

Business aziendale e digitalizzazione (tot. 20 lezioni)		
Data	Orario	Argomento
INTRODUZIONE AL BUSINESS AZIENDALE E ALLA DIGITALIZZAZIONE		
27.03.2026	14:00-19:00	Il fenomeno azienda e la strategia aziendale -L'azienda: sistema di decisioni e di operazioni -Il concetto di strategia aziendale -La diagnosi strategica e la creazione di vantaggio competitivo -La sostenibilità come leva di vantaggio competitivo per l'azienda
10.04.2026	14:00-19:00	Digital Trasformation -La trasformazione digitale delle aziende -Le tecnologie emergenti: Power BI, SAP -L'AI e l'integrazione nei processi aziendali
SISTEMA FINANZIARIO E FABBISOGNO DI FINANZIAMENTO AZIENDALE: UN FOCUS SULLE PMI		
11.04.2026	8:30-13:30	Mercati finanziari e rapporti banca-impresa -Caratteri peculiari di mercati, strumenti e intermediari finanziari -Il fabbisogno di finanziamento e le diverse fonti di soddisfacimento di detto fabbisogno -Caratteri peculiari delle PMI in termini di fonti di finanziamento -Motivi della necessità di incremento del Capitale proprio nelle PMI e relative forme
17.04.2026	14:00-19:00	Diverse metodologie di incremento del capitale proprio nelle PMI: un focus sulla quotazione -I tratti peculiari della quotazione delle PMI sui mercati mobiliari -Relativi mercati di riferimento: un'analisi quali-quantitativa in un'ottica evolutiva -Alcuni esempi di strumenti finanziari (PIR, minibond) e di operazioni adeguate alle PMI (quali l'equity-crowdfunding e il venture capital)
LA COSTRUZIONE DEL BILANCIO E LA SFIDA DELLA DIGITALIZZAZIONE		
18.04.2026	8:30-13:30	Introduzione all'economia aziendale e al ruolo della contabilità -Le operazioni di gestione: riflessi contabili e operativi -Il sistema delle operazioni di gestione -La base concettuale della contabilità secondo il metodo della partita doppia -Applicazioni operative su casi aziendali
24.04.2026	14:00-19:00	Dalle scritture contabili alla costruzione del bilancio -Una prima costruzione organica del bilancio in chiave logica -Le grandezze logiche e il loro movimento nell'ambito delle operazioni di gestione -Le operazioni di assestamento della contabilità
08.05.2026	14:00-19:00	Tecnologie per la digitalizzazione della contabilità -L'Accounting e la sfida della digitalizzazione -Cloud accounting -AI e la rivoluzione della professione contabile
L'ANALISI DI BILANCIO		
09.05.2026	8:30-13:30	Il bilancio legale: principi contabili nazionali e internazionali -Il bilancio di esercizio secondo la normativa civilistica -Principi e postulati di bilancio (OIC) -Lo stato patrimoniale e il conto economico -Principali elementi di differenziazione tra OIC e IAS/IFRS
15.05.2025	14:00-19:00	L'analisi patrimoniale- finanziaria -Analisi delle principali variabili finanziarie legate al funzionamento dell'azienda -Riclassificazione dello Stato Patrimoniale: criterio gestionale
16.05.2026	8:30-13:30	Applicazioni operative su casi aziendali -Gli indici finanziari di composizione e di correlazione -Interpretazione degli indici -Applicazioni operative su casi aziendali
22.05.2026	14:00-19:00	L'analisi della redditività aziendale -Analisi delle principali variabili economiche legate al funzionamento dell'azienda -La Riclassificazione del Conto Economico: criterio gestionale

23.05.2025	8:30-13:30	Applicazioni operative su casi aziendali -Gli indici economici e la leva finanziaria -Interpretazione degli indici -Applicazioni operative su casi aziendali
29.05.2026	14:00-19:00	Rendiconto finanziario -Costruzione del rendiconto finanziario e forme di rappresentazione dei flussi -Rendiconto finanziario: schema gestionale -Analisi dei flussi e interpretazione del rendiconto finanziario
CONTROLLO DI GESTIONE E L'EVOLUZIONE DIGITALE		
30.05.2026	8:30-13:30	Management Accounting: aspetti introduttivi -La contabilità analitica nel sistema di management accounting: nozioni introduttive e classificazione dei costi -I sistemi di determinazione dei costi di prodotto: dal full costing a base unica alla contabilità per centri di costo
5.06.2026	14:00-19:00	Informazioni per il processo decisionale -L'analisi dei costi per le decisioni aziendali -Le decisioni di volume produttivo e costi: la break even analysis
06.06.2026	8:30-13:30	Misurare i costi e i ricavi rilevanti per il processo decisionale -Identificazione dei costi rilevanti -Le decisioni di combinazione produttiva: decisioni di mix produttivo, decisioni make-or-buy -decisioni di esternalizzazione di servizi aziendali
12.06.2026	14:00-19:00	Programmazione e pianificazione aziendale -La programmazione aziendale -Il processo di costruzione del master budget -Il business plan -Applicazioni operative su casi aziendali e innovazione digitale
13.06.2026	8:30-13:30	Applicazioni operative su casi aziendali -Applicazioni operative su casi aziendali -Esercitazioni
19.06.2026	14:00-19:00	L'evoluzione digitale del Finance and controlling management -ERP overview e architetture IT -ERP e SAP
26.06.2026	14:00-19:00	L'evoluzione digitale del Finance and controlling management Casi aziendali e simulazioni operative
03.07.2026	14:00-19:00	Prova di verifica intermedia

Verso un'impresa sostenibile e digitale: l'integrazione dei criteri ESG nel business aziendale (20 lezioni)

Data	Orario	Argomento
INQUADRAMENTO ECONOMICO GIURIDICO DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE		
11.09.2026	14:00-19:00	La crescita sostenibile secondo una prospettiva economico-giuridica -Lo sviluppo economico sostenibile: nascita ed evoluzione -Lo sviluppo della regolamentazione a livello globale ed europeo in termini di sviluppo sostenibile -Il Global compact ONU (Agenda 2030) -Opportunità e criticità connesse all'attuazione della normativa UE per lo sviluppo di una Economia Sostenibile.
12.09.2026	8:30-13:30	L'impresa sostenibile: nozione e sviluppo normativo -L'impresa sostenibile: caratteri peculiari in ottica normativa -L'evoluzione della comunicazione aziendale: dalla one bottom line alla triple bottom line -La riforma del terzo settore: le imprese sociali

LA FINANZA SOSTENIBILE		
18.09.2026	14:00-19:00	Gli investimenti SRI nello sviluppo della finanza sostenibile a livello internazionale ed europeo -I Sustainable Development Goals dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite: criticità connesse alla loro attuazione -L'integrazione dei criteri ESG (Environment, Social and Governance) in ambito economico-finanziario -La nozione di investimenti SRI e relativo recente sviluppo -Le diverse strategie SRI -Il nuovo Sustainable Financial Framework nell'UE
19.09.2026	8:30-13:30	L'approccio SRI da parte dei diversi soggetti coinvolti -Le motivazioni all'approccio SRI da parte degli investitori -L'approccio SRI da parte del c.d. "universo investibile" -La funzione delle società di rating etico -Il Greenwashing: profili definitori e criticità -Le principali tipologie di strumenti sostenibili: Sustainable Bonds e SRI Funds
GLI STRUMENTI SOSTENIBILI E RELATIVI MERCATI: CARATTERI PECULIARI		
25.09.2026	14:00-19:00	Gli Environmental Bond nelle loro diverse tipologie e mercati -I Green Bond: caratteri peculiari e l'evoluzione del Green Bond Standard -Il mercato dei Green Bond: un'analisi quali-quantitativa -I Blue Bond nell'ambito dello sviluppo della Blue Economy -Il nascente mercato dei Blue Bond: alcuni esempi di emissioni di Blue Bond
26.09.2026	8:30-13:30	I fondi Comuni di Investimento mobiliare traditional e SRI: relativi caratteri peculiari e distintivi. -Caratteri peculiari delle diverse tipologie di F.C.I. "traditional" -Caratteri peculiari e tipologie degli SRI Funds -Le criticità connesse all'applicazione alla SRI Funds Industry della Sustainable Financial Disclosure Regulation (SFDR)
CSR, CORPORATE REPUTATION, RATING ETICO E COMUNICAZIONE		
2.10.2026	14:00-19:00	CSR, Corporate reputation, rischio reputazionale e rating etico -L'evoluzione della nozione di Corporate Social Responsibility (CSR) -L'impatto della CSR e del rispetto dei criteri ESG sulla Corporate Reputation -Il rischio reputazionale: profili definitori e alcuni esempi pratici di danni reputazionali -Sull'importanza data al rischio reputazionale dalle PMI: i risultati di alcune surveys -L'importanza delle società di rating etico per collegare investitori e universo investibile SRI
L'IMPRESA SOSTENIBILE E DIGITALE		
9.10.2026	14:00-19:00	Disegnare l'impresa sostenibile -L'integrazione degli ESG nella Pianificazione strategica e nel Piano industriale -Il concetto di accountability -Doppia materialità -Lo stakeholder engagement nell'analisi di materialità -Policy e Sistema di misurazione e monitoraggio delle performance nell'ambito ambientale, sociale e di governo dell'impresa
10.10.2026	8:30-13:30	L'integrazione della sostenibilità nella governance -Le forme di governance della sostenibilità: CDA e comitati di sostenibilità -Il legame tra remunerazione e sostenibilità -Engagement su temi di sostenibilità: dialogo con investitori -I manager di sostenibilità e loro interazioni con gli organi aziendali
16.10.2026	14:00-19:00	La gestione delle risorse umane: sostenibilità e digitalizzazione -Aspetti organizzativi e gestione del cambiamento -Il ruolo HR nella gestione del cambiamento -Le competenze di sostenibilità -People management e digitalizzazione: programmare lo sviluppo e le carriere -Diversity management

17.10.2026	8:30-13:30	La sostenibilità integrata nei processi di produzione aziendale: verso l'economia circolare -Come l' economia circolare sta cambiando le value chain: esempi in filiere con casi di studio reali -Reingegnerizzare i processi di produzione considerando obiettivi di circolarità -Effetto Rebound nei sistemi circolari
23.10.2026	14:00-19:00	L'impatto ambientale della produzione -Innovazioni di prodotto e di processo -L' analisi Life Cycle Assessment (LCA) per valutare l'impatto ambientale di prodotti, processi e servizi durante l'intero ciclo di vita del prodotto -Le Supply Chain Practices sostenibili, come l'approvvigionamento etico, la produzione lean e la logistica sostenibile -Processi di produzione efficienti dal punto di vista energetico e sistemi di produzione intelligenti, capaci di ridurre le emissioni di gas serra e ottimizzare l'efficienza energetica
24.10.2026	8:30-13:30	La sostenibilità integrata nella programmazione e controllo aziendale -Integrare lo sviluppo sostenibile nel business aziendale: SDGs e ESG -Pratiche di controllo di gestione e sostenibilità -Misurare la sostenibilità in azienda: framework, standard e database -Certificazioni ed etichette ambientali -La valutazione dell'impatto degli investimenti aziendali sulle diverse dimensioni della sostenibilità
6.11.2026	14:00-19:00	Sistema di controllo interno e gestione dei rischi -Il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi (SCIGR): inquadramento normativo e leading practice per contribuire al successo sostenibile dell'azienda -Gli attori del sistema di controllo interno e gestione dei rischi -Rivoluzione ESG e ruolo delle funzioni di controllo -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 -Gestione degli impatti: doppia materialità
7.11.2026	8:30-13:30	Misure di performance della sostenibilità -Gli indicatori di performance della sostenibilità -Un sistema di controllo di gestione ESG -KPI di sostenibilità -The Sustainability Balanced Scorecard -La raccolta di dati e informazioni: identificazione, analisi, scelta degli strumenti IT e archiviazione
13.11.2026	14:00-19:00	La rendicontazione di sostenibilità: aspetti evolutivi -La rendicontazione di sostenibilità: aspetti normativi e le evoluzioni attese con l'entrata in vigore della nuova Corporate Sustainability Reporting Directive -Gli standard e framework internazionali di riferimento per il reporting di sostenibilità: dai GRI agli ESRS -"Connectivity" tra informazioni di sostenibilità e informazioni finanziarie -Rendicontazione di sostenibilità e PMI
14.11.2026	8:30-13:30	Assurance sul Reporting di Sostenibilità -Inquadramento normativo -Standard di assurance e tipologia di verifiche -Le principali fasi del processo di assurance
20.11.2026	14:00-19:00	Trasformazione digitale e sviluppo sostenibile -Management digitale e sviluppo sostenibile nei nuovi modelli di business aziendale -Transizione digitale e sostenibilità nei sistemi di accounting e di auditing aziendale -SAP tools for sustainability

21.11.2026	8:30-13:30	Transizione Digitale ed ESG: La Nuova Architettura della Finanza Sostenibile - Le strategie europee per la digitalizzazione -Valore del dato ESG Utilizzabilità dei dati ESG nelle valutazioni/analisi finanziarie -Tecnologie digitali per ESG data analytics -Sostenibilità ed innovazione digitale (dati ESG/ tassonomia XBRL/ESAP)	-
27.11.2026	14:00-19:00	Trasformazione digitale e sviluppo sostenibile Casi aziendali ed evoluzioni operative	-
28.11.2026	8:30-13:30	SEMINARIO DI APPROFONDIMENTO: Blue economy e impatto sul commercio marittimo e la logistica portuale -Lo sviluppo sostenibile e la Blue Economy -Integrated and Resilient Coastal and Sea Spatial Planning (IRCSSP) -Commercio marittimo, porti e impatto dei porti: una panoramica generale. Sviluppo di infrastrutture e attività portuali sostenibili. -Fonti energetiche rinnovabili ed efficienza energetica per la Blue Economy	
prima settimana di dicembre (data da definire)	14:00-19:00	BAASM Impact Day in presenza - presentazione da parte degli allievi dei lavori individuali	

IL PERCORSO DIDATTICO DEL MASTER BAASM

Il **Master Bilancio e Amministrazione Aziendale – verso il Sustainability Management** è strutturato come un **percorso progressivo**, che accompagna gli studenti dall'introduzione ai **fondamenti del business** fino alle più recenti applicazioni della **sostenibilità**, della **finanza sostenibile** e delle **tecnologie digitali**.

Il Master è articolato in **20 moduli**, ciascuno composto da **due lezioni**. Tutte le attività didattiche si svolgeranno **in modalità online**, ad eccezione dell'evento conclusivo del Master, il **“BAASM Impact Day”**: un incontro in presenza con aziende e professionisti, finalizzato a favorire il networking e il confronto con il mondo del lavoro, che si terrà presso il **Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Pisa**.

Il calendario si apre con un **modulo di introduzione al business aziendale**, volto a fornire una **visione complessiva del fenomeno impresa**, delle **logiche strategiche** e delle **dinamiche competitive**. In questa fase iniziale vengono poste le **basi concettuali** per comprendere il funzionamento delle organizzazioni e il contesto in cui operano. Subito dopo, il percorso introduce in modo esplicito il tema della **trasformazione digitale**, analizzando come la **digitalizzazione** stia modificando **modelli di business**, **processi organizzativi** e **modalità di creazione del valore**. Le **tecnologie digitali** vengono così presentate fin dall'inizio come un **plafond comune** che attraversa tutte le aree del Master.

Il calendario prosegue con i moduli dedicati al **sistema finanziario** e al **fabbisogno di finanziamento dell'impresa**, fornendo agli studenti gli strumenti per comprendere il **rapporto tra imprese e mercati finanziari**, le **fonti di finanziamento** e le **logiche alla base delle decisioni finanziarie**. Questi contenuti rappresentano un **passaggio chiave** per comprendere, in seguito, l'evoluzione verso la **finanza sostenibile**.

Successivamente, il percorso entra nel cuore dell'**amministrazione aziendale** con i moduli su **bilancio**, **contabilità** e **controllo di gestione**. Gli studenti acquisiscono competenze nella **costruzione, lettura e interpretazione del bilancio**, nella **misurazione delle performance economico-finanziarie** e nei **sistemi di programmazione e controllo**. In questa fase viene valorizzato l'**approccio data-driven**, con riferimento all'uso di **strumenti digitali avanzati** e alle **applicazioni dell'intelligenza artificiale** a supporto dell'analisi e delle decisioni manageriali.

A partire da queste basi il master sviluppa i temi della **sostenibilità** in modo **organico e progressivo**, seguendo una traiettoria che accompagna gli studenti dal **quadro di riferimento normativo** fino alle **applicazioni operative e digitali**. Il percorso si apre con un **modulo di inquadramento giuridico della sostenibilità**, che fornisce le **basi normative e regolamentari**, con particolare attenzione al **contesto europeo** e all'**impatto delle regole** sulle scelte strategiche e organizzative delle imprese. In questa fase gli studenti comprendono come la sostenibilità non sia solo un **obiettivo etico**, ma un **vincolo** e al tempo stesso un'**opportunità gestionale**.

A partire da questo quadro, il Master affronta in modo articolato il tema della **finanza sostenibile**, analizzandone i **fondamenti teorici**, il **quadro regolatorio** e le **principali applicazioni operative**. Il percorso approfondisce il ruolo degli **investimenti SRI**, l'**integrazione dei criteri ESG** nei processi economico-finanziari, le **strategie di investimento**

sostenibile e le principali **tipologie di strumenti e mercati della finanza sostenibile**, dai **Sustainable Bonds** ai **fondi SRI**, con attenzione alle criticità legate alla **regolamentazione** e al **greenwashing**.

Il percorso prosegue con i moduli dedicati all'**organizzazione e alla governance sostenibile**, nei quali la sostenibilità è analizzata come **dimensione integrata dei modelli organizzativi** e dei **sistemi di controllo**. In questa fase viene valorizzato il ruolo della **digitalizzazione dei processi organizzativi**, dei **sistemi informativi aziendali** e delle **piattaforme digitali a supporto della governance**, che consentono un **monitoraggio continuo delle performance** e un **migliore coordinamento delle decisioni strategiche**.

Successivamente, il Master approfondisce i temi della **produzione sostenibile e dell'economia circolare**, affrontando le modalità con cui le imprese possono progettare e gestire **processi produttivi efficienti, responsabili e orientati alla creazione di valore nel lungo periodo**. L'attenzione è rivolta al legame tra **sostenibilità, innovazione e competitività**, anche attraverso l'adozione di **soluzioni tecnologiche e digitali** nei processi produttivi.

Il percorso si concentra poi sulla **rendicontazione della sostenibilità**, analizzando i modelli di **reporting non finanziario e integrato**. In questa fase emerge con chiarezza il ruolo delle **tecnologie digitali** nella **raccolta, gestione e analisi dei dati ESG**, fondamentali per garantire **trasparenza informativa e accountability** nei confronti degli stakeholder. Le lezioni valorizzeranno la **digitalizzazione come fattore abilitante trasversale**. Le **tecnologie digitali** e le **applicazioni di intelligenza artificiale** sono presentate come strumenti essenziali per integrare **sostenibilità, finanza e gestione aziendale**, rafforzando l'apertura del Master all'**innovazione** e alle più recenti evoluzioni della **trasformazione digitale**. **All'interno di questo percorso**, e in continuità con l'integrazione tra sostenibilità, finanza e digitalizzazione, si inserisce il focus sull'utilizzabilità dei dati ESG nelle valutazioni/analisi finanziarie, che rappresenta oggi una componente centrale dell'evoluzione della **finanza responsabile**. Il modulo analizza il **valore del dato ESG** nei processi di **valutazione economico-finanziaria**, nelle **decisioni di investimento** e nella **gestione del rischio**, valorizzando l'utilizzo delle **tecnologie digitali per l'ESG data analytics**.

Il percorso è arricchito da **numerosi testimonianze aziendali e incontri con professionisti**, che permettono agli studenti di confrontarsi con **casi reali** e di comprendere come le imprese affrontano concretamente le sfide della **sostenibilità, della finanza e della digitalizzazione**.

Il Master si conclude con il **BAASM Impact Day**, evento finale **in presenza** in cui gli studenti presentano i **progetti sviluppati durante il percorso** a imprese e professionisti. L'Impact Day rappresenta un **momento di sintesi del percorso formativo** e un'**importante occasione di networking**, favorendo l'incontro tra **formazione accademica, innovazione tecnologica e mondo del lavoro**.

Invitiamo a seguire il sito web <https://masterbaasm.ec.unipi.it/> e i canali [LinkedIn Master BAASM](#), [Facebook Master BAASM Unipi](#) e [Instagram Master BAASM Unipi](#) per restare costantemente aggiornati su eventi, novità e opportunità del Master BAASM.