

## EXECUTIVE PROGRAM

# Consiglieri di CdA e Sindaci di società pubbliche e private: responsabilità, competenze e leadership

2<sup>A</sup> EDIZIONE MILANO, dal 23 OTTOBRE 2015

7 mesi / 2 gg al mese / in aula & distance learning

IL MASTER È STATO ACCREDITATO  
DALL'ORDINE NAZIONALE DEI DOTTORI  
COMMERCIALISTI E ATTRIBUISCE 105 CFP  
(45 PER IL 2015 E 60 2016)

### IN EVIDENZA:

- ▲ Lunch Speech con testimonial di eccellenza
- ▲ Board skills assessment

# Caratteristiche del Master

## OBIETTIVI DELL'INIZIATIVA

Il Master intende potenziare le competenze chiave per ricoprire ruoli di governance ed entrare nei consigli di amministrazione di società quotate e non, e migliorare l'approccio e le dinamiche strategiche e gestionali di chi è già inserito in un Cda. Il percorso si articola in 14 lezioni teorico-pratiche con distance learning e prevede l'intervento di consiglieri di amministrazione per trasferire la loro esperienza e raccontare come hanno saputo esercitare e portare un contributo in questo ruolo in termini di accresciuto valore alle loro aziende.

Particolare attenzione sarà dedicata ai temi della corporate governance attraverso l'analisi di **principi e sistemi, strategie e metodologie** che consentono di innovare i modelli di business, **sistemi economici ed organizzativi** che consentono di governare le variabili economico-finanziarie per il miglioramento delle performance aziendali.

Verranno analizzati le **responsabilità del consigliere di amministrazione** dando attenzione all'**individuazione di un nuovo approccio** che consente di interpretare oggi il ruolo portando un contributo in chiave etica e valoriale alle attività di un board.

Il Master prevede una sessione dedicata agli aspetti comportamentali e relazionali per poter ricoprire il ruolo diventando amministratori più efficaci valorizzando le proprie competenze e caratteristiche a beneficio delle imprese e verso tutti gli stakeholder. Il modulo è quindi incentrato sullo sviluppo delle skill che possono consentire di **creare maggiore valore in azienda e di rendere più efficaci le performance quotidiane capitalizzando** le proprie abilità.

È inoltre prevista una sessione con **Focus e approfondimenti** su tre settori:

- ▲ **Pubblica amministrazione**
- ▲ **Istituzioni finanziarie**
- ▲ **Aziende familiari**

In ciascun laboratorio sarà presente un manager o imprenditore di un'azienda dello specifico settore del focus per raccontare come il cambiamento e l'innovazione nelle competenze e nelle dinamiche del board hanno impattato sull'efficienza organizzativa, sulle performance e lo sviluppo del business. Un esperto di corporate governance sarà presente per tradurre il caso in un modello teorico riapplicabile in contesti analoghi.

## “BOARD SKILLS ASSESTMENT”

In collaborazione con **RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES**

Al termine del master i partecipanti potranno incontrare un professionista Russell&Reynolds per fare un'analisi e valutazione del proprio curriculum formativo e l'expertise professionale e partecipare ad un assessment finale delle competenze per poter definire un profilo personale e poter essere segnalati ad aziende e/o organizzazioni in linea con le caratteristiche emerse e le competenze chiave possedute.

## DESTINATARI

Revisori contabili, commercialisti, avvocati, consulenti del lavoro, imprenditori e manager con almeno 5 anni di significative esperienze in un'organizzazione.

\*Si ricorda che la legge stabilisce i requisiti per accedere alla carica di sindaco, nello specifico è necessario essere iscritti nel registro dei revisori o agli ordini degli avvocati, dei dottori commercialisti, dei ragionieri e periti commerciali e dei consulenti del lavoro oppure essere professori universitari di ruolo, in materie economiche o giuridiche.

## IN COLLABORAZIONE CON:



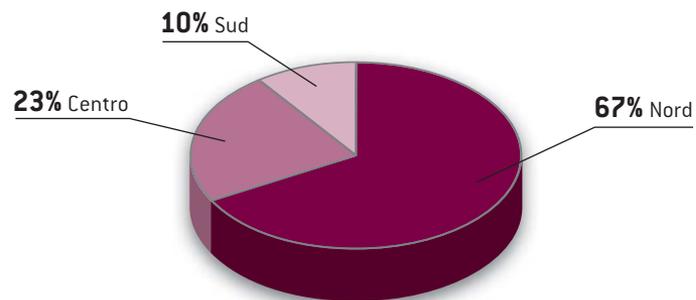
RUSSELL REYNOLDS ASSOCIATES

## PATROCINI:

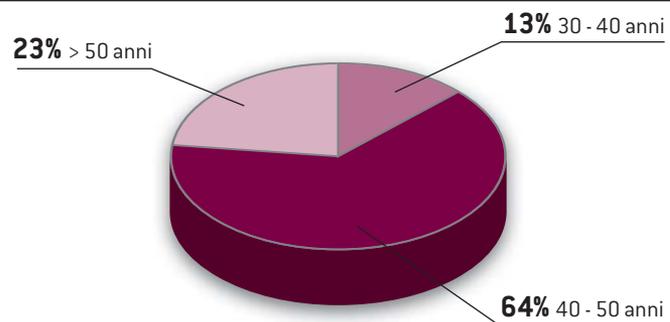


## IL PROFILO DEI PARTECIPANTI ALLE PRECEDENTI EDIZIONI

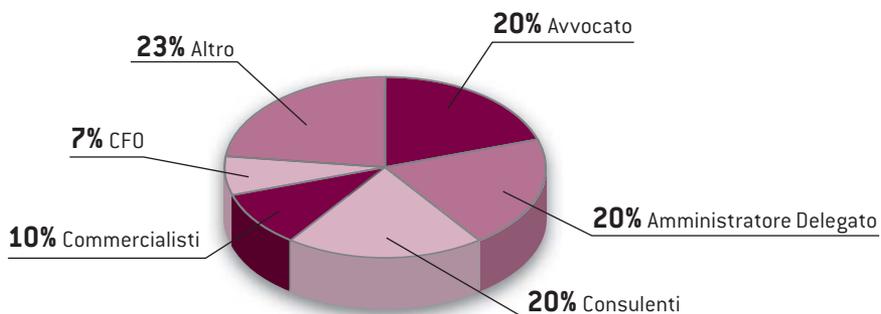
PROVENIENZA GEOGRAFICA



ETÀ DEI PARTECIPANTI



FUNZIONI AZIENDALI



## DICONO DEL MASTER

*“E’ un Master indispensabile per Consiglieri, Sindaci e aspiranti tali che avvertono le responsabilità e la crescente complessità operativa e normativa dei ruoli, e che non vogliono lasciare niente al caso. Il ricco programma arricchisce e rafforza chi, come me, vuole essere skillato sulla corporate governance e sul controllo di società quotate e non. La Business School ha fatto ricorso a ottimi docenti capaci di trasmettere un prezioso bagaglio di conoscenze bilanciato tra lezioni, casi, role playing e labs. Non ci sono controindicazioni !*

### ALESSANDRO COPPARONI

Dottore Commercialista e Revisore Contabile Studio commerciale e tributario Copparoni, Sindaco Generali Italia

*“Il master e le competenze acquisite erano necessarie in questo momento del mio percorso professionale e un’opportunità per realizzare un upgrade di qualità in campo formativo, un’occasione per crescere e confrontarsi e per creare una rete alleanze con professionisti e manager di settori molto diversi, ognuno con idee, approcci e competenze diversificate ma complementari”*

### MONICA MANNINO

Commercialista e Revisore in Milano

*“Questo master è stato un’esperienza importante per rinnovare e consolidare competenze acquisite nelle diverse esperienze lavorative e soprattutto per aprire la mente a nuove visioni e creare un network eccellente e delle relazioni che potranno essere capitalizzate nel prossimo futuro”*

### PATRIZIA PIRRO

Partner 2CI Corporate Compliance Solutions e Avvocato in Milano

*“Da tempo sono un consigliere di amministrazione ma ad un certo punto ho avvertito l’esigenza di capire meglio le dinamiche e approfondire alcuni temi per poter esercitare al meglio il ruolo. Il master mi ha dato queste competenze e la possibilità di crearmi un network con persone che avevano esperienze diverse dalla mia”*

### PAOLO GANDIN

Chief Executive Officer Spx Balcke Duerr Italiana



# Una metodologia didattica innovativa e di successo

**Caratteristica del prodotto è la 'flessibilità assistita'** del percorso formativo: il partecipante, infatti, durante l'intervallo tra gli incontri d'aula, può scegliere in modo autonomo dove e quando studiare potendo contare su materiali didattici innovativi e sempre aggiornati predisposti dagli **Esperti del Sole 24 ORE** fruibili on line attraverso la piattaforma e-learning del Sole 24 ORE Formazione ed Eventi.

**Tutoring:** la costante presenza di un **Tutor in aula e on line dedicato** che interagisce con i partecipanti attraverso la piattaforma tecnologica, un **ambiente web personalizzato ed esclusivo**.

## **Metodologia didattica interattiva**

Tutti gli argomenti del Master sono affrontati con taglio operativo e con una metodologia didattica interattiva, affiancando all'analisi dei singoli argomenti **case history ed esercitazioni pratiche**. In ogni modulo sono previste testimonianze dirette di **protagonisti del mondo aziendale e consulenziale e dei Giornalisti del Sole 24 ORE** che trasferiscono le esperienze di successo nel loro settore.

Ogni modulo si sviluppa secondo un preciso modello didattico:

- ▲ **sessioni a distanza individuali** dedicate allo studio in autoapprendimento attraverso corsi, dossier, seminari online e libri. Il partecipante si collegherà alla piattaforma tecnologica di **E-learning24** del Sole 24 ORE e, con le password riservate, accederà ad un ambiente dedicato e personalizzato
- ▲ **incontri in aula** in cui si privilegia l'approfondimento delle tematiche precedentemente studiate online attraverso il confronto con Esperti, giornalisti del Sole 24 ORE, esercitazioni e case history significative

- ▲ **sessioni on line di Collaborative Learning moderate da un Tutor** in cui i partecipanti, all'interno della classe virtuale, svolgono lavori di gruppo coordinati da un Esperto.

## **I RISULTATI DELLA METODOLOGIA BLENDED SYSTEM24 (AULA+ONLINE)”**

- ▲ Accrescere le competenze grazie ad un programma accelerato che consente di condividere esperienze professionali in aula e on line.
- ▲ Confronto con Esperti e testimoni per approfondire quanto appreso in auto-formazione.
- ▲ Ricevere un feedback sistematico alle esercitazioni con commenti e valutazioni da parte dei docenti e del coordinatore didattico.

## IL COORDINAMENTO DIDATTICO E IL TUTORING

Il coordinatore didattico e il tutor costituiscono le figure di riferimento per il partecipante durante tutto il percorso formativo. In particolare l'assistenza all'apprendimento è assicurata dall'attività di Tutoring che ha l'obiettivo di:

- ▲ orientare il percorso di apprendimento
- ▲ facilitare l'apprendimento online, valutare la partecipazione e monitorare il percorso formativo
- ▲ moderare i forum e i project work online con gli Esperti formatori
- ▲ valutare con i docenti esercitazioni e test interattivi

## MATERIALE DIDATTICO

I partecipanti possono usufruire degli strumenti di aggiornamento e approfondimento del GRUPPO24ORE.

Ai partecipanti vengono distribuiti:

- ▲ **corsi di e-learning** del Sole 24 ORE sui temi di general management, strategie d'impresa, finance ed economics.
- ▲ **materiale didattico** strutturato ad hoc dai docenti che intervengono in aula
- ▲ **esercitazioni e business game** durante le sessioni online di collaborative learning
- ▲ **libri** editi dal Sole 24 ORE
- ▲ **quotidiano digitale Il Sole 24 ORE** per tutta la durata del Master
- ▲ **le Banche Dati del Sole 24 ORE** in consultazione

I partecipanti hanno inoltre la possibilità di consultare una **biblioteca** fornita di tutte le ultime pubblicazioni del Sole 24 ORE.

Nell'aula virtuale sono inoltre disponibili:

- ▲ **Audio video:** corsi online interattivi divisi in unità didattiche.
- ▲ **Biblioteca:** book di approfondimento e dossier online
- ▲ **Materiali didattici:** approfondimenti e dispense predisposte ad hoc dai docenti
- ▲ **Test:** test di valutazione dell'apprendimento da svolgere a fine modulo

### BUSINESS CLASS

**Il sistema di prodotti e servizi multiplatforma esclusivi del Sole 24 ORE** che offre tutti i preziosi vantaggi dell'informazione economica, finanziaria, normativa e di servizio, integrata da aggiornamenti, selezioni, approfondimenti e **personalizzazione** di contenuti **del quotidiano**, grazie alla **completa integrazione tra carta e digitale disponibile su tutte le piattaforme tecnologiche (PC, tablet e smartphones).**

[www.ilsole24ore.com/businessclass](http://www.ilsole24ore.com/businessclass)

## COLLABORATIVE LEARNING

Durante il Master, tra una sessione d'aula e l'altra, sono previste numerose attività di **Collaborative learning: agenda, messaggistica, glossari, forum, esercitazioni e project work** assegnati dai docenti.

É possibile inoltre lavorare in team virtuali con **chat e videoconferenze**.

L'apprendimento si sviluppa anche attraverso altre attività che comportano interazione tra i partecipanti:

- ▲ il **glossario collaborativo**, dove ogni **partecipante** può aggiungere definizioni e contribuire alla costruzione di un grande dizionario condiviso tra tutti i partecipanti
- ▲ la **linkografia collaborativa**, dove ogni partecipante può inserire link di pubblica utilità e interesse alimentando un unico grande archivio sempre consultabile e a portata di mano

## SUPPORTI INFORMATICI

Nella sede della Business School è attiva la copertura del **servizio Wi-Fi**.

Nell'aula del Master e nelle aule di studio è presente il **collegamento ad Internet** ed è possibile consultare le **banche dati online e i CD Rom del Sole 24 ORE**, per effettuare con rapidità e completezza le ricerche necessarie. Tutti i supporti informatici sono a disposizione dei partecipanti anche al di fuori degli orari di lezione.

### MODALITÀ DI SVOLGIMENTO PROJECT WORK ON LINE

#### FASE 1

Presentazione in aula dei Project Work e creazione gruppi di lavoro



#### FASE 2

Svolgimento del progetto tramite gli strumenti Webmail e Chat della piattaforma



#### FASE 3

Consegna in piattaforma degli elaborati finali e successiva valutazione con feedback degli Esperti

## STRUTTURA E ORGANIZZAZIONE DEL MASTER

**Antonella Rossi:** Direttore Il Sole 24 ORE  
Formazione ed Eventi

**Paola Gambini:** Responsabile Formazione  
Manageriale Milano

**Elena Isacchini:** Coordinamento Executive24 Master  
Consiglieri di CDA e Sindaci di Società Pubbliche  
e Private

**Adelaide Boffa:** Responsabile Marketing

**Paola Signorini:** Senior Product Manager  
**Ilaria Iervoglini:** Junior Product Manager

**Laura Ducci:** Coordinamento E-learning24  
**Paola Alvino:** Tutor online

*Segreteria organizzativa a cura di:*



**Monica De Simone:** Referente sul Master

# La struttura del Master

Il Master di Specializzazione, a numero chiuso e a frequenza obbligatoria, si sviluppa nell'arco di 7 weekend non consecutivi:

- ▲ il venerdì dalle 10.15 alle 19.00
- ▲ il sabato dalle 9.15 alle 17.15

L'ultima sessione si terrà

- ▲ il giovedì dalle 10.15 alle 19.00
- ▲ il venerdì dalle 9.15 alle 17.15

## CALENDARIO DELLE LEZIONI IN AULA 2015-2016

### OTTOBRE 2015

L	5	12	19	26	
M	6	13	20	27	
M	7	14	21	28	
G	1	8	15	22	29
V	2	9	16	23	30
S	3	10	17	24	31
D	4	11	18	25	

### NOVEMBRE 2015

L	2	9	16	23	30
M	3	10	17	24	
M	4	11	18	25	
G	5	12	19	26	
V	6	13	20	27	
S	7	14	21	28	
D	1	8	15	22	29

### DICEMBRE 2015

L	7	14	21	28	
M	1	8	15	22	29
M	2	9	16	23	30
G	3	10	17	24	31
V	4	11	18	25	
S	5	12	19	26	
D	6	13	20	27	

### CREDITI FORMATIVI

Il Master è stato accreditato dall'Ordine dei Dottori Commercialisti e attribuisce 105 (45 per il 2015 e 60 per il 2016) CFP.

È stata inoltrata richiesta di accreditamento all'Ordine degli Avvocati di Milano.

### GENNAIO 2016

L	4	11	18	25	
M	5	12	19	26	
M	6	13	20	27	
G	7	14	21	28	
V	1	8	15	22	29
S	2	9	16	23	30
D	3	10	17	24	31

### FEBBRAIO 2016

L	1	8	15	22	29
M	2	9	16	23	
M	3	10	17	24	
G	4	11	18	25	
V	5	12	19	26	
S	6	13	20	27	
D	7	14	21	28	

### MARZO 2016

L	7	14	21	28	
M	1	8	15	22	29
M	2	9	16	23	30
G	3	10	17	24	31
V	4	11	18	25	
S	5	12	19	26	
D	6	13	20	27	

### APRILE 2016

L	4	11	18	25	
M	5	12	19	26	
M	6	13	20	27	
G	7	14	21	28	
V	1	8	15	22	29
S	2	9	16	23	30
D	3	10	17	24	

# Il programma

## Tavola rotonda di apertura

La nuova cultura per il “board member” del futuro

## PRINCIPI E OBIETTIVI DI UNA BUONA GOVERNANCE

### La corporate governance: definizione e contenuti

- ▲ Gli obiettivi di corporate governance
- ▲ Il governo delle società di capitali nell'attuale panorama del diritto societario
- ▲ La corporate governance delle società quotate
- ▲ Il sistema “tradizionale”
- ▲ I sistemi alternativi nel codice civile e nel codice di autodisciplina
- ▲ Brevi cenni di comparazione con l'esperienza internazionale: il sistema “tedesco” e il sistema “anglosassone”

### ONLINE

- > La valutazione d'azienda: come si misura il valore d'impresa
- > Le strategie di internazionalizzazione d'impresa
- > Strategia e innovazione d'impresa

## RUOLO E RESPONSABILITÀ DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

### L'organo amministrativo: competenze, composizione e funzionamento

- ▲ Il ruolo degli amministratori esecutivi, non esecutivi, indipendenti
- ▲ La valutazione di adeguatezza dell'organo amministrativo
- ▲ Il dovere di agire informato
- ▲ I flussi informativi tra il consiglio di amministrazione e i soggetti delegati
- ▲ Le deleghe di funzione e le procure

### Il ruolo del CDA nei gruppi e il sistema delle deleghe

- ▲ La disciplina dei gruppi
- ▲ L'attività di direzione e coordinamento
- ▲ La governance e le operazioni straordinarie
- ▲ Delegation of Authority (DOA) e il rapporto fra la capogruppo e le consociate
- ▲ Il sistema delle deleghe nei gruppi di società

### ONLINE

- > Modelli organizzativi d'Impresa e responsabilità del management

**Focus:** Strumenti per la protezione del patrimonio personale: polizze, fondo patrimoniale, trust, vincolo destinazione, patti famiglia

## GOVERNANCE: COME UN BOARD PUÒ SALVAGUARDARE E AGGIUNGERE VALORE AD UNA ORGANIZZAZIONE

### Modelli organizzativi d'impresa e Corporate Governance

- ▲ Creazione di valore come obiettivo aziendale
- ▲ La coerenza tra governance e organizzazione e i processi gestionali
- ▲ Le “organizzazioni” eccellenti: strategia, organizzazione e pianificazione

### **Saper leggere il ruolo del CDA nella definizione delle strategie e nel controllo delle attività gestionali**

- ▲ Struttura e meccanismi di funzionamento dell'organo amministrativo
- ▲ Relazione e dinamiche tra CDA e amministratore delegato nella definizione ed esecuzione di strategie coerenti
- ▲ Flussi informativi tra delegati e consiglio di amministrazione

### **Le analisi chiave per comprendere il contesto competitivo e la performance aziendale**

- ▲ L'analisi interna: dalla comprensione della situazione attuale alla identificazione delle criticità
- ▲ La definizione del piano d'azione: analisi avanzamento risultati conseguiti e di eventuali scostamenti dal piano strategico
- ▲ La validazione della strategia come elemento fondante del CdA
- ▲ La Corporate Strategy vs la Business Unit Strategy
- ▲ Le strategie di corporate turnaround per il rilancio
- ▲ Le operazioni di M&A

## **FINANCE LAB**

### **La comunicazione finanziaria d'Impresa**

- ▲ La gestione del rapporto con gli Investitori Istituzionali (Investor Relators)
- ▲ La disclosure al mercato del piano previsionale approvato: case study
- ▲ Sfidare, sostenere o mettere in discussione dichiarazioni sulla performance organizzativa, il prezzo delle azioni e il valore per gli azionisti

**Focus:** Gli obblighi di informazione societaria ex TUF: tempi e modalità di comunicazione e diffusione

### **Lettura e interpretazione dei dati economico-finanziari**

- ▲ Il significato, le intenzioni e i messaggi dietro i numeri sui bilanci e altri documenti finanziari
- ▲ Analisi e lettura critica di un bilancio
- ▲ La dinamica finanziaria aziendale: dalla costruzione del rendiconto all'analisi dei flussi
- ▲ Le informazioni rilevanti
- ▲ I reati finanziari

## **CONFLITTI DI INTERESSE E PROTEZIONE DELLE MINORANZE**

- ▲ Buone prassi di comportamento per il componente del consiglio d'amministrazione
- ▲ La valutazione e l'individuazione degli interessi
- ▲ Il ruolo del collegio sindacale

## **IL VALORE DEL SISTEMA DEI CONTROLLI E DI VALUTAZIONE DEI RISCHI**

### **Controlli e poteri del collegio sindacale sul buon governo del cda**

- ▲ Doveri, poteri e attività del collegio sindacale: verifica dell'osservanza della legge e dello Statuto
- ▲ Lo scambio di informazioni tra i due organi e le altre funzioni

### **Struttura e funzionamento del sistema di controllo interno**

- ▲ La revisione legale dei conti
- ▲ Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari
- ▲ L'internal audit: professionalità ed indipendenza
- ▲ Il risk management: peculiarità per il settore bancario e degli intermediari finanziari.
- ▲ La funzione anticiclaggio e la compliance: processi e procedure
- ▲ Riflessioni

### L'adozione di un idoneo modello di organizzazione e gestione ex D. Lgs. 231/01

- ▲ Profili generali sulla disciplina del D. Lgs. 231/01.
- ▲ L'adozione del modello organizzativo: tra obbligo e facoltatività
- ▲ I principali requisiti di un modello organizzativo
- ▲ Modelli di prevenzione dei reati e gruppi di società

#### ONLINE:

> Il D.lgs 231/01 e l'adozione del modello organizzativo

### L' INNOVAZIONE E LE DINAMICHE DEI CDA

#### Governance: ciò che rende un board efficace

- ▲ Come una Board può aggiungere valore ad una organizzazione
- ▲ La Corporate Reputation: asset intangibile per l'impresa
  - Gli asset tangibili
  - Gli indici di sostenibilità
  - La responsabilità degli amministratori
  - La comunicazione come acceleratore del processo

#### Le dinamiche relazionali e decisionali in un consiglio

- ▲ L'importanza del capitale relazionale e l'efficacia della comunicazione
- ▲ Il modello di relazione femminile e il modello maschile
- ▲ L'abilità di creare consenso e gestire i conflitti

#### La gestione dell'influenza nei rapporti interpersonali e nelle organizzazioni

- ▲ Le strutture formali e informali del potere in azienda
- ▲ Gli strumenti: lobby, networking, counseling

**Role Playng:** simulazione di un CdA

#### ONLINE:

> I finanziamenti agevolati per lo sviluppo e l'innovazione delle imprese

#### L'executive remuneration come leva strategica

- ▲ Le nuove politiche di remunerazione e retention per l'alta direzione
- ▲ I modelli MBO per manager e consiglieri
- ▲ Performance management: la valutazione delle performance a livello strategico
- ▲ Le leve di controllo e le loro relazioni con la strategia aziendale

#### La quotazione di borsa e la valorizzazione del rapporto con gli stakeholder

- ▲ Gli attori della governance nel processo di quotazione
- ▲ Il codice di autodisciplina
- ▲ La corporate social responsibility
- ▲ L'Etica e la Governance

#### Innovare i CDA

- ▲ Il modello percettivo nel processo decisionale: come si decide e come funzioniamo nel prendere le decisioni
- ▲ L'organizzaione formale e l'organizzazione informale: una questione di allineamento

#### I nuovi modelli evolutivi nell'ambito della Leadership

- ▲ I modelli di leadership: scegliere lo stile di leadership adatto al tipo di organizzazione
- ▲ Diversity management: verso un modello di leadership inclusiva

#### I comportamenti caratterizzanti una Leadership efficace

- ▲ I comportamenti efficaci e necessari nella propria realtà organizzativa
- ▲ I comportamenti da promuovere per affrontare i nuovi scenari organizzativi e di mercato
  - Determinazione e impegno verso la realizzazione degli obiettivi organizzativi

- Comportamento cooperativo e coinvolgente
- Capacità empatica verso gli altri

**Esercitazione in sottogruppo:** come fare il proprio salto di qualità e piano d'azione personalizzato

#### ONLINE:

- > Che leader sei? Come sviluppare il proprio stile professionale
- > Negoziare e gestire le relazioni
- > Gestire il tempo e prendere decisioni
- > L'arte di comunicare e public speaking
- > Costruire la squadra vincente: il manager coach
- > Motivare i collaboratori al raggiungimento dei risultati

#### Come diventare Opinion Leader

- ▲ Come diventare Opinion Leader: i role Model di ispirazioni
- ▲ Perché diventare Opinion Leader: chi non appare non esiste
- ▲ Diventare Opinion Leader: un percorso in cinque fasi

#### I meccanismi di cooptazione e di nomina nei CdA

- ▲ Le competenze e il background richiesto
- ▲ Come proporsi alle società e agli head hunter
- ▲ Cooptazione e Networking: come creare relazioni efficaci e "produttive"
- ▲ I bandi pubblici per le controllate pubbliche

## FOCUS SETTORI

### FOCUS PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

#### Corporate governance nelle società pubbliche

- ▲ Le differenze nella Governance rispetto alle private
- ▲ Le nomine nei CdA di società partecipate da pubbliche amministrazioni

### FOCUS FINANCIAL SERVICES

#### Le evoluzioni del settore e la nuova governance

##### Lo scenario della crisi

- ▲ La bolla dei "subprime mortgages" e il caso Lehman Brothers
- ▲ Basel III e i nuovi requisiti di capitale
- ▲ Gli impatti sul sistema bancario

##### L'evoluzione della normativa e il supervisore unico

- ▲ Single Supervisory Mechanism e impatti sulla governance
- ▲ Asset quality review e stress test
- ▲ Qualità del credito e modelli di rating delle imprese

#### Investment compact e confronto fra i modelli di controllo societario

## FOCUS PMI

#### La governance nelle piccole-imprese

- ▲ I meccanismi di governo nelle piccole-medie imprese
- ▲ I meccanismi di governo nelle imprese familiari
- ▲ Il ruolo dell'azionista-imprenditore nei processi di crescita aziendale
- ▲ I processi di successione nelle PMI

# Servizi opzionali ad alto valore aggiunto per i partecipanti

## 1. BOARD ASSESSMENT (FACOLTATIVO A RICHIESTA)

Supporto per i CDA che desiderano essere affiancati e assistiti per poter mettere in atto il meglio delle proprie competenze e capacità. L'assessment parte da un'osservazione dell'esistente per arrivare a proposte di azioni concrete e si articola in diversi moduli che coprono le aree nelle quali un Consiglio di Amministrazione può migliorare la propria attività: strategy&planning; misurazione e monitoraggio delle performance; dinamiche del board e risk management. Al termine del processo il consiglio di amministrazione disporrà di un'analisi dettagliata ed oggettiva delle proprie dinamiche gestionali, comunicative e relazionali e ottenere i seguenti effetti positivi:

- ▲ migliore utilizzo delle competenze e valorizzazione delle prestazioni individuali
- ▲ maggior coinvolgimento dei membri del CdA e miglioramento delle performance del team
- ▲ chiara conoscenza dell'impatto delle decisioni del CdA sull'andamento della società
- ▲ miglioramento dell'efficacia del trasferimento delle idee del CdA all'azienda

L'approccio, i tools utilizzati e il valore economico variano in base alla complessità dell'azienda, al numero di membri del CDA e agli obiettivi di miglioramento che ci si pone. Per ciascuna realtà aziendali verranno realizzate delle proposte personalizzare.

## 2. EXECUTIVE COACHING (FACOLTATIVO A RICHIESTA )

Parallelamente al percorso d'aula viene fornito, **su richiesta**, un servizio di personal coaching. La persona viene guidata da un coach, durante due incontri individuali, nella definizione della Mappa personale di sviluppo e nel pianificare le azioni che portano ad abbandonare improduttive abitudini e a sviluppare comportamenti più efficaci.

Gli step del percorso:

**Assessment on line:** un test comportamentale in autovalutazione, erogato prima del percorso d'aula, che consente di individuare le aree di forza e di sviluppo di ciascuna partecipante e indirizzare l'azione formativa.

**Action Plan:** Incontro individuale che, a partire dal bilancio delle competenze emerso durante l'assessment, crea consapevolezza sulle proprie aree di sviluppo e mette a fuoco gli obiettivi di carriera e le aspettative individuali. Le informazioni raccolte costituiranno un'importante indicazione per massimizzare il valore dell'intero percorso e poterlo inserire in un progetto personale di crescita formalizzato (Action Plan).

## Valutazione finale

Incontro finale di bilancio del percorso intrapreso e dei risultati raggiunti rispetto alle aspettative. Dopo l'esperienza sul campo in azienda, verranno verificati i progressi ottenuti, l'utilità e il grado di padronanza nell'utilizzo delle tecniche apprese e in particolare definite le ulteriori azioni da intraprendere per colmare i gap ancora esistenti.

# Faculty

In collaborazione con



## LUNCH SPEECH

**Tre momenti di incontro e approfondimento con testimonianze di alto livello durante il pranzo dei venerdì.** Un contesto informale che consentirà di creare relazioni e di avere un confronto costruttivo e motivante grazie anche alla presenza di giornalisti del Sole 24 ore che faciliteranno l'aggregazione e lo scambio di idee.

## COORDINATORI SCIENTIFICI

### Patrizia Giangualano

Associate Partner  
PwC

### Giovanni Magra

Senior Legal Advisor  
GC Governance Consulting

## DOCENTI

Si alternano in aula **professionisti ed esperti di direzione d'azienda, leadership e management** di importanti aziende, **consulenti e giornalisti** che, attraverso una metodologia didattica collaudata e un taglio pratico e operativo, assicurano un apprendimento graduale e completo della materia. Sono i **professionisti che collaborano da anni alle numerose attività editoriali del Sole 24 ORE** (pubblicazioni, libri, attività multimediali), nonché Esperti del Sole 24 ORE Formazione.

### Franco Artini

Dottore Commercialista e Revisore Legale

### Enzo Losito Bellavigna

CEO  
AB Energy International

### Carlo Bellavite Pellegrini

Professore di Finanza Aziendale e Corporate Governance  
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

### Giulia Belloni

Executive Director  
Russell Reynolds Associates

### Cinzia Damiano

Director Risk  
PwC

### Rosanna D'Antona

Presidente  
Gruppo Havas PR Italy

### Barbara Ferri

Partner TLS  
PwC

### Alfredo Grasselli

Partner  
Bain&Co Italy

### Anna Lambiase

CEO & Founder  
IR Top Consulting Capital Markets  
& Investor Relations

### Laura La Posta

Giornalista  
Responsabile Rapporti  
Il Sole 24ore

### Stefano Loconte

Avvocato Studio  
Loconte & Partners

### Massimo Menchini

Direttore Relazioni Istituzionali e Corporate Governance  
Assogestioni

### Fabio Pavesi

Giornalista  
Il Sole 24 ORE

### Silvana Perfetti

HR Consulting & Survey Solutions & Senior Partner  
Next Consulting

### Susanna Stefani

Vice Presidente GC Governance Consulting  
Consigliere e Membro del comitato di remunerazione  
Gruppo SEA

### Lia Turri

Partner FS  
PwC

### Anna Zanardi Cappon

Board Advisor, Change Consultant  
ed Executive Coach

## LE TESTIMONIANZE IN AULA

[Interviste a cura di Laura La Posta, Monica D'Ascenzo e Lucilla Incorvati - Giornaliste de Il Sole 24ORE]

In ogni incontro mensile è prevista la testimonianza, nella forma dell'intervista, di uno o più board member che hanno avuto le abilità e la leadership entrare in un consiglio di amministrazione. Verranno analizzati **percorsi di carriera** di eccellenza per definire strategie, meccanismi di cooptazione e competenze per riuscire a distinguersi e avere un ruolo strategico e di leadership in un board.

### Intervista in aula e on line:

#### Massimo Cremona

Presidente Gtech, Consigliere di Amministrazione COFIDE, Guccio Gucci S.p.A., Technogym S.p.A. UBS Fiduciaria S.p.A. e Presidente del Collegio Sindacale delle società del Gruppo Bosch

#### Maria Elena Cappello

Consigliere di Amministrazione SACE e Prysmian

#### Carolyn Dittmeier

Presidente Collegio Sindacale Assicurazioni Generali, Amministratore e Presidente del Comitato Controllo e Rischi, Autogrill e Italmobiliare

#### Karina Litvack

Consigliere di Amministrazione  
ENI

#### Valentina Montanari

CFO  
Il Sole 24 ORE

#### Diva Moriani

Consigliere Eni, Consigliere Moncler, Vicepresidente Esecutivo Intek Group SpA, CEO KME AG, Membro del Consiglio di Sorveglianza di KME Germany GmbH, Membro del Consiglio di Amministrazione Ergycapital SpA, Dynamo Academy, KME S.r.l., Fondazione Dynamo e Associazione Dynamo

#### Monica Parrella

Dirigente generale Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri e Segretario generale Associazione giovani classi dirigenti pubbliche (AGDP)

#### Luigi Predieri

Direttore Affari legali e societari  
Gruppo 24 ORE

#### Alessandro Spada

CEO VRV Spa  
Consigliere di amministrazione di VRV, FEMA e Gruppo 24 ORE

#### Paola Schwizer

Presidente Nedcommunity (Amministratori non esecutivi ed indipendenti) e Membro del Consiglio di Amministrazione di Credito Emiliano S.p.A

#### Anna Chiara Svelto

Direttore affari societari e compliance, segretario del consiglio di amministrazione Gruppo Pirelli e Consigliere di amministrazione Enel

#### Beppe Tomarchio

Direttore Generale  
Comune di Milano

#### Donatella Treu

Amministratore Delegato  
Gruppo 24 ORE

# Processo di selezione e modalità di ammissione

## PROCESSO DI SELEZIONE E MODALITÀ DI AMMISSIONE

Il Master è a numero chiuso e prevede un processo di selezione finalizzato a valutare le esperienze professionali, aspirazioni e motivazioni dei candidati. Le **fasi di selezione** prevedono l'analisi del curriculum di studi e professionale, lo svolgimento di un **test scritto** e un **colloquio motivazionale**.

Per candidarsi è necessario **compilare la domanda di ammissione online** direttamente sul sito della Business School nella sezione dedicata al Master.

Domanda di ammissione, date di selezione e aggiornamenti sono disponibili sul sito:  
[www.bs.ilsole24ore.com/news/date-di-selezione](http://www.bs.ilsole24ore.com/news/date-di-selezione)

## FORMAZIONE FINANZIATA – FONDI INTERPROFESSIONALI PER LA FORMAZIONE

24ORE Business School ed Eventi è certificato UNI EN ISO 9001:2008 e quindi è abilitato ad attuare i piani finanziati dai Fondi Interprofessionali ed è Ente accreditato Fondoprofessioni nell'erogazione dei corsi di formazione interaziendale.

Ogni azienda ha la disponibilità di ottenere finanziamenti accedendo al Fondo a cui è iscritta. Si consiglia di rivolgersi alla propria Direzione del Personale per verificare questa opportunità.

 **arcadia**, partner del Sole 24 ORE Business School, è a disposizione dei partecipanti per individuare e gestire le richieste di finanziamento.

Per ulteriori informazioni: 02.5660.1887 - e-mail: [info@formazione.ilsole24ore.com](mailto:info@formazione.ilsole24ore.com)

## BORSE DI STUDIO E FINANZIAMENTI

Sono disponibili **3 borse di studio a copertura del 50%** della quota di partecipazione messe a disposizione dal Sole 24 ORE che verranno assegnate a 3 candidati ritenuti meritevoli.

Per candidarsi alle borse di studio è necessario compilare la voce "richiesta di borse di studio" nella domanda di ammissione on line ed **effettuare il colloquio di selezione entro il 15 luglio 2015**.

Al fine di sostenere i partecipanti nella copertura della quota del Master, la Business School ha stipulato una convenzione con Banca Sella che permette la concessione di prestiti bancari a tasso agevolato, **con pagamento della prima rata dopo 6 mesi dalla fine del Master**.

I dettagli sono disponibili sul sito della Business School.

 **BANCA SELLA**

# Informazioni

## QUOTA DI PARTECIPAZIONE

Master intero percorso - **YA7303**

€ 4.900 + IVA

Per candidarsi è necessario compilare la domanda di ammissione online, direttamente sul sito della Business School nella sezione dedicata al Master: [www.bs.ilsole24ore.com](http://www.bs.ilsole24ore.com)

La quota di partecipazione del Master può essere rateizzata in due soluzioni:

- ▲ la prima entro il **23 ottobre 2015**
- ▲ la seconda entro il **22 gennaio 2016**

## MODALITÀ DI PAGAMENTO

Il pagamento può essere effettuato tramite **Bonifico bancario** da effettuarsi a favore de Il Sole 24 ORE.

### Coordinate Bancarie:

Banca Popolare di Lodi  
Sede Piazza Mercanti, 5 - 20123 Milano  
IBAN: IT 44 L 05034 01633 000000167477

### Causale di versamento:

Occorre indicare:

- ▲ rata - Executive Master Consiglieri di CdA e Sindaci di società pubbliche e private: responsabilità, competenze e leadership
- ▲ codice del Master (**YA7303**)
- ▲ estremi della fattura (se pervenuta)
- ▲ codice cliente (indicato in fattura)

Una volta effettuati i pagamenti delle rate, si prega di anticipare via fax o via mail, copia del bonifico alla Segreteria Organizzativa: Fax 02 3022.4462, 02 3022.2059  
[business.school@ilsole24ore.com](mailto:business.school@ilsole24ore.com)

## DURATA E ORARIO DELLE LEZIONI IN AULA

- ▲ venerdì dalle 10,15 alle 19,00
- ▲ sabato dalle 9,15 alle 17,15

## SEDE DEL MASTER

Il Sole 24 ORE Business School ed Eventi  
Via Monte Rosa, 91 - 20149 Milano  
tel. 02 56601887 - fax 02 70048601  
[iscrizioni@formazione.ilsole24ore.com](mailto:iscrizioni@formazione.ilsole24ore.com)  
[www.bs.ilsole24ore.com](http://www.bs.ilsole24ore.com)

## COORDINAMENTO DIDATTICO

Il coordinamento didattico del Master è affidato a Elena Isacchini - Tel.: 02 3022 3205  
E-mail: [elena.isacchini@ilsole24ore.com](mailto:elena.isacchini@ilsole24ore.com)

## AGEVOLAZIONI

**Sconti cumulabili da calcolarsi sull'importo al netto dell'eventuale sconto:**

- ▲ promozione PayFull: sconto del 15% in caso di pagamento immediato dell'intera quota di partecipazione entro la data di avvio del master oppure promozione advance booking: sconto del 10% in caso di iscrizione entro il 31 luglio 2015

- ▲ Iscrizione multiple da parte della stessa azienda (5% applicabile dalla 2ª iscrizione).

## Agevolazioni riservate Alumni Sole 24 ORE:

- ▲ 30% sconto ai diplomati dei master full time
- ▲ 10% sconto ai partecipanti master part time e master online con diploma.

## ISCRIZIONI ONLINE - SHOPPING 24

Sconto 5% su tutte le offerte in vigore

## PER ISCRIZIONI E INFORMAZIONI

Il percorso è a **numero chiuso**.

- ▲ **Dal sito internet:** [www.formazione.ilsole24ore.com](http://www.formazione.ilsole24ore.com)
- ▲ **Telefonicamente:** 02 5660.1887
- ▲ **e-mail:** [iscrizioni@formazione.ilsole24ore.com](mailto:iscrizioni@formazione.ilsole24ore.com) con successivo invio della scheda di iscrizione
- ▲ **Fax:** 02 7004.8601 inviando direttamente la scheda di iscrizione  
Per ulteriori informazioni tel. 02 5660.1887

## REQUISITI TECNICI

COMPUTER MAC, WINDOWS O LINUX DOTATO DI CONNESSIONE INTERNET (ADSL, WIFI) - BROWSER COMPATIBILI:

- IE10+
- FIREFOX
- CHROME
- SAFARI

DISPOSITIVO MOBILE DOTATO DI CONNESSIONE INTERNET (PREFERIBILMENTE WIFI):

- IOS7+
- ANDROID 4.X

IMPOSTAZIONI BROWSER: POPUP SBLOCCATI, JAVASCRIPT ABILITATI, COOKIES ABILITATI

ADOBE ACROBAT READER 7.0 O SUPERIORE

# 24 ORE Club Alumni



Frequentare un master alla Business School del Sole 24 ORE significa avere l'opportunità di entrare a far parte di un network esclusivo di diplomati: Club Alumni24 è il progetto del Gruppo 24 ORE riservato ai diplomati ai Master che consente, attraverso un tesseramento, di avere accesso a un sistema esclusivo di vantaggi:

## OPPORTUNITÀ DI CARRIERA

Per i Soci del Club Alumni24 la possibilità di accedere alla bacheca delle opportunità di carriera ed entrare in contatto con le aziende partner della Business School.

## LIBRARY ROOM

Un archivio digitale di prestigio organizzato per aree tematiche che permette di accedere a documenti di approfondimento dei Master, Progetti in aula e video interviste realizzate dalla Business School a testimonial d'eccellenza.

## BLOG TEMATICI

Un'area di conversazione e dibattito tra gli esperti del Sole 24 Ore e i diplomati; un confronto diretto per affrontare sia temi di attualità che approfondimenti legati alle aree di specializzazione.

## COLLABORARE CON LA BUSINESS SCHOOL

La possibilità di collaborare con la Business School del Sole 24 ORE come Partner, Docente o Tutor in aula.

## LIFELONG LEARNING

Garanzia di aggiornamento professionale: 10 corsi on line gratuiti all'anno e per i professionisti 20 crediti formativi.

## MEET THE LEADER

Un calendario annuale ricco di incontri: ogni mese dibattiti su temi di attualità con i giornalisti e gli Esperti del Sole 24 ORE.

## ENTRA NEL SISTEMA SOLE 24 ORE

Solo per i soci tesserati del Club sconti unici dal 15 al 30% sui prodotti anche digitali del Gruppo Sole 24 ORE.

## EVENTI SPORTIVI

Un calendario di appuntamenti sportivi a Milano e Roma.

## EVENTO ANNUALE E PREMIO BEST CAREER

Ogni anno la Business School organizza un grande evento riservato ai diplomati, con un momento speciale: il premio Best Career. Una giuria presieduta dal Direttore del Sole 24 ORE premierà i migliori progetti imprenditoriali e professionali.

Per iscriversi e candidarsi al premio 2015

[www.alumni24.ilsole24ore.com](http://www.alumni24.ilsole24ore.com)

**CLUB ALUMNI24:  
ENTRA NEL NETWORK**

**SHARE  
YOUR EXPERIENCE**



OLTRE 7.500 DIPLOMATI

# Il Sole 24 ORE

www.ilsole24ore.com

QUOTIDIANO POLITICO ECONOMICO FINANZIARIO • FONDATA NEL 1865

**DOMENICA**  
Arte, letteratura, filosofia,  
innovazione, tecnologia.

**Domenica**

**TAXI**  
L'accordo si allontana  
Ritornano le proteste

**CODICE DELLA STRADA**  
Motorini, tutte le novità  
per targhe e documenti

**CASA24**  
Abitare, comprare,  
arredare, vivere e investire  
nel mattone

**Servizio Clienti**  
Tel. 02 (06) 3022.3906  
Fax 02 (06) 3022.4462/3034  
business.school@ilsole24ore.com  
www.bs.ilsole24ore.com

GRUPPO **24ORE**

SEGUICI SU



**Il Sole 24ORE Business School ed Eventi**  
Milano, via Monte Rosa, 91  
Roma, Piazza dell'Indipendenza, 23 b/c  
Organizzazione con sistema di qualità certificato ISO 9001:2008