 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Quale redditività per una crescita equilibrata, n°15/1996 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Pianificare per crescere, n°1/1996 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

L'analisi di bilancio per la pianificazione, n°21/1995 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Il benchmarking per l'attività di formazione, n°10/1995 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

La formazione ha valore ?, n°9/1995 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Investimenti produttivi: quale capacità e durata, n°5/1995 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Il valore attuale netto per le decisioni d'investimento, n°3/1995 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

I criteri per le decisioni di investimento, n°2 del 31 gennaio 1995 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Il budget finanziario, n°23/1994 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Il budget per la produzione, n°22/1994 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Impostare il budget, n°21/1994 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Gli indicatori di economicità e il ciclo di vita dei prodotti, n°19/1994 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

L'economicità dei prodotti: gli indicatori fondamentali, n°18/1994 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

La valutazione delle scorte: una scelta di politica aziendale, n°17/1994 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Il ciclo di vita e le curve d'esperienza: strumenti per determinare il mix di vendita, n°16/1994 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Redditività aziendale: la scelta del mix di paese, n°15/1994 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Il valore strategico del mix di vendita, n°14/1994 Amministrazione e Finanza – IPSOA (M. Solbiati)

Autorizzo il trattamento dei miei dati personali in base al DL 30/06/2003 n. 196