



**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 V

Dal 24 novembre 2021 al 19 aprile 2023



SAF Emilia Romagna - Scuola di Alta Formazione fondata dagli ODCEC dell'Emilia Romagna con il contributo scientifico di



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

# 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



# 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 DEI 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

# OBIETTIVI, DESTINATARI E STRUTTURA

## Obiettivi

Il corso di Alta Formazione di SAF Emilia Romagna ha l'obiettivo di fornire competenze e strumenti ai Commercialisti che desiderano affiancare le aziende clienti nella implementazione di sistemi in grado di **gestire e minimizzare i rischi** ai quali l'azienda è esposta, di procedure interne per **pianificare nel breve e nel medio termine e indicatori di efficienza ed efficacia dei processi operativi**, a prescindere dalle dimensioni aziendali.

## Controllo di gestione e ruolo del Commercialista

Nell'attuale contesto economico e normativo il controllo di gestione, in un'accezione tanto economica quanto finanziaria, è diventato una **specifica area di competenza professionale** del Commercialista che amplia così la gamma dei servizi offerti alla clientela.

▶ Al consulente è infatti richiesto di portare 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 scelte strategiche**, di **valutazione dell'andamento gestionale in funzione del conseguimento degli obiettivi** formulati in sede di programmazione e di **verifica che la gestione si svolga secondo criteri di economicità**.

▶ Ma non solo, la gestione e il controllo dei processi operativi dell'impresa sono **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.

▶ Inoltre la riforma della legge fallimentare introduce una procedura di allerta, basata sugli strumenti e le tecniche tipiche del controllo di gestione, finalizzata ad **individuare le aziende potenzialmente a rischio di insolvenza**, attraverso un monitoraggio costante ed interventi tempestivi volti a riequilibrare le situazioni di potenziale crisi.

## La struttura

Il percorso formativo prevede 200 ore distribuite dal 24 novembre 2021 al 19 aprile 2023.



### IMPEGNO

8-16 ore al mese  
200 ore di formazione



### DURATA

17 mesi  
dal 24 novembre 2021 al 19 aprile 2023



### CREDITI

Crediti FPC  
Crediti per le materie obbligatorie  
Crediti per Revisori  
Possibilità di riporto di crediti eccedenti al triennio successivo



### ATTESTATO FINALE

Rilasciato dal Consiglio Nazionale  
80% frequenza obbligatoria



### LEZIONI

Online in diretta e in differita

# METODOLOGIA DIDATTICA

## ► **Tecnica e pratica**

Per **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.

## ► **Approccio integrato**

Il corso affronta il sistema di pianificazione, programmazione e controllo di gestione da una prospettiva complessiva tale da abbracciare anche **i temi più specifici della 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.

Ma non solo, accanto a tematiche consolidate in dottrina e diffuse nelle prassi, vengono trattati nel corso anche **i processi, gli strumenti e i supporti tecnologici**, con un'attenzione rivolta anche alle **realità di piccola e media dimensione**.

## ► **Skill Lab**

Lezioni dedicate allo sviluppo delle competenze manageriali del professionista.

- **Project management** per la gestione di progetti complessi
- **Tecniche di comunicazione, negoziazione e presentazione efficace**

## ► **Tutorial Excel**

Oltre alle numerose esemplificazioni utilizzate dai docenti nel corso delle lezioni, è previsto un tutorial specifico per **riprendere le funzioni e le formule più utili** per le analisi in ambito controllo di gestione e svolgere un'**esercitazione completa con l'utilizzo di fogli di lavoro** che saranno inviati ai partecipanti.

Il tutorial rappresenta uno strumento per acquisire **competenze utili raccogliere e interpretare i dati** per fare proiezioni, prendere decisioni e assicurare la continuità del business.

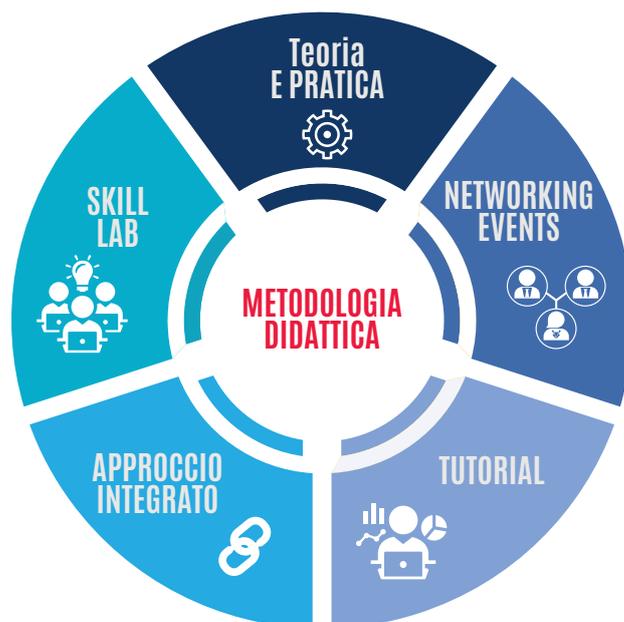
## ► **Tutorial English for Accounting**

Migliorare la conoscenza dei termini tecnici in lingua inglese è utile non solo per chi quotidianamente si relaziona in contesti internazionali ma anche per chi, pur concentrando la propria attività su clienti locali, occasionalmente deve esaminare documenti in lingua inglese o desidera aggiornarsi attraverso la lettura di articoli o interventi video.

Nel tutorial i partecipanti, con qualunque livello di conoscenza di base della lingua, potranno **apprendere il glossario tecnico utilizzato nel mondo "accounting" e le strutture portanti per una comunicazione scritta dei dati** che sia efficace, **evitando gli errori** più comuni.

## ► **Networking events**

Se le normative di contenimento dell'emergenza sanitaria lo consentiranno, saranno organizzati degli **incontri in presenza, facoltativi e gratuiti** per gli iscritti al corso, che **favoriranno la conoscenza personale e il networking** e saranno occasione di confronto e dibattito su temi di interesse per chi si occupa della materia.



# LA DIDATTICA ONLINE DI EMILIA ROMAGNA

## ► Interazione diretta

Grazie alle metodologie sviluppate da SAF nella formazione online, è garantita l'interazione diretta con i docenti e gli altri partecipanti nella classe virtuale.

Attraverso casi di **studio**, **simulazioni** e **discussioni** in plenaria e in piccoli gruppi i partecipanti possono **acquisire gli strumenti e le best practice** di immediata applicazione nell'attività professionale.

## ► Esperienza condivisa

Confrontarsi con docenti, partecipanti e testimonials permette di **dare una risposta alle problematiche più complesse** e di **condividere nuove modalità di approccio al cliente** sviluppando anche nuove idee.

## ► Gruppi di discussione interattiva in tempo reale

Nelle esercitazioni di gruppo è possibile un confronto immediato su approcci e metodologie per **individuare le soluzioni più efficaci**.

## ► Opportunità di networking

Costruire relazioni con i colleghi arricchisce la vita personale e professionale anche al termine del corso e permette di avere dei **punti di riferimento per lo sviluppo della propria attività professionale**.

## ► Flessibilità

Le lezioni svolte in modalità a distanza prevedono anche la **possibilità di usufruirne in differita**, sia per il recupero di eventuali lezioni per le quali gli impegni professionali non consentono di seguire la diretta sia per rivedere eventuali passaggi nelle lezioni più complesse. Questo consente una **maggiore flessibilità e personalizzazione dei tempi** da dedicare alla formazione.

## Esperienza dei partecipanti nella didattica a distanza SAF (anno 2020)



## Facilità utilizzo applicativo SAF per lezioni online (anno 2020)



# I PLUS DEI CORSI DI ALTA FORMAZIONE SAF

## ► Programma sviluppato ad hoc per il Commercialista

I corsi SAF sono riservati ai Commercialisti e vengono espressamente progettati per questa categoria di professionisti.

## ► Partecipazione attiva dei Commercialisti alla costruzione del programma

Il programma di ogni edizione viene rinnovato e integrato in base ai feedback raccolti in aula e ai contributi dei coordinatori scientifici e dei docenti, attenti alla rapida evoluzione degli scenari economici, normativi e tecnologici.

## ► Faculty

La faculty del corso è selezionata tra coloro che hanno una specifica competenza non solo didattica ma anche professionale.

Ai docenti vengono affiancati esperti e testimonial che attraverso i loro interventi contribuiscono a dare un indubbio valore aggiunto alle lezioni attraverso esperienze, best practices, focus sui temi più innovativi.

## ► Networking

Frequentare un corso SAF significa entrare in una community di professionisti ed ampliare il proprio network professionale. Specifiche attività vengono organizzate per alimentare la community degli Alumni SAF attraverso incontri esclusivi e attività di stimolo al dibattito al confronto scientifico sui temi della professione.

## ► Quota di partecipazione

La natura della SAF che non ha scopo di lucro consente di offrire corsi che per contenuti e metodologia didattica sono paragonabili a quelli delle più prestigiose Università e business school con una quota di partecipazione di molto inferiore ai prezzi di mercato.



## COORDINAMENTO SCIENTIFICO

### **Enrico Bracci**

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

### **Maurizio Marano**

Professore associato di Economia aziendale Università di Bologna

### **Andrea Panizza**

Dottore Commercialista e Revisore legale, Docente di Strategia e Politica Aziendale Università di Ferrara

### **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

## COORDINAMENTO DIDATTICO

### **Giovanna Piccoli**

Direttore SAF Emilia Romagna

## Corso Alta Formazione “Controllo di gestione” (2020 e 2021)



# FACULTY

## DOCENTI

### Luca Baiguini

Docente di People Management and Organization presso la School of Management del Politecnico di Milano

### Federico Beltrame

Dottore commercialista, Ricercatore in Finanza aziendale Università Cà Foscari di Venezia

### Gaia Blandano

English trainer, specializzata in inglese economico-finanziario

### Enrico Bracci

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

### Annalisa De Vivo

Dottore commercialista e Revisore legale

### Gianclaudio Floria

Esperto di controllo di gestione e pianificazione strategica a livello internazionale, Microsoft Most Valuable Professional (MVP) per la categoria Excel

### Luca Fornaciari

Dottore Commercialista, Ricercatore Università di Parma

### 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

### Silvio Modena

Professore di Economia Aziendale, Bilancio, Analisi di bilancio, Programmazione e controllo di gestione Università Bicocca di Milano

### Andrea Panizza

Dottore Commercialista e Revisore legale, Docente di Strategia e Politica Aziendale Università di Ferrara

### Maria Gaia Soana

Professore associato di Economia degli intermediari finanziari Università di Parma, Consulente aziendale

### Alessandro Tullio

Dottore commercialista e Revisore legale

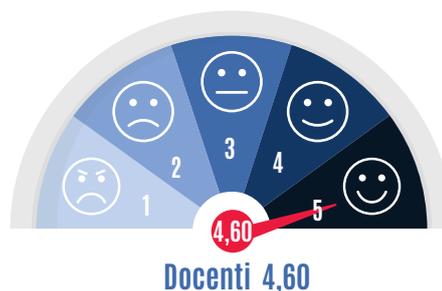
### Tiziano Villa

PMP®, PMI-ACP®, PMI-DALSM®, PMI-ATP® Instructor, Partner PMLAB®

### Mario Antonio Vinzia

Professore a contratto di Amministrazione, controllo, finanza aziendale e immobiliare di SDA Bocconi School of Management

## Gradimento Docenti edizioni precedenti Corso Alta Formazione "Controllo di gestione" (2020 e 2021)



# PROGRAMMA

*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

### 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/commessa/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*

## **L'ACTIVITY BASED COSTING (ABC)**

- I principi dell'ABC
- Il concetto di attività e processo
- I cost drivers
- Limiti e vantaggi dell'ABC

 *Esemplificazione su analisi di variabilità dei costi e costruzione e lettura dei margini con il metodo dell'Activity Based Costing*

## **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 D'IMPRESA E PIANIFICAZIONE**

- Il "fabbisogno" strategico d'impresa e il ruolo del Commercialista
- L'analisi dell'ambiente e il posizionamento strategico
- L'analisi interna
- Il modello di business e la definizione degli obiettivi
- La redazione del piano strategico
- L'esecuzione del piano: modalità operative e criticità
- La revisione continuativa e l'aggiornamento del piano

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

## **PIANIFICARE CON IL BUSINESS DESIGN**

- Le basi, le possibili applicazioni, le regole di funzionamento
- Il modello di business e i "driver" di valore aziendale
- Il Business Model CANVAS e i suoi blocchi
- Partire dal modello di business As Is
- Valutare un modello di business
- Il piano di azione
- Analizzare i processi e i risultati

 *Casi concreti su realtà aziendali di diverse dimensioni*

## **LA SOSTENIBILITA' COME DRIVER DEI NUOVI MODELLI AZIENDALI**

- La prospettiva dell'imprenditore: integrare la sostenibilità nelle strategie d'impresa
- La prospettiva del professionista: opportunità legate alle nuove esigenze dei clienti
- Misurare e rendicontare il valore sostenibile: riferimenti normativi, governance, standard di rendicontazione non finanziaria, controllo di gestione e ruolo dell'assurance

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

## **LA BALANCED SCORECARD**

- Gestisci quello che misuri - finalità della misurazione delle prestazioni
- Prospettive della Balanced Scorecard (BSC): finanziaria, dei clienti, dei processi interni, dell'innovazione
- Key Performance Indicators (KPIs) e loro progettazione
- Dimensioni di prestazione: cost e non cost (tempi, qualità, servizio, flessibilità, ecc.)
- La BSC in ottica strategica ("strategic map")

 *Esercitazione operativa per la costruzione di una Balance Scorecard*

## **LA REDAZIONE DEL BUSINESS PLAN**

- Le situazioni tipiche nelle quali il Commercialista deve fare un business plan
- La struttura e le informazioni da inserire in funzione della finalità
- 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

## **L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI ED IL REPORTING AZIENDALE**

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

## **GESTIONE DEL RISCHIO E CORPORATE GOVERNANCE**

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

- La composizione e i ruoli degli organi di governo
- I rischi di governance e i codici di autodisciplina
- 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 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 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

 *Esercitazione operativa su piano di risanamento e stress test a piano*

## **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



## ANALISI DEI DATI COMMERCIALI

### Analisi della pipeline commerciale

- Spiegazione del modello pipeline, probabilità pesata e raccolta dei dati
- Formule SOMMA.PIU.SE / CERCA.VERT / INDICE / CONFRONTA / SCARTO / MATR.SOMMA.PRODOTTO
- Creazione di report multidimensionali

### Analisi e gestione avanzata dei dati

- Ordinamento dei dati
- Funzioni RANGO, GRANDE, PICCOLO e PERCENTILE
- Concetto di Indice di Concentrazione e divisione dei clienti in cluster usando la funzione PERCENTILE
- Sostituire le funzioni SE nidificate con CERCA.VERT e CERCA.VERT con casi speciali
- Utilizzo avanzato dei nomi
- Creazione di intervalli dinamici e applicazioni nella selezione dei dati e nella creazione di grafici speciali

## BILANCIO E REPORTING

### Interfacciarsi con sistemi esterni

- Importare dati da un cvs / txt
- Collegarsi a una fonte di dati esterna

### Riclassificazione di bilancio

- Impostare un foglio di calcolo per usare i dati di un bilancio civilistico per creare un bilancio gestionale
- Formule SOMMA.PIU.SE / CERCA.VERT / INDICE / CONFRONTA / SCARTO / MATR.SOMMA.PRODOTTO

### Tecniche di Reporting avanzato

- Usare funzioni statistiche (MEDIA / MEDIANA / DEV.ST)
- Usare formattazioni avanzate
- Usare la formattazione condizionale
- Creare commenti automatici ai dati
- Usare menu a tendina con Convalida Dati
- Usare menu a tendina usando Control Forms dal menu Sviluppo

## BUDGETING E FORECASTING

### Forecasting delle vendite

- Proiezione dei dati usando tecniche statistiche
- Funzioni TENDENZA / CRESCITA / INTERCETTA / PENDENZA
- Creare un modello analitico semplice di simulazione usando tecniche di proiezione

### Analisi dei clienti

- Analisi dell'equilibrio commerciale e budgeting per cliente
- Segmentazione dei clienti in percentili

### Analisi di tipo What-IF

- Utilizzo dello strumento Ricerca Obiettivo
- Utilizzo dello strumento Scenari ed esempi pratici
- Utilizzo del risolutore ed esempi pratici
  - ottimizzazione in produzione
  - ottimizzazione dei costi nell'area commerciale



### **TECNICHE DI COMUNICAZIONE, NEGOZIAZIONE E PRESENTAZIONE EFFICACE**

- Comprendere le strutture fondamentali di una strategia di comunicazione con gli stakeholder
- Riconoscere le situazioni negoziali, le loro strutture comuni e le specificità legate a ciascuna situazione negoziale
- La negoziazione come strumento efficace nella relazione con i diversi stakeholder
- Applicare le strategie e le tecniche funzionali a ciascun contesto negoziale
- Definire le strategie di costruzione dell'accordo e le tattiche negoziali
- Costruire una strategia di comunicazione e di negoziazione

 *Role play sulle tecniche di comunicazione nella presentazione di un business plan*

### **LA PROGETTUALITA' NELLA PROFESSIONE: ELEMENTI DI PROJECT MANAGEMENT PER GESTIRE LA COMPLESSITA' DEI PROGETTI DI BUSINESS**

- Le situazioni progettuali tipiche che il Commercialista si trova ad affrontare
- Gli elementi di complessità e i FCS – Fattori Critici di Successo di tali situazioni
- Progetto: una definizione e le dieci caratteristiche distintive
- L'ambiente di progetto, gli stakeholder e il sistema di interessi in gioco
- L'avvio del progetto: project charter e kick-off meeting
- I passi essenziali della pianificazione del progetto
- Principi e metodi di monitoraggio e controllo

 *Esemplificazioni sull'applicazione delle tecniche di gestione dei progetti in una situazione tipica professionale*

# CALENDARIO

**Il corso ha una durata di 200 ore complessive e sono previste 8-16 ore di lezione al mese dal 24 novembre 2021 al 19 aprile 2023**

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

**Orario delle lezioni online:** sessioni di 4 ore dalle ore 9.00 alle ore 13.00 o dalle ore 14.00 alle ore 18.00

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

## NOVEMBRE 2021

**mercoledì 24** (h 14 - 18)

## DICEMBRE 2022

**venerdì 3** (h 14 - 18)

**venerdì 10** (h 9 - 13)

## GENNAIO 2022

**mercoledì 12** (h 14 - 18)

**mercoledì 19** (h 14 - 18)

**giovedì 27** (h 14 - 18)

## FEBBRAIO 2022

**mercoledì 2** (h 9 - 13)

**martedì 8** (h 9 - 13)

**martedì 15** (h 9 - 13)

**martedì 22** (h 9 - 13)

## MARZO 2022

**martedì 1** (h 9 - 13)

**mercoledì 9** (h 9 - 13)

**venerdì 18** (h 9 - 13)

**venerdì 25** (h 9 - 13)

## APRILE 2022

**lunedì 4** (h 9 - 13)

**martedì 12** (h 9 - 13)

## MAGGIO 2022

**mercoledì 4** (h 9 - 13)

**mercoledì 18** (h 9 - 13)

## GIUGNO 2022

**martedì 7** (h 9 - 13)

**mercoledì 22** (h 9 - 13)

## LUGLIO 2022

**mercoledì 6** (h 9 - 13)

**mercoledì 13** (h 9 - 13)

## SETTEMBRE 2022

**venerdì 9** (h 9 - 13)

**venerdì 16** (h 9 - 13)

**venerdì 23** (h 9 - 13)

**venerdì 30** (h 9 - 13)

## OTTOBRE 2022

**venerdì 7** (h 9 - 13)

**venerdì 14** (h 9 - 13)

**venerdì 21** (h 9 - 13)

**venerdì 28** (h 9 - 13)

## NOVEMBRE 2022

**venerdì 4** (h 9 - 13)

**venerdì 11** (h 9 - 13)

**venerdì 18** (h 9 - 13)

**venerdì 25** (h 9 - 13)

## DICEMBRE 2022

**venerdì 2** (h 9 - 13)

**mercoledì 14** (h 9 - 13)

## GENNAIO 2023

**mercoledì 11** (h 9 - 13)

**mercoledì 18** (h 9 - 13)

**mercoledì 25** (h 9 - 13)

## FEBBRAIO 2023

**mercoledì 1** (h 9 - 13)

**mercoledì 8** (h 9 - 13)

**mercoledì 15** (h 9 - 13)

**mercoledì 22** (h 9 - 13)

## MARZO 2023

**mercoledì 1** (h 9 - 13)

**martedì 7** (h 9 - 13)

**mercoledì 15** (h 9 - 13)

**mercoledì 22** (h 9 - 13)

## APRILE 2023

**martedì 4** (h 9 - 13)

**mercoledì 19** (h 9 - 18)

# ATTESTATO DI PARTECIPAZIONE

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

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

In itinere e/o al termine del corso potranno essere somministrati test di valutazione delle competenze acquisite.

## CREDITI FORMATIVI

### IL REGOLAMENTO FORMAZIONE PROFESSIONALE CONTINUA

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

(art 5 comma 6)

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

Attenzione:

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

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

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

### FORMAZIONE ISCRITTI ALBO REVISORI LEGALI

I Commercialisti iscritti al Registro dei Revisori legali devono acquisire ciascun anno almeno 20 crediti formativi nelle materie, temi ed argomenti indicati nel programma annuale per la formazione definito dal Ministero dell'economia e delle finanze, di cui almeno 10 crediti formativi annui dovranno essere conseguiti nelle materie caratterizzanti la revisione legale (nel programma annuale definite Materie Gruppo A). Gli altri 10 crediti formativi annui potranno essere conseguiti nelle materie B e C.

Se il corso SAF prevede lezioni sulle materie definite annualmente dal MEF, la partecipazione a queste lezioni consente di maturare crediti validi.

Essendo il programma definito annualmente dal MEF, la validità delle relative lezioni SAF può effettivamente essere conosciuta solo a seguito della pubblicazione da parte del MEF del relativo programma.

## QUALI CREDITI CONSENTE DI MATURARE IL CORSO DI ALTA FORMAZIONE "CONTROLLO DI GESTIONE" – EDIZIONE ONLINE?

E' stata presentata richiesta di accreditamento per il corso SAF. In caso di esito positivo, il corso consente di:

-maturare tutti i crediti necessari per assolvere l'obbligo formativo triennale 2020-2022 e per l'anno 2023 relativo alle **materie obbligatorie** (l'ordinamento, la deontologia, l'organizzazione dello studio professionale, la normativa antiriciclaggio e le tecniche di mediazione)

### **Anno 2021**

- n. 4 crediti materie A (caratterizzanti), validi per gli iscritti all'albo dei revisori legali
- n.5 crediti materie B (non caratterizzanti), validi per gli iscritti all'albo dei revisori legali

### **Anno 2022**

- n. 8 crediti materie A (caratterizzanti), validi per gli iscritti all'albo dei revisori legali
- tutti i crediti necessari materie B (non caratterizzanti), validi per gli iscritti all'albo dei revisori legali

### **Anno 2023**

- n. 8 crediti materie A (caratterizzanti), validi per gli iscritti all'albo dei revisori legali
- tutti i crediti necessari materie B (non caratterizzanti), validi per gli iscritti all'albo dei revisori legali

Tale possibilità verrà confermata o meno in base ad eventuali variazioni nel programma MEF per il 2022 e per il 2023.

## QUOTA DI PARTECIPAZIONE

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

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

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

# ISCRIZIONE E PAGAMENTO

## 1) ISCRIZIONE

Dal giorno di apertura delle iscrizioni è possibile iscriversi solamente on line **sul portale FPCU** ([www.fpcu.it](http://www.fpcu.it) – scegliere Ordine Professionale SAF EMILIA ROMAGNA), 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 esaurimento dei posti. Le richieste successive saranno messe in lista di attesa.

## 2) 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

**-CONT0521 (edizione ONLINE)**

**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 24 maggio 2022

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.

## 3) 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.

# 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)

# CONDIZIONI CONTRATTUALI ISCRIZIONE CORSI SAF EMILIA ROMAGNA

## DEFINIZIONI

Iscrivendosi a un corso SAF Emilia Romagna tramite il portale FPCU si accettano implicitamente le seguenti condizioni contrattuali nonché quanto previsto dal regolamento per la frequenza dei corsi SAF Emilia Romagna.

- **Contratto:** le presenti Condizioni Generali di Contratto e i documenti richiamati, che costituiscono complessivamente la disciplina dei rapporti tra le Parti;
- **Saf Emilia Romagna:** Saf Emilia Romagna: Scuola di Alta Formazione dei dottori commercialisti e degli esperti contabili dell'Emilia Romagna, con sede in Piazza De' Calderini n.2 in Bologna, cod. fisc: 91385200372 e P.Iva: 03654201205;
- **Cliente:** il soggetto che richiede la fornitura di uno o più Servizi, identificato in base a quanto riportato nel relativo Ordine, cartaceo o 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 portale FPCU ([www.fpcu.it](http://www.fpcu.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 nei termini ed alle condizioni ivi indicati.

### 2. Corrispettivo

A titolo di corrispettivo del Servizio di Formazione, il Cliente versa a SAF Emilia Romagna l'importo indicato nel relativo modulo di adesione, alle condizioni e nei termini ivi specificati.

### 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, programmi, docenti, sedi, orari e modalità di erogazione della lezione (in aula o a distanza) da comunicarsi al Cliente per iscritto, anche a mezzo email o telefonicamente.

Per cause di forza maggiore, indipendenti dalla volontà di SAF Emilia Romagna e non controllabili in alcun modo da SAF Emilia Romagna (quali, a titolo puramente esemplificativo e non esaustivo sopravvenuta indisponibilità del docente per malattia, impossibilità di raggiungimento della sede del corso, lutti, indisponibilità improvvisa delle aule, problematiche tecniche legate all'erogazione delle lezioni a distanza, particolari avverse condizioni metereologiche, scioperi, emergenze sanitarie e/o provvedimenti governativi o del Consiglio Nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili o enti ad esso collegati), che rendessero impossibile il regolare svolgimento dell'evento formativo, SAF Emilia Romagna si riserva di modificare date, programmi, docenti, sedi, orari e modalità di erogazione della lezione (in aula o a distanza) senza dover rispettare un minimo di preavviso. In caso di impossibilità di svolgere le lezioni in aula per cause di forza maggiore (es. emergenza sanitaria) o per scelta didattica, SAF Emilia Romagna si riserva la possibilità di modificare le modalità di erogazione previste (da aula a online e viceversa) dando la relativa comunicazione dei nuovi calendari e delle nuove modalità didattiche.

Nel caso in cui SAF si trovi costretta o ritenga più opportuno apportare delle variazioni inerenti alle modalità di erogazione del corso, l'iscritto non sarà in alcun modo esonerato dall'obbligo del raggiungimento della soglia dell'80% delle ore di presenza ai fini dell'ottenimento dell'attestato finale.

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. In caso di divulgazione o di utilizzo del materiale (ivi inclusi i supporti, i programmi e la documentazione tutta) non previamente autorizzato da SAF, quest'ultima agirà per il ristoro di tutti i danni subiti e subenti derivanti dall'utilizzo difforme del materiale stesso.

## **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 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, 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 Reggio Emilia.

#### **20. Autorizzazione alla pubblicazione di immagini**

Con la sottoscrizione della presente, il Cliente autorizza sin d'ora SAF Emilia Romagna, in caso di lezioni svolte con modalità online, nell'ambito delle attività istituzionali SAF legate all'erogazione dei corsi di formazione, alla pubblicazione e alla diffusione di immagini e video della propria persona e degli ambienti, locali, oggetti e documenti che vengono ripresi, nonché delle registrazioni audio e delle dichiarazioni rese durante la lezione, attraverso i canali a disposizione di SAF Emilia Romagna o di soggetti terzi dalla stessa incaricati.

#### **21. 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).

#### **22. Allegati**

All. 1: Regolamento per la frequenza dei corsi SAF Emilia Romagna.

**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.

## **ALLEGATO 1: REGOLAMENTO PER LA FREQUENZA DEI CORSI SAF EMILIA ROMAGNA**

### **Svolgimento delle lezioni e comportamento richiesto**

I partecipanti sono tenuti a rispettare l'orario delle attività didattiche previsto dal calendario del Corso.

#### Lezioni in aula

Durante lo svolgimento delle lezioni, per non disturbare i colleghi e i docenti, i partecipanti sono tenuti ad evitare l'ingresso e l'uscita dall'aula al di fuori degli orari stabiliti, se non strettamente necessario.

SAF declina ogni responsabilità per oggetti di qualsiasi natura lasciati incustoditi nelle aule, ragion per cui in caso di furto o smarrimento degli stessi, il Cliente nulla potrà pretendere ad alcun titolo da SAF.

#### Lezioni a distanza

Per la frequenza delle lezioni online, si richiede di attenersi alle indicazioni circa le modalità che vengono fornite di volta in volta dalla segreteria prima dell'inizio del corso o della singola lezione e dal tutor e dal docente nel corso della lezione.

Ove sia prevista la possibilità di connessione con il video e il microfono, si chiede ai partecipanti di verificare che quest'ultimo sia silenziato nel corso della lezione (quando non si interviene) per non creare disturbo alla lezione stessa con rumori di sottofondo. Si suggerisce di tenere invece il video acceso per una migliore interazione con il docente e gli altri partecipanti.

Nel caso in cui venissero organizzate delle lezioni con particolari modalità che prevedono la partecipazione attiva da parte degli iscritti e/o la suddivisione in gruppi di lavoro è invece indispensabile attivare anche la telecamera per poter svolgere adeguatamente le attività richieste.

I docenti si rendono disponibili a rispondere ad eventuali quesiti, purché di interesse generale e purché non interferenti con la trattazione delle tematiche previste dal programma.

### **Accesso ai corsi per non iscritti**

Non è ammessa la presenza in aula di persone non regolarmente iscritte al Corso sia nelle lezioni svolte in aula che svolte a distanza. In quest'ultimo caso, è fatto assoluto divieto di condividere con persone terze i link e le modalità di accesso che sono strettamente personali.

In caso di impossibilità di un iscritto a partecipare ad una o più lezioni, non è ammessa la sostituzione da parte di un collega o altra persona non iscritta.

### **Lezioni online - accesso alle lezioni in differita**

Di norma, per le lezioni erogate online, sarà disponibile la lezione in differita. Questa modalità non può essere garantita per tutte le lezioni erogate online in quanto, per alcune lezioni che prevedono modalità particolari (es. attività svolte in gruppi di lavoro) non è tecnicamente possibile la registrazione delle stesse.

### **Presenze e crediti formativi**

Secondo quanto previsto dal Regolamento FPC, per ricevere l'attestato finale è necessario frequentare almeno l'80% delle ore previste complessivamente per il corso (per esempio per il corso di 200 ore è richiesta una frequenza di almeno 160 ore).

Qualora la partecipazione al corso sia inferiore all'80% delle ore, i crediti formativi acquisiti sono attribuiti in relazione al numero di ore di corso effettivamente svolte.

Si invitano i partecipanti a monitorare le proprie ore di presenza.

I crediti formativi maturati saranno trasmessi all'Ordine di appartenenza dei singoli iscritti secondo i termini previsti dal Regolamento FPC in vigore.

### **Recupero lezioni perse**

Il recupero di lezioni su sedi diverse da quella di iscrizione non è di regola ammesso.

L'iscritto potrà, di accordo con l'ente organizzatore e previa verifica della disponibilità dei posti, presenziare come uditor alla lezione, ma l'attribuzione dei relativi crediti formativi così come la registrazione delle ore di presenze non è ammessa.

L'ente organizzatore valuterà di volta in volta eventuali casi particolari, quali:

- malattia grave che si protragga per più di una lezione
- concomitante iscrizione ad altro Corso SAF con coincidenza di date che comporti il mancato raggiungimento dell'80% delle ore necessarie ai fini dell'ottenimento dell'attestato finale

## **Rilevazione delle presenze**

### Lezioni in aula

La rilevazione delle presenze verrà effettuata dal tutor d'aula o da un'altra persona incaricata.

La rilevazione potrà avvenire per apposizione della firma in entrata e in uscita sull'elenco cartaceo oppure tramite scansione del codice a barre riportato sulla tessera sanitaria.

Nel caso di rilevazione cartacea:

- Al momento del check-in i partecipanti debbono apporre la firma esclusivamente nella casella riportata nella colonna "Entrata" mentre è assolutamente vietato apporre la firma anche in quella di uscita;
- In caso di ingresso in ritardo o di uscita anticipata rispetto agli orari stabili, occorre indicare accanto alla firma l'orario esatto di ingresso in aula o di uscita;
- In caso di uscita dall'aula durante lo svolgimento della lezione per un tempo superiore ai 15 minuti i partecipanti sono tenuti ad avvisare il tutor d'aula o la persona incaricata della rilevazione e di indicare l'assenza sul foglio cartaceo
- In caso di dimenticanza di apposizione della firma, i partecipanti sono tenuti ad avvisare entro 24 ore la Segreteria all'indirizzo [segreteria@safemiliaromagna.it](mailto:segreteria@safemiliaromagna.it).

In caso di rilevazione elettronica:

- Presentarsi alla postazione del check-in con documento identificato e/o tessera sanitaria;
- Attendere la conferma del tutor di avvenuta rilevazione;
- In caso di uscita dall'aula durante lo svolgimento della lezione per un tempo superiore ai 15 minuti i partecipanti devono effettuare la rilevazione nel momento di uscita e al rientro in aula;
- In caso di dimenticanza, i partecipanti sono tenuti ad avvisare entro 24 ore la Segreteria all'indirizzo [segreteria@safemiliaromagna.it](mailto:segreteria@safemiliaromagna.it).

### Lezioni a distanza

Il sistema di norma rileva in automatico le presenze registrando il log-in e il log-out del partecipante e il relativo tempo di connessione. In caso di modifica delle modalità verrà data comunicazione tempestiva ai partecipanti che sono tenuti ad attenersi a quanto indicato da SAF.

## **Materiale didattico**

Il materiale didattico relativo alle singole lezioni, non appena disponibile, sarà scaricabile online tramite apposite credenziali rilasciate agli iscritti.

L'accesso al materiale didattico è riservato agli iscritti al Corso: la divulgazione a terzi del materiale e della relativa password non è consentito.

**Comportamenti non in linea con quanto sopra descritto autorizzano SAF EMILIA ROMAGNA a inibire l'accesso alle lezioni al partecipante, senza l'obbligo di restituire le quote versate.**



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