

Executive Master

## **MBA ESSENTIALS**

Master in Business Administration

**In Live Streaming dal 01/04/2023**

### **LIVE STREAMING - Programma Dettagliato delle Lezioni**

#### **Modulo: ORGANIZZAZIONE E SCENARI DI RIFERIMENTO**

#### **ANALISI DELLE STRUTTURE ORGANIZZATIVE AZIENDALI IN FUNZIONE DEGLI OBIETTIVI, DELLE STRATEGIE, DEL PRODOTTO/SERVIZIO E DEL MERCATO DI RIFERIMENTO**

##### **Lezione 1 , Sabato 01/04/2023 (mattina)**

###### **IL PROCESSO DI GLOBALIZZAZIONE**

- Il concetto di mercato
- Il Business Environment : i mercati globali
- Il processo di globalizzazione delle imprese
- L'integrazione dei mercati - evoluzione dell'economia
- Impresa familiare, locale, internazionale, multinazionale, globale
- I distretti produttivi
- Casi reali

##### **Lezione 2 , Sabato 01/04/2023 (pomeriggio)**

###### **LA RIVOLUZIONE DIGITALE**

- La digitalizzazione e la trasformazione aziendale
- Economia digitale e smart economy
- E-business
- Casi reali

##### **Lezione 3 , Sabato 15/04/2023 (mattina)**

###### **ELEMENTI DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

- I diversi contesti organizzativi: azienda, impresa, organizzazione
- La Mission aziendale
- La Cultura aziendale
- Gli strumenti per monitorare la cultura aziendale
- Le Scelte strategiche e l'assetto organizzativo
- Impresa Tayloristica e Impresa Sistemica
- La Struttura organizzativa e l'organigramma
- Smart Company & Smart Environment

##### **Lezione 4 , Sabato 15/04/2023 (pomeriggio)**

###### **L'ORIENTAMENTO AL SUCCESSO COMPETITIVO**

- Dall'orientamento al compito all'orientamento al risultato
- Il Management by objectives
- Il processo decisionale: decision making / decision taking
- Le matrici e l'Analisi Strategica e di controllo della performance
- Matrici di Ansoff e BCG
- Analisi di casi reali

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

### Lezione 5 , Sabato 29/04/2023 (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 6 , Sabato 29/04/2023 (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 7 , Sabato 06/05/2023 (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* - lfrs 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 8 , Sabato 06/05/2023 (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 9 , Sabato 13/05/2023 (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 (opportunosamente 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 10 , Sabato 13/05/2023 (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 11 , Sabato 20/05/2023 (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 12 , Sabato 20/05/2023 (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 13 , Sabato 27/05/2023 (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 14 , Sabato 27/05/2023 (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 15 , Sabato 10/06/2023 (mattina)

### 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 flegs 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 16 , Sabato 10/06/2023 (pomeriggio)

EXCEL® PER MODELLI DI ANALISI DI BILANCIO (esercitazione in aula con PC)

In aula si completerà l'esercitazione del Caso Ratio (inviato precedentemente ai partecipanti), con:

- la costruzione del Rendiconto finanziario
- il confronto tra i vari modelli di rendicontazione finanziaria (OIC e altri di analisi aziendale)
- il controllo degli Indicatori e indici di allerta come da nuovo codice della crisi d'impresa:

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 17 , Sabato 17/06/2023 (mattina)

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 18 , Sabato 17/06/2023 - 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;
- Gli indicatori di allerta comuni e settoriali;
- Il budget di tesoreria ai fini dell'elaborazione del DSCR;
- Gli indicatori personalizzati.

#### Lezione ON LINE 19 , Sabato 24/06/2023 - versione On DEMAND sulla piattaforma e-Learning

VIDEO LEZIONE: L'ANALISI STATISTICA DELLE VENDITE E LA LORO PREVISIONE CON IL SOFTWARE MIDIFORECAST®

- Elementi di statistica descrittiva: media e variabilità, regressione e correlazione;

- L'analisi delle serie storiche con il modello di scomposizione;
- Le componenti di lungo periodo: Trend e Ciclo;
- La componente stagionale: coefficienti di stagionalità e variabilità stagionale;
- Le componenti erratiche: accidentalità e residui di regressione;
- La previsione puntuale ed intervallare.

## Modulo: BUSINESS PLANNING & FINANCIAL MODELLING

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

#### Lezione 20 , Sabato 24/06/2023 (pomeriggio)

##### 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);
- Analisi dell'attuale struttura organizzativa aziendale anche alla luce delle nuove disposizioni del Codice della Crisi d'Impresa;
- 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 21 , Sabato 01/07/2023 (mattina)

##### 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 "adeguati 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 22 , Sabato 01/07/2023 (pomeriggio)

##### LA COSTRUZIONE DI UN BUSINESS PLAN E FINANCIAL MODELLING CON EXCEL – Parte I (esercitazione in aula con PC)

###### 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 23 , Sabato 09/09/2023 (mattina)

LA COSTRUZIONE DI UN BUSINESS PLAN E FINANCIAL MODELLING CON EXCEL – Parte II (esercitazione in aula con PC)

#### 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.

## Modulo: GESTIONE E OTTIMIZZAZIONE DELLA TESORERIA AZIENDALE

### TREASURY MANAGEMENT

#### Lezione 24 , Sabato 09/09/2023 (pomeriggio)

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 25 , Sabato 16/09/2023 (mattina)

LA TESORERIA AZIENDALE COME STRUMENTO DI PREVISIONE E CONTROLLO DEI FLUSSI MONETARI (Parte II con esercitazione in aula con PC)

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 26 , Sabato 16/09/2023 (pomeriggio)

EXCEL<sup>®</sup> 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 27 , Sabato 23/09/2023 (mattina)

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

- 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 28 , Sabato 23/09/2023 (pomeriggio)

EXCEL® PER MODELLI DI ANALISI DEI RAPPORTI BANCARI - Parte I (esercitazione in aula con PC)

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 29 , Sabato 30/09/2023 (mattina)

EXCEL® PER MODELLI DI ANALISI DEI RAPPORTI BANCARI - Parte II (esercitazione in aula con PC)

- 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 30 , Sabato 30/09/2023 (pomeriggio)

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

- 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 , Sabato 07/10/2023 (mattina)

#### 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 32 , Sabato 07/10/2023 (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 33 , Sabato 14/10/2023 (mattina)

#### EXCEL® PER MODELLI DI VALUTAZIONE D'AZIENDA E TECNICHE DI CAPITAL BUDGETING - Parte I (esercitazione in aula con PC)

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<sup>®</sup> 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 34 , Sabato 14/10/2023 (pomeriggio)

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: CONTROLLO DI GESTIONE**

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

#### **Lezione 35 , Sabato 21/10/2023 (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 36 , Sabato 21/10/2023 (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 37 , Sabato 28/10/2023 (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 38 , Sabato 28/10/2023 (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 39 , Sabato 04/11/2023 (mattina)**

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 40 , Sabato 04/11/2023 (pomeriggio)**

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 41 , Sabato 11/11/2023 (mattina)

##### 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 42 , Sabato 11/11/2023 (pomeriggio)

##### 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 43 , Sabato 18/11/2023 (mattina)

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

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

#### Lezione 44 , Sabato 18/11/2023 (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: STRATEGY MANAGEMENT MODELS**

#### **DAL BUSINESS MODEL CANVAS ALLA BALANCED SCORECARD: COME DISEGNARE ED ESEGUIRE UN MODELLO DI BUSINESS ED UNA STRATEGIA DI SUCCESSO**

#### Lezione 45 , Sabato 25/11/2023 (mattina)

##### COME DISEGNARE UN MODELLO DI BUSINESS INNOVATIVO ("BUSINESS MODEL GENERATION")

- Business Model Canvas: i 9 blocchi per la mappatura di un modello di business;
- I modelli per l'architettura ed il disegno di un business model innovativo: dal modello "Long Tail" al modello "Open Business Model" attraverso il *Visual Thinking* e la prototipazione;
- Il modello *Blue Ocean Strategy* e lo *Strategic Canvas*.

##### COME DEFINIRE UNA PROPOSIZIONE DI VALORE UNICA E VINCENTE ("VALUE PROPOSITION DESIGN")

- *Value Map* e *Value Proposition Canvas*;
- Il disegno di una value proposition di successo dalla comprensione del cliente alla sua prototipazione;
- La verifica e miglioramento continuo della *Value Propostion*.

#### Lezione 46 , Sabato 25/11/2023 (pomeriggio)

##### COME TRADURRE UN MODELLO DI BUSINESS ED UNA STRATEGIA IN TERMINI CONCRETI ("STRATEGY MAP", "BALANCED SCORECARD")

- Componenti e segreti di una Mappa della strategia: prospettive, temi strategici ed obiettivi;
- Dalla *Strategy Map* alla *Balanced Scorecard*: come tradurre la strategia ed il modello di business in obiettivi concreti e

- misurabili;
- La gestione delle iniziative strategiche come motore del cambiamento;
- L'integrazione di Strategy Map e Balanced Scorecard con gli strumenti tradizionali del *Performances Management*.

#### Lezione 47 , Sabato 02/12/2023 (mattina)

##### COME ESEGUIRE LA STRATEGIA IN UN MODELLO INTEGRATO ("THE EXECUTION PREMIUM")

- Il modello "Execution Premium";
- L'allineamento strategico tra Board, Business Units, funzioni di staff e collaboratori come chiave per una esecuzione di successo;
- Come unire e collegare la dimensione strategica con quella operativa;
- Le tecniche e strumenti per un corretto monitoraggio, verifica e riadattamento della strategia.

#### Lezione 48 , Sabato 02/12/2023 (pomeriggio)

##### PREMIAZIONE PROJECT WORK

##### **Premiazione dei progetti più meritevoli** che hanno partecipato al Project Work

- Proclamazione dei vincitori
- Presentazione dei progetti vincenti
- Discussione in aula dei risultati
- Consegna dei premi

### Modulo: FISCALITÀ D'IMPRESA

#### UN QUADRO ORGANICO DEI REDDITI D'IMPRESA, IRES, IRAP E IVA, CON INDICAZIONI PRATICHE PER L'INTERPRETAZIONE E L'APPLICAZIONE DELLE NORME

#### Lezione 49 , Sabato 09/12/2023 (mattina)

##### PRINCIPI CONTABILI ITALIANI

Principi Contabili italiani con riferimento espresso alla obbligatorietà di adozione del D.Lgs 139/2015; riferimenti al trattamento fiscale in base al principio di derivazione semplice e derivazione rafforzata

- costi ricerca
- costi di sviluppo
- costi pubblicità
- abrogazione CE parte straordinaria
- costo ammortizzato: attualizzazione debiti e crediti finanziari
- avviamento
- novità patrimonio netto: eliminazione azioni proprie, strumenti derivati
- doppio binario civilistico e fiscale: approfondimento delle novità del periodo con effetti sui principi contabili
- effetti ROL interessi passivi
- effetti IRAP
- effetti su ammortamenti spese costi ricerca e pubblicità in CE
- costo ammortizzato effetti sui crediti commerciali della parte finanziaria
- lavori di durata ultrannuale
- anticipo da affidamento appalto
- fatturazione lavori in corso

##### **Corso sul calcolo imposte d'azienda**

##### Panoramica base imponibile IRES e IRAP

- base imponibile modalità composizione modello REDDITI (ex Unico) per reddito di impresa
- nuova aliquota IRES
- regime trasparenza SRL
- nuova imposta forfettaria professionisti e ditte individuali. Confronto convenienza dei 2 regimi
- deduzioni IRAP
- criticità nelle deduzioni di alcuni componenti: autoveicoli, rimborsi spese dipendenti e amministratori, rimborsi a piè di lista, forfettarie o miste, trasferte vitto e alloggio, spese sostenute per professionisti, opportunità fiscali per il costo del personale dipendente

## Lezione 50 , Sabato 09/12/2023 (pomeriggio)

### CENNI DI FATTURAZIONE ELETTRONICA TRA IMPRESE PRIVATE

- regole IVA: split payment e reverse charge
- imposta di bollo sulla fattura elettronica
- vantaggi fiscali nella digitalizzazione della contabilità
- eliminazione della carta.. opzioni fiscali
- regole D.lgs.127/2015 del funzionamento fatturazione elettronica tra privati

### Le operazioni straordinarie

#### Fusione

- Principi della riforma tributaria in materia di fusione
- La neutralità fiscale della fusione
- Il trattamento fiscale degli avanzi e dei disavanzi da fusione
- Evoluzione della normativa in tema di differenze di fusione
- Le differenze di fusione nella disciplina del nuovo Testo unico
- Le riserve in sospensione d'imposta
- I fondi e le riserve in sospensione d'imposta tassabili in ogni caso

## Lezione 51 , Sabato 16/12/2023 (mattina)

### LA SCISSIONE

- I principi della riforma fiscale e le scissioni
- La neutralità fiscale della scissione
- La posizione dei soci
- Il costo fiscale delle partecipazioni nella scissa e nella beneficiaria
- Il conguaglio in denaro
- Le posizioni soggettive della società scissa
- I criteri di trasferimento
- Gli altri elementi della scissa ricevuti dalle beneficiarie
- Le riserve in sospensione d'imposta e le altre riserve
- La scissione «eterogenea» e le riserve della scissa
- Il riporto delle perdite fiscali

### La Trasformazione di società

- La trasformazione omogenea
- La neutralità fiscale della trasformazione
- La trasformazione da soggetto IRES a soggetto non IRES
- La trasformazione da soggetto non IRES a soggetto IRES
- Gli adempimenti formali
- Irretroattività della trasformazione
- Le perdite fiscali nella trasformazione
- La normativa antielusiva Le imposte indirette
- La trasformazione eterogenea
- La disciplina fiscale della trasformazione eterogenea
- La trasformazione da società di capitali in enti non commerciali
- La trasformazione di enti non commerciali in società di capitali

## Lezione 52 , Sabato 16/12/2023 (pomeriggio)

### LA LIQUIDAZIONE DELLA SOCIETÀ

- La liquidazione «volontaria»
- Le imprese soggette a liquidazione
- La determinazione del reddito d'impresa
- Il periodo compreso tra l'inizio dell'esercizio e la data di inizio della liquidazione
- Il periodo di liquidazione
- La liquidazione e la trasparenza fiscale
- La liquidazione e la disciplina sul consolidato nazionale
- Il reddito assoggettato a tassazione separata
- Il regime di tassazione del residuo attivo

- La partecipazione in soggetto IRES
- La partecipazione in società di persone
- Gli adempimenti formali
- La revoca della liquidazione

#### **La Cessione e il conferimento di azienda**

- Aspetti fiscali

## **Modulo: MARKETING STRATEGICO E OPERATIVO**

### **SEGMENTAZIONE e IL MARKETING PLAN**

#### **Lezione 53 , Sabato 23/12/2023 (mattina)**

##### **SEGMENTAZIONE E POSIZIONAMENTO**

###### **Segmentazione**

- Orientamento Al Mercato
- Il sistema informativo di marketing
- Variabili di segmentazione
- Valutazione e selezione dei segmenti di mercato
- La differenziazione dell'offerta
- Esercitazione

###### **Posizionamento**

- Il concetto di nicchia di mercato
- Il vantaggio competitivo
- Le strategie competitive
- Esercitazione

#### **Lezione 54 , Sabato 23/12/2023 (pomeriggio)**

##### **BRAND MANAGEMENT**

- Il concetto di brand
- Lo sviluppo della marca
- La gestione della marca
- Brand Value
- Brand Equity
- Brand Image
- Esempi

#### **Lezione 55 , Sabato 30/12/2023 (mattina)**

##### **LE QUATTRO P DEL MARKETING**

###### **PRODUCT**

- Il concetto di Bene e Bisogno
- Prodotti/Servizi
- Caratteristiche dei servizi: l'immaterialità dell'offerta
- Gestione dell'innovazione
- Sviluppo di un nuovo prodotto
- Ciclo di vita del prodotto
- L'adozione di un nuovo prodotto
- Nicchia, Leadership di mercato e imprese Me-Too

?

#### **Lezione 56 , Sabato 30/12/2023 (pomeriggio)**

##### **PRICING**

- Le strategie di prezzo e la stratificazione sociale
- Customer value-based pricing
- Cost-based pricing
- Competition-based Pricing
- il Controllo dei Costi e i costi della logistica

- Economics: break even point
- Esercitazione

### Lezione 57 , Sabato 06/01/2024 (mattina)

#### PLACEMENT: LA DISTRIBUZIONE COMMERCIALE

- domanda e offerta
- il sales management e le scelte di organizzazione distributiva
- il franchising. il licensing. il rapporto d'agenzia.
- la rete commerciale
- i canali distributivi
- distribuzione diretta, ingrosso, dettaglio, e-commerce
- l'internazionalizzazione distributiva/produttiva
- impresa locale, internazionale, multinazionale, skill centers
- accordi di joint ventures in Italia e all'estero

### Lezione 58 , Sabato 06/01/2024 (pomeriggio)

#### PROMOTION

- la direzione marketing e l'ufficio advertising & promotion
- pubblicità
- promozione
- pubbliche relazioni
- altre forme di comunicazione d'impresa: design, eventi, sponsorizzazioni, ecc.

### Lezione 59 , Sabato 13/01/2024 (mattina)

#### PIANIFICAZIONE STRATEGICA: IL MARKETING PLAN (Parte I)

##### Il Piano di Marketing

- Marketing Planning di Breve, Medio, Lungo Termine
- Il Marketing Mix. Prodotto, Prezzo, Distribuzione, Promotion
- Struttura e contenuti del piano Marketing
- Linee guida per la realizzazione di un piano Marketing

### Lezione 60 , Sabato 13/01/2024 (pomeriggio)

#### PIANIFICAZIONE STRATEGICA: IL MARKETING PLAN (Parte II)

- Esercitazione: realizzazione e discussione di un Marketing Plan

## Modulo: TALENT MANAGEMENT

### LA GESTIONE DEI TALENTI - TALENT MANAGEMENT & DEVELOPMENT

### Lezione 61 , Sabato 20/01/2024 (mattina)

#### TALENT ACQUISITION

- L'importanza di attrarre e trattenere talenti
- Le leve motivazionali
- Il processo di Talent Acquisition
- L'employer branding
- La candidate experience nei processi selettivi: casi reali
- L'onboarding efficace

### Lezione 62 , Sabato 20/01/2024 (pomeriggio)

#### LA SELEZIONE DEL PERSONALE

- Come definire il profilo da ricercare
- La job analysis
- Il modello delle competenze
- Il colloquio di Selezione: esercitazione

### Lezione 63 , Sabato 27/01/2024 (mattina)

#### TALENT ATTRACTION & RETENTION

- Le Politiche Retributive come leva motivazionale
- I benefits
- Le attività di Talent Management Review
- La qualità dell'ambiente di lavoro, la Talent Retention e l'impatto che ha sul business
- Casi reali

### Lezione 64 , Sabato 27/01/2024 (pomeriggio)

#### LA GESTIONE DEI TALENTI - TALENT MANAGEMENT & DEVELOPMENT

- Sviluppare le persone nelle organizzazioni: che impatto ha sul business
- La valutazione delle risorse affinché le si possano supportare nel loro sviluppo:
  - Valutarli per quello che sanno fare ed hanno fatto: Performance appraisal
  - Valutarli per quello che potrebbero fare: Assessment Center
- Il performance management e il performance appraisal
- Talent Management Review
- il Feedback

## Modulo: IL RAPPORTO DI LAVORO

### RAPPORTO DI LAVORO: NORMATIVA E SVOLGIMENTO

### Lezione 65 , Sabato 03/02/2024 (mattina)

#### RAPPORTI DI LAVORO E TIPOLOGIE CONTRATTUALI

- Il lavoro subordinato: caratteristiche e requisiti
- Il lavoro autonomo e la parasubordinazione
- L'interposizione fittizia di mano d'opera

#### Principali tipologie contrattuali:

- Collaborazioni coordinate
- Nuovi contratti a tempo determinato
- Somministrazione
- Apprendistato professionalizzante

### Lezione 66 , Sabato 03/02/2024 (pomeriggio)

#### COSTITUZIONE E GESTIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO

- Costituzione del rapporto (lettere di impegno ed assunzione, patto di prova, patto di non concorrenza)
- Orario di lavoro, ferie e permessi
- Il potere disciplinare del datore di lavoro
- Mansioni, qualifiche e categorie. IusVariandi
- Principali istituti gestionali: trasferimento, missione, distacco

## Modulo: STILI COMUNICAZIONALI E LEADERSHIP

### LE COMPETENZE PERSONALI E GESTIONALI PER LA LEADERSHIP IN AZIENDA

### Lezione 67 , Sabato 10/02/2024 (mattina)

#### LE COMPETENZE PERSONALI

- Saper comunicare
- Saper ascoltare
- Saper instaurare relazioni interpersonali efficaci
- Saper gestire il feedback (fornito - ricevuto)
- Saper valorizzare i talenti
- Saper sviluppare collaborazione e sinergia nel team

### Lezione 68 , Sabato 10/02/2024 (pomeriggio)

#### LE COMPETENZE GESTIONALI

- Autorità e autorevolezza

- Stili di leadership: management orizzontale e verticale
- Gestire i processi decisionali
- Gestire le riunioni di lavoro
- Pianificazione delle Attività: modelli

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 subentrate esigenze organizzative.