

CORSO DI ALTA FORMAZIONE

# ADEGUATI ASSETTI FINANZA SOSTENIBILE ESG BPLAN E BUDGET

AREA DI SPECIALIZZAZIONE  
“Amministrazione e controllo delle imprese”



**uno**Format

20 LEZIONI – 80 ORE  
Dal 29 aprile 2024 al 14 aprile 2025



SCUOLE DI ALTA  
FORMAZIONE  
CNDCEC

# IL CORSO E LA METODOLOGA DIDATTICA

## Obiettivi

Gli **adeguati assetti e la sostenibilità** sono oggi più che mai temi che è imprescindibile affrontare nella **gestione dell'impresa** oltre che importante **fattore di competitività** sul mercato.

Gli obblighi canonizzati nell'art. 2086 del codice civile e nel codice della crisi, unitamente all'avvento della nuova normativa europea sulla rendicontazione (Corporate Sustainability Reporting Directive) e alle scelte del mercato, dei consumatori e della società richiedono di accelerare processi e pratiche per definire nuovi modelli di sviluppo. In uno **scenario in forte evoluzione**, nel quale l'Unione Europea porta avanti una leadership indiscussa contro la lotta al cambiamento climatico, anche l'Italia mette al centro la sostenibilità e la resilienza del sistema economico per una transizione equa e inclusiva tramite il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). È da questa importante premessa che emerge in modo ancora più chiaro e forte il necessario sforzo aziendale - comune e trasversale - per assicurare l'**integrazione di aspetti cosiddetti ESG (Environmental, Social, Governance) nel modello di business e per consentire ad aziende e professionisti di restare al passo con gli imminenti cambiamenti** che avranno effetti su tutti i settori, in Europa e nel mondo.

Le sfide che un'azienda si trova ad affrontare sono diverse:

- il ciclo economico che si palesa denso di prospettive di incerta decifrazione
- la complessità della sostenibilità aziendale che diventerà sempre più articolata con l'avvento delle nuove normative europee
- l'evoluzione della governance per armonizzare le responsabilità assegnate a diverse funzioni aziendali nel gestire attività in ambito di sostenibilità
- lo sviluppo di capacità innovative per contemperare gli adempimenti normativi con le necessità del business

Le professionalità ad essa orientate, quindi, devono adeguatamente **evolversi per accrescere il grado di specializzazione** e, così, orientare al meglio il proprio **posizionamento sul mercato**.



### IMPEGNO

4-8 ore al mese  
80 ore di formazione



### DURATA

Dal 29 aprile 2024  
al 14 aprile 2025



### CREDITI

Possibilità di riporto di crediti FPC  
eccedenti al triennio successivo



### ATTESTATO FINALE

Rilasciato dal Consiglio Nazionale  
80% frequenza obbligatoria



### LEZIONI

Online (in sincrono)

# FACULTY

## DOCENTI

### **Marco Allegrini**

Professore Ordinario presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli studi di Pisa

### **David Bianconi**

Dottore commercialista

### **Francesco Bergamaschi**

Dottore Commercialista

### **Nicola Castellano**

Professore associato presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli studi di Pisa

### **Giuseppe D'Onza**

Professore ordinario presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli studi di Pisa

### **Federica De Santis**

Professoressa associata presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli studi di Pisa

### **Paola Ferretti**

Professoressa associata presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli studi di Pisa

### **Gian Giacomo Guida**

Manager Ernts & Young Sustainability

### **Andrea Panizza**

Dottore commercialista

### **Marcello Pollio**

Dottore commercialista

### **Maria Cristina Quirici**

Professoressa associata presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli studi di Pisa

### **Angelo Riccaboni**

Professore ordinario presso il Dipartimento di studi Aziendali e Giuridici dell'Università degli studi di Siena

### **Giovanni Satta**

Professore associato presso il Dipartimento di Economia dell'Università degli studi di Genova

### **Emanuele Teti**

Professore ordinario presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli studi di Pisa

### **Gianni Tognoni**

Avvocato equity partner di STPartner

### **Oscar Vita**

Dottore commercialista

## COORDINAMENTO SCIENTIFICO

### **Fabio Bascherini**

Dottore Commercialista

### **Alberto Quagli**

Professore ordinario presso il Dipartimento di Economia dell'Università degli studi di Genova

# PROGRAMMA

## Modulo 1. SISTEMI DI CONTROLLO ED ADEGUATI ASSETTI

### SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE DEI RISCHI – 4 ORE

- Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi e successo sostenibile: inquadramento normativo e leading practice
- Gli attori del sistema di controllo interno e gestione dei rischi: rapporti tra organi e funzioni di controllo
- I rischi di compliance tra evoluzione normativa e sostenibilità
- La gestione dei rischi aziendali: integrazione dei rischi ESG nel modello di Enterprise Risk Management
- La responsabilità amministrativa degli enti ex D.lgs. 231/2001: l'impatto sulla governance della società
- L'architettura dei sistemi di controllo interno nelle PMI

### ASSETTI ORGANIZZATIVI – 4 ORE

- Concetto di assetto organizzativo
- Possibili modelli di organizzazione
- La progettazione organizzativa - Progettare la struttura organizzativa - Progettare i sistemi operativi
- Il sistema dei processi - Attività e processi (loro classificazione) - Processo, procedimento e procedura - La classificazione dei processi - La rilevazione dei processi
- Controllo interno e sistema di gestione dei rischi quali elementi dell'assetto organizzativo - Concetto e processo di risk management - Modelli di risk management
- Quando poter definire adeguato l'assetto organizzativo

### ADEGUATI ASSETTI AMMINISTRATIVI E CONTABILI – 4 ORE

- Concetto, caratteristiche ed elementi caratterizzanti l'assetto amministrativo e quello contabile
- La centralità del sistema di pianificazione, programmazione e controllo
- Il ruolo della contabilità analitica quale componente dell'assetto contabile
- Obblighi informativi degli Amministratori Delegati (ex art. 2381 C.c.)
- Quando ritenerli adeguati in relazione alla natura e dimensione aziendale
- Configurazione del report periodico economico, finanziario e patrimoniale inclusivo delle informazioni previste dall'art. 3 del CCII
- Esempi di produzione informativa di sistema
- Esempi di verbali di riunione del CdA per il monitoraggio periodico del rispetto della norma e in presenza di crisi

### STRUMENTI DI ALLERTA E PROSPETTIVE DI RISANAMENTO – 4 ORE

- Segnali di crisi e valutazione delle prospettive di continuità aziendale
- Il ruolo del Test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento (art. 3, co. 2, lett. c) del CCII)
- Segnali per la previsione della crisi (art. 3, co. 4, del CCII)
- Gli obblighi di segnalazione dei creditori pubblici qualificati (art. 25-novies del CCII)
- Sostenibilità patrimoniale, finanziaria e reddituale del debito
- La verifica della sostenibilità dei debiti e della continuità aziendale secondo l'art. 3, co. 3, lett. b) del CCII: il ruolo del DSCR e del budget di tesoreria
- Allerta dell'organo di controllo e delle banche

## **Modulo 2. LA SOSTENIBILITÀ NELLA STRATEGIA AZIENDALE E NEL RAPPORTO BANCA-IMPRESA**

### **LA SOSTENIBILITÀ DI IMPRESA E LE OPPORTUNITÀ PER IL COMMERCIALISTA – 4 ORE**

- L'evoluzione del concetto di sostenibilità: dalla charity alla CSR alla creazione di valore condiviso
- La sostenibilità nell'attuale contesto socio-economico: gli obiettivi del Green Deal Europeo e l'Action Plan per la finanza sostenibile
- Agenda 2030 e gli obiettivi di sviluppo sostenibile per l'attività di impresa
- Strategie di impresa e sostenibilità
- La sostenibilità nelle PMI
- Il Commercialista e la sostenibilità: opportunità, competenze richieste e nuovo modello di consulenza alle imprese

### **INTEGRARE LA SOSTENIBILITÀ NELLA STRATEGIA AZIENDALE: I PRINCIPALI STEP – 4 ORE**

- La sostenibilità come leva di vantaggio competitivo: concetti chiave
- Il ruolo della Governance nella gestione della strategia di sostenibilità
- L'integrazione della sostenibilità nella Pianificazione strategica e nel Piano industriale
- Definizione dei temi ESG rilevanti
- Doppia materialità
- Policy e Sistema di misurazione (Diversity; Salute e sicurezza; Formazione; Economia circolare; Decarbonizzazione, Supply chain)
- L'importanza della comunicazione

### **FINANZA SOSTENIBILE: IMPATTI SU IMPRESE E PROFESSIONISTI – 4 ORE**

- Finanza sostenibile: contesto di mercato e investitori ESG. Normativa europea di riferimento. Implicazioni sull'attività creditizia e il rapporto banca/impresa. Integrazione dei fattori ESG nella valutazione del merito creditizio. Strumenti di finanziamento sostenibile. Rischi e opportunità per le imprese
- Approfondimento su nuovi modelli e approcci per business sostenibili, considerando tra gli altri il modello Shared Value, il Sustainable Oriented-Innovation framework, modelli di valutazione della circolarità (WBCSD e altri) e il Purpose aziendale per definire il ruolo delle aziende nel contesto attuale (e futuro)
- Il piano di azione per una finanza sostenibile
- Strumenti per la gestione della finanza sostenibile (a cosa servono e come funzionano):
- Da dove partire per delineare un Piano di sostenibilità: il processo, le fasi e gli strumenti MUST HAVE per un piano concreto, coerente ed efficace
- Il Codice di Autodisciplina e la definizione della governance ESG: ruoli e responsabilità tenendo conto di dinamiche aziendali, aspetti normativi e best practice di riferimento per il mondo della sostenibilità
- Azioni e progetti per rafforzare il commitment aziendale: la definizione di una politica di sostenibilità; la progettazione e realizzazione di una Board Induction; l'integrazione di obiettivi ESG nella remunerazione variabile

### **FINANZA SOSTENIBILE: RATING E VALORE D'IMPRESA – 4 ORE**

- Scenari evolutivi
- Tassonomia Europea e implicazioni per banche, imprese e professionisti
- Valutazione ESG delle imprese
- KPI ESG e materialità
- Il rating ESG approccio metodologico
- ESG e valore aziendale
- Sostenibilità e performance aziendali a lungo termine
- Impatto sulle valutazioni

## **Modulo 3. LA SOSTENIBILITÀ NELLA RENDICONTAZIONE D'IMPRESA E NEGLI ASSETTI DI GOVERNO E CONTROLLO**

### **PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO IN UNA PROSPETTIVA DI SOSTENIBILITÀ – 4 ORE**

- Tradurre lo sviluppo sostenibile in azienda: SDGs e ESG
- Controllo di gestione e sostenibilità
- Misurazione della performance sostenibile: framework, standard e database
- La valutazione di impatto degli investimenti aziendali

### **PERFORMANCE MEASUREMENT DI SOSTENIBILITÀ – 4 ORE**

- Misurare la sostenibilità: Identificare gli indicatori di performance
- Sviluppare un sistema di controllo di gestione ESG
- Tassonomia dei KPI di sostenibilità: di input, attività, output e outcome
- Indicatori di impatto
- La raccolta delle informazioni e dei dati: individuazione, analisi, scelta degli strumenti IT e archiviazione

### **L'EVOLUZIONE DELLA RENDICONTAZIONE SOCIETARIA – 4 ORE**

- La rendicontazione non finanziaria: gli obblighi legislativi attuali e le evoluzioni attese con l'entrata in vigore della nuova Corporate Sustainability Reporting Directive
- Il framework degli standard di reporting di Sostenibilità: dai GRI agli ESRS
- La rappresentazione dei valori non economico-finanziari nelle PMI

### **SOSTENIBILITÀ E ASSURANCE – 4 ORE**

- Contesto normativo
- Standard di riferimento e tipologia di verifiche
- Emissione della relazione da parte del revisore

### **GOVERNANCE E STAKEHOLDER ENGAGEMENT: UN CAMBIAMENTO CULTURALE – 4 ORE**

- La governance della sostenibilità: organismi e funzioni
- L'orientamento agli stakeholder nella strategia e nella gestione
- Identificazione degli Stakeholder
- Identificazione delle attese
- Il ruolo dello Stakeholder engagement nell'analisi di materialità

### **LA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN CON L'AUSILIO DI FOGLI DI CALCOLO – 4 ORE**

- Presentazione del caso
- La relazione tra finalità del business plan e struttura del piano
- Come decidere i modelli da impiegare per l'analisi qualitativa
- Il business plan si scrive in modo lineare ma si costruisce in modo iterativo
- La struttura dell'analisi qualitativa
- L'analisi quantitativa: lo sviluppo del modello
- La costruzione del piano patrimoniale, reddituale e finanziario
- Gli indici per la valutazione economico-finanziaria del piano
- Sensitivity analysis e simulazione
- Le principali criticità nella redazione pratica del Business Plan

### **IL PROCESSO DI BUDGETING – 4 ORE**

- Budget: definizione, caratteristiche e scopi
- Capacità informativa del budget
- Il sistema delle responsabilità
- Linee guida per la definizione degli obiettivi aziendali e per la gestione delle risorse umane
- La gestione e le regole del processo di Budgeting ed il ruolo del controller
- L'architettura di un sistema di budgeting
- La redazione del Budget: organizzazione per processi e per funzioni
- Il Forecast rolling e l'aggiornamento delle previsioni
- L'iter di elaborazione del budget
- I budget operativi

## LA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA – 4 ORE

La redazione del Budget finanziario-patrimoniale

Value drivers e indicatori chiave di performance (KPI)

Analisi Fonti e Impieghi e analisi generazione di cassa

La manovra finanziaria e key indicators per il mercato finanziario

Informativa al mercato e diversificazione delle fonti finanziarie

Il Budget di cassa e la preventivazione finanziaria di breve periodo: le variabili chiave

IAS 7 - Il rendiconto finanziario metodo diretto e indiretto

## ESERCITAZIONE OPERATIVA – 4 ORE

### Costruzione dei flussi finanziari del ciclo passivo - metodo diretto

- Ciclo attivo
- Ciclo passivo
- Investimenti
- Oneri del personale
- Budget di cassa, budget di tesoreria e budget finanziario

### Analisi degli scostamenti e reporting aziendale

- Il sistema di controllo: logiche di progettazione
- Il sistema delle responsabilità
- Il raccordo tra budget e dati effettivi
- L'analisi degli scostamenti
- Il Reporting e la valutazione delle prestazioni

## Modulo 4. LA BUSINESS INTELLIGENCE PER IL CONTROLLO DI GESTIONE

### GLI STRUMENTI DI BUSINESS INTELLIGENCE NELLO STUDIO PROFESSIONALE PER LA CONSULENZA AZIENDALE – 4 ORE

- Power Query, Power Pivot e Power BI
- Introduzione agli strumenti di Business Intelligence disponibili in Excel e Power BI
- Utilizzi per la gestione e l'analisi dei dati in un contesto professionale contabile

### L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE A SUPPORTO DEL CONTROLLO DI GESTIONE – 4 ORE

- I modelli multidimensionali
- Impatto sulle applicazioni business
- Focus sul ruolo del professionista contabile
- Analisi dei dati e catena del valore dei dati

## Modulo 5. LA FINANZA AGEVOLATA

### IMPRESE E MODALITA' DI FINANZIAMENTO – 4 ORE

- Start up e normativa sulle start up innovative
- Crescita dell'impresa e fabbisogno di finanziamenti agevolati
- Aiuti di Stato e normativa europea
- Credito d'imposta, bonus e incentivi fiscali
- I fondi Strutturali
- Il ruolo di Sace, Simest, Cassa Depositi e Prestiti, Mise, Mef e Invitalia
- I finanziamenti agevolati europei diretti e indiretti
- I finanziamenti diretti ed i principali bandi europei diretti
- I finanziamenti indiretti nazionali, regionali e locali
- Progettazione: parte descrittiva e parte numerica
- Presentazione della domanda progettuale
- Tutoraggio del cliente e rendicontazione degli investimenti

# CALENDARIO

Il corso ha una durata di 80 ore complessive e sono previste 4/12 ore di lezione al mese dal 29 aprile 2024 al 14 aprile 2025.

**Modalità didattica:** per tutto il corso le lezioni verranno erogate in modalità online

**Orario delle lezioni online:** sessioni di 4 ore dalle ore 14.30 alle ore 18.30

*Il calendario del corso potrebbe subire modifiche che verranno comunicate, appena note, ai partecipanti.*

## APRILE 2024

Lunedì 29 (h 14:30 – 18:30)

## MAGGIO 2024

Venerdì 17 (h 14:30 – 18:30)

Venerdì 31 (h 14:30 – 18:30)

## LUGLIO 2024

Lunedì 1 (h 14:30 – 18:30)

Venerdì 19 (h 14:30 – 18:30)

## SETTEMBRE 2024

Lunedì 9 (h 14:30 – 18:30)

Venerdì 20 (h 14:30 – 18:30)

Lunedì 30 (h 14:30 – 18:30)

## OTTOBRE 2024

Venerdì 11 (h 14:30 – 18:30)

Lunedì 21 (h 14:30 – 18:30)

Venerdì 31 (h 14:30 – 18:30)

## NOVEMBRE 2024

Lunedì 11 (h 14:30 – 18:30)

Venerdì 22 (h 14:30 – 18:30)

## DICEMBRE 2024

Lunedì 16 (h 14:30 – 18:30)

## GENNAIO 2025

Venerdì 17 (h 14:30 – 18:30)

## FEBBRAIO 2025

Lunedì 10 (h 14:30 – 18:30)

Venerdì 28 (h 14:30 – 18:30)

## MARZO 2025

Lunedì 24 (h 14:30 – 18:30)

## APRILE 2025

Venerdì 4 (h 14:30 – 18:30)

Lunedì 14 (h 14:30 – 18:30)

# MATERIALE DIDATTICO

I partecipanti riceveranno, in formato elettronico, i materiali predisposti dai docenti per le lezioni. La Faculty del corso segnalerà una serie di testi consigliati per gli approfondimenti individuali delle materie trattate.

# ATTESTATO DI PARTECIPAZIONE

Gli iscritti che completeranno il corso, frequentando almeno l'80% delle ore, riceveranno un attestato di partecipazione dal CNDCEC.

SAF Tosco-ligure pubblicherà sul proprio sito una sezione con i nomi dei partecipanti che hanno ottenuto l'attestato finale.

# CREDITI FORMATIVI

## IL REGOLAMENTO FORMAZIONE PROFESSIONALE CONTINUA

Si segnala che la partecipazione al corso SAF, in base al regolamento FPC in vigore, prevede delle importanti agevolazioni per i partecipanti ai corsi SAF:

(art 5 comma 6)

I crediti formativi acquisiti mediante la partecipazione ai corsi di alta formazione realizzati dalle SAF possono essere utilizzati per l'assolvimento dell'obbligo formativo di due trienni consecutivi. **Nel caso in cui nel primo triennio la partecipazione ai corsi di alta formazione realizzati dalle SAF consenta di acquisire un numero di crediti formativi maggiore di quelli necessari all'assolvimento del relativo obbligo formativo, i crediti eccedenti potranno essere utilizzati per l'assolvimento dell'obbligo formativo del triennio successivo.** Nel caso in cui il corso/modulo realizzato dalla SAF si sviluppi su due trienni formativi, nel primo triennio saranno attribuiti solo i crediti formativi relativi al numero di ore di corso/ modulo effettivamente svolte nello stesso triennio.

Attenzione:

- **Le disposizioni di cui sopra non trovano applicazione nell'ipotesi di mancato superamento dell'80% delle ore di frequenza.** (Art. 5, comma 7 Reg. FPC in vigore).

Qualora la partecipazione al corso sia inferiore all'80% delle ore si applicano le disposizioni dei commi 3 e 4 ed i crediti formativi acquisiti mediante la partecipazione ai corsi di alta formazione realizzati dalle SAF sono attribuiti in relazione al numero di ore di corso/modulo effettivamente svolte.

- **Almeno 9 crediti** devono essere acquisiti mediante attività formative aventi ad oggetto **l'ordinamento, la deontologia, l'organizzazione dello studio professionale, la normativa antiriciclaggio e le tecniche di mediazione.**

# QUOTA DI PARTECIPAZIONE

Il corso è riservato agli iscritti agli Ordini dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili.

La quota di iscrizione è pari a € 1200 (imposta di bollo compresa).

La fatturazione avverrà in esenzione ex art. 10 n. 20, DPR 633/72.

## ISCRIZIONE E PAGAMENTO

### 1) ISCRIZIONE

Dal giorno di apertura delle iscrizioni è possibile iscriversi solamente on line **sul portale FPCU** ([www.fpcu.it](http://www.fpcu.it) – scegliere Ordine Professionale FIRENZE), programma del Consiglio Nazionale adottato da diversi Ordini territoriali ed utilizzato per l'iscrizione agli eventi CNDCEC.

**Sarà possibile iscriversi fino al giorno 22 aprile 2024.**

Il link al portale delle iscrizioni è disponibile anche sul sito [www.saftoscoligure.it](http://www.saftoscoligure.it).

### INSERIMENTO ISCRIZIONE

**Qualora si fosse già registrati sul portale FPCU** per accedere al portale utilizzare come di consueto il Codice Fiscale e la password.

**Qualora non si fosse in possesso delle credenziali di accesso**, consigliamo di collegarsi prima della data di apertura delle iscrizioni ed effettuare la sola registrazione anagrafica che è gratuita e non impegnativa rispetto all'iscrizione ai corsi e consente di inserire più velocemente l'iscrizione.

Le iscrizioni saranno accettate in ordine cronologico di arrivo fino a esaurimento dei posti.

Le richieste successive saranno messe in lista di attesa.

**Il corso verrà attivato solo al raggiungimento del numero minimo di iscrizioni, pertanto per effettuare il bonifico attendere apposita comunicazione della Segreteria.**

### 2) PAGAMENTO E QUOTA

L'iscrizione dovrà essere **confermata entro 24 ore dal ricevimento della comunicazione di cui sopra da parte della Segreteria** con l'inserimento sul portale della copia del bonifico bancario, effettuato a favore di:

Fondazione dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Firenze – SAF Toscoligure IBAN: IT 20 J086 7302 8030 3300 0334 096 Chiantibanca Credito Cooperativo S.C.

Indicando nella causale COGNOME E NOME del partecipante al corso e **Corso SAF Amministrazioni giudiziarie**.

## CONTATTI

Per altre informazioni contattare la segreteria, via e-mail, anche se si desidera essere richiamati:

[saf.toscoligure@fdcec.fi.it](mailto:saf.toscoligure@fdcec.fi.it)

**SAF TOSCOLIGURE**

Viale Sparaco Lavagnini, 42 – Firenze

