



SAF 

SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE
DELL'EMILIA ROMAGNA

CORSO DI ALTA FORMAZIONE

CONTROLLO DI GESTIONE

TECNICHE DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO,
FINANZA E GOVERNANCE DELL'IMPRESA

AREA DI SPECIALIZZAZIONE

“Amministrazione e controllo delle imprese”

SEDE EDIZIONE 1: BOLOGNA

SEDE EDIZIONE 2: REGGIO EMILIA

www.safemiliaromagna.it

CON IL CONTRIBUTO SCIENTIFICO DI:



LA SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE DELL'EMILIA ROMAGNA

Le SAF sono le quattordici Scuole di Alta Formazione istituite dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili su tutto il territorio nazionale, su base regionale, interregionale o metropolitana.

La loro finalità è quella di fornire ai Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili **un percorso avanzato e specialistico di formazione professionale**, in attuazione a quanto previsto dall'Ordinamento della professione di Dottore Commercialista ed Esperto Contabile.

Il progetto si inserisce in un percorso per il riconoscimento legislativo di competenze specifiche dell'attività del professionista.

La SAF Emilia Romagna è un'**associazione senza scopo di lucro fondata** nel novembre 2015 **da tutti gli Ordini dei Dottori Commercialisti e degli Esperti contabili** dell'Emilia Romagna e collabora stabilmente con le **Università sul territorio** che hanno un rappresentante nel Comitato Scientifico nominato dal Rettore.

Ha per **obiettivo** la valorizzazione e la tutela della figura professionale del Dottore Commercialista e dell'Esperto Contabile, attraverso la progettazione di percorsi formativi altamente qualificati, tali da garantire non solo il mantenimento delle competenze e capacità professionali, ma anche l'accrescimento delle stesse nelle specifiche aree dell'attività professionale.



Ordine dei Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di Piacenza



LA NOSTRA SCUOLA DI SPECIALIZZAZIONE

Siamo una **Scuola nata dai Commercialisti e per i Commercialisti** e per questo mi sono impegnato personalmente a far sì che la SAF Emilia Romagna abbia come **primario obiettivo** quello di **rispondere alle esigenze reali dei Colleghi sul territorio**.

Mutamenti negli scenari economici, normativi e tecnologici hanno aumentato la complessità del nostro lavoro ma ci offrono anche l'opportunità di essere sempre di più un punto di riferimento per le aziende con le quali ci confrontiamo quotidianamente.

Per raggiungere questo scopo abbiamo organizzato la SAF con un **Comitato scientifico**, e relativo **Coordinatore**, composto dai rappresentanti degli Ordini locali e dai delegati dai Rettori delle Università. Sono inoltre previsti un **Direttore** con pluriennale esperienza nella formazione professionale e un **Comitato esecutivo** e il **Collegio dei revisori** per garantire che l'offerta sul territorio sia di elevati standard qualitativi e con costi contenuti.

L'impegno dei Colleghi coinvolti e le professionalità messe in campo mi auguro possano contribuire a creare non una Scuola, ma la **nostra Scuola di specializzazione**, dove possiamo acquisire nuove competenze e comprendere come cogliere nuove opportunità per affrontare in modo nuovo la nostra professione.



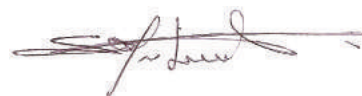
Presidente SAF Emilia Romagna

Per garantire **rigore scientifico e concretezza operativa** dell'offerta formativa abbiamo scelto di istituire un **Comitato scientifico per ogni corso di alta formazione** nel quale sono coinvolti sia rappresentanti del mondo accademico che del mondo professionale.

Le partnership con importanti enti e istituzioni ci consentono inoltre di arricchire da un punto di vista scientifico la qualità dell'offerta, in quest'ottica sono state definite le partnership con **ASSIREVI** e **OIC**.

Questo ci ha permesso di sviluppare in maniera organica i programmi e di mantenere un **costante legame con la pratica professionale**, fondamentale per chi nella nostra professione decide di fare un importante investimento su sé stesso dedicando del tempo allo sviluppo della proprie competenze.

L'impegno è quindi volto a garantire qualità, professionalità e occasione di fare rete ai Colleghi che decidono di frequentare i corsi SAF.



Stefano Lunati

Coordinatore Comitato Scientifico
SAF Emilia Romagna

GLI ORGANI SAF EMILIA ROMAGNA

PRESIDENTE

Corrado Baldini

COMITATO ESECUTIVO

Corrado Baldini (RE)
Gian Luca Nanni Costa (BO)
Maurizio Ragno (RA)
Elisa Toni (FC)
Massimiliano Vignetti (PR)

COLLEGIO REVISORI

Deborah Righetti (MO) - Presidente
Vittorio Betti (RN)
Isabella Boselli (BO)
Supplenti : Luigi Anceschi (PC)
Laura Furini (FE)

COMITATO SCIENTIFICO

Coordinatore: Stefano Lunati

Rappresentanti nominati dagli ordini

Roberto Bianchi (RA)
Riccardo Carrà (FE)
Gian Luigi Fiacchi (MO)
Giorgio Gavelli (FC)
Stefano Lunati (PC)
Aspro Mondadori (RE)
Filippo Ricci (RN)
Nicola Rinaldi (PR)
Marco Vinicio Susanna (BO)

Rappresentanti nominati dalle università

Anna Maria Fellegara (Università Cattolica - Piacenza)
Pier Luigi Marchini (Università di Parma)
Salvatore Madonna (Università di Ferrara)
Antonio Maticena (Università di Bologna)
Marco Maria Mattei (Università di Bologna)
Mauro Zavani (Università di Modena e Reggio Emilia)

DIRETTORE

Giovanna Piccoli

STRUTTURA DEL CORSO e metodologia didattica

Scenari competitivi globali che cambiano con rapidità richiedono sistemi in grado di **gestire e minimizzare i rischi** ai quali l'azienda è esposta, procedure interne per **pianificare e gestire nel breve e nel medio termine e indicatori di efficienza ed efficacia** dei processi operativi, a prescindere dalle dimensioni aziendali.

Saper identificare con chiarezza i risultati e i margini conseguiti dalle diverse aree di business, prodotti e servizi o segmenti di clientela è fondamentale per assumere decisioni strategiche riguardo i mercati sui quali puntare, dove concentrare gli investimenti e quali scelte organizzative, strutturali e commerciali effettuare. Ma non solo, anche a livello operativo molte decisioni dipendono dai margini conseguiti, si pensi ad esempio alla definizione delle politiche di prezzo.

In quest'ottica il controllo di gestione, **in un'accezione tanto economica quanto finanziaria**, è diventata una specifica area di competenza professionale del Commercialista che amplia così la gamma dei servizi offerti alla clientela e diventa portatore di soluzioni per implementare un sistema di controllo, non solo inteso come sistema di raccolta ed elaborazione di dati, ma come **strumento di guida e indirizzo per le future scelte strategiche**.

Inoltre, la gestione e il controllo dei processi operativi dell'impresa sono diventati **competenze necessarie per lo svolgimento della normale attività professionale**. Oggi i ruoli di controllo societario ricoperti dal Commercialista in qualità di sindaco o di revisore, pur non entrando nella valutazione di merito delle scelte gestionali, non possono prescindere da una conoscenza approfondita dell'azienda, delle modalità operative e degli

strumenti amministrativi che ne supportano la gestione, essendo estesa la responsabilità alla vigilanza sui possibili rischi sull'equilibrio economico e finanziario derivanti da decisioni della direzione aziendale.

Il corso affronta il sistema di pianificazione, programmazione e controllo di gestione **da una prospettiva complessiva tale da abbracciare anche temi afferenti la gestione finanziaria**, analizzandone le diverse componenti, nonché **le relazioni con altri meccanismi di governo**, alla luce delle nuove sfide che caratterizzano il contesto in cui operano le aziende.

Si privilegia un **approccio integrato**, che considera ed approfondisce, accanto a tematiche consolidate in dottrina e diffuse nelle prassi, i più recenti paradigmi dell'agire aziendale, innovativi modelli manageriali, processi, strumenti e supporti tecnologici, con un'attenzione rivolta anche alle realtà di piccola e media dimensione.

Specifici moduli sono dedicati ad ambiti che rivestono una particolare criticità nell'attuale contesto, rispetto ai quali diventa imprescindibile per le aziende progettare ed implementare adeguati presidi, processi e strumenti; tra questi, i temi della **gestione del rischio**, la prospettiva della **creazione del valore**, le **tecnologie informatiche**.

Sarà privilegiata una didattica attiva e momenti di approfondimento individuale o di gruppo in modo da stimolare l'apprendimento e la capacità applicativa. In tale ottica si darà spazio all'interazione in aula, alla discussione di casi e all'uso di simulazioni.



COORDINAMENTO SCIENTIFICO

ENRICO BRACCI

Professore associato Economia Aziendale, incaricato del corso di Programmazione e controllo Università di Ferrara

ALESSANDRO GARLASSI

Dottore commercialista e revisore legale

MAURIZIO MARANO

Professore associato Economia Aziendale Università di Bologna

ANDREA PANIZZA

Advisor e Revisore legale, Docente incaricato nel corso di Strategia e politica aziendale presso l'Università di Ferrara

ALESSANDRO TULLIO

Dottore commercialista e revisore legale

MAURO ZAVANI

Professore ordinario Economia aziendale, Analisi di bilancio e controllo di gestione avanzato Università di Modena e Reggio Emilia, Dottore commercialista e revisore legale

DOCENTI

PAOLO AZZOLINI

Dottore commercialista e revisore legale

GIANNI BERTON

Dottore commercialista e revisore legale

ERNESTINA BOSONI

Professore a contratto di Revisione Aziendale Università Cattolica del Sacro Cuore sede Piacenza. Dottore commercialista e revisore legale, Dottore di ricerca in Economia delle Aziende e Amministrazioni Pubbliche Università di Parma

ENRICO BRACCI

Professore associato Economia aziendale, incaricato del corso di Programmazione e controllo Università di Ferrara

ALBERTO BUBBIO

Professore associato di Economia aziendale e titolare dei corsi di Programmazione e Controllo e Sistemi di Contabilità Direzionale presso l'Università Carlo Cattaneo (LIUC) di Castellanza (VA)

LAURA COGGIOLA

Dottore commercialista e revisore legale

ANNALISA DE VIVO

Dottore commercialista e revisore legale

LUCA FORNACIARI

Dottore Commercialista, Ricercatore Università di Parma

ALESSANDRO GARLASSI

Dottore commercialista e revisore legale

ENNIO LUGLI

Ricercatore Universitario di Economia Aziendale - Dipartimento di Economia Marco Biagi - Università di Modena e Reggio Emilia

GIUSEPPE MARZO

Professore associato di Economia aziendale Università di Ferrara

ANDREA PANIZZA

Advisor e revisore Legale, Incaricato nel corso di Strategia e politica aziendale Università di Ferrara

ENRICO SUPINO

Professore associato di Economia Aziendale, Università di Bologna

ALESSANDRO TULLIO

Dottore commercialista e revisore legale

MAURO ZAVANI

Professore ordinario Economia aziendale, Analisi di bilancio e controllo di gestione avanzato Università di Modena e Reggio Emilia

COORDINAMENTO DIDATTICO

GIOVANNA PICCOLI

Direttore SAF Emilia Romagna



INTRODUZIONE AL CONTROLLO DI GESTIONE

LA CONSULENZA D'IMPRESA E I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

- Il controllo di gestione a supporto della gestione economica e finanziaria d'impresa
- Il controllo di gestione per il Commercialista alla luce della rivoluzione digitale
- Il controllo di gestione Finance e Process: differenze culturali e tecniche
- Il ruolo del controllo di gestione nella prevenzione della crisi aziendale
- Controllo di gestione e governance aziendale
- Dalla pianificazione strategica alla programmazione di breve periodo
- Budgeting e reporting
- La consulenza alle imprese in materia di controllo: organizzazione e opportunità

GESTIONE DEL RISCHIO E CORPORATE GOVERNANCE

IL SISTEMA DI CORPORATE GOVERNANCE E LA GESTIONE DEL RISCHIO

- Premesse e cenni storici
- Il sistema normativo relativo alla governance – la funzione dei codici di autodisciplina
- Governance e gestione del rischio

GLI ORGANI DI GOVERNO E DI CONTROLLO E LA LORO RELAZIONE CON I RISCHI

- La composizione e i ruoli degli organi di governo
- I rischi di governance e i codici di autodisciplina
- Gli organi di governo nella gestione del rischio
- Il sistema di controllo nella governance per l'identificazione, misurazione, gestione (contenimento) e monitoraggio dei rischi aziendali
- Le funzioni di controllo a supporto degli organi di governance e il loro ruolo nella gestione ed identificazione dei rischi

IL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO

- Il sistema normativo D.lgs. 231 a presidio delle imprese
- Il modello organizzativo e gestionale
- I presidi ai rischi individuati dal modello organizzativo e gestionale
- La funzione dell'ODV

LA RAPPRESENTAZIONE DEI RISCHI NELLA REPORTISTICA AVANZATA

- I rischi nel bilancio d'esercizio
- I rischi nel bilancio consolidato
- I rischi nell'integrated reporting

RISK MANAGEMENT E VALORE NELLE IMPRESE

- L'integrazione del risk management nella corporate governance
- Il risk management nelle società quotate e di grandi dimensioni
- Il risk management nelle società di medio/piccola dimensione
- Risk management e performance aziendali
- Risk management e valore delle imprese

PIANIFICAZIONE E GESTIONE STRATEGICA

LA STRUTTURA DEL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E REVISIONE STRATEGICA

- L'articolazione complessiva del sistema di gestione strategia in impresa: uno sguardo di insieme
- La fase di analisi strategica
- La fase decisionale
- La fase del controllo e della revisione strategica

L'ANALISI STRATEGICA: METODI, STRUMENTI E CASI

- La gestione strategica come processo
- La definizione della Vision, Mission e valori
- L'analisi del value model attuale: criticità e prospettive
- Dall'analisi alla sintesi: SWOT
- L'analisi strategica: applicazioni pratiche

LA PROGETTAZIONE STRATEGICA

- Le scelte strategiche per la realizzazione della Vision
- La progettazione del Business: il Business Model Canvas
- Definizione degli obiettivi strategici di periodo
- L'Action Plan strategico
- la definizione dei KPI
- Esempi e casi di strategy deployment

IMPLEMENTAZIONE, CONTROLLO E REVISIONE DEL PIANO

- L'esecuzione del piano strategico: modalità operative e criticità
- Tecniche di controllo strategico
- La revisione continuativa e l'aggiornamento rolling del piano
- Casi ed applicazioni pratiche

ANALISI DEI COSTI E CONTABILITÀ ANALITICA

LA CONTABILITÀ ANALITICA: CONCETTI GENERALI

- L'amministrazione economica delle aziende
- Il sistema informativo aziendale
- La contabilità industriale e i collegamenti con la contabilità generale
- Caratteristiche fondamentali della contabilità industriale

LA PRODUZIONE TECNICA E I PROCESSI PRODUTTIVI

- L'azienda quale trasformatore economico-tecnico
- La produzione nelle imprese industriali
- Tipi di produzione industriale
- Tipologia dei processi produttivi

I COSTI DI PRODUZIONE

- Nozione di costo di produzione
- La determinazione dei costi di produzione
 - L'oggetto di calcolo
 - Gli elementi che concorrono alla formazione del costo
 - Il riferimento temporale
 - Il processo di determinazione
- La classificazione dei costi
 - I costi elementari



- La classificazione dei costi secondo i vari fattori produttivi
- La classificazione dei costi secondo l'oggetto di calcolo
- La classificazione dei costi secondo la variabilità dei volumi produttivi
- La classificazione dei costi secondo la loro localizzazione
- La classificazione secondo le aree funzionali dell'impresa
- Le diverse configurazioni di costo
- Criteri per l'imputazione dei costi comuni e generali
- La determinazione dei costi di prodotto
- La localizzazione dei costi nei centri di costo
 - Le diverse tipologie di centro di costo
 - Il piano e gli elementi dei centri di costo
 - L'allocazione dei costi nei vari centri di costo
 - La ripartizione dei costi per centri di costo
 - Il ribaltamento dei costi tra i vari centri di costo
 - Imputazione dei costi dei centri di costo ai vari prodotti

TECNICHE DI CONTABILITA' ANALITICA, ANALISI DEI COSTI, DELL'EFFICIENZA OPERATIVA E DECISIONI AZIENDALI

- Il costo come punto di partenza per la formulazione del prezzo
 - Il direct costing
 - Il direct costing evoluto
 - Il Full costing
 - I costi standard
 - Il Cost plus pricing
- Il prezzo come punto di partenza per la determinazione del costo
- Il target costing
- Definizione dei centri di costo
- I metodi di allocazione ed imputazione dei costi
- La marginalità contributiva
- Analisi per cliente
- Costi e ricavi sorgenti e cessanti
- La leva operativa
- Il Make or Buy
- L'applicazione dei sistemi di costing per le aziende di produzione su commessa o in serie o società di servizi
- L'Activity Based Costing (ABC)
 - I principi dell'ABC
 - Il concetto di attività e processo
 - I cost drivers
 - Vantaggi e limiti dell'ABC
- La Balanced Scorecard
 - La strategy map
 - La misurazione della strategia
 - Il legame tra budget e BSC



PROGRAMMAZIONE, CONTROLLO E GESTIONE FINANZIARIA

IL PROCESSO DI BUDGETING

- Budget: definizione, caratteristiche e scopi
- Capacità informativa del budget
- Il sistema delle responsabilità
- L'iter di elaborazione del budget
- I budget operativi
- Il budget operativo del personale
- Il budget finanziario
 - Il budget delle fonti e impieghi
 - Il budget di tesoreria
- Il budget patrimoniale
- L'analisi degli scostamenti
- L'aggiornamento (o revisione) del budget

IL PIANO INDUSTRIALE

- Caratteristiche del piano industriale
- Le fonti per la redazione del piano industriale
- I principi di redazione
- Il processo di elaborazione del piano
- Articolazione e requisiti del piano industriale
- Struttura del piano industriale (componente industriale e finanziaria)
- Le assunzioni alla base delle previsioni (assumptions)
- L'impatto economico, finanziario e patrimoniale delle scelte strategiche
- La definizione dei fabbisogni finanziari e delle fonti di finanziamento
- Il piano economico-finanziario-patrimoniale
- Le analisi di sensitività (stress-test)
- Il business plan come strumento a supporto della valutazione finanziaria degli investimenti

L'ANALISI ECONOMICO FINANZIARIA DELLA GESTIONE

- Caratteristiche e obiettivi dell'analisi di bilancio
- Steps da percorrere per poter effettuare l'analisi di bilancio
- La riclassificazione dello stato patrimoniale: i diversi schemi di riclassificazione e le relative criticità
 - Lo stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario
 - Lo stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio della pertinenza gestionale:
Capitale Investito Netto e Posizione Finanziaria Netta
- La riclassificazione del conto economico: un unico canovaccio con alcune varianti
 - Il conto economico riclassificato «a ricavi e costi del venduto»
 - Il conto economico riclassificato «a valore aggiunto o multi marginale»
 - Il conto economico riclassificato «a margine di contribuzione»
- L'analisi dei flussi di cassa e il rendiconto finanziario
 - Le diverse configurazioni del flusso di cassa e le loro finalità
 - La lettura del rendiconto finanziario
- Il sistema degli indici di bilancio
 - Indici di redditività
 - Indici di liquidità
 - Indici di indipendenza finanziaria
 - Indici di sviluppo
 - Indici di rischio



L'ANALISI DELLA DINAMICA ECONOMICO - FINANZIARIA D'IMPRESA PER LA VALUTAZIONE DEL MERITO CREDITIZIO

- L'impiego dell'analisi di bilancio per l'analisi degli equilibri d'impresa:
 - L'analisi dei concorrenti e analisi strategica
 - Analisi del rischio
 - Analisi delle politiche di finanziamento dell'impresa
 - Previsione di insolvenza e analisi del rating
 - Analisi di simulazione
 - Valutazione dei clienti e dei fornitori

INDIVIDUAZIONE E GESTIONE DEI RISCHI FINANZIARI D'AZIENDA

- I rischi finanziari: generalità
- Il rischio di tasso
- Il rischio di cambio
- Il rischio di prezzo
- Gli strumenti per la copertura dei rischi finanziari

IL REPORTING

- Il sistema di reporting per la analisi aziendali
 - Report e Dati: differenze logiche e premesse di lavoro
 - La composizione delle fonti valori: dal DataSet al Report
 - La procedura di creazione del report: il work flow
 - Le tre componenti dei report: Acquisizione, Elaborazione, Analisi
 - Gli strumenti di reporting nell'innovazione tecnologica
- La metodologia di costruzione dei report
 - Visual Reporting Canvas - VRC: il metodo di reporting visuale
 - Report Designer e Report Viewer
 - La sicurezza e la distribuzione del reporting nell'organizzazione aziendale
 - Il fattore tempo come elemento centrale dei report
 - Applicazione pratica di creazione dei report con il metodo VRC

LA VALUTAZIONE DEI PROGETTI DI INVESTIMENTO E LA BANCABILITÀ DEGLI STESSI

- I metodi di valutazione dei progetti di investimento: pregi e difetti
 - Tempo di recupero semplice e attualizzato (Pay-Back Period e Discounted Pay-Back Period)
 - Valore Attuale Netto (Net Present Value) e Tasso Interno di Rendimento (Internal Rate of Return)
 - Indice di profittabilità (Profitability Index)
- La stima del costo del capitale
 - La stima del costo del debito
 - La stima del costo opportunità del capitale netto
 - La determinazione del costo del capitale
- Come scegliere il metodo di valutazione migliore
- Perché può essere opportuno combinare due diversi metodi di valutazione
- Gli indicatori di bancabilità e la sostenibilità finanziaria di un progetto di investimento
- Errori cognitivi ricorrenti nella valutazione dei progetti di investimento: conoscerli per evitarli

LA VALUTAZIONE DEL MERITO CREDITIZIO AZIENDALE CON PARTICOLARE FOCUS SULLA CENTRALE RISCHI BANCA D'ITALIA

- Le valutazioni del merito creditizio condotte dagli intermediari bancari: analisi qualitativa, quantitativa e andamentale
- La centrale rischi Banca d'Italia ai fini della consulenza nel rapporto banca - impresa: aspetti descrittivi e analisi effettuabili



DIAGNOSI DELLA CRISI E GLI STRUMENTI PER IL RISANAMENTO

- Il sistema di controllo interno a supporto della diagnosi della crisi
- L'analisi delle cause di crisi
- L'analisi di bilancio come strumento a supporto dell'analisi delle cause di crisi
- L'analisi dei flussi di cassa
- I modelli di previsione delle situazioni di default (Mod. Z-Score di Altman, EM-Score, PMI Z-Score)
- Il piano industriale quale strumento per la pianificazione strategica a supporto della soluzione della crisi
- Articolazione e requisiti del piano di risanamento nei contesti di continuità aziendale
- Le operazioni straordinarie nei piani a supporto della composizione della crisi d'impresa
- Gli stress-test al piano
- I Principi di redazione dei piani di risanamento
- I Principi di attestazione dei piani di risanamento
- Il ruolo del controller e dell'advisor industriale
- Il Chief Restructuring Officer
- IBR, Independent Business Review: il tester dei piani
- Il ruolo dell'attestatore
- Case-history

LO SVILUPPO DEI SERVIZI DI CONTROLLO DI GESTIONE PER I CLIENTI

- Metodi di sviluppo del sistema di controllo di gestione in azienda
- La mappa delle attività di controllo per il Commercialista
- Dalle analisi finanziarie ai servizi di controllo sui processi
- Tecnologia per la gestione dei dati: soluzioni di estrazione e automazione innovativa
- Esempi pratici di sviluppo dei progetti di controllo presso aziende clienti
- L'Interazione sulle analisi dei risultati: report e Business Intelligence

LA BUSINESS INTELLIGENCE PER IL CONTROLLO DI GESTIONE

I SISTEMI INFORMATIVI PER IL CONTROLLO DI GESTIONE: LA BUSINESS INTELLIGENCE A SUPPORTO DEL COMMERCIALISTA

- La figura del consulente di gestione
- I sistemi di Controllo di Gestione nell'era digitale
- Il processo di pianificazione e controllo aziendale: come trattare e organizzare le informazioni per supportare le decisioni
- Le tecniche del Controllo di Gestione: da Excel alla Business Intelligence
- Gli strumenti di reportistica e la gestione del dato in tempo reale
- L'evoluzione della Business Intelligence: dal Cloud ai Big Data

I SISTEMI INFORMATIVI PER LA PROGRAMMAZIONE ED IL CONTROLLO: DAL CONSUNTIVO ALL'ANALISI PREDITTIVA

- Dalle attività operative a quelle direzionali: i sistemi informativi a supporto
- Le attività aziendali ed i fabbisogni informativi
- L'architettura dei sistemi informativi a supporto delle decisioni aziendali
- Che cos'è la Business Intelligence
- La Business Intelligence per facilitare e semplificare il Controllo di Gestione
- La Business Intelligence in aiuto al Consulente: facilità, flessibilità e fruibilità
- La Business Intelligence quale strumento di condivisione dei dati e di agevolazione al budgeting



GLI STRUMENTI DI BUSINESS INTELLIGENCE PER LA CONSULENZA AZIENDALE

- Le difficoltà al reperimento dei dati
- Lo strumento della Business Intelligence per il controllo direzionale: benefici economici e facilitazione nelle decisioni strategiche
- Gli elementi di un sistema di Business Intelligence
- La progettazione di un sistema di Business Intelligence
- I 5 modelli di funzionalità della Business Intelligence
- Scorecard e Dashboard
- Reporting aziendale
- Analisi OLAP
- Data Mining
- Sistema di Alerting

Esercitazione operativa di business intelligence in un'azienda commerciale

Esercitazione operativa per implementare sistemi di controllo di gestione in Società industriali e di servizi con strumenti di business intelligence

LA PROSPETTIVA DELLA CREAZIONE DI VALORE: APPROCCI STRATEGICI, PROCESSI E STRUMENTI

IL PERCORSO VERSO LA CREAZIONE DI VALORE

- Concetti di riferimento
- Strategie, processi e strumenti

FRAMEWORK E STANDARD DI RENDICONTAZIONE

- Report di sostenibilità: GRI Guidelines
- Report integrato: framework IIRC
- Altri standard di contenuto e di processo
- Credibilità dell'informativa non-financial per i destinatari

IL CONTESTO LEGISLATIVO DELLA NON-FINANCIAL DISCLOSURE: OBBLIGHI ED OPPORTUNITÀ

- Il Decreto 254/2016
- Possibili impatti ed opportunità applicative della non-financial disclosure per i soggetti non obbligati
- Anlisi di casi aziendali

Il programma sarà aggiornato con tutte le novità normative che nel frattempo dovessero entrare in vigore. Vista la durata e la distribuzione delle lezioni, il calendario, il programma e i docenti coinvolti potranno subire variazioni che saranno comunicate ai partecipanti



DESTINATARI



Il corso è riservato agli iscritti agli Ordini dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili di qualsiasi ordine, anche al di fuori della macro area di riferimento.

NUMERO CHIUSO



È previsto un numero massimo di 50 partecipanti. Le iscrizioni saranno accettate in ordine cronologico di arrivo; l'iscrizione si considera perfezionata con il versamento della quota di iscrizione.

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.

DURATA E ORARIO



Il corso ha una durata di 200 ore complessive, come da linee guida del Consiglio Nazionale, distribuite su diciassette mesi: per l'edizione di Bologna dal 15 marzo 2018 al 18 luglio 2019 e per l'edizione di Reggio Emilia dal 17 maggio 2018 al 24 ottobre 2019.

Orario delle lezioni: dalle ore 9.00 alle ore 18.00 con la pausa pranzo.

SEDE



Sede Edizione 1

Zanhotel Europa

via Cesare Boldrini, 11 - Bologna

L'hotel si trova a 350 mt dalla stazione centrale di Bologna. Per coloro che raggiungono la sede in auto è disponibile un parcheggio a tariffe convenzionate.

Sede Edizione 2

Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Viale A. Allegri, 9 - 42121 Reggio Emilia

La sede dista circa 15 minuti a piedi dalla stazione FS e dieci minuti in taxi dalla stazione Alta Velocità di Reggio Emilia. Per coloro che raggiungono la sede in auto, adiacente alla sede del corso è disponibile un ampio parcheggio a pagamento.

CALENDARIO

EDIZIONE 1 – BOLOGNA

MARZO 2018 giovedì 15 giovedì 29	APRILE 2018 mercoledì 18	MAGGIO 2018 venerdì 11	GIUGNO 2018 mercoledì 6
LUGLIO 2018 giovedì 5 giovedì 19	SETTEMBRE 2018 giovedì 13 mercoledì 26	OTTOBRE 2018 giovedì 11 mercoledì 24	NOVEMBRE 2018 giovedì 8 giovedì 22
DICEMBRE 2018 giovedì 13	GENNAIO 2019 giovedì 10 giovedì 24	FEBBRAIO 2019 giovedì 7 giovedì 21	MARZO 2019 giovedì 7 giovedì 21
APRILE 2019 giovedì 11	MAGGIO 2019 giovedì 9	GIUGNO 2019 giovedì 13	LUGLIO 2019 giovedì 4 giovedì 18

EDIZIONE 2 – REGGIO EMILIA

MAGGIO 2018 giovedì 17	GIUGNO 2018 giovedì 7	LUGLIO 2018 giovedì 5	SETTEMBRE 2018 giovedì 13 giovedì 27
OTTOBRE 2018 giovedì 11 giovedì 25	NOVEMBRE 2018 giovedì 8 giovedì 22	DICEMBRE 2018 mercoledì 12	GENNAIO 2019 giovedì 10 giovedì 24
FEBBRAIO 2019 giovedì 7 giovedì 21	MARZO 2019 mercoledì 6 giovedì 21	APRILE 2019 giovedì 11	MAGGIO 2019 giovedì 9
GIUGNO 2019 giovedì 13	LUGLIO 2019 giovedì 4 giovedì 18	SETTEMBRE 2019 giovedì 12 giovedì 26	OTTOBRE 2019 giovedì 10 giovedì 24

ATTESTATO



Gli iscritti che completeranno il corso di specializzazione, frequentando almeno l'**80% delle ore** previste per le lezioni, riceveranno un **attestato di partecipazione** e i nomi saranno pubblicati in una sezione del sito istituzionale del CNDCEC

CREDITI FORMATIVI



Crediti FPC: i crediti formativi professionali acquisiti mediante la partecipazione ai corsi di alta formazione realizzati dalle SAF possono essere riportati nel computo di quelli necessari per **assolvere l'obbligo formativo di due trienni**, senza la necessità di dover conseguire i 20 crediti formativi minimi annuali.

Resta ferma, invece, la necessità di acquisire nel triennio almeno 9 crediti formativi mediante attività formative aventi ad oggetto l'ordinamento, la deontologia, i compensi, l'organizzazione dello studio professionale, la normativa antiriciclaggio e le tecniche di mediazione.

Quanto sopra esposto trova applicazione solo nel caso in cui **la partecipazione al corso non sia inferiore all'80% delle ore**. In caso contrario i crediti formativi acquisiti rientrano nella formazione ordinaria, con tutti i limiti annui, come previsto dal regolamento FPC.

Formazione obbligatoria iscritti albo Revisori legali: la partecipazione al corso e, in particolare al modulo "Gestione del rischio e corporate governance", è valido ai fini dell'assolvimento dell'obbligo formativo per i revisori.

QUOTA DI PARTECIPAZIONE



La quota di iscrizione è pari a **€ 2.000,00**

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

CONTATTI



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

segreteria@safemiligaromagna.it

SAF SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE DELL'EMILIA ROMAGNA
Piazza de' Calderini, 2 – Bologna

Tel. 0522 27 11 12 (lunedì-venerdì ore 8.30-12.30)



Dal giorno di apertura delle iscrizioni è possibile iscriversi **solamente on line** sul portale FPCU (programma del Consiglio Nazionale adottato da diversi Ordini territoriali ed utilizzato per l'iscrizione agli eventi CNDCEC). Il link al portale delle iscrizioni è disponibile anche sul sito www.safemiliaromagna.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.

Al termine dell'iscrizione viene richiesto l'inserimento di copia del bonifico effettuato, qualora questo non sia immediatamente disponibile si può terminare l'operazione e comparirà la dicitura "prenotazione incompleta"; è necessario entro 24 ore rientrare nella prenotazione e allegare quanto richiesto, successivamente il sistema invierà in automatico una email di conferma dell'iscrizione.

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 un **massimo di n. 50**. Le richieste successive saranno messe in lista di attesa.

PAGAMENTO QUOTA

L'iscrizione dovrà essere **confermata entro 24 ore dall'inserimento sul portale della copia del bonifico bancario**, effettuato a favore di

SAF EMILIA ROMAGNA BAN IT53J 05387 02400 00000 24030 55 - BPER Banca Spa

Indicando nella causale **COGNOME E NOME** del partecipante al corso e la sigla

- **CONT0118 per l'edizione 1 di Bologna**

- **CONT0218 per l'edizione 2 di Reggio Emilia**

La quota può essere versata in un'unica soluzione all'atto dell'iscrizione o in due rate:

- € 1.000,00 all'atto dell'iscrizione
- € 1.000,00 entro il 30 settembre 2018 per l'edizione 1 di Bologna ed entro il 30 novembre 2018 per l'edizione 2 di Reggio Emilia.

La graduatoria di iscrizione sarà predisposta tenendo conto della cronologia di arrivo con cui l'iscritto confermerà l'avvenuto pagamento (completamento di iscrizione).

Nel caso in cui la domanda di iscrizione non venisse confermata dal pagamento della quota entro 24 ore decadrà automaticamente e sarà data la possibilità di iscrizione a coloro che sono in lista di attesa.

LISTA DI ATTESA

Nel caso in cui i posti fossero esauriti è consigliato inserire comunque l'iscrizione "in lista di attesa" in modo che se qualcuno dovesse rinunciare o non confermare l'iscrizione con il pagamento della quota, il sistema avviserà automaticamente della nuova disponibilità, invitando se ancora di interesse, a confermare l'iscrizione attraverso il pagamento o a cancellare la prenotazione.

SAF Emilia Romagna, in base alla lista di attesa sui corsi, valuterà l'organizzazione di nuove edizioni del corso.



Piazza de' Calderini, 2 – Bologna

www.safemiliaromagna.it

Condizioni contrattuali iscrizione corsi SAF Emilia Romagna

DEFINIZIONI

Iscrivendosi a un corso SAF Emilia Romagna tramite il portale utilizzato da SAF Emilia Romagna si accettano implicitamente le seguenti condizioni contrattuali.

- **Contratto:** le presenti Condizioni Generali di Contratto e i documenti richiamati, che costituiscono complessivamente la disciplina dei rapporti tra le Parti;
- **Saf Emilia Romagna:** Scuola di Alta Formazione dei dottori commercialisti e degli esperti contabili dell'Emilia Romagna, con sede in piazza de' Calderini, 2 in Bologna, P.Iva: 03654201205;
- **Cliente:** il soggetto che richiede la fornitura di uno o più Servizi, identificato in base a quanto riportato nel relativo Ordine telematico;
- **Parti:** SAF Emilia Romagna e il Cliente;
- **Servizi:** i servizi forniti da SAF Emilia Romagna in favore del Cliente, in particolare il Servizio di Formazione;
- **Ordine:** proposta di acquisto dei Servizi, formulata con l'utilizzo di procedura telematica tramite il sito www.safemiliaromagna.it.

Servizio di Formazione

1. Oggetto

Oggetto del Contratto è la fornitura, dietro pagamento del corrispettivo di cui all'art. 2, in favore del Cliente e da parte di SAF Emilia Romagna, del Servizio di Formazione, come meglio descritto nel relativo modulo telematico di adesione e ai termini e condizioni particolari ivi indicati.

2. Corrispettivo

A titolo di corrispettivo del Servizio di Formazione al quale il Cliente decide di aderire con l'iscrizione online, il Cliente stesso si impegna al pagamento dell'intero corrispettivo, anche qualora vengano applicate condizioni particolari di rateizzazione.

3. Durata

La durata dell'erogazione del Servizio di Formazione in Aula da parte di SAF Emilia Romagna a favore del Cliente è indicata nel relativo Programma.

4. Variazioni

SAF Emilia Romagna si riserva il diritto, in ragione di sopravvenute esigenze organizzative, di apportare agli eventi formativi oggetto del Servizio di Formazione variazioni di date, sedi ed orari da comunicarsi al Cliente per iscritto,

anche a mezzo email, o telefonicamente, nonché di programmi e docenti. Per cause di forza maggiore, indipendenti dalla volontà di SAF Emilia Romagna e non controllabili in alcun modo da SAF Emilia Romagna (a titolo puramente esemplificativo, sopravvenuta indisponibilità del docente per malattia, impossibilità di raggiungimento della sede del corso, lutti, indisponibilità improvvisa delle aule, particolari avverse condizioni meteorologiche, scioperi), che rendessero impossibile il regolare svolgimento dell'evento formativo, SAF Emilia Romagna si riserva di modificare il calendario e i docenti indicati nel programma anche senza alcun preavviso. Resta inteso che in caso di rinvio operato per causa di forza maggiore, SAF Emilia Romagna non è tenuta al rimborso delle quote versate con esclusione del diritto del Cliente a qualsivoglia risarcimento o indennità, a qualsiasi titolo richiesta.

5. Annullamento dell'evento formativo e limitazione di responsabilità

SAF Emilia Romagna ha la facoltà di annullare, sino a sette giorni prima, l'evento formativo oggetto del Servizio di Formazione qualora non sia raggiunto il numero minimo degli iscritti o comunque un numero tale da consentire il buon esito dell'evento stesso. L'annullamento è comunicato al Cliente per iscritto o telefonicamente. Resta inteso che in caso di annullamento o di cancellazione, per qualsiasi causa, dell'evento formativo, la responsabilità di SAF Emilia Romagna sarà limitata alla restituzione al Cliente della quota di iscrizione già versata, con esclusione del diritto del Cliente a qualsivoglia risarcimento o indennità, a qualsiasi titolo; l'eventuale rimborso della quota di iscrizione avverrà entro il termine massimo di 30 giorni lavorativi dalla data dell'evento annullato.

6. Recesso del Cliente

Il Cliente ha diritto di recedere dal Contratto sino a 15 giorni lavorativi prima dell'inizio dell'evento formativo oggetto del Servizio di Formazione, con comunicazione scritta ai numeri/indirizzi di posta elettronica indicati nell'Ordine. In tal caso al Cliente verranno addebitati € 150,00 come spese di iscrizione, la restante quota versata verrà restituita al Cliente entro 30 giorni dalla data della disdetta. Le disdette pervenute oltre il termine suddetto non daranno diritto alla restituzione della quota versata.

7. Crediti formativi

Gli eventi formativi acquistati con il Servizio di Formazione consentono l'acquisizione di crediti formativi da parte del Cliente in conformità a quanto disposto dal CNDCEC.

8. Conclusione del Contratto

Il contratto si considera concluso con il versamento della quota di iscrizione (o dell'acconto) entro 24 ore dall'invio dell'iscrizione tramite procedura telematica. Nel caso in cui non venisse effettuato il pagamento entro i termini previsti, la richiesta di iscrizione decadrà automaticamente.

9. Diritti di proprietà intellettuale

I diritti di proprietà intellettuale relativi al materiale, informatico e non, e ai programmi che SAF Emilia Romagna pone a disposizione del Cliente in occasione dell'erogazione dei Servizi, comprensivi di eventuali supporti e documentazione, sono tutelati dalle norme sul diritto d'autore e restano nella piena ed esclusiva proprietà di SAF Emilia Romagna e/o dei legittimi titolari. Il Cliente s'impegna a non pubblicare, divulgare, modificare e comunque a non compiere alcun atto che possa arrecare pregiudizio, direttamente o indirettamente, al titolare dei relativi diritti di proprietà intellettuale.

10. Comunicazioni

Tutte le comunicazioni inerenti al Contratto dovranno essere effettuate, verso il Cliente, ai numeri/indirizzi indicati nell'Ordine, e verso SAF Emilia Romagna al seguente indirizzo email: segreteria@safemiliaromagna.it.

11. Divieto di cessione

Fatta eccezione per quanto diversamente previsto nel Contratto, è fatto divieto alle Parti di cedere in tutto o in parte il Contratto o i diritti e obblighi nello stesso previsti e di permettere a terzi di usufruire dei Servizi comunicando o mettendo a disposizione degli stessi i relativi dati di accesso, salvo il previo consenso scritto di SAF Emilia Romagna.

Il Cliente non ha la facoltà di farsi sostituire come partecipante all'evento formativo da un'altra persona.

12. Modifiche

Fatta eccezione per quanto diversamente previsto nel Contratto, le modifiche oggettive e/o soggettive del Contratto, così come le sue eventuali integrazioni, dovranno essere espressamente convenute per iscritto dalle Parti.

13. Effetto novativo

È escluso qualsiasi rilievo di eventuali precedenti accordi individuali tra le Parti che s'intendono totalmente assorbiti ed esaustivamente superati dal Contratto.

14. Tolleranza

L'eventuale omissione di far valere uno o più dei diritti previsti nel Contratto non potrà comunque essere intesa come definitiva rinuncia a tali diritti e non impedirà, quindi, di esigerne in qualsiasi altro momento il puntuale e rigoroso adempimento.

15. Invalidità e inefficacia parziale

L'eventuale invalidità o comunque inefficacia di una qualsiasi delle pattuizioni del Contratto lascerà intatte le

altre pattuizioni giuridicamente e funzionalmente indipendenti, salvo comunque quanto previsto dell'art. 1419, I comma, cod. civ..

16. Limitazione di responsabilità

Resta inteso che SAF Emilia Romagna non risponde dei danni di qualunque natura causati direttamente o indirettamente dal contenuto didattico dei Servizi (ivi compreso il materiale fornito) e dall'utilizzo che il Cliente riterrà di farne.

17. Conseguenze del mancato pagamento del corrispettivo

Resta inteso che in caso di mancato pagamento del corrispettivo da parte del Cliente, SAF Emilia Romagna avrà la facoltà di inibire al Cliente la fruizione del Servizio.

18. Legge applicabile

Il Contratto è regolato dalla legge italiana.

19. Foro esclusivo.

Tutte le controversie derivanti dal Contratto o in relazione allo stesso saranno devolute alla competenza esclusiva del Foro di Bologna

20. Tutela Privacy

In caso di ordini inviati dal Cliente, il Cliente dichiara di avere letto e di accettare l'informativa e la policy sulla privacy presente sul sito www.safEmiliaRomagna.org.

Ai sensi e per gli effetti degli articoli 1341 e 1342 c.c., le Parti dichiarano di aver letto ed esaminato i seguenti punti del Contratto e di approvarli specificamente:

- 4. Variazioni;
- 5. Annullamento dell'evento formativo e limitazione di responsabilità;
- 6. Recesso del Cliente;
- 11. Divieto di cessione;
- 16. Limitazione di responsabilità;
- 17. Conseguenze del mancato pagamento del corrispettivo;
- 19. Foro esclusivo.