

## MASTER in FINANZA E CONTROLLO

Dall'analisi di Bilancio ai Sistemi di Pianificazione e Programmazione economico-finanziaria con esercitazioni in Excel avanzato per far crescere le aziende in logica data-driven-company

In aula Roma dal 26/10/2024

### ROMA - Programma Dettagliato delle Lezioni

#### Modulo: **MANAGERIAL ACCOUNTING**

#### **IL BILANCIO COME STRUMENTO DI ANALISI E CONTROLLO DELLA GESTIONE AZIENDALE, MA ANCHE DI MANIPOLAZIONE DELL'INFORMAZIONE (EARNING MANAGEMENT)**

##### Lezione 1 , Sabato 26/10/2024 (mattina)

IL BILANCIO E LE SITUAZIONI CONTABILI PERIODICHE COME STRUMENTO DI INFORMAZIONE, MONITORAGGIO E CONTROLLO DELLA GESTIONE D'IMPRESA

##### **I fondamenti dell'analisi di Bilancio:**

- Le fonti normative del Bilancio
- La classificazione delle imprese: microimprese, piccole imprese e grandi imprese;
- I documenti che compongono il bilancio;
- L'importanza di creare una base interpretativa, unitaria ed integrata, di tutti gli aspetti della gestione d'impresa;
- L'approccio all'analisi dei bilanci (o delle situazioni contabili infrannuali);
- I passi da compiere per passare dal bilancio civilistico al bilancio gestionale;
- Le riclassificazioni per l'analisi e per il controllo economico-finanziario dell'impresa;

##### **Approccio ai principali aspetti che "limitano" l'analisi di Bilancio (documentati con esempi ed esercitazioni durante le lezioni successive):**

- La differenza tra analisi condotta da soggetti interni o esterni all'impresa;
- Il periodo di riferimento del bilancio (convenzionalmente l'anno solare) e l'obsolescenza dei suoi dati;
- La rilevazione dei fatti aziendali in contabilità solo quando hanno rilevanza amministrativa;
- La differente dinamica di informazione dei valori iscritti nel Conto Economico da quelli iscritti nello Stato Patrimoniale;
- La rappresentazione delle voci di Immobilizzo al netto dei rispettivi Fondi di Ammortamento e loro influenza nel calcolo di alcuni *ratios*;
- La presenza nel bilancio di molti valori "soggettivi" (stimati e congetturati);
- L'influenza di eventuali operazioni straordinarie;
- L'influenza di operazioni infragruppo;
- L'influenza del legislatore fiscale;
- L'influenza del sistema bancario e finanziario nella determinazione del merito creditizio delle imprese;
- La presenza di regimi di contabilizzazione di alcune voci che non tengono conto della sostanza dell'operazione o della tipologia contrattuale (es. leasing finanziario);
- La presenza (in generale) di operazioni che intendono influenzare l'informativa di bilancio verso determinati terzi (*earning management*).

##### Lezione 2 , Sabato 26/10/2024 (pomeriggio)

ANALISI STATO PATRIMONIALE (SP): LE VOCI DELL'ATTIVO CON ESAME ANALITICO E CRITICO (Parte I)

- I limiti dello schema civilistico dello SP per una analisi finanziaria dell'impresa;
- La riorganizzazione delle voci dello SP dal 'piano dei conti' al modello di riclassificazione scelto per una migliore analisi finanziaria dell'impresa (riclassificazione gestionale);

Per alcune voci dell'Attivo dello Stato Patrimoniale (SP):

- si analizza il dettame civilistico e i criteri di valutazione;
- si fa cenno ai principali Principi Contabili Nazionali (OIC) e solo in alcuni casi anche a quelli Internazionali (IAS e IFRS) e loro effetti sull'analisi di bilancio;
- si fa cenno a quelle voci che potrebbero essere maggiormente soggette ad artificiose discrezionalità degli

amministratori/management, per far apparire il bilancio differente da quello reale e influenzare la valutazione della gestione aziendale (manipolazioni di bilancio – “*earning management*”).

### Lezione 3 , Sabato 09/11/2024 (mattina)

ANALISI STATO PATRIMONIALE (SP): LE VOCI DELL'ATTIVO CON ESAME ANALITICO E CRITICO (Parte II)

Durante questa lezione si affronteranno i seguenti **casi ed esercitazioni** attraverso l'uso dei fogli Excel:

- La rappresentazione delle voci di Immobilizzo al netto dei rispettivi Fondi di Ammortamento e loro influenza nel calcolo di alcuni *ratios* (caso esempio);
- L'influenza del legislatore fiscale nella procedura di ammortamento e suoi effetti sull'analisi (caso esempio);
- La svalutazione delle attività per perdite durevoli di valore (caso esempio con l'*Impairment Test* - IFRS 36);
- Il processo di capitalizzazione indiretta dei costi pluriennali (caso esempio con le Immobilizzazioni in corso delle Immobilizzazioni Immateriali – Oic 24);
- Imprese sottoposte al controllo delle controllanti (esempio con sondaggio);
- Lavori in corso su ordinazione (caso esempio con criterio dello stato di avanzamento);
- Crediti verso clienti e loro svalutazioni (caso esempio con rintracciamento dei crediti meritevoli di svalutazione).

### Lezione 4 , Sabato 09/11/2024 (pomeriggio)

ANALISI STATO PATRIMONIALE (SP): LE VOCI DEL PASSIVO CON ESAME ANALITICO E CRITICO

Per alcune voci del Passivo dello Stato Patrimoniale (SP):

- si analizza il dettame civilistico e i criteri di valutazione;
- si fa cenno ai principali Principi Contabili Nazionali (OIC) e solo in alcuni casi anche a quelli Internazionali (IAS e IFRS) e loro effetti sull'analisi di bilancio.

### Lezione 5 , Sabato 16/11/2024 (mattina)

I RIFLESSI DELLA RICLASSIFICAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE (SP) SULLA RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO (CE), CON ESAME ANALITICO E CRITICO DELLE PRINCIPALI VOCI DEL CE

- I limiti dello schema civilistico del CE per una analisi economica dell'impresa;
- la riorganizzazione delle voci del CE, dal 'piano dei conti' al modello di riclassificazione scelto per una migliore analisi economica e finanziaria dell'impresa (riclassificazione gestionale);

Per alcune voci del Conto Economico (CE):

- si analizza il dettame civilistico e i criteri di valutazione;
- si fa cenno ai principali Principi Contabili Nazionali (OIC) e solo in alcuni casi anche a quelli Internazionali (IAS e IFRS) e loro effetti sull'analisi di bilancio;
- si fa cenno a quelle voci che potrebbero essere maggiormente soggette ad artificiose discrezionalità degli amministratori/management, per far apparire il bilancio differente da quello reale e influenzare la valutazione della gestione aziendale (manipolazioni di bilancio – “*earning management*”).

Per entrambi i prospetti di Bilancio (SP e CE) riclassificati:

- Il Leasing Finanziario e l'impatto sull'analisi economico-finanziaria con il ricorso all'attuale metodo contabile patrimoniale;
- "Test" sui dati "*stimati*" e "*congetturati*" di bilancio e come scoprire se contengono dati veritieri;
- L'*adimensionamento* dei dati di bilancio per una predisposizione all'analisi dell'efficienza economica e finanziaria.

Al termine di questa lezione verrà rilasciato un esercizio (caso Ratio in Excel) da svolgere fuori dall'aula per avviare i partecipanti ai metodi di riclassificazione gestionale di Bilancio. Nello specifico ai partecipanti verrà rilasciato un Bilancio (opportunamente trasformato in file Excel), per procedere successivamente alla:

- riclassificazione dei dati di partenza civilistici in raggruppamenti utili per l'analisi economica e finanziaria;
- costruzione degli Indici di Bilancio.

### Lezione 6 , Sabato 16/11/2024 (pomeriggio)

L'ANALISI DELL'AZIENDA PER INDICI - RATIO ANALYSIS (Parte I)

**Metodi di calcolo e di interpretazione degli indici di bilancio:**

- L'analisi temporale e spaziale degli indici;
- Il sistema di scomposizione ed interpretazione degli indici ad “*albero*”, partendo dal ROE *modif.* con la legge di Modigliani-Miller;
- Gli indici nella loro scomposizione ed interpretazione reddituale e finanziaria (di struttura e di situazione finanziaria);
- Gli indici di “rotazione” e il loro indice sintetico: il *Cash Conversion Cycle* (CCC)

- Gli indicatori di liquidità, solidità e solvibilità.

### Lezione 7 , Sabato 23/11/2024 (mattina)

#### L'ANALISI DELL'AZIENDA PER INDICI - RATIO ANALYSIS (Parte II)

##### Limiti dell'analisi condotta solo per Indici di bilancio

- I limiti degli indici di bilancio nella loro dimensione "statica" e "dinamico/statica" in contrapposizione con l'evoluzione sempre dinamica della gestione d'impresa
- Le interpretazioni fuorvianti derivanti da un'analisi condotta esclusivamente con gli indici;
- La visione 'organica' e 'coordinata' degli indici per una valutazione unitaria ed integrata della gestione d'impresa;

##### Gli indicatori di sostenibilità del debito

- Gli Indicatori di bancabilità;
- Cenni sullo scoring e sulla valutazione del merito creditizio delle imprese;
- La Posizione Finanziaria Netta (PFN):
  - Indici con la PFN
  - La PFN sempre più strumento di covenant contrattuale: nelle operazioni di finanza straordinaria; nelle operazioni di private equity (caso esempio di covenant per l'investitore con la PFN)

##### E.V.A. (Stern & Stewart), NOPAT e WACC

- Cenni sul modello E.V.A. (Stern & Stewart) e le sue determinanti: NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) e WACC (Weighted Average Cost of Capital);

Al termine di questa lezione verranno invitati i partecipanti a continuare l'esercitazione del Caso Ratio in Excel con il calcolo degli Indici (da svolgere fuori dall'aula).

### Lezione 8 , Sabato 23/11/2024 (pomeriggio)

#### L'ANALISI PER "FLUSSI" FINANZIARI E I RENDICONTI FINANZIARI (Parte I)

- La nozione di "flusso", "fonte", "impiego" e "liquidità"
- La formazione del Rendiconto Finanziario come prospetto riepilogativo dei flussi finanziari;
- La metodologia di approccio alla costruzione del Rendiconto Finanziario (diretto o indiretto);
- Le diverse tipologie di Rendiconto Finanziario in ragione della scelta dell' "incognita del flusso netto finale":
- Rendiconto del capitale circolante netto (working capital statement),
- Rendiconto dei flussi di liquidità netti (cash flow statement).
- Le diverse tipologie di Rendiconto Finanziario in ragione della scelta del "valore di partenza" del prospetto:
  - Risultato economico netto;
  - Reddito ante imposte;
  - Reddito operativo;
  - altro.
- Il Rendiconto Finanziario nella prassi internazionale;
- Il principio contabile OIC 10

### Lezione 9 , Sabato 30/11/2024 (mattina)

#### L'ANALISI PER "FLUSSI" FINANZIARI E I RENDICONTI FINANZIARI (Parte II)

- La costruzione del prospetto delle "fonti" e degli "impieghi"
- Le rettifiche da apportare ai valori grezzi (contabili, nominali, compensativi) per far emergere i flussi finanziari effettivi
- Il Rendiconto Finanziario dei flussi di liquidità netta (Cash Flow Statement) quale mezzo di controllo e di valutazione della gestione finanziaria dell'impresa;
- La comparazione e l'interpretazione dei risultati e dei sub-risultati del Conto Economico (riclassificato) e del Rendiconto Finanziario;
- Le politiche di bilancio e gli effetti sul cash flow.

### Lezione 10 , Sabato 30/11/2024 (pomeriggio)

#### LA COSTRUZIONE DI UN MODELLO DI ANALISI PER FLUSSI FINANZIARI (esercitazione in aula con PC)

- Costruzione guidata con Excel® dei seguenti prospetti: Impieghi/Fonti e Rendiconto finanziario dei flussi di liquidità, partendo dall'analisi di due bilanci successivi (il Caso Omega);
- Discussione in aula del caso aziendale.

### Lezione 11 , Venerdì 13/12/2024 (pomeriggio)

#### L'ANALISI DI BILANCIO PER FAR EMERGERE LE POLITICHE DI BILANCIO (EARNING MANAGEMENT)

##### L' informativa di bilancio e i legami con l'earning management

- Earning management o frode contabile
- L'analisi contabile per l'individuazione delle sofisticazioni di bilancio (analisi delle principali red flags individuabili nei bilanci)
- Gli indicatori (ratios) maggiormente utili per indagare (e scovare) eventuali operazioni di "earning management"
- Un indicatore di sintesi per le sofisticazioni di bilancio: il "Cash Conversion Cycle" (CCC)
- Il ruolo della disclosure quality nelle sofisticazioni di bilancio alcuni esempi

### Lezione 12 , Sabato 14/12/2024 (mattina)

#### 1° LEZIONE DEL CICLO MODELLI EXCEL: L'ANALISI DI BILANCIO ECONOMICO, FINANZIARIO E PATRIMONIALE

? Inserimento, nei fogli Excel, stato patrimoniale e conto economico ultimi tre anni e ultima situazione aggiornata  
? Gestione dei saldi patrimoniali all'ultima situazione aggiornata;  
? Costruzione e Analisi dello stato patrimoniale;  
? Costruzione e Analisi del conto economico;  
? Costruzione e Analisi del rendiconto finanziario indiretto (il confronto tra i vari modelli di rendicontazione finanziaria: OIC e altri di analisi aziendale);  
? Costruzione e Analisi degli indici di bilancio e dell'albero del ROE;  
? Costruzione e Analisi della posizione finanziaria netta.  
Al termine dell'esercitazione ogni partecipante possederà un modello di analisi di bilancio ed avrà maturato una competenza autonoma professionale sulle tecniche di analisi economico-finanziaria dei bilanci (e delle posizioni infrannuali) per effettuare diagnosi precoci e tempestive al fine di intercettare anche eventuali stati di crisi aziendale

### Lezione 13 , Sabato 14/12/2024 (pomeriggio)

#### PRESENTAZIONE DEL PROJECT WORK: COSTRUZIONE DI UN PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO

Verrà presentato ai partecipanti un progetto concreto, da realizzare individualmente (o in gruppi massimo di 2 persone), attraverso il quale sperimentare, con un approccio operativo, i contenuti didattici appresi (fino a questo punto) e che apprenderanno fino alla fine del programma del Master.  
Durante la lezione si assegneranno ai singoli gruppi i Piani Economici-Finanziari per diversi casi e scopi aziendali (Emergenza Crisi d'Impresa e previsione di situazioni di Insolvenza; Risanamento Aziendale; Costituzione di una Start Up; Accesso a strumenti di Finanza ordinaria o straordinaria; Operazioni di Project Financing; Pre-closing nelle operazioni Straordinarie, come elemento di stima per la valutazione dell'azienda, ecc.), inoltre si spiegherà l'iter di sviluppo dei lavori e le modalità di premiazione finale.

### Modulo: SCORING AZIENDALE, MERITO CREDITIZIO DELL'IMPRESA E METODI DI PREVISIONE

#### SCORING AZIENDALE, SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL MERITO CREDITIZIO DELL'IMPRESA, METODI DI FORECAST

##### Lezione ON LINE 14 - versione On DEMAND sulla piattaforma e-Learning

#### VIDEO LEZIONE: LO SCORING AZIENDALE IN UN SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL MERITO CREDITIZIO DELL'IMPRESA CON IL SOFTWARE M-IDAS®

- Lo scoring aziendale con il modello MedioCredito Centrale;
- Le agenzie CRIF, CERVED e la Centrale Rischi;
- L'indice Z-Score di Altman;
- La profilazione dei costi ed i riclassificati di bilancio;
- Break-Even Analysis (economica e finanziaria) & sensitivity;
- Il caricamento dei bilanci XBRL.

### Modulo: PIANIFICAZIONE AZIENDALE, BUSINESS PLANNING & FINANCIAL MODELLING

#### DAL BUSINESS PLAN ALLA COSTRUZIONE DI UN FINANCIAL MODELLING CON EXCEL

### Lezione 15 , Sabato 11/01/2025 (mattina)

## BUSINESS PLAN (Parte I)

- Concetti generali idonei alla comprensione degli obiettivi, delle finalità e dei destinatari del Business Plan;
- Identificazione della struttura formale del documento, del Project Memorandum e del Piano Economico Finanziario;
- Descrizione del Business di riferimento (analisi del contesto competitivo dell'Azienda, analisi del posizionamento competitivo e del piano/strategia di marketing delineata);
- Strutturazione del Piano Economico Finanziario (impostazione della struttura, definizione delle principali assumptions e predisposizione dei prospetti previsionali di Conto Economico, Stato Patrimoniale e Cash Flow statement);
- Conto Economico previsionale (economics): Modello dei ricavi e dei costi;
- Situazione finanziaria prospettica: Le componenti del circolante di funzionamento (working capital), la redazione del prospetto delle fonti e degli impieghi fissi e di funzionamento;

## Lezione 16 , Sabato 11/01/2025 (pomeriggio)

### BUSINESS PLAN (Parte II)

- L'individuazione del fabbisogno finanziario e le analisi finanziarie per la copertura dei fabbisogni. Cenni sulle strategie di finanziamento;
- Model documentation e file management;
- Tipici errori della pianificazione: focus sulla variabile fiscale
- Stress test & sensitivity
- Business Modeling – Useful Tips e Testing & Checks;

Durante la giornata di lezione non si trascureranno le nuove "Linee guida" (*Guidelines on Loan Monitoring*) indicate dall'EBA ( *European Banking Authority*) che richiedono alle Banche di acquisire sempre più informazioni dalle imprese per la valutazione del merito di credito e come si è passati dall'analisi storica dei bilanci all'elaborazione dei Business Plan (insieme agli Budget di tesoreria) per definire la capacità delle imprese di produrre "adequati flussi di cassa previsionali" come requisito per il monitoraggio e la concessione di nuovi finanziamenti (*debt sustainability*). Nella lezione successiva verrà presentato e messo a disposizione dei partecipanti un tool excel utile proprio per rispondere efficacemente a queste esigenze.

## Lezione 17 , Venerdì 17/01/2025 (mattina)

### LA COSTRUZIONE DI UN BUSINESS PLAN – Parte I

#### I Sistemi di Previsione (Forecasting Systems)

- Cenni di Statistica di base (medie, indici di dispersione, curva normale, dipendenza e interdipendenza);
- Cenni sui modelli di previsione delle variabili aziendali (vendite, costi, ecc.) ricorrendo all'analisi delle serie storiche e delle loro principali componenti (trend, ciclicità, stagionalità, accidentalità, erraticità);
- Rilascio di un modello di Sales Forecast

#### I Piani economici aziendali

- Elaborazione del piano dei ricavi, attraverso un modello statistico di estrapolazione basato sull'individuazione delle ricorrenze storiche (Trend, Ciclo e Stagionalità);
- Piano dei costi di produzione, di distribuzione e di marketing;
- Piano del personale;

#### I Piani patrimoniali e finanziari

- Elaborazione del piano degli investimenti
- Elaborazione del piano dei finanziamenti
- Elaborazione del piano delle imposte
- Elaborazione del piano patrimoniale
- Elaborazione dei piani accessori

## Lezione 18 , Venerdì 17/01/2025 (pomeriggio)

### LA COSTRUZIONE DI UN BUSINESS PLAN – Parte II

#### La Costruzione degli schemi riepilogativi:

- La formazione degli schemi prospettici pluriennali: Conto economico, Stato patrimoniale, Rendiconto finanziario, Indici aziendali, su fogli Excel<sup>®</sup>
- L'aggregazione dei dati economici, patrimoniali e finanziari su fogli Excel<sup>®</sup>
- Financial Modelling con calcolo del fabbisogno finanziario e delle più appropriate fonti per la sua copertura.

- La quadratura dei prospetti economico-finanziari previsionali attraverso l'attribuzione alle posizioni liquide (scoperto/deposito in conto corrente) le inefficienze della gestione finanziaria, attraverso la funzionalità del calcolo iterativo di Excel<sup>®</sup>.
- L'analisi di what-if

Al termine di queste lezioni esercitative ogni partecipante possiederà:

- un modello Excel, sviluppato in proprio, attraverso il quale avrà maturato una competenza professionale sulle tecniche di scomposizione in fattori minimi di sistemi complessi;
- un software di previsione statistica delle vendite;
- un software di sviluppo del business plan in grado di svolgere (in automatico) tutte le fasi adottate nel processo di pianificazione.

Inoltre al termine di questo gruppo di lezioni incentrate sul Business Plan, ogni partecipante avrà a disposizione un *tool* excel capace di rispondere efficacemente ed in modo **integrato** al c.d. *forward looking behavior* previsto dalle "linee guida" dell'EBA.

### Lezione 19 , Sabato 18/01/2025 (mattina)

#### 2° LEZIONE DEL CICLO MODELLI EXCEL: PROCESSO DI BUDGETING – Parte I

- ? Budget delle vendite e del magazzino
- ? Budget delle materie prime e del magazzino
- ? Budget del costo del personale
- ? Budget dei costi di gestione
- ? Budget degli investimenti

### Lezione 20 , Sabato 18/01/2025 (pomeriggio)

#### 2° LEZIONE DEL CICLO MODELLI EXCEL: PROCESSO DI BUDGETING – Parte II

- ? Budget dei finanziamenti
- ? Budget dell'Iva
- ? Budget dei contributi
- ? Budget del capitale netto
- ? Budget delle imposte

### Lezione 21 , Sabato 25/01/2025 (mattina)

#### 3° LEZIONE DEL CICLO MODELLI EXCEL: PIANO INDUSTRIALE E COLLEGAMENTO CON L'ANALISI DI BILANCIO E IL BUDGETING – Parte I

- ? Importazione dati del bilancio
- ? Gestione dei saldi patrimoniali all'ultima situazione aggiornata
- ? Collegamenti con i budget settoriali
- ? Creazione e Analisi dello stato patrimoniale prospettico
- ? Creazione e Analisi del conto economico prospettico

### Lezione 22 , Sabato 25/01/2025 (pomeriggio)

#### 3° LEZIONE DEL CICLO MODELLI EXCEL: PIANO INDUSTRIALE E COLLEGAMENTO CON L'ANALISI DI BILANCIO E IL BUDGETING – Parte II

- ? Creazione e Analisi del rendiconto finanziario prospettico
- ? Creazione e Analisi del flusso di cassa prospettico
- ? Creazione e Analisi degli indici prospettici
- ? Creazione e Analisi del Financial Viability Check

### Lezione 23 , Sabato 01/02/2025 (mattina)

#### LA TESORERIA AZIENDALE COME STRUMENTO DI PREVISIONE E CONTROLLO DEI FLUSSI MONETARI (Parte I)

- Dal Business & Financial Planning al Budget Finanziario e dal Budget Finanziario al Piano di Tesoreria;
- La tesoreria come strumento di controllo sistematico della liquidità aziendale nelle PMI;
- La gestione degli incassi e dei pagamenti;
- Controllo ed ottimizzazione della dinamica della liquidità aziendale;

### Lezione 24 , Sabato 01/02/2025 (pomeriggio)

#### LA TESORERIA AZIENDALE COME STRUMENTO DI PREVISIONE E CONTROLLO DEI FLUSSI MONETARI (Parte II)

Costruzione guidata di un piano di Tesoreria (per periodi mensili) partendo dalla conoscenza delle informazioni certe del sistema di contabilità generale dell'impresa e integrando le informazioni extracontabili nascenti dalla contabilità ordini e dei Budgets.

### Lezione 25 , Sabato 08/02/2025 (mattina)

#### EXCEL® PER MODELLI DI CONTROLLO DELLA TESORERIA AZIENDALE - Parte I (esercitazione in aula con PC)

L'esercitazione è finalizzata alla realizzazione di un Piano di Tesoreria destinato alla gestione preventiva dei fabbisogni di liquidità. Il piano avrà le caratteristiche del *Rolling Budget*, ovvero rappresentato secondo uno scadenziario ad ampiezza variabile, ed organizzato secondo diversi criteri di priorità.

L'esercitazione seguirà le seguenti fasi per la costruzione del piano di tesoreria:

- Realizzazione del calendario di aggregazione dei flussi monetari con possibilità di variarne l'ampiezza (giornaliero, settimanale, mensile, trimestrale), utilizzando le formule di Excel per la manipolazione delle date;
- Suddivisione delle entrate provenienti da contabilità/ordini/budget attraverso i menu di scelta personalizzati, con possibilità di ricorso alle anticipazioni su fatture;

### Lezione 26 , Sabato 08/02/2025 (pomeriggio)

#### EXCEL® PER MODELLI DI CONTROLLO DELLA TESORERIA AZIENDALE - Parte II

- Suddivisione delle uscite per natura (fornitori, personale, fisco, banche) attraverso i menu di scelta personalizzati;
- Organizzazione delle uscite in base alle loro priorità e differibilità;
- Individuazione dei saldi banca previsionali al fine di contenere i fabbisogni finanziari onerosi.
- Al termine dell'esercitazione ogni partecipante possiederà un modello di tesoreria realizzato in proprio, e avrà maturato una competenza avanzata sulle modalità di gestione temporale dei dati.

## **Modulo: RAPPORTI BANCARI, STRATEGIE DI FINANZIAMENTO, COSTI FINANZIARI E RILEVAZIONE DELLE PRATICHE VESSATORIE**

### **PROCESSI DI VALUTAZIONE E ANALISI DEGLI STRUMENTI DI FINANZIAMENTO E LORO SCELTA STRATEGICA**

### Lezione 27 , Venerdì 14/02/2025 (mattina)

#### EXCEL® PER MODELLI DI ANALISI DEI RAPPORTI BANCARI - Parte I

L'esercitazione contiene una parte introduttiva alla matematica finanziaria (tempo e suo valore finanziario) e nell'esercitazione stessa verranno analizzate criticamente le posizioni contrattuali ed andamentali dei rapporti che l'impresa ha con le banche.

Di seguito le principali fasi:

- Excursus giuridico sulla legislazione bancaria, con particolare riferimento alle pratiche dell'usura, dell'anatocismo e della trasparenza;
- Lettura e comprensione dei contratti e della documentazione bancaria periodica;
- Rilevazione della presenza delle condotte vessatorie;
- Costruzione di un modello di rilevazione dell'usura su conti correnti e finanziamenti rateali;
- Costruzione di un modello di rilevazione di usura e anatocismo sui conti correnti;

### Lezione 28 , Venerdì 14/02/2025 (pomeriggio)

- Costruzione di un modello per la verifica del rispetto delle norme sulla trasparenza nei finanziamenti rateali;
- Modalità di risoluzione extra-giudiziale delle controversie fra banche e clientela;

I modelli di calcolo saranno sviluppati a partire da una corposa documentazione relativa a casi tratti dalla prassi professionale (conti correnti, mutui, credito al consumo), e condurranno alla determinazione delle grandezze su cui basare le contestazioni (T.E.G., T.A.E.G., I.S.C. ecc.); molte delle tecniche Excel presentate nelle precedenti esercitazioni verranno qui riproposte sotto una diversa luce, in modo da verificarne la versatilità.

Al termine dell'esercitazione ogni partecipante possiederà tre modelli realizzati in proprio di analisi dei rapporti finanziari, ed avrà maturato una competenza professionale sulle tecniche di rilevazione delle pratiche vessatorie.

Inoltre verranno rilasciati tre applicativi (software di verifica dell'usura, dell'anatocismo e della trasparenza) che svolgono automaticamente tutte le fasi del processo di analisi, compresa la redazione della perizia econometrica.

## **Modulo: VALUTAZIONE DI AZIENDA E TECNICHE DI CAPITAL BUDGETING**

### **I PRINCIPALI METODI DI VALUTAZIONE DI IMPRESA E LE TECNICHE DI CAPITAL BUDGETING**

#### **Lezione 29 , Sabato 15/02/2025 (mattina)**

##### **LA VALUTAZIONE D'AZIENDA – TECNICHE VALUTATIVE E APPLICAZIONI PRATICHE (Parte I)**

- Introduzione alla valutazione d'azienda
  - A cosa servono le valutazioni
  - Valore Verso Prezzo
  - Introduzione alle differenti Metodologie di valutazione
- Il Metodo Patrimoniale
  - Teorica e concetti applicativi
  - Esercitazione in aula
- Il Metodo dei flussi: reddituali, finanziari, dividendi
  - Metodo reddituale
  - Metodo dei flussi
  - Esercitazione in aula

#### **Lezione 30 , Sabato 15/02/2025 (pomeriggio)**

##### **LA VALUTAZIONE D'AZIENDA – TECNICHE VALUTATIVE E APPLICAZIONI PRATICHE (Parte II)**

- Il Metodo dei flussi: reddituali, finanziari, dividendi
  - Equity verso Firm Value
  - Il Discounted Cash Flow
  - Esercitazione in aula
- Metodi Misti - Cenni
- Metodi Diretti
  - Multipli di Borsa
  - Multipli delle transazioni comparabili

#### **Lezione 31 , Venerdì 21/02/2025 (pomeriggio)**

##### **LA VALUTAZIONE D'AZIENDA – TECNICHE VALUTATIVE E APPLICAZIONI PRATICHE (Parte III)**

- Metodi Diretti
  - Premi di controllo, Sconti di minoranza, il processo di “Adjusting” dei multipli
  - Metodi empirici
- Consigli pratici per il valutatore
- I principali errori da evitare da parte del valutatore
- Somma delle Parti (SOP)
- Metodo EVA
  - Teorica e concetti applicativi
  - Esercitazioni
- Normalizzazioni e Rettifiche alle grandezze impiegate



## Lezione 32 , Sabato 22/02/2025 (mattina)

### EXCEL® PER MODELLI DI VALUTAZIONE D'AZIENDA E TECNICHE DI CAPITAL BUDGETING - Parte I

L'esercitazione è finalizzata alla costruzione di modelli di valutazione d'azienda e alla creazione di un modello di valutazione dei progetti di investimento. In questa sede l'impiego del foglio elettronico Excel® esprimerà il massimo delle sue potenzialità attraverso l'uso degli strumenti più avanzati.

L'esercitazione seguirà le seguenti fasi:

- Determinazione dei flussi finanziari in uscita (per investimenti) e in entrata (per utili operativi);
- Determinazione del costo del capitale di rischio, utilizzando i modelli di media-varianza di Markovitz e il coefficiente  $\beta$ -risk;
- Determinazione del costo del capitale di credito e del W.A.C.C. (WeightedAverage Capital Cost);
- Calcolo dei flussi finanziari attualizzati (DCF: Discounted Cash Flow);
- Calcolo del V.A.N. (Valore Attuale Netto) e del T.I.R. (Tasso Interno di Rendimento) attraverso le formule Excel di matematica finanziaria al fine di valutare la convenienza dell'investimento;
- Calcolo del Pay-Back Period e dell'Indice di Profittabilità al fine di valutare la fattibilità temporale dell'investimento;
- Scelta fra strategie alternative di investimento attraverso le funzionalità Ricerca Obiettivo e Risolutore di Excel (derivate dalla Ricerca Operativa);
- Analisi di WHAT-IF al fine di determinare la sensibilità delle previsioni in relazione alle ipotesi adottate.

## Lezione 33 , Sabato 22/02/2025 (pomeriggio)

### EXCEL® PER MODELLI DI VALUTAZIONE D'AZIENDA E TECNICHE DI CAPITAL BUDGETING - Parte II

Le tecniche precedenti applicate ai principali metodi di valutazione del valore dell'impresa (Business Valuation):

- metodo del valore reddituale prospettico;
- metodo del valore finanziario attuale;
- metodo del patrimonio netto rettificato;
- metodi misti: *Levered e Unlevered*;
- metodo dei multipli: metodo dei *multipli di mercato* e metodo dei *multipli da transazioni comparabili*.
- confronto tra i diversi modelli di valutazione e determinazione del valore dell'azienda per media ponderata tra i modelli più coerenti con il business dell'impresa.

Al termine dell'esercitazione ogni partecipante possiederà un modello di Capital Budgeting e di Valutazione d'azienda realizzato in proprio, e avrà maturato competenze avanzate sulle tecniche di finanza aziendale e valutazione d'impresa.

## Modulo: PRIVATE EQUITY, VENTURE CAPITAL E FINANCIAL DUE DILIGENCE

### ANALISI E PROCESSI DI INDAGINE DELLE OPERAZIONI STRAORDINARIE

#### Lezione ON LINE 34 - versione On DEMAND sulla piattaforma e-Learning

##### FINANCIAL DUE DILIGENCE (Parte I)

- Overview del processo di acquisizione
- Overview degli attori coinvolti nel processo
- Obiettivi della due diligence e relative procedure
- Struttura del report di due diligence
- EBITDA normalizzato
  1. Definizione di EBITDA
  2. Obiettivo della normalizzazione
  3. Principali fattispecie
  4. Case Study EBITDA normalizzato

#### Lezione ON LINE 35 - versione On DEMAND sulla piattaforma e-Learning

##### FINANCIAL DUE DILIGENCE (Parte II)

- PFN e WC rettificati
  - Definizione di PFN
  - Obiettivo della normalizzazione
  - Principali fattispecie
  - Definizione di Working Capital

- Obiettivo della normalizzazione
- Case Study PFN e WC rettificati
- Transaction Foundation
  - Cos'è e perché è importante
  - Quali sono gli elementi di attenzione
- Casi aziendali e lavori di gruppo.

### Lezione ON LINE 36 - versione On DEMAND sulla piattaforma e-Learning

#### PRIVATE EQUITY E VENTURE CAPITAL (Parte I)

- Le differenti modalità di finanziamento di un'azienda: Equity Vs Debito
- Il Mercato del private equity:
  - cosa è e il contesto di mercato del PE in Italia/europa
  - differenti tipologie di operazioni possibili "equity side"
  - Effetti sulle imprese
  - Da dove nasce il valore e le principali leve per la sua creazione
  - impatto economico delle operazioni
  - Quali sono i modelli aziendali di interesse per i PE;
  - Principali differenze tra un investitore industriale e un investitore finanziario;
- Analogie e differenze tra i diversi operatori di mercato
  - Incubatori
  - Business angel
  - Fondi seed
  - Venture
  - Family Office
  - Fondi PE
  - SPAC
  - Crowdfunding
- Relazione con le diverse fasi di vita di una azienda (start-up, sviluppo, maturità, declino)
  - Buy out nelle diverse forme (MBO, LBO, EBO)
  - Expansion
  - Strategie di Add-on
  - Turnaround e Special situation
  - Replacement
- Quadro normativo dei fondi di investimento in capitale di rischio

### Lezione ON LINE 37 - versione On DEMAND sulla piattaforma e-Learning

#### PRIVATE EQUITY E VENTURE CAPITAL (Parte II)

- Fasi di vita di un Fondo di private equity
  - Raccolta
  - Processo di Investimento
- 1. Scouting e Individuazione delle opportunità, sottoscrizione NDA, sottoscrizione LOI, definizione delle condizioni di esclusività
- 2. Business Plan
- 3. Due Diligence: il processo e le diverse tipologie di DD
- 4. Definizione del prezzo di cessione: i diversi metodi
- 5. Strutturazione dell'operazione: il contratto, i patti parasociali
  - Gestione, monitoraggio e valorizzazione dell'investimento in portafoglio
- 1. Governance e organizzazione
- 2. Accordi con i manager
- 3. Leve di creazione del valore
  - Processo di disinvestimento: Exit strategy a confronto
  - Valutazione del portafoglio e ritorni per gli investitori – misurazione delle performance
- 1. Cenni a metodi tradizionali
- 2. Cenni al Discounted Cash Flow
- 3. I moltiplicatori di mercato
- 4. L'IRR come indicatore dei ritorni per gli investitori

5. Riflessioni pratiche per la valutazione
6. Valutazione del portafoglio
  - Principali aspetti, clausole legali nella tutela dell'investitore di minoranza e regolamentazioni delle partecipazioni di minoranza
  - Caso TBD

## **Modulo: CONTROLLO DI GESTIONE**

### **CONTROLLO DI GESTIONE E SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE**

#### **Lezione 38 , Sabato 01/03/2025 (mattina)**

##### **I SISTEMI DI CONTROLLO DI GESTIONE NELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

Controllo di gestione: definizione e classificazioni:

- Controllo strategico, direzionale, operativo
- I sistemi di controllo di gestione: attori, processo, strumenti

#### **Lezione 39 , Sabato 01/03/2025 (pomeriggio)**

##### **FORECASTING E COME PROGETTARE UN SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE**

- Controllo di gestione e strutture organizzative: mappa dei centri di responsabilità
- Il Controllo delle azioni, Controllo dei risultati, Controllo del personale e della cultura interna
- Progettare un sistema di controllo di gestione: Case study

#### **Lezione 40 , Sabato 08/03/2025 (mattina)**

##### **IL SISTEMA DI REPORTING E ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI (VARIANCE ANALYSIS)**

La fase conoscitiva:

- La progettazione della struttura del reporting
- Il funzionamento del sistema del reporting (raccolta dati, elaborazione dei report, layout dei report)

La fase decisionale:

- La verifica delle performance / dell'andamento della gestione
- L'analisi degli scostamenti: la classificazione degli scostamenti
- La ricerca delle cause degli scostamenti e le azioni correttive
- L'analisi dello scostamento dei ricavi: il modello delle "revenue sources"

#### **Lezione 41 , Sabato 08/03/2025 (pomeriggio)**

##### **STRUMENTI E LOGICHE DI COST ACCOUNTING (Parte 1)**

- Logiche e finalità di calcolo dei costi
- Le diverse classificazioni dei costi e le modalità di trattamento
- Analisi dei costi in base alla variabilità/costanza
- Simulazioni di costo basate sul break-even point

#### **Lezione 42 , Sabato 15/03/2025 (mattina)**

##### **STRUMENTI E LOGICHE DI COST ACCOUNTING (Parte 2)**

- Analisi dei costi diretti e indiretti
- Direct costing semplice ed evoluto
- Costi e decisioni aziendali: scelte di make or buy e valutazioni di convenienza economica
- Analisi del margine di contribuzione

#### **Lezione 43 , Sabato 15/03/2025 (pomeriggio)**

##### **STRUMENTI E LOGICHE DI COST ACCOUNTING (Parte 3)**

- Full costing a base unica e a base multipla
- I centri di costo
- Problematiche di ripartizione dei costi
- Configurazioni di costo
- Costi di prodotto e prezzi di vendita

#### Lezione 44 , Sabato 22/03/2025 (mattina)

##### I BUDGET OPERATIVI E I BUDGET ECONOMICO-FINANZIARI (Parte 1)

Introduzione al budget: definizione, caratteristiche, vantaggi, attori coinvolti

?Processo di sviluppo del budget:

- Il budget delle vendite e degli incassi
- Il budget della produzione
- Il budget dei fattori produttivi correnti (materie prime e servizi) e dei pagamenti
- Il budget del personale

#### Lezione 45 , Sabato 22/03/2025 (pomeriggio)

##### I BUDGET OPERATIVI E I BUDGET ECONOMICO-FINANZIARI (Parte 2)

- Il budget dei costi generali
- Il budget di cassa
- Il budget economico
- Il budget patrimoniale e finanziario

#### Lezione 46 , Sabato 29/03/2025 (mattina)

##### BUDGET EVOLUTO E SISTEMI DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE

- Limiti del budget
- Budget e strategie aziendali
- Caratteristiche dei sistemi di misurazione delle performance

#### Lezione 47 , Sabato 29/03/2025 (pomeriggio)

##### BALANCED SCORECARD E MAPPE STRATEGICHE

- Processo di costruzione di una balanced scorecard
- Problematiche interpretative
- Compatibilità con le caratteristiche delle imprese di dimensioni più ridotte

### **Modulo: IL CONTROLLO DI GESTIONE PER LE COMMESSE DI PROGETTO**

#### **TECNICHE E STRUMENTI DI PROJECT MANAGEMENT**

#### Lezione ON LINE 48 - versione On DEMAND sulla piattaforma e-Learning

LE CONOSCENZE DI CONTESTO: CONCETTI FONDAMENTALI DELLA DISCIPLINA DEL PROJECT MANAGEMENT E RUOLO DEL PROJECT MANAGER (PARTE 1)

##### **PROGETTO, PROJECT MANAGEMENT E PROJECT MANAGER**

- Cosa è un Progetto
- Il Project Management (PM)
- Le Strutture organizzative e progetti
- Il Program e Portfolio Management
- La Governance dei progetti

##### **I PROCESSI DI PM**

- Avvio
- Pianificazione
- Esecuzione
- Controllo

#### Lezione ON LINE 49 - versione On DEMAND sulla piattaforma e-Learning

LE CONOSCENZE DI CONTESTO: CONCETTI FONDAMENTALI DELLA DISCIPLINA DEL PROJECT MANAGEMENT E RUOLO DEL PROJECT MANAGER (PARTE 2)

##### **AFFINCHÉ UN PROGETTO ABBIA SUCCESSO**

- Contesto e gestione stakeholder
- Fasi del progetto (ciclo di vita)
- Criteri di successo del progetto

##### **MODELLI DI MATURITÀ DI PM**

- Strategia di progetto, requisiti e obiettivi

- Il responsabile di progetto (Project Manager)
- Modelli di maturità di PM
- Criteri di valutazione del progetto

#### Lezione ON LINE 50 - versione On DEMAND sulla piattaforma e-Learning

#### TECNICHE E METODOLOGIE DELLA GESTIONE DI UN PROGETTO

##### STRUMENTI PER LA GESTIONE DEI “TEMPI” DI PROGETTO

- Gestione dell'integrazione di progetto
- Gestione dell'ambito e dei deliverable di progetto
- Gestione dei tempi di progetto

##### TECNICHE E METODOLOGIE DI GESTIONE DELLE “RISORSE” DI PROGETTO

- Gestione delle risorse di progetto
- L'OBS
- La matrice RAM e RACI
- Calcolo del carico delle risorse di progetto
- Livellamento a tempi limitati e a risorse limitate
- Fast Tracking e Crashing
- Gestione contrattualistica e acquisti di progetto
- La gestione del ciclo di vita del contratto
- Tipologie di gare
- Tipologie di contratti
- Claim management di progetto

#### Lezione ON LINE 51 - versione On DEMAND sulla piattaforma e-Learning

#### GESTIONE DEI “COSTI”, DEI “FLUSSI FINANZIARI”, DEI “RISCHI” E DELLA “QUALITÀ” DI PROGETTO E I LORO INDICI DI MISURAZIONE

##### TECNICHE E METODOLOGIE DI GESTIONE DEI “COSTI” DI PROGETTO

- Gestione dei costi di progetto
- Tipologie di costi di progetto
- Budget di progetto
- Gestione finanziaria di progetto
- Ricavi di progetto

##### IL “CASH FLOW” DI PROGETTO

- Cash Flow di progetto
- PEF di progetto
- Gestione delle configurazioni
- Capital budgeting di progetto

##### GLI “INDICATORI DI PERFORMANCE” DI PROGETTO

- Valutazione dell'avanzamento di progetto
- Planned Value
- Actual Cost
- Earned Value
- Cost Variance e Schedule Variance
- Cost Performance Index e Schedule Performance Index
- EAC e ETC

##### TECNICHE E METODOLOGIE DI GESTIONE DEI “RISCHI” E DELLA “QUALITÀ” DI PROGETTO

- Gestione dei Rischi
- Processi di gestione dei rischi di progetto
- Livello dei rischi di progetto e la matrice impatto - probabilità
- Monitoraggio e controllo dei rischi
- Azioni preventive e correttive e le risposte ai rischi di progetto
- Gestione delle informazioni e della documentazione di progetto
- Gestione della qualità di progetto
- Standard e normative

**LE SOFT SKILL PER UN PROJECT MANAGER**

- Comunicazione
- Leadership
- Motivazione e orientamento al risultato
- Team working e team building
- Conflitti e crisi
- Problem solving
- Etica

**ATTESTAZIONE E CERTIFICAZIONE DELLA FIGURA PROFESSIONALE DEL PROJECT MANAGER**

- Il project manager professionista
- Attestazione e certificazioni
- Approfondimento sul PMO

**VERIFICA APPRENDIMENTO**

- Esercitazione carico risorse
- Esercitazione avanzamento progetto Earned Value
- Verifiche SW Project Libre
- Verifica apprendimento

**ESERCITAZIONI DI VERIFICA APPRENDIMENTO FINALE**

Esercitazioni e Verifica apprendimento

Per esigenze di natura organizzativa e didattica, la Scuola si riserva la facoltà di rinviare, di modificare, così come di spostare le date delle lezioni rispetto al calendario inizialmente prestabilito. Inoltre, si riserva il diritto di modificare in ogni momento i contenuti, dei programmi ed il corpo docente al fine di perseguire miglioramenti didattici in linea con i cambiamenti di mercato e le subentranti esigenze organizzative.