



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI UDINE**  
hic sunt futura

**Edizione 3**

**master cfo**

**Chief financial officer [CFO]**

Competenze, strumenti, operatività  
tra cambiamento e complessità

**Alta formazione . Management**

**Percorsi formativi specialistici**

**LLL LifeLong Learning**



# Chief financial officer [CFO].

Competenze, strumenti, operatività  
tra cambiamento e complessità

Primo master universitario di primo e secondo livello del nord-est  
su strategia, valutazione economica d'azienda e di asset, controllo stra-  
tegico e operativo, finanza d'impresa e operazioni complesse, bilancio  
d'impresa e di gruppo

per governare le imprese in contesti complessi e in rapido cambiamento

**EDIZIONE 3 . MASTER J, S, EXE**

---

## I master J, S, EXE

## I master, i moduli, i contenuti

---

### Moduli e contenuti

**La** struttura del Master è articolata su diversi percorsi e diversi moduli.

**PERCORSO JUNIOR – INTERO PERCORSO MASTER**  
[MASTER CFO, JUNIOR]

**PERCORSO SENIOR – INTERO PERCORSO MASTER**  
[MASTER CFO, SENIOR]

**PERCORSO EXECUTIVE STD – SINGOLI MODULI STANDARD**  
[ISCRIZIONE A SINGOLI MODULI STD]

**PERCORSO EXECUTIVE – MODULI PERSONALIZZATI**

[ISCRIZIONE A PARTI DI MODULO IN FUNZIONE DI SPECIFICI FABBISOGNI]

**PERCORSO EXECUTIVE – MODULI MODULO FRONTIERA**

[ISCRIZIONE A SINGOLI MODULI DI FRONTIERA]



## Contenuti e struttura

Il master cfo è impostato su quattro livelli: J, S, EXE std, EXE personalizzato.

Ogni modulo è formato da singoli Slot Didattici di 4 ore.

Slot Didattico

- Dimensione della lezione: 4 ore
- Struttura della lezione: Impostazione tecnico-scientifica; Sviluppo centrale e operativo attraverso casi aziendali, esemplificazioni, check list operative; Chiusura con evidenziazione di problemi aperti, problemi risolti, criticità
- Impostazione didattica: Lezioni con casi aziendali, operatività, esemplificazioni [L]. Approfondimenti [A]. Seminari [S]. Testimonianze [T]. Tavole rotonde [TV]
- Docenza: Docenti universitari; Imprenditori; CFO e responsabili d'azienda; Professionisti a supporto dell'azienda
- Supporti alla lezione: Scheda di presentazione dello slot didattico in formato digitale; Materiale didattico composto da sintesi della lezione e casi aziendali in formato digitale; Presentazione dei contenuti in formato digitale; Bibliografia selezionata di riferimento in formato digitale; Monografie e supporti tecnici operativi; Check list operative in formato digitale

Modulo	Ore	Slot didattici
<b>Modulo Base 0</b> ____ Grigio Bilancio, valutazione, controllo, finanza	100	25 L
<b>Modulo Avanzato 1</b> ____ Rosso Bilancio d'impresa e di gruppo. Disciplina nazionale, IFRS, Principi internazionali	68	17 L + A, S, T, TV
<b>Modulo Avanzato 2</b> ____ Turchese Valutazione d'azienda e di asset. Valutazione e contesti d'impresa diversi	68	17 L + A, S, T, TV
<b>Modulo Avanzato 3</b> ____ Verde Scelte di investimento e finanziamento, tesoreria, finanza d'impresa	68	17 L + A, S, T, TV
<b>Modulo Avanzato 4</b> ____ Blu Misurazione e controllo. Controllo strategico e operativo	68	17 L + A, S, T, TV
<b>Modulo Avanzato 5</b> ____ Arancio Operazioni complesse e cambiamento, ristrutturazioni, riorganizzazioni, risanamenti	68	17 L + A, S, T, TV
<b>Modulo Avanzato 6</b> ____ Viola CFO Frontiere	60	15 L + A, S, T, TV

L	A	S	T	TV
LEZIONI	Approfondimenti	Seminari	Testimonianze	Tavole rotonde



## Edizione 3

### Modulo 0 . Contenuti e articolazione

#### Modulo Base 0 – Segmento Grigio

##### Competenze avanzate fondamentali

##### Bilancio, Valutazione, Controllo e performance, Finanza, Investimenti e Finanziamenti

100 Ore

25 Slot

**Obiettivo** Fornire i primi contenuti avanzati in tema di bilancio d'impresa, nella metrica della disciplina nazionale, degli OIC e della dottrina di riferimento nel sistema contabile italiano. L'attenzione viene posta sull'evoluzione della normativa nazionale, sulle novità introdotte dagli ultimi decreti, sui principi OIC, sugli orientamenti dottrinali prevalenti in tema di bilancio. Approfondimenti specifici sono dedicati ai principi, alle strutture, alle valutazioni e alle aree fondamentali del bilancio.

Bil d'impresa. Discipl naz. Finalità, principi, regole. Visione d'insieme

Bil d'impresa. Discipl naz. Strutture CE e SP. Nota integrativa. Casi e operatività

Bil d'impresa. Discipl naz. Strutture Rendiconto finanziario e altri documenti. Casi e operatività

Bil d'impresa. Discipl naz. Valutaz. Immob mater e immat e beni in leasing. Casi e operatività

Bil d'impresa. Discipl naz. Valutaz. Rimanenze e lavori in corso. Casi e operatività

Bil d'impresa. Discipl naz. Valutaz. Crediti. Casi e operatività

Bil d'impresa. Discipl naz. Valutaz. Attività finanziarie, patrimonio, debiti e fondi. Casi e operatività

A, S\_\_\_ Comunicazione e diffusione del valore. Reporting integrato

A, S\_\_\_ Bilancio destinato a pubblicazione CC\_OIC e bilancio destinato a pubblicazione IAS\_IFRS

A, S, T, TV\_\_\_ Approfondimenti, Seminari, Testimonianze, Tavole rotonde

**Obiettivo** Fornire i primi contenuti avanzati in tema di valutazione d'azienda. L'attenzione viene posta sulla determinazione del valore economico per il prezzamento dell'azienda o di parti aziendali, sui principali modelli di valutazione proposti dalla teoria e utilizzati nella pratica, sulle costruzioni, sulle tecniche e specificità per il loro utilizzo, sugli ambiti di applicazione. Approfondimenti specifici sono previsti sulle valutazioni di imprese complesse, in ambito peritale, in ipotesi di acquisto e cessione.

Valutazione d'azienda. Valore, regole e principi OIV e internaz, processo e fasi di valutazione

Modelli finanziari e reddituali. Impostazioni, basi, costruzioni. Pregi e limiti. Casi e operatività.

Modelli misti. Modelli patrimoniali. Impostazioni, basi, costruzioni. Pregi e limiti. Casi e operatività

Modelli dei multipli e moltiplicatori. Impostazioni, basi, costruzioni. Pregi e limiti. Casi e operatività

Valutazione d'azienda. Valutazione con assetti SGS invariati e SGS corretti. Casi e operatività

Valutazione d'azienda. Perizia e caso aziendale

A, S\_\_\_ Valutazione in ipotesi di acquisto e di cessione. Criticità

A, S\_\_\_ Valutazione di PMI

A, S, T, TV\_\_\_ Approfondimenti, Seminari, Testimonianze, Tavole rotonde



**Obiettivo** Fornire i primi contenuti avanzati in tema di finanza d'impresa. L'attenzione viene posta sulla determinazione del valore economico a livello corporate e di parti, sulla valutazione degli investimenti e sulle decisioni di investimento, sulle scelte di finanziamento e sulle decisioni di finanziamento, sul risk management e sulle coperture dei rischi, sulla tesoreria.

Valut degli investimenti. Tipologie e forme di investimento. Casi e operatività

Valut degli investimenti. Determinazione del valore degli investimenti. Decisioni di investimento.

Casi e operatività

Scelte di finanziamento Tipologie e forme di finanziamento. Casi e operatività

Scelte di finanziamento. Determinazione del costo dei finanziamenti. Decisioni di finanziamento.

Casi e operatività

Risk management e copertura dei rischi. Casi e operatività

Tesoreria e liquidità. Casi e operatività

A, S\_\_\_ Valutazione di un investimento complesso

A, S\_\_\_ Finanziamenti per le PMI

A, S, T, TV\_\_\_ Approfondimenti, Seminari, Testimonianze, Tavole rotonde

**Obiettivo** Fornire i primi contenuti avanzati in tema di misurazione e controllo della performance d'impresa, controllo strategico e operativo. L'attenzione viene posta sulla determinazione del valore economico per il controllo aziendale, sulla misurazione della performance d'impresa attraverso il bilancio pubblico, il bilancio direzionale e altre banche dati rilevanti nell'impresa, sulla misurazione delle performance e dei costi a livello di prodotto e di altri specifici oggetti aziendali. Approfondimenti specifici sono dedicati alla misurazione di performance a livello corporate e di prodotto.

Controllo strategico e operativo corporate. Valore e drivers del valore. Casi e operatività

Controllo strategico e operativo corporate. Cruscotto e prime misure di profondità. Casi e operatività

Controllo strategico e operativo corporate e competitor. Cruscotto e prime misure di profondità.

Casi e operatività

Controllo strategico e operativo corporate. BSC e modelli multidimensionali. Casi e operatività

Controllo strategico e operativo corporate. Pianificazione, programmazione, monitoraggio. Casi e operatività

Misurazione di performance. Performance e costo di prodotto. Casi e operatività

A, S\_\_\_ Misurazione di performance. Performance e costo di prodotto. Decisioni. Casi e operatività

A, S\_\_\_ Sistema integrato di controllo. Banche dati e organizzazione del controllo

A, S\_\_\_ Controllo nelle PMI

A, S, T, TV\_\_\_ Approfondimenti, Seminari, Testimonianze, Tavole rotonde



## Modulo 1 . Contenuti e articolazione

Struttura dello slot didattico [4 ore, 240 minuti].

Impostazione tecnico-scientifica [30 min]

Sviluppo centrale e operativo attraverso casi aziendali, esemplificazioni, check list operative [180 min]

Chiusura con evidenziazione di problemi aperti, problemi risolti, criticità [30 min]

### **Modulo Avanzato 1 – Segmento Rosso Bilancio d'impresa e di gruppo**

**68 Ore**

**17 Slot**

**Obiettivo** Approfondire le costruzioni del bilancio d'impresa e del bilancio di gruppo, nella metrica propria della disciplina nazionale, degli OIC e della dottrina di riferimento e nella metrica propria dei principi internazionali, degli IFRS e della dottrina di riferimento. Nella metrica della disciplina nazionale l'attenzione viene posta sulle parti fondamentali e critiche del bilancio e sull'informativa dopo l'introduzione degli ultimi decreti e dei nuovi principi OIC. Nella metrica dei principi internazionali l'attenzione viene posta sulle impostazioni fondamentali del bilancio e sulle valutazioni prodotte dagli IFRS. Particolare attenzione viene dedicata al passaggio da una metrica all'altra, alle criticità tecniche e operative riconducibili. Percorsi specifici e dettagliati sono dedicati al bilancio d'impresa e al bilancio di gruppo.

#### Slot didattici

Bilancio d'impresa. Disciplina nazionale CC-OIC e IAS-IFRS. Finalità, principi, regole

Bilancio d'impresa. Disciplina nazionale CC-OIC e IAS-IFRS. Strutture CE e SP

Bilancio d'impresa. Disciplina nazionale CC-OIC e IAS-IFRS. Esposizione e valutazione. Immob materiali e immateriali. Specificità e criticità

A, S\_\_\_ Bilancio d'impresa. Disciplina nazionale CC-OIC e IAS-IFRS. Esposizione e valutazione. Immob materiali e immateriali. Specificità e criticità

Bilancio d'impresa. Disciplina nazionale CC-OIC e IAS-IFRS. Esposizione e valutazione. Beni in leasing

Bilancio d'impresa. Disciplina nazionale CC-OIC e IAS-IFRS. Esposizione e valutazione. Immobilizzazioni finanziarie e circolante. Partecipazioni e titoli

A, S\_\_\_ Bilancio d'impresa. Disciplina nazionale CC-OIC e IAS-IFRS. I casi di abbandono del criterio del costo

Bilancio d'impresa. Disciplina nazionale CC-OIC e IAS-IFRS. Esposizione e valutazione. Rimanenze

Bilancio d'impresa. Disciplina nazionale CC-OIC e IAS-IFRS. Esposizione e valutazione. Lavori in corso

A, S\_\_\_ Bilancio d'impresa. Disciplina nazionale. Criticità e problemi aperti in termini di valutazione

A, S\_\_\_ Bilancio d'impresa. Disciplina nazionale CC-OIC e IAS-IFRS. Esposizione e valutazione. Attività finanziarie

A, S\_\_\_ Bilancio d'impresa. Disciplina nazionale CC-OIC e IAS-IFRS. Esposizione e valutazione. Attività finanziarie

Bilancio d'impresa. Disciplina nazionale CC-OIC e IAS-IFRS. Esposizione e valutazione. Crediti



## Edizione 3

### master cfo

#### Chief financial officer [CFO]

Competenze, strumenti, operatività  
tra cambiamento e complessità

**Alta formazione . Management**

**Percorsi formativi specialistici**

**LLL LifeLong Learning**

A, S\_\_\_ Bilancio d'impresa. Disciplina nazionale CC-OIC e IAS-IFRS. Esposizione e valutazione. Crediti. Specificità e criticità

Bilancio d'impresa. Disciplina nazionale CC-OIC e IAS-IFRS. Esposizione e valutazione. Patrimonio netto, debiti e fondi

Bilancio d'impresa. Disciplina nazionale CC-OIC e IAS-IFRS. Esposizione e valutazione. Fiscalità e bilancio

A, S\_\_\_ Bilancio d'impresa. Disciplina nazionale CC-OIC e IAS-IFRS. Configurazioni di reddito e di patrimonio differenti. Confronti

A, S\_\_\_ Bilancio d'impresa. Passaggio da Disciplina nazionale CC-OIC a IAS-IFRS. Specificità e criticità

Bilancio di gruppo. Disciplina nazionale CC-OIC e IAS-IFRS. Finalità, principi, regole

Bilancio di gruppo. Disciplina nazionale CC-OIC e IAS-IFRS. Strutture

Bilancio di gruppo. Disciplina nazionale CC-OIC e IAS-IFRS. Teorie e metodologie di consolidamento, operazioni preliminari

Bilancio di gruppo. Disciplina nazionale CC-OIC e IAS-IFRS. Teorie e metodologie di consolidamento

Bilancio di gruppo. Disciplina nazionale CC-OIC e IAS-IFRS. Partecipazioni e trattamento

A, S\_\_\_ Bilancio di gruppo. Disciplina nazionale CC-OIC e IAS-IFRS. Partecipazioni e trattamento. Specificità e criticità

Bilancio di gruppo. Disciplina nazionale CC-OIC e IAS-IFRS. Operazioni tra imprese e trattamento

Bilancio di gruppo. Disciplina nazionale CC-OIC e IAS-IFRS. Consolidamento partecipazioni indirette, consolidamento proporzionale, altre forme

A, S\_\_\_ Consolidato nazionale in materia di imposta sul reddito delle società

A, S\_\_\_ Comunicazione e diffusione del valore. Bilancio e reporting integrato

A, S\_\_\_ Comunicazione e diffusione del valore. Costruzione di forme di bilancio integrato

A, S\_\_\_ Comunicazione e diffusione del valore. Bilancio sociale, bilancio ambientale, bilancio reputazionale, reporting integrato. Anche dati e collegamenti con controllo strategico e operativo

A, S, T, TV\_\_\_ Approfondimenti, Seminari, Testimonianze, Tavole rotonde

L	A	S	T	TV
LEZIONI	Approfondimenti	Seminari	Testimonianze	Tavole rotonde



## Modulo 2 . Contenuti e articolazione

Struttura dello slot didattico [4 ore, 240 minuti].

Impostazione tecnico-scientifica [30 min]

Sviluppo centrale e operativo attraverso casi aziendali, esemplificazioni, check list operative [180 min]

Chiusura con evidenziazione di problemi aperti, problemi risolti, criticità [30 min]

### **Modulo Avanzato 2 – Segmento Turchese Valutazione d'azienda e di asset**

**68 Ore**

**17 Slot**

**Obiettivo** Approfondire il tema della valutazione d'azienda, di asset, di combinazioni di asset. L'attenzione viene posta sulla determinazione del valore economico per il prezzamento d'azienda, di parti, di singoli asset aziendali. Il percorso analizza i principali modelli di valutazione proposti dalla teoria e utilizzati nella pratica, le impostazioni alla base, le costruzioni, le tecniche e le specificità per la loro applicazione, gli ambiti di applicazione. Particolare attenzione viene posta alle soluzioni fornite dai principi italiani e internazionali di valutazione e agli orientamenti della dottrina di riferimento. Approfondimenti specifici sono dedicati alla previsione dei flussi di risultati, alla stima dei tassi, alla determinazione del terminal value, al calcolo economico con metriche asset side e equity side. Approfondimenti specifici sono dedicati ai problemi di valutazione in presenza di imprese con assetti SGS in crescita, in mantenimento, in contrazione, declino e crisi. Percorsi di approfondimento sono ancora dedicati alla valutazione as it is e alle valutazioni as it may be. Un percorso specifico è infine dedicato alla valutazione di parti o combinazioni di asset aziendali e di singoli asset.

Slot didattici

Valutazione d'azienda. Valore economico e configurazioni utili in chiave peritale. Pilastri, regole, processo valutativo e fasi

Valutazione d'azienda. Contesto di riferimento. Principi italiani, europei, nordamericani, Internazionali. Caratteristiche, ruoli, applicazioni

Modelli finanziari e reddituali. Costruzioni, applicazioni, specificità. Limiti e potenzialità. Criticità. Applicazione

Modelli patrimoniali e misti. Costruzioni, applicazioni, specificità. Limiti e potenzialità. Criticità. Applicazione

Modelli dei multipli e moltiplicatori. Costruzioni, applicazioni, specificità. Limiti e potenzialità. Criticità. Applicazione

Modello valutativo di riferimento. Valutazione as it is, valutazione as it may be. Varianti. Impostazione per strati di valore. Modelli e tecnicismi. Sostenibilità nelle relazioni tecniche e nelle perizie

Stima dei flussi, stima dei tassi, orizzonte temporale, Continuing e terminal value. Modelli, Tecnicità specifiche

Previsione dei flussi. Piano industriale. Piani industriali alternativi. Piano SGS e piano EF. Assenza di piano. Costruzioni, applicazioni, specificità

A, S\_\_\_ Previsione dei flussi in contesi complessi

A, S\_\_\_ Previsioni, simulazioni, scenari. Tecniche e approcci



## Edizione 3

Stima del tasso. Stima del costo del capitale di debito. Stima del costo del capitale proprio. Stima della struttura finanziaria. Utilizzo di uno o più tassi. Costruzioni, applicazioni, specificità

A, S\_\_\_ Stima del tasso in contesti complessi

A, S\_\_\_ Stima dei tassi. Tecniche e approcci

Stima del Continuing value e del Terminal value. Costruzioni, applicazioni, specificità

A, S\_\_\_ Stima del Continuing value e del Terminal Value in contesti complessi

A, S\_\_\_ Stima del Terminal Value. Tecniche e approcci

Valutazione d'azienda. Modello di riferimento a più strati. Valutazione d'azienda con assetti SGS invariati. Valutazione d'azienda con assetti SGS con interventi correttivi. Valutazione d'azienda con assetti SGS con potenzialità

Valutazione di PMI e micro imprese

Valutazione di aziende in mantenimento. Assetti SGS in mantenimento. Valutazione di aziende in crescita. Assetti SGS in crescita

Valutazione di aziende in declino e crisi. Assetti SGS in contrazione, declino, crisi temporanea, crisi permanente. Valutazione di aziende in cambiamento. Assetti SGS in ristrutturazione, riorganizzazione, razionalizzazione, riorientamento, riposizionamento strategico

Valutazione di Portafoglio di ASA, ASA, Rami

Valutazione di Gruppi, Agreggazioni, Reti

Valutazione di Brand, Marchi, Concessioni, Brevetti, Portafoglio clienti

A, S\_\_\_ Valutazione di Reti, Processi

A, S\_\_\_ Valutazione di Asset specifici

A, S\_\_\_ Valore e negoziazione del valore. Le parti del valore e il loro trattamento in chiave negoziale. Modelli di riferimento. Applicazioni

A, S\_\_\_ Valutazione d'azienda. Nuove frontiere e nuove proposte

A, S\_\_\_ Valutazione di aziende complesse

A, S\_\_\_ Valutazione e perizie tecniche

A, S, T, TV\_\_\_ Approfondimenti, Seminari, Testimonianze, Tavole rotonde

L	A	S	T	TV
LEZIONI	Approfondimenti	Seminari	Testimonianze	Tavole rotonde



## Modulo 3 . Contenuti e articolazione

Struttura dello slot didattico [4 ore, 240 minuti].

Impostazione tecnico-scientifica [30 min]

Sviluppo centrale e operativo attraverso casi aziendali, esemplificazioni, check list operative [180 min]

Chiusura con evidenziazione di problemi aperti, problemi risolti, criticità [30 min]

### **Modulo Avanzato 3 – Segmento Verde**

**Scelte d'investimento, scelte di finanziamento, 68 Ore 17 Slot  
finanza d'impresa**

#### **Obiettivo**

Approfondire il tema della finanza d'impresa. L'attenzione viene posta sulle scelte di investimento, finanziamento, sul rapporto impresa-banca, sul governo del capitale circolante e della liquidità. Percorsi specifici sono dedicati all'analisi delle forme di investimento, alla valutazione degli investimenti e alle decisioni di investimento. Percorsi specifici sono dedicati all'analisi delle forme di finanziamento, alla determinazione del costo dei finanziamenti e alle decisioni di finanziamento. Percorsi specifici sono infine dedicati al rapporto impresa-banca e al governo della liquidità.

#### Slot didattici

Investimenti. Forme e strutture di investimento. Valutazione degli investimenti

Investimenti. Valutazione degli investimenti. Decisioni di investimento

Investimenti. Valutazione degli investimenti in contesti complessi

Finanziamenti. Forme e strutture di finanziamento. Valutazione dei finanziamenti. Costo dei finanziamenti. Decisioni di finanziamento

Finanziamenti. Forme di finanziamento bancario a breve termine. Tipologie, caratteristiche, analisi comparativa, processo e scelta, adempimenti. Ruolo nella struttura finanziaria

Finanziamenti. Forme di finanziamento bancario a medio termine. Tipologie, caratteristiche, analisi comparativa, processo e scelta, adempimenti. Ruolo nella struttura finanziaria

Finanziamenti. Forme di finanziamento. Finanziamenti bancari complessi. Tipologie, caratteristiche, analisi comparativa, processo e scelta, adempimenti. Ruolo nella struttura finanziaria

Finanziamenti. Forme di finanziamento. Finanziamenti obbligazionari, bond, minibond. Tipologie, caratteristiche, analisi comparativa, processo e scelta, adempimenti. Ruolo nella struttura finanziaria

Finanziamenti. Forme di finanziamento. Quotazione di borsa e altre forme sul capitale di rischio

Finanziamenti. Forme di finanziamento. Finanziamenti per la PMI e la micro-impresa. Tipologie, caratteristiche, analisi comparativa, processo e scelta, adempimenti. Ruolo nella struttura finanziaria

Finanziamenti. Forme di finanziamento. Crowdfunding, networking, forme ibride, fondi di investimento e ruoli. Tipologie, caratteristiche, analisi comparativa, processo e scelta, adempimenti. Ruolo nella struttura finanziaria

Finanziamenti. Valutazione dei finanziamenti in contesti complessi

Programmazione SGS, programmazione economica, programmazione finanziaria e governo della liquidità



## Edizione 3

### master cfo

#### Chief financial officer [CFO]

Competenze, strumenti, operatività  
tra cambiamento e complessità

**Alta formazione . Management**

**Percorsi formativi specialistici**

**LLL LifeLong Learning**

Governo del capitale circolante

Governo della liquidità, tesoreria e ottimizzazione delle posizioni. Governo delle eccedenze e delle carenze di liquidità

Governo della tesoreria plurivalutaria. Governo della tesoreria in una logica di gruppo.

Rapporto impresa-banca

Risk management

A, S, T, TV\_\_\_ Approfondimenti, Seminari, Testimonianze, Tavole rotonde

L	A	S	T	TV
LEZIONI	Approfondimenti	Seminari	Testimonianze	Tavole rotonde



## Modulo 4 . Contenuti e articolazione

Struttura dello slot didattico [4 ore, 240 minuti].

Impostazione tecnico-scientifica [30 min]

Sviluppo centrale e operativo attraverso casi aziendali, esemplificazioni, check list operative [180 min]

Chiusura con evidenziazione di problemi aperti, problemi risolti, criticità [30 min]

### **Modulo Avanzato 4 – Segmento Blu Misurazione e controllo**

**68 Ore**

**17 Slot**

**Obiettivo** Approfondire il tema della misurazione e del controllo della performance d'impresa. L'attenzione viene posta sulla determinazione del valore economico per il controllo aziendale, sul controllo per la strategia e sul controllo per l'operatività, sul controllo SGS. Approfondimenti specifici sono dedicati alla misurazione della performance a livello di corporate, ASA, unità organizzative, processi, prodotti, clienti. Percorsi specifici sono dedicati al costing a livello di corporate, ASA, unità organizzative, processi, prodotti, clienti. Percorsi specifici sono dedicati alle attività di pianificazione e programmazione e agli approcci e tecniche di supporto in contesti complessi e in cambiamento. Approfondimenti e percorsi mirati sono infine dedicati al controllo e al governo del capitale circolante, della tesoreria, dei clienti, del magazzino.

Slot didattici

Controllo strategico e operativo. Valore economico e configurazioni utili nel controllo. Pilastri, regole, processo di controllo e fasi

Controllo strategico e operativo. Valore e drivers del valore. Valore, drivers, caratteristiche SGS e modello di business aziendale dell'impresa. Portafoglio di business, scelte di struttura finanziaria. Progettazione di un sistema di controllo strategico e operativo

Controllo strategico. VBMS, SPMS e ruoli nel controllo a supporto della strategia

Controllo strategico. BSC e modelli di misurazione e controllo della performance

Controllo operativo. Sistema e strumenti di controllo integrato

A, S\_\_\_ Misurazione di performance e decisioni strategiche e gestionali. Controllo e decisioni

Costing. Corporate e ASA

Costing. Unità organizzative, processi, prodotti

Costing. Prodotti

Misurazione e controllo di performance. Corporate e ASA. Sistema integrato. Specificità, criticità, progettazione e realizzazione

Misurazione e controllo di performance. Unità organizzative. Sistema integrato. Specificità, criticità, progettazione e realizzazione



## Edizione 3

### master cfo

#### Chief financial officer [CFO]

Competenze, strumenti, operatività  
tra cambiamento e complessità

**Alta formazione . Management**

**Percorsi formativi specialistici**

**LLL LifeLong Learning**

Misurazione e controllo di performance. Processi e attività. Sistema integrato. Specificità, criticità, progettazione e realizzazione

Misurazione e controllo di performance. Prodotti. Sistema integrato. Specificità, criticità, progettazione e realizzazione

Pianificazione. Piano industriale e finanziario, Piano SGS. Approcci, scenari, simulazioni

Pianificazione. Piano EF

Programmazione. Budget

Controllo della liquidità. Controllo dei crediti. Controllo delle scorte

Progettazione di un sistema di controllo nella PMI e micro impresa

A, S, T, TV\_\_\_ Approfondimenti, Seminari, Testimonianze, Tavole rotonde

L	A	S	T	TV
LEZIONI	Approfondimenti	Seminari	Testimonianze	Tavole rotonde



## Modulo 5 . Contenuti e articolazione

Struttura dello slot didattico [4 ore, 240 minuti].

Impostazione tecnico-scientifica [30 min]

Sviluppo centrale e operativo attraverso casi aziendali, esemplificazioni, check list operative [180 min]

Chiusura con evidenziazione di problemi aperti, problemi risolti, criticità [30 min]

### **Modulo Avanzato 5 – Segmento Arancione**

**Cambiamento e complessità.**

**68 Ore**

**17 Slot**

**Operazioni complesse**

### **Obiettivo**

Approfondire il tema del cambiamento d'impresa e delle operazioni complesse. L'attenzione viene posta sulle situazioni di start up aziendale, sulla crescita mediante processi interni e esterni, sul mantenimento degli assetti, sul governo della contrazione e del declino. Percorsi specifici sono dedicati alla crescita d'impresa mediante acquisito e altre forme aggregative, al riorientamento strategico e riposizionamento competitivo, alla riorganizzazione e alla ristrutturazione, alla riconfigurazione dei processi. Attenzione specifica viene dedicata alla crisi d'azienda e di parti aziendali, ai processi di governo e risanamento della crisi mediante strumenti extra-giudiziali e giudiziali. Approfondimenti specifici sono infine dedicati alle operazioni complesse: acquisiti e cessioni d'azienda o di ASA, fusioni, trasformazioni, scissioni e conferimenti, liquidazioni d'azienda e di ASA.

#### Slot didattici

Imprese, assetti strategici, gestionali e strutturali. Start up, crescita, mantenimento, declino e crisi, cambiamento incrementale e radicale. Azioni e operazioni complesse SGS

Operazioni complesse. Inquadramento, modelli e metodologie di lavoro. Presupposti e motivazioni. Analisi, calcolo e valore economico. Processi e strumenti. Pianificazione, proiezioni SGS e EF, valutazione economica

Operazioni complesse. Focus su informazione economica, bilanci direzionali, relazioni tecniche, bilanci straordinari. Focus su attività e strumenti. Attività di due diligence

Costituzione. Start-up e PMI innovative. Lettura strategica, gestionale, strutturale. Problemi, presupposti e motivazioni, opzioni e scelte. Analisi interne ed esterne. Calcolo economico e valutazione. Disciplina giuridica, fiscale, adempimenti

Acquisto di azienda. Acquisto di ramo d'azienda. Lettura strategica, gestionale, strutturale. Problemi, presupposti e motivazioni, opzioni e scelte. Analisi interne ed esterne. Calcolo economico e valutazione. Disciplina giuridica, fiscale, adempimenti

Cessione di azienda. Cessione di ramo d'azienda. Lettura strategica, gestionale, strutturale. Problemi, presupposti e motivazioni, opzioni e scelte. Analisi interne ed esterne. Calcolo economico e valutazione. Disciplina giuridica, fiscale, adempimenti



## Edizione 3

- Affitto e usufrutto d'azienda. Lettura strategica, gestionale, strutturale. Problemi, presupposti e motivazioni, opzioni e scelte. Analisi interne ed esterne. Calcolo economico e valutazione. Disciplina giuridica, fiscale, adempimenti
- A, S\_\_\_ Acquisto e cessione di partecipazioni. Lettura strategica, gestionale, strutturale. Problemi, presupposti e motivazioni, opzioni e scelte. Analisi interne ed esterne. Calcolo economico e valutazione. Disciplina giuridica, fiscale, adempimenti
- A, S\_\_\_ Conferimento d'azienda, di ramo d'azienda, di beni. Lettura strategica, gestionale, strutturale. Problemi, presupposti e motivazioni, opzioni e scelte. Analisi interne ed esterne. Calcolo economico e valutazione. Disciplina giuridica, fiscale, adempimenti
- Aggregazioni e forme aggregative differenziate. Joint venture. Lettura strategica, gestionale, strutturale. Problemi, presupposti e motivazioni, opzioni e scelte. Analisi interne ed esterne. Calcolo economico e valutazione. Disciplina giuridica, fiscale, adempimenti
- Fusione. Lettura strategica, gestionale, strutturale. Problemi, presupposti e motivazioni, opzioni e scelte. Analisi interne ed esterne. Calcolo economico e valutazione. Disciplina giuridica, fiscale, adempimenti
- Scissione. Lettura strategica, gestionale, strutturale. Problemi, presupposti e motivazioni, opzioni e scelte. Analisi interne ed esterne. Calcolo economico e valutazione. Disciplina giuridica, fiscale, adempimenti
- Operazioni di aumento del capitale sociale. Operazioni di riduzione del capitale sociale. Recesso. Operazioni su azioni proprie. Lettura strategica, gestionale, strutturale. Problemi, presupposti e motivazioni, opzioni e scelte. Analisi interne ed esterne. Calcolo economico e valutazione. Disciplina giuridica, fiscale, adempimenti
- A, S\_\_\_ Patrimoni destinati ad uno specifico affare. Lettura strategica, gestionale, strutturale. Problemi, presupposti e motivazioni, opzioni e scelte. Analisi interne ed esterne. Calcolo economico e valutazione. Disciplina giuridica, fiscale, adempimenti
- Trasformazione. Lettura strategica, gestionale, strutturale. Problemi, presupposti e motivazioni, opzioni e scelte. Analisi interne ed esterne. Calcolo economico e valutazione. Disciplina giuridica, fiscale, adempimenti
- Crisi d'impresa, criticità d'impresa, criticità PBP e criticità SF, disequilibri economici, disequilibri finanziari, disequilibri diffusi o circoscritti a singole parti aziendali. Crisi e criticità in chiave aziendale. Crisi e criticità in chiave giuridica. Analisi, strumenti e processi. Azioni in chiave extra giudiziale e in chiave giudiziale
- A, S\_\_\_ Crisi d'impresa, criticità d'impresa. Riorientamento strategico, riposizionamento e rilancio d'impresa. Riorrganizzazione, ristrutturazione e rilancio d'impresa. Razionalizzazione e rilancio d'impresa. Riconfigurazione della strategia, riconfigurazione della struttura, riconfigurazione dei processi. Lettura strategica, gestionale, strutturale. Problemi, presupposti e motivazioni, opzioni e scelte. Analisi interne ed esterne. Calcolo economico e valutazione. Azioni e adempimenti
- Crisi d'impresa, criticità d'impresa. Piano attestato art. 67. Accordi di ristrutturazione 182-bis. Lettura strategica, gestionale, strutturale. Problemi, presupposti e motivazioni, opzioni e scelte. Analisi interne ed esterne. Calcolo economico e valutazione. Azioni e adempimenti
- Crisi d'impresa, criticità d'impresa. Concordato preventivo con continuità e Concordato preventivo liquidatorio. Lettura strategica, gestionale, strutturale. Problemi, presupposti e motivazioni, opzioni e scelte. Analisi interne ed esterne. Calcolo economico e valutazione. Azioni
- Crisi d'impresa, criticità d'impresa. La liquidazione volontaria. Lettura strategica, gestionale, strutturale. Problemi, presupposti e motivazioni, opzioni e scelte. Analisi interne ed esterne. Calcolo economico e valutazione. Azioni
- Crisi d'impresa, criticità d'impresa. Fallimento e Concordato fallimentare. Amministrazione Straordinaria delle grandi imprese in crisi. Composizione della crisi da sovraindebitamento. Lettura strategica, gestionale, strutturale. Problemi, presupposti e motivazioni, opzioni e scelte. Analisi interne ed esterne. Calcolo economico e valutazione. Azioni
- A, S, T, TV\_\_\_ Approfondimenti, Seminari, Testimonianze, Tavole rotonde

L	A	S	T	TV
LEZIONI	Approfondimenti	Seminari	Testimonianze	Tavole rotonde



## Modulo 6 . Contenuti e articolazione

Struttura dello slot didattico [4 ore, 240 minuti].

Impostazione tecnico-scientifica [30 min]

Sviluppo centrale e operativo attraverso casi aziendali, esemplificazioni, check list operative [180 min]

Chiusura con evidenziazione di problemi aperti, problemi risolti, criticità [30 min]

### **Modulo Avanzato 6 – Segmento Viola CFO . Contenuti di frontiera**

**60 Ore**

**15 Slot**

Slot didattici

Valutazione di una PMI. Processo e fasi di valutazione, modelli, tecniche, relazione. Problema della stima di tasso e di flusso

Valutazione di una PMI. Processo e fasi di valutazione, modelli, tecniche, relazione. Problema della scelta di modello

Valutazione di imprese appartenenti a specifici comparti. Processo e fasi di valutazione, modelli, tecniche, relazione. Problema della scelta di modello e delle tecniche

Valutazione d'azienda. Nuovi modelli e nuove tecniche di valutazione. Sostenibilità nelle relazioni di stima e nelle perizie

Valutazione d'azienda. Progettazione e realizzazione di una relazione di stima

Valutazione d'azienda. Progettazione e realizzazione di una relazione di stima. Ipotesi di misurazione e trattamento degli strati di valore. Problema di prezzamento. Contratti e condizioni contrattuali a supporto dei risultati di valutazione e prezzamento

Decisioni di investimento complesse nella PMI

Decisioni di finanziamento nella PMI

Controllo strategico e controllo operativo. Sistema integrato. Progettazione di un sistema di controllo in un'impresa manifatturiera

Controllo strategico e controllo operativo. Sistema integrato. Progettazione di un sistema di controllo in una PMI

Controllo strategico e controllo operativo. Sistema integrato. Progettazione di un sistema di controllo in una micro impresa

Controllo strategico e operativo. Planning e budgeting. Nuove tecniche. Nuovi approcci

Controllo operativo. Costing, Nuove tecniche di costificazione. Combinazione di tecniche e strumenti

Design ed implementazione di strumenti IT per il controllo strategico corporate, asa, mercati, clienti, linee di business. Visualizzazioni interattive dei dati e funzionalità di business intelligence (power BI). Simulazione e operatività con strumentazioni software

Design ed implementazione di strumenti IT per il controllo strategico. Company performance indicators (CPI). Simulazione e operatività con strumentazioni software



## Edizione 3

### master cfo

#### Chief financial officer [CFO]

Competenze, strumenti, operatività  
tra cambiamento e complessità

**Alta formazione . Management**

**Percorsi formativi specialistici**

**LLL LifeLong Learning**

Design ed implementazione di strumenti IT di programmazione economica e finanziaria. Piano di tesoreria. Business game

Operazioni complesse. Ristrutturazione e riconfigurazione di processi.

Operazioni complesse. Combinazione di fusioni.

Operazioni complesse. Riorganizzazione e rilancio aziendale

Crisi e risanamento. Codice della crisi e assetti

Crisi e risanamento. Codice della crisi. Sistemi integrati di allerta. Costruzione e realizzazione.

Crisi e risanamento. Codice della crisi. Rapporto impresa-banca.

Crisi e risanamento. Codice della crisi. Responsabilità.

CFO. Evoluzione della figura e delle competenze. Relazioni con gli organi apicali. Relazioni con le altre funzioni.

Organizzazione. Responsabilità

L	A	S	T	TV
LEZIONI	Approfondimenti	Seminari	Testimonianze	Tavole rotonde

Il Piano didattico può subire modifiche per esigenze organizzative.