



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”

EDIZIONE IV: PARMA

[www.safemiliaromagna.it](http://www.safemiliaromagna.it)

CON IL CONTRIBUTO SCIENTIFICO DI:



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI FERRARA  
- EX LABORE FRUCTUS -



UNIMORE  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA

# 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.



**Corrado Baldini**  
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.

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

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)  
Daniela Venturi (RA)

### 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.

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**.

Ma non solo, 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**.

**In ogni modulo del corso sono previste specifiche esercitazioni operative che prevedono anche l'utilizzo di tool informatici** per la sperimentazione in prima persona dei modelli operativi legati alla pianificazione e al controllo.

I partecipanti potranno così acquisire strumenti e metodologie da applicare nella propria attività professionale.

Inoltre, sarà dato ampio spazio all'interazione in aula e alla partecipazione attiva al corso da parte degli iscritti, ampliando anche le **opportunità di networking professionale**.



## COORDINAMENTO SCIENTIFICO

### **ENRICO BRACCI**

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

### **ALESSANDRO GARLASSI**

Dottore commercialista e Revisore legale

### **MAURIZIO MARANO**

Professore associato di Economia aziendale Università di Bologna

### **ANDREA PANIZZA**

Advisor e Revisore Legale, Docente a contratto di Strategia e politica aziendale Università di Ferrara, Presidente di A.P.R.I. – Associazione Professionisti Risanamento Imprese

### **ALESSANDRO TULLIO**

Dottore commercialista e Revisore legale

### **MAURO ZAVANI**

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

## DOCENTI

### **FABIO ANDREOLI**

Dottore commercialista e Revisore legale

### **PAOLO AZZOLINI**

Dottore commercialista e Revisore legale

### **FEDERICO BELTRAME**

Dottore commercialista, Ricercatore in Finanza aziendale Università Ca' Foscari di Venezia

### **ERNESTINA BOSONI**

Dottore commercialista e Revisore legale, Dottore di ricerca in Economia delle aziende e amministrazioni pubbliche Università di Parma

### **ENRICO BRACCI**

Professore associato di 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 Università Carlo Cattaneo (LIUC) di Castellanza (VA)

**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 Università di Modena e Reggio Emilia

**MAURIZIO MARANO**

Professore associato di Economia aziendale Università di Bologna

**GIUSEPPE MARZO**

Professore associato di Economia aziendale Università di Ferrara

**ANDREA PANIZZA**

Advisor e Revisore Legale, Docente a contratto di Strategia e politica aziendale Università di Ferrara, Presidente di A.P.R.I. – Associazione Professionisti Risanamento Imprese

**ENRICO SUPINO**

Professore associato di Economia aziendale Università di Bologna

**ALESSANDRO TULLIO**

Dottore commercialista e Revisore legale

**MAURO ZAVANI**

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

## COORDINAMENTO DIDATTICO

**GIOVANNA PICCOLI**

Direttore SAF Emilia Romagna



In tutti i moduli di studio l'inquadramento teorico della materia sarà affiancato da esemplificazioni e casi pratici afferenti l'attività professionale con un arricchimento delle capacità di comprendere il problema, analizzarne e pianificarne le soluzioni con reciproco confronto tra docenti e discenti.

---

## 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
- Dalla pianificazione strategica alla programmazione di breve periodo
- Budgeting e reporting
- L'organizzazione dello studio professionale per la consulenza in materia di controllo
- L'organizzazione del sistema informatico e informativo per lo studio professionale
- Controllo e sistema di gestione dei rischi

## PROGRAMMAZIONE, CONTROLLO E GESTIONE FINANZIARIA

### L'ANALISI DELL'EFFICIENZA OPERATIVA

- Introduzione al controllo di gestione
- Il conto economico infra-annuale
- La variabilità dei costi e dei ricavi
- Analisi margini parziali
- Analisi per cliente

### LE REGOLE GESTIONALI PER LA RICLASSIFICAZIONE DEL BILANCIO

- Il bilancio interno quale strumento di analisi economica, patrimoniale e finanziaria
- Le regole gestionali per la riclassificazione del Conto Economico
- Riclassificazione del bilancio a costo del prodotto venduto
- Riclassificazione del bilancio a margine di contribuzione
- Le regole gestionali per la riclassificazione dello Stato Patrimoniale
- Rendimento degli investimenti e remunerazione dei finanziamenti
- Gli Indicatori di Bilancio (KPI) da monitorare

 *Esercitazione operativa di riclassificazione gestionale*

### CONCETTI E CRITERI PER L'ANALISI DEI COSTI

- La classificazione dei costi
  - Il criterio della variabilità
  - Il criterio dell'attribuzione
  - Il criterio del momento di determinazione
  - Il criterio della tipicità
  - Il costo primo
- I costi di processo e di prodotto

 *Casi ed esemplificazioni*

### I SISTEMI DI CONTABILITÀ DEI COSTI

- La contabilità industriale e i collegamenti con la contabilità generale
- Progettazione di un sistema di contabilità analitica
- L'analisi dei costi, sistemi e tecniche di misurazione
- La contabilità industriale per la definizione del costo del prodotto/commissa/servizio

## **LE TECNICHE TRADIZIONALI DI CONTABILITÀ INDUSTRIALE**

- Il Full costing
- Definizione dei centri di costo
- I metodi di allocazione ed imputazione dei costi
- Il Direct Costing
- La marginalità contributiva
- Costi e ricavi sorgenti e cessanti

 *Esercitazione operativa per centri di costo e calcolo del costo di prodotto*

## **LE TECNICHE AVANZATE DI CONTROLLO DI GESTIONE**

- L'Activity Based Costing (ABC)
- I principi dell'ABC
- Il concetto di attività e processo
- I cost drivers
- Limiti e vantaggi dell'ABC

 *Casi ed esemplificazioni*

## **LA BALANCE SCORECARD**

- La Balanced Scorecard
- La strategy map
- La misurazione della strategia
- Il legame tra budget e BSC

 *Esercitazione operativa per la costruzione di una balance scorecard*

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

- L'analisi degli equilibri d'impresa: l'equilibrio patrimoniale, la rotazione degli investimenti, l'equilibrio finanziario e l'equilibrio economico
- Un quadro di sintesi per l'analisi degli equilibri d'impresa
- Gli indici più influenti sul rating attribuito dagli intermediari bancari

 *Esercitazione per la costruzione del quadro di sintesi per la valutazione del merito creditizio*

## **L'ANALISI DEI FLUSSI FINANZIARI**

- La genesi dei flussi finanziari
- Il rendiconto finanziario per l'analisi della capacità di rimborso dell'impresa
- Il rendiconto finanziario per la valutazione del capitale economico

 *Esercitazione operativa sulla costruzione del rendiconto finanziario*

## **STRATEGIA IN IMPRESA: PERCHÉ, COME E QUANDO**

- Il "fabbisogno" strategico in impresa
- Imprenditorialità, managerialità e strategia: punti di contatto e differenze
- Strategia, pianificazione e piani strategici

## **L'ANALISI DELL'AMBIENTE E IL POSIZIONAMENTO STRATEGICO: METODI, STRUMENTI E CASI**

- L'analisi dell'ambiente e delle implicazioni per l'impresa
- L'analisi del sistema competitivo
- La scelta del posizionamento strategico

## **L'ANALISI INTERNA: METODI, STRUMENTI E CASI**

- L'analisi del potenziale aziendale
- L'analisi dei processi operativi

 *Analisi di casi concreti con l'intervento di testimonial aziendali*



### **LA PROGETTAZIONE STRATEGICA**

- La definizione della strategia e del modello di business
- La definizione degli obiettivi strategici e dell'Action Plan
- La redazione del piano strategico

### **IL CONTROLLO STRATEGICO**

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

 *Analisi di casi concreti con l'intervento di testimonial aziendali*

### **LA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN**

- Le informazioni qualitative
- Le informazioni quantitative
- I parametri di previsione
- La costruzione del bilancio previsionale

 *Esercitazione per la redazione del bilancio previsionale*

### **IL PROCESSO DI BUDGETING**

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

 *Esercitazione operativa su come disegnare l'architettura e i contenuti del budget*

### **LA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA**

- La redazione del Budget patrimoniale
- L'analisi degli Impieghi e delle Fonti
- L'individuazione degli Indicatori chiave di performance (KPI)
- I Budget Finanziari
- Il Rendiconto Finanziario previsionale
- Il Budget di Cassa e la preventivazione finanziaria di breve periodo: le variabili chiave

 *Esercitazione operativa sul budget di cassa*

### **LA VALUTAZIONE DEI PROGETTI DI INVESTIMENTO E LA BANCABILITÀ DEGLI STESSI**

- I metodi classici di valutazione dei progetti di investimento
- La stima del costo del capitale
- Gli indicatori di bancabilità

 *Esercitazione operativa sulla valutazione dei progetti con i diversi metodi*

 *Esercitazione operativa sul calcolo del costo di capitale*

### **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

 *Esemplificazioni sulla lettura di alcune centrali rischi*



### **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 BUSINESS INTELLIGENCE PER IL CONTROLLO DI GESTIONE**

### **INFORMATICA E SISTEMI INFORMATIVI PER LA GESTIONE DELLO STUDIO PROFESSIONALE**

- I sistemi di Controllo di Gestione nell'era digitale
- I principali sistemi informativi
- L'organizzazione delle informazioni per il supporto alle decisioni
- Le tecniche del controllo di gestione dello studio: da Excel alla Business Intelligence
- Gli strumenti di reportistica nello studio professionale e la gestione del dato in tempo reale
- L'evoluzione della Business Intelligence nello studio professionale: dal Cloud ai Big Data

### **ORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA INFORMATIVO E PROGRAMMI APPLICATIVI PER LA GESTIONE DELLO STUDIO PROFESSIONALE**

- L'architettura dei 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
- 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 NELLO STUDIO PROFESSIONALE 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 relativa al sistema di controllo di gestione in un'azienda commerciale/produzione*

- Progettare un sistema di controllo di gestione per l'azienda
- Creazione di indicatori di performance per le aree commerciale, produzioni e acquisti

 *Esercitazione operativa relativa al controllo di gestione per gli studi professionali*

- Progettare un sistema di controllo di gestione per lo studio professionale
- Gestire e organizzare le informazioni
- La gestione del tempo e della produttività nello studio professionale

## GESTIONE DEL RISCHIO E CORPORATE GOVERNANCE

### **IL SISTEMA DI CORPORATE GOVERNANCE E LA GESTIONE DEL RISCHIO**

- Le attività di controllo: tipologie e integrazioni con i rischi
- La composizione e i ruoli degli organi di governo
- Il sistema di controllo per l'identificazione, la valutazione e la mitigazione dei rischi aziendali
- 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

 *Esemplificazioni*

## 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 CONTROLLO DI GESTIONE PER LA DIAGNOSI E LA PREVENZIONE DELLA CRISI D'IMPRESA

## **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

 *Esercitazione operativa sulla redazione di un piano di risanamento*

## 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 60 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 con una/due lezioni al mese:

- Edizione di Parma dal 7 febbraio 2020 al 9 luglio 2021

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

## SEDE



### Edizione di Parma

CDH Hotel Parma & Congressi  
Via Emilia Ovest 281/A - Parma

*La struttura dista 6km dalla stazione di Parma. Per coloro che raggiungono la sede in auto è disponibile un parcheggio gratuito.*

# CALENDARIO

## FEBBRAIO 2020

venerdì 7  
lunedì 24

## MARZO 2020

martedì 3  
lunedì 23

## APRILE 2020

venerdì 3

## MAGGIO 2020

venerdì 22

## GIUGNO 2020

venerdì 12

## LUGLIO 2020

venerdì 10

## SETTEMBRE 2020

venerdì 11  
venerdì 25

## OTTOBRE 2020

venerdì 9  
venerdì 23

## NOVEMBRE 2020

venerdì 6  
venerdì 27

## DICEMBRE 2020

venerdì 4

## GENNAIO 2021

venerdì 15  
venerdì 29

## FEBBRAIO 2021

venerdì 12  
venerdì 26

## MARZO 2021

venerdì 5  
venerdì 19

## APRILE 2021

venerdì 9

## MAGGIO 2021

venerdì 7

## GIUGNO 2021

venerdì 11

## LUGLIO 2021

venerdì 9



## 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

**Nel caso in cui la partecipazione al Corso SAF non sia inferiore all'80% delle ore:**

- i crediti formativi professionali acquisiti possono essere riportati nel computo di quelli necessari per assolvere l'obbligo formativo triennale, senza la necessità di dover conseguire i 20 crediti formativi minimi annuali (Art. 5, comma 5 Reg. FPC in vigore)

**-i crediti formativi acquisiti possono essere utilizzati per l'assolvimento di due trienni consecutivi.**

Nel caso in cui nel primo triennio la partecipazione ai corsi di alta formazione realizzati dalle SAF consenta di acquisire un numero di crediti formativi maggiore di quelli necessari all'assolvimento del relativo obbligo formativo, i crediti eccedenti potranno essere utilizzati per l'assolvimento dell'obbligo formativo del triennio successivo (Art. 5, comma 6 Reg. FPC in vigore)

**Le disposizioni di cui sopra non trovano applicazione nell'ipotesi di mancato superamento dell'80% delle ore di frequenza.** (Art. 5, comma 7 Reg. FPC in vigore). In tal caso i crediti saranno considerati nell'effettivo periodo di maturazione, come per qualsiasi iniziativa formativa accreditata.

### Crediti Formazione Obbligatoria per Revisori Legali

È in corso di verifica la possibilità di maturare crediti validi per la Revisione legale. In fase di avvio del corso i partecipanti verranno informati dell'esito della procedura.

## 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@safemiliaromagna.it](mailto:segreteria@safemiliaromagna.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](http://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. 60. 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 IBAN IT53J 05387 02400 00000 24030 55 - BPER Banca Spa  
Indicando nella causale COGNOME E NOME del partecipante al corso e la sigla **CONT0419**

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

- € 1002,00 (€ 1000 quota, € 2 bollo) all'atto dell' iscrizione
- € 1000,00 entro il 31 maggio 2020

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, tenendo conto dell'area geografica di provenienza delle iscrizioni.**



## 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](http://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 e il Cliente si ritiene impegnato al versamento delle eventuali rate residue qualunque sia il motivo del recesso.

## **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](mailto: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 esaurivamente 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, oltre alla facoltà di inibire al Cliente la fruizione del Servizio, adirà alle vie legali per la corresponsione di quanto dovuto.

## **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](http://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.





Piazza de' Calderini, 2 – Bologna

[www.safemiliaromagna.it](http://www.safemiliaromagna.it)