



**SAF**  
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE  
DELLE TRE VENEZIE



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 VIII: VICENZA (VI)

SAF Triveneta Scuola di Alta Formazione fondata dagli ODCEC del Triveneto con il contributo scientifico di

**unibz**  
Freie Universität Bozen  
Libera Università di Bolzano  
Università Liedia de Bulsan



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI TRENTO



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI DI TRIESTE



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI UDINE



Università  
Ca' Foscari  
Venezia



UNIVERSITÀ  
di VERONA

[www.saftriveneta.org](http://www.saftriveneta.org)

# La Scuola di Alta Formazione del Triveneto

La **SAF Triveneta**, ente senza scopo di lucro, costituita il 20 ottobre 2015 e operativa dal gennaio 2016, è stata **riconosciuta dal CNDCEC** al fine di garantire un'offerta formativa adeguata sul territorio di competenza, quello delle regioni Friuli Venezia-Giulia, Trentino Alto-Adige e Veneto.

Il progetto coinvolge istituzionalmente tredici **Ordini dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili del Triveneto e le sette Università sul territorio**: Libera Università di Bolzano, Università Ca' Foscari di Venezia, Università degli Studi di Padova, Università degli Studi di Trento, Università degli Studi di Trieste, Università degli Studi di Verona, Università degli Studi di Udine.

Per la progettazione dei corsi è stato siglato un accordo di collaborazione con l'**Agenzia delle Entrate** e le sue direzioni territoriali e sono stati coinvolti nel coordinamento scientifico **ASSIREVI**, l'Associazione Italiana dei Revisori Contabili, **OIV**, l'Organismo Italiano di Valutazione, **OIC**, l'Organismo Italiano di Contabilità e l'**ABI**, Associazione Bancaria Italiana.

Per offrire ai Colleghi corsi in linea con le esigenze della professione, SAF Triveneta opera attraverso un **Comitato scientifico**, composto dai rappresentanti degli Ordini locali e dai delegati dai Rettori delle Università e un **direttore** con pluriennale esperienza nella formazione professionale. Inoltre il **Comitato esecutivo** e il **Collegio dei revisori** garantiscono che l'offerta diffusa sul territorio si caratterizzi per elevati standard qualitativi e costi contenuti. Per ogni corso è stato designato un **coordinamento scientifico disciplinare**, che sviluppa il programma in maniera organica e sceglie le metodologie didattiche, del quale fanno sempre parte anche Commercialisti delegati del Comitato scientifico della SAF, per assicurare che l'offerta didattica sia in linea con le esigenze del territorio.

La valutazione periodica e finale dei percorsi formativi consente di recepire gli input dei partecipanti in un processo di miglioramento continuo

*I Corsi di Alta Formazione rispondono alla sfida della specializzazione che il mercato, ormai da tempo, ha lanciato ai professionisti. Si tratta di un impegno ambizioso per il quale il Consiglio Nazionale si è speso nella convinzione che questo rappresenti uno snodo strategico per il futuro dei dottori commercialisti.*

*In questo contesto la SAF Triveneta ha elaborato la propria offerta formativa partendo da una consolidata tradizione di esperienze condivise.*

*Attraverso il felice connubio tra Ordini e Università che hanno profonda conoscenza del territorio, e prestigiose istituzioni nazionali, sono state studiate proposte formative che si collocano all'intersezione tra la formazione professionale e quella scientifica, per coniugare la pratica operativa con il rigore dei contenuti.*

*Questa formula, originale e culturalmente ambiziosa, ha consentito di ottenere ottimi riscontri e creato opportunità professionali che trovano uno sbocco anche nei servizi dedicati alla community degli Alumni.*

*La condivisione di questa esperienza tra i partecipanti rappresenta un concreto punto di forza, un valore aggiunto dei corsi, che favoriscono lo sviluppo di competenze verticali e la creazione di reti professionali in grado di rispondere alle sfide di un mondo sempre più complesso.*

*Auguro quindi ai Colleghi di continuare a trovare nella SAF Triveneta una scuola dove, attraverso una didattica eccellente e un approccio pragmatico, possano acquisire nuove competenze, fare networking e crescere professionalmente.*

**Massimo Miani**

Presidente CNDCEC



# STRUTTURA DEL CORSO

## e metodologia didattica

### Obiettivi

Il corso di Alta Formazione di SAF Triveneta 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, come da linee guida del CNDCEC per i corsi di Alta Formazione, distribuite nell'arco di un biennio, da dicembre 2020 a marzo 2022.



#### IMPEGNO

8-16 ore al mese  
200 ore di formazione



#### DURATA

16 mesi  
da dicembre 2020  
a marzo 2022



#### 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

E-learning  
Aula



#### PARTECIPANTI

Massimo 60

## La 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**.

### ● **Aula e e-learning**

Sono previste sia lezioni in aula che lezioni a distanza e in tal caso è possibile fruire anche della registrazione in differita. Anche per le lezioni online la metodologia SAF adottata nel corso consente una **buona interazione tra i partecipanti, il confronto e il coinvolgimento in lavori di gruppo**.

### ● **Skill Lab**

Sono previsti moduli per lo sviluppo delle competenze manageriali del professionista, sempre più coinvolto nella gestione di progetti complessi e risorse.

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

## I plus del Corso

### ● **Programma sviluppato ad hoc per il Commercialista**

Il principale valore aggiunto del corso, giunto all'ottava edizione, è rappresentato dal fatto che il corso è stato **espressamente progettato per i Commercialisti** nell'attività di consulenza alle imprese del territorio.

### ● **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**

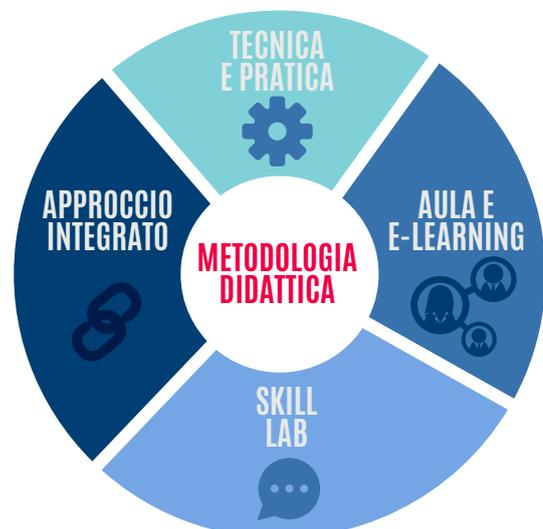
La faculty del corso è selezionata tra coloro che hanno una **specificata competenza didattica e professionale**.

Per facilitare il coordinamento delle attività previste nel corso, le lezioni sono affidate a un **gruppo di docenti ristretto**.

### ● **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.



# FACULTY

## COORDINAMENTO SCIENTIFICO

### **Federico Beltrame**

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

### **Massimiliano Bonacchi**

Professore Ordinario in Economia aziendale, Libera Università di Bolzano

### **Paolo Collini**

Professore ordinario di Economia aziendale e Rettore Università di Trento

### **Alessandro Lai**

Dottore commercialista e Revisore legale, Professore ordinario di Economia aziendale Università di Verona, Comitato scientifico SAF Triveneta

### **Stefano Miani**

Professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari Università di Udine

### **Chiara Mio**

Dottore commercialista e Revisore legale, Professore ordinario di Economia aziendale Università Ca' Foscari Venezia

### **Alessandro Tullio**

Dottore commercialista e Revisore legale

## DELEGATI COMITATO SCIENTIFICO SAF TRIVENETA

### **Barbara Borgato**

Dottore commercialista

### **Federica Furlani**

Dottore commercialista e Revisore legale

## COORDINAMENTO DIDATTICO

### **Giovanna Piccoli**

Direttore SAF Triveneta

# 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

### **Alberto Bubbio**

Professore associato di Economia aziendale Università LIUC Cattaneo di Castellanza, Direttore del Centro Costi e Performance Aziendali- Liuc Business School

### **Graziano Coller**

Ricercatore in Economia aziendale Università di Trento

### **Silvano Corbella**

Dottore commercialista e Revisore legale, Professore ordinario di Economia aziendale Università di Verona

### **Luca Fornaciari**

Dottore Commercialista, Professore associato Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, Università di Parma

### **Alessandro Lai**

Dottore commercialista e Revisore legale, Professore ordinario di Economia aziendale Università di Verona

### **Chiara Mio**

Dottore commercialista e Revisore legale, Professore ordinario di Economia aziendale Università Ca' Foscari Venezia

### **Andrea Paltrinieri**

Ricercatore in Economia degli intermediari finanziari Università di Udine

### **Alessandro Tullio**

Dottore commercialista e Revisore legale

### **Marco Vedovato**

Professore Associato in Economia Aziendale, Università Ca' Foscari Venezia

### **Tiziano Villa**

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

# 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'ANALISI DELL'EFFICIENZA OPERATIVA**

- Il conto economico infra-annuale
- La variabilità dei costi e dei ricavi
- Analisi margini parziali
- Analisi per cliente

## **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 e il ruolo del Commercialista
- 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 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**

- L'origine del problema della governance
- L'evoluzione del dibattito sulla governance – l'esperienza internazionale
- Il sistema normativo relativo alla governance – la funzione dei codici di autodisciplina
- Governance e gestione del rischio

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

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

## **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

 *Analisi 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 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

## 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

## COMPETENZE MANAGERIALI PER IL PROFESSIONISTA

### **TECNICHE DI COMUNICAZIONE, NEGOZIAZIONE e MEDIAZIONE**

- La negoziazione come strumento efficace nella soluzione dei conflitti e nelle trattative
- Riconoscere le situazioni negoziali, le strutture comuni e le specificità
- Distinguere oggetti negoziali apparenti e nascosti, gestire i livelli della negoziazione
- Applicare le strategie e le tecniche funzionali a ciascun contesto negoziale
- Definire le strategie di costruzione dell'accordo e le tattiche negoziali

 *Role play sulle tecniche di negoziazione nelle trattative con i clienti e nella gestione dei collaboratori*

### **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

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

## DESTINATARI

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

Ai corsi possono partecipare tutti i Dottori commercialisti ed Esperti contabili iscritti ad un 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.

## SEDE

Sede

**Hotel Tiepolo**

Viale San Lazzaro n. 110, Vicenza

L'hotel si trova nelle immediate vicinanze dell'uscita Vicenza Ovest dell'autostrada A4 e dispone di un parcheggio.

## DURATA E ORARIO DELLE LEZIONI

Il corso ha una durata di 200 ore complessive e sono previste circa 16 ore di lezione al mese dal 9 dicembre 2020 al 24 marzo 2022.

La programmazione didattica prevede lezioni in aula e lezioni online.

Le lezioni avranno inizio online e manterranno questa modalità fino a metà gennaio 2021.

Dopo tale data verrà valutata se la situazione di emergenza sanitaria consente di riprendere le attività in aula, limitando le lezioni online.

In ogni caso la programmazione didattica e la modalità di erogazione verrà definita da SAF Triveneta e comunicata agli iscritti non appena nota.

Orario delle lezioni in aula: dalle 9.00 alle 13.00 e dalle 14.00 alle 18.00.

Indicativamente le lezioni online si terranno dalle 9.00 alle 13.00 o dalle 14.00 alle 18.00.

# CALENDARIO

## DICEMBRE 2020

MERCOLEDÌ 9 (ONLINE - P)  
MARTEDÌ 15 (ONLINE - P)  
GIOVEDÌ 17 (ONLINE -P)  
MARTEDÌ 22 (ONLINE P)

## GENNAIO 2021

MARTEDÌ 12 (ONLINE - M)  
MERCOLEDÌ 13 (ONLINE - M)  
MARTEDÌ 26

## FEBBRAIO 2021

GIOVEDÌ 11  
GIOVEDÌ 25

## MARZO 2021

GIOVEDÌ 11  
LUNEDÌ 22 (ONLINE- M)  
MARTEDÌ 23 (ONLINE- M)

## APRILE 2021

MARTEDÌ 20

## MAGGIO 2021

MARTEDÌ 18

## GIUGNO 2021

MARTEDÌ 22 (ONLINE - M)  
GIOVEDÌ 24 (ONLINE- M)

## LUGLIO 2021

GIOVEDÌ 8

## SETTEMBRE 2021

GIOVEDÌ 9  
MARTEDÌ 21 (ONLINE - M)  
MARTEDÌ 28 (ONLINE - M)

## OTTOBRE 2021

GIOVEDÌ 7  
GIOVEDÌ 21

## NOVEMBRE 2021

GIOVEDÌ 4  
GIOVEDÌ 18

## DICEMBRE 2021

GIOVEDÌ 2

## GENNAIO 2022

GIOVEDÌ 13  
GIOVEDÌ 27

## FEBBRAIO 2022

GIOVEDÌ 10  
GIOVEDÌ 24

## MARZO 2022

GIOVEDÌ 10  
GIOVEDÌ 24

**Le lezioni in aula hanno una durata di n. 8 ore . Le lezioni online hanno una durata di n. 4 ore, quelle contrassegnate con P si terranno nel pomeriggio, quelle contrassegnate con M si terranno la mattina.**

Il calendario del corso potrebbe subire modifiche che verranno comunicate appena note ai partecipanti. In caso di impossibilità a tenere le lezioni in presenza, sarà prevista la modalità a distanza.

# ATTESTATO DI PARTECIPAZIONE

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

La SAF Triveneta attiverà sul proprio sito una sezione in cui verranno pubblicati 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 VICENZA?

### Anno 2020

E' stata presentata richiesta di accreditamento per il corso SAF, in caso di esito positivo, per il 2020 il corso consente di maturare:

- **n. 2 crediti sulle materie obbligatorie** (l'ordinamento, la deontologia, l'organizzazione dello studio professionale, la normativa antiriciclaggio e le tecniche di mediazione)
- **n. 4 crediti materie A (caratterizzanti), validi per gli iscritti all'albo dei revisori legali**
- **n. 10 crediti materie B (non caratterizzanti), validi per gli iscritti all'albo dei revisori legali**

### Anno 2021

Sulla base della richiesta di accreditamento e del programma annuale del MEF in vigore, il corso il corso consentirebbe di:

- **assolvere per il 2021 l'obbligo formativo per gli iscritti all'albo dei revisori legali**

Tale possibilità verrà confermata o meno in base ad eventuali variazioni nel programma MEF per il 2021.

### Anno 2022

Sulla base della richiesta di accreditamento e del programma annuale del MEF in vigore, il corso il corso consentirebbe di:

- maturare **n. 8 sulle materie obbligatorie** (l'ordinamento, la deontologia, l'organizzazione dello studio professionale, la normativa antiriciclaggio e le tecniche di mediazione)

- **assolvere per il 2022 l'obbligo formativo 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

## QUOTA DI PARTECIPAZIONE

La quota di iscrizione è pari a **€ 2.100,00**;

È prevista una quota agevolata per gli iscritti all'Associazione dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili delle Tre Venezie pari a **€ 1.950,00**.

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

# ISCRIZIONE E PAGAMENTO

## 1) ISCRIZIONE

L'iscrizione deve essere effettuata sul portale FPC 2.0 al seguente indirizzo:

**[www.formazionecommercialisti.org](http://www.formazionecommercialisti.org)** a partire dalle ore 9:00 del giorno di apertura delle iscrizioni.

**Le iscrizioni saranno registrate in ordine cronologico di arrivo fino a un massimo di n. 60.**

## LISTA DI ATTESA

Qualora i posti risultino esauriti, è consigliato inserire l'iscrizione in "lista d'attesa". Infatti, nell'eventualità di rinunce o di taluna iscrizione non convalidata dalla corresponsione della quota, il sistema avvisa ed invita automaticamente a confermare l'iscrizione, se ancora d'interesse, con il pagamento.

**SAF Triveneta, in base alla lista di attesa sui corsi, valuterà l'organizzazione di nuove edizioni dei corsi stessi, tenendo conto dell'area geografica di provenienza delle iscrizioni e, per le edizioni in partenza nello stesso trimestre, darà una priorità di iscrizione a coloro che sono in lista di attesa.**

## 2) PAGAMENTO

Una volta effettuata l'iscrizione sul portale formazione FPC 2.0 è necessario, entro 24 ore, effettuare il pagamento della quota di iscrizione tramite bonifico bancario.

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

- la prima pari a € 1.000,00 all'atto dell'iscrizione
- la seconda per l'importo residuo entro il 31 marzo 2021

Nel caso in cui non venisse confermata la partecipazione, tramite il versamento della quota di iscrizione entro 24 ore dall'inserimento dei dati nel portale FPC 2.0, la prenotazione verrà cancellata e verrà aperta la partecipazione a coloro che sono in lista di attesa.

**Il pagamento deve essere effettuato tramite bonifico bancario, indicando COGNOME NOME del partecipante e sigla del Corso (CONT 0820) da effettuarsi a favore di:**

Scuola di Alta Formazione dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili delle Tre Venezie  
Coordinate bancarie:

IT 08F0 2008 1210 0000 1040 60812 - Unicredit Banca - filiale di Padova - viale Trieste 51

## 3) CONFERMA DELL'ISCRIZIONE

Una volta effettuato il bonifico, la segreteria della SAF Triveneta, entro 10 giorni lavorativi, invierà conferma dell'avvenuta iscrizione.

# CONTATTI

Per altre informazioni contattare la segreteria, via e-mail, anche se si desidera essere richiamati:  
**[segreteria@saftriveneta.org](mailto:segreteria@saftriveneta.org)**

Seguici anche su:  

**SAF SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE DELLE TRE VENEZIE**

Via Gaspare Gozzi 2/G - 35131 Padova (PD)

# CONDIZIONI CONTRATTUALI ISCRIZIONE CORSI SAF TRIVENETA

## DEFINIZIONI

Iscrivendosi a un corso SAF Triveneta tramite il portale FPC2.0 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 Triveneta: Scuola di Alta Formazione dei dottori commercialisti e degli esperti contabili del Triveneto, con sede in Via Gozzi n. 2/G in Padova, cod. fisc./P.Iva: 04935020281;
- 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 Triveneta e il Cliente;
- Servizi: i servizi forniti da SAF Triveneta 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 FPC2.0 ([www.formazionecommercialisti.org](http://www.formazionecommercialisti.org)).

## 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 Triveneta, 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, il Cliente versa a SAF Triveneta l'importo indicato nel relativo modulo di adesione, alle condizioni e termini ivi specificati.

### 3. Durata

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

### 4. Variazioni

SAF Triveneta 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 Triveneta e non controllabili in alcun modo da SAF Triveneta (a titolo puramente esemplificativo, sopravvenuta indisponibilità del docente per malattia, impossibilità di raggiungimento della sede del corso, luttu, indisponibilità improvvisa delle aule, particolari avverse condizioni meteorologiche, 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 Triveneta 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 Triveneta 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. Resta inteso che in caso di rinvio operato per causa di forza maggiore, SAF Triveneta 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 Triveneta 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 Triveneta 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 10 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 Triveneta 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 Triveneta 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 Triveneta al seguente indirizzo email: [segreteria@saftriveneta.org](mailto:segreteria@saftriveneta.org).

## **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 Triveneta. 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 Triveneta 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 Triveneta, 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 Padova.

## **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.saftriveneta.org](http://www.saftriveneta.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.

# GLI ORGANI DELLA SAF

## PRESIDENTE

Giovanni Borghini

## COMITATO ESECUTIVO

Giovanni Borghini (VR)  
Michela Colin (PN)  
Guenther Ebnicher (BZ)  
Federica Furlani (TS)  
Claudio Zago (BZ)

## COLLEGIO DEI REVISORI

Presidente  
Pierluigi Riello (PD)

Gianluigi Degan (PN)  
Disma Pizzini (TN)

## COMITATO SCIENTIFICO

Coordinatore  
Federica Furlani

Supplenti  
Eugenio Frau (BZ)  
Simone Moro (PN)  
Paolo Piaserico (VI)

### RAPPRESENTANTI NOMINATI DAGLI ORDINI

Nicola Agnoli (UD) – Barbara Borgato (RO) – Stefano Danieli (VR) – Davide David (GO)  
Silvia Decarli (TN) – Federica Furlani (TS) – Andrea Martini (PN) – Andrea Onori (VI)  
Silvia Rampazzo (PD) – Germano Rossi (TV) – Angelo Smaniotto (BL) – Silvano Taiana (BZ)  
David Tessari (VE)

### RAPPRESENTANTI NOMINATI DALLE UNIVERSITÀ

Andrea Giovanardi (TN) - Paolo Giudici (BZ) - Alessandro Lai (VR) - Moreno Mancin (VE)  
Mario Nussi (UD) - Antonio Parbonetti (PD) - Angelo Venchiarutti (TS)

## DIRETTORE

Giovanna Piccoli



[www.saftriveneta.org](http://www.saftriveneta.org)