



Cari amici Soci,

Vi scrivo per esprimere la mia profonda felicità per l'attestato di stima che il Consiglio Direttivo, da voi appena eletto, ha manifestato nei miei confronti.

Nella riunione del 20/7 il Consiglio infatti, considerata la modifica dello Statuto approvata dalla recente Assemblea, mi ha nominato Presidente per il triennio 2011-2013.

Farò tutto il mio possibile affinché la fiducia riposta in me sia funzionale alla crescita del CDAF e alla realizzazione delle vostre aspettative, con il supporto del Consiglio Direttivo ma grazie anche all'aiuto concreto che ciascuno di voi potrà darci.

Nella stessa riunione Mariateresa Buttigliengo è stata nominata Vicepresidente, mentre Paolo Rizzello e Giancarlo Somà sono stati confermati rispettivamente nelle cariche di Tesoriere e Segretario.

Sono infine state costituite anche le Commissioni che costituiscono il fondamento vitale nell'organizzazione del Club e che, tenuto conto delle disponibilità espresse da tutti i candidati alle votazioni, risultano così composte:

- **Comunicazione:** Responsabile Marina Tabacco, Vice Giorgio Venanzio Cavallo, Marco Griffa, Gianluigi Fantino, Giancarlo Somà e Pier Giorgio Giraud, Direttore della LaS.
- **Organizzazione:** Responsabile Massimo Ratti, Vice Sabrina Bosia, Paolo Rizzello, Guido Griot.
- **Sviluppo Associativo:** Responsabile Cesare Amprino, Vice Massimiliano Visalli, Gianluca Coluccio, Edoardo Frieri, Sergio Cascone.
- **Laboratorio:** Responsabile Laura Filippi, Vice Oriella Di Prima, Cristina Di Bernardo, Daniele Francesco Tomatis.
- **Tecnica:** Responsabile Ada Alessandra Garzino Demo, Vice Paolo Bersani, Paola Bosso, Davide Raviola.
- **Programmi:** Responsabile Mariateresa Buttigliengo, Vice Luca D'onofrio, Giorgio Borello, Mario Fochi, Massimo Fossato.
- **Giovani:** Responsabile Filippo Barral, Vice Elena Pedon, Sergio Bianco, Paolo Ballocci.

I Responsabili delle Commissioni e i Vice presenteranno a settembre al Consiglio Direttivo per la validazione il piano triennale e annuale con gli obiettivi generali e le azioni specifiche da sviluppare. Nel frattempo cercheranno di contattarvi per valutare la possibilità di coinvolgere altri Soci nei gruppi di lavoro. Nel rinnovare a tutti voi i ringraziamenti, vi auguro che il periodo feriale possa essere il più sereno e riposante possibile.

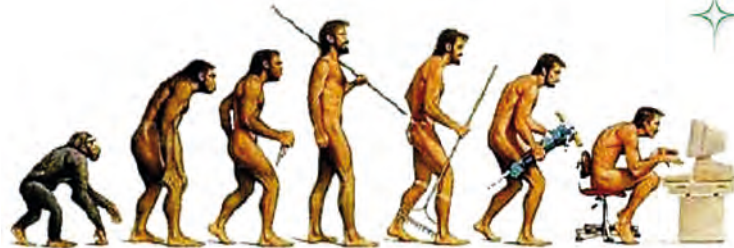
GO CDAF
 Claudio

Indice

30 Giugno 2011 Assemblea dei Soci	<i>pag. 3</i>
Una principessa per il CDAF	<i>pag. 5</i>
Il ruolo del Direttore Amministrazione e Finanza	<i>pag. 6</i>
Il Codice disciplinare e il modello 231	<i>pag. 8</i>
Global Sourcing: scelta o necessità	<i>pag. 10</i>
Corsi di formazione manageriale CDAF	<i>pag. 13</i>
Anatra o gallina? Le regole della comunicazione	<i>pag. 14</i>
Peyrano: storia di una rinascita	<i>pag. 16</i>
Soci sostenitori CDAF	<i>pag. 17</i>
Credito alle piccole e medie imprese	<i>pag. 21</i>
Information Communication Technology	<i>pag. 23</i>
Crescita e sviluppo ANDAF e CDAF	<i>pag. 25</i>
"Risorsa Rete" per esternalizzare i servizi	<i>pag. 27</i>
Sapere e non fare è ancora non sapere	<i>pag. 28</i>
Rischio di fornitura: qualifica dei vendor	<i>pag. 29</i>
Business continuity management: preparati all'imprevedibile	<i>pag. 30</i>
L'identità culturale degli istituti tecnici superiori	<i>pag. 32</i>
Vita di Club	<i>pag. 36</i>

2ª EDIZIONE CORSO DI FORMAZIONE BASIC

Essere un manager di successo vuol dire...
Sapere, saper fare, saper essere



Leadership, tempo, comunicazione, team building, motivazione, Self marketing, negoziazione e gestione dei conflitti

1 LEADERSHIP

Da manager a leader. La difficile arte di fare...il capo
Obiettivi

- Rendere i partecipanti consapevoli del loro nuovo ruolo;
- Offrire strumenti, metodi e meccanismi per essere immediatamente operativi;
- Imparare a valutare il clima di lavoro;
- Stabilire quali leve usare per motivare i collaboratori;
- Definire il proprio stile di leadership.

- Verificare quali caratteristiche rendono vincente (o perdente) una squadra;
- Misurare la produttività di un team;
- Decidere come poter cambiare la cultura della propria azienda;
- definire come costruire gruppi di successo.

2 TEMPO

Il tempo come risorsa critica del successo
Obiettivi

- Imparare il metodo di base per padroneggiare il proprio tempo;
- Analizzare l'uso del tempo effettivo;
- Riconoscere i motivi e le cause di perdita del tempo;
- Sottolineare i costi che si pagano per una corretta ed efficace gestione del tempo;
- Analizzare le strade della gestione del tempo;
- Verificare la trasferibilità delle regole d'oro per la gestione del tempo.

5 FARE EMPOWERMENT

Motivare, far crescere i talenti, riconoscere il potenziale
Obiettivi

- Conoscere come le motivazioni influiscono sul rendimento professionale;
- Saper valutare le 3P della professionalità: la prestazione, il potenziale e la preziosità del proprio capitale umano;
- Dare indicazioni su come migliorare il proprio rendimento;
- Stabilire indicatori di misura;
- Evitare comportamenti de-motivanti che riducono l'autostima.

3 COMUNICAZIONE

Comunicare per convincere. Parlare per farsi ascoltare
Obiettivi

- Insegnare a preparare un intervento convincente;
- Allenarsi concretamente davanti alla telecamera e ai partecipanti per vincere la paura;
- del parlare in pubblico;
- Apprendere le tecniche per migliorare la propria comunicazione non verbale e la gestione della propria immagine meta-comunicante.

6 SELF MARKETING

Oververo "Come vendersi al meglio in un mercato in continuo cambiamento"
Obiettivi

- Fornire ai Dirigenti ed ai Manager una "cassetta degli attrezzi" per vendere al meglio la propria professionalità, la propria immagine e le proprie competenze in un mercato del lavoro in continuo cambiamento.

4 TEAM BUILDING

Costruire una squadra vincente: mucchio, branco, gruppo, squadra
Obiettivi

- Riconoscere la sostanziale differenza tra la vita di un gruppo e quella di una squadra;

7 NEGOZIAZIONE E GESTIONE DEI CONFLITTI

Ballare con i porcospini
Obiettivi

- Analizzare come si può gestire e organizzare una situazione conflittuale e riconoscere le tipologie dei conflitti;
- Riconoscere il proprio stile negoziale e valutare pregi e difetti;
- Apprendere le tecniche di base della negoziazione evoluta ed efficace;
- Sperimentare e acquisire strumenti, tecniche, regole e metodi concreti.

30 Giugno 2011: l'assemblea dei Soci



di CLAUDIO LESCA
(Presidente CDAF)

Cari Amici Soci,

quest'anno l'appuntamento istituzionale dell'Assemblea dei Soci (svoltasi presso il Centro Congressi dell'Unione Industriale di Torino con un'adesione di 93 Soci) è stato particolarmente importante perché è coinciso con la scadenza del mandato triennale degli attuali organismi associativi e la conseguente nomina dei nuovi Consiglieri e Revisori per il triennio 2011-2013.



L'assemblea è stata tenuta in seduta Straordinaria per approvare una **proposta di modifica all'art.12 dello Statuto**, le cui motivazioni sono state illustrate dal Past President Sergio Cascone.

Sergio ha ritenuto importante fare una premessa ricordando che il primo Presidente del Club, Renato Martinotti, ha ricoperto la carica per 17 anni, dal 1980 al 1996 e lui stesso per 9 anni fino al 2005, quando decise di non proseguire nella carica al fine di permettere un doveroso ricambio, consentendomi di subentrare e rimanere in carica per 5 anni, fino alla presente Assemblea. Quest'anno, avendo già ricoperto la carica di Consigliere dal 2002 al 2005, non mi sono più ricandidato per raggiunto limite, al pari dei vice Presidenti Maria Teresa Crosetto e Piergiorgio Giraud e del Presidente dei Revisori Paolo Guglielmino (ai quali abbiamo offerto un presente come ringraziamento dell'impegno profuso), dei 9 anni "complessivi consecutivi" previsti dall'attuale formulazione dell'art. 12 come

termine d'eleggibilità dei Consiglieri e dei Revisori.

Sergio ha peraltro ricordato che tale limite fu introdotto nell'ultima versione dello Statuto (approvato nel 2007), non già con l'obiettivo di allontanare qualcuno dal Club bensì con quello di favorire il ricambio dei componenti gli Organi sociali. Nell'introdurre tale vincolo però non si considerò il fatto che un Socio avrebbe potuto (o dovuto) trascorrere un mandato (3 anni) da Consigliere prima di essere nominato Presidente, restandogli così solo due mandati (6 anni) da trascorrere in quella carica, se eletto (e se fosse già stato Consigliere per due mandati gliene sarebbe rimasto solo uno), con un evidente limite nella continuità di conduzione e gestione del Club.

Dal momento che quella del Presidente è la carica più importante, che difficilmente i Consiglieri sono responsabilmente disponibili a ricoprire per l'impegno che comporta, nell'interesse del Club, Sergio ha evidenziato l'opportunità di concepire una deroga alla cumulabilità del mandato Presidenziale con quello di Consigliere, ovvero apportare una modifica allo Statuto per:

- assicurare almeno nove anni consecutivi di permanenza nella carica al Presidente, se eletto, permettendogli di superare la durata massima di permanenza consecutiva in Consiglio prevista in Statuto (nove anni) per non più di sei anni, attraverso la possibilità di essere nominati dal Consiglio entrante, ai sensi del 1° comma dell'art. 12, unicamente per ricoprire la carica di Presidente;
- considerando il fatto che nella carica di Presidente si può essere eletti anche senza aver ancora già fatto parte del

Consiglio direttivo, prevedere che, in questo caso, continui a valere il termine di nove anni e non oltre di permanenza consecutiva nel Consiglio stesso.

L'Assemblea ha approvato la modifica all'art.12 dello Statuto così come proposto: potete leggere il nuovo testo direttamente nello Statuto al link www.cdaf.it/chiamo/statuto.pdf.

Successivamente nel corso della seduta Ordinaria dell'Assemblea, che ha **approvato il bilancio dell'esercizio 2010 (che ha chiuso con un risultato di gestione positivo di euro 2.328) e del preventivo per il 2011**, ho fornito un'informativa sulle varie attività svolte dal Club nel corso dell'anno.

Vi rimando ai dettagli illustrati nella mia Relazione, inserita sul sito del CDAF al link www.cdaf.it/vitadelclub, ma essendosi concluso il mandato degli attuali organi associativi e dei miei 5 anni di Presidenza voglio ricordare con piacere alcuni numeri che hanno caratterizzato la gestione di questo periodo:

abbiamo incassato **quote sociali** per oltre **180 mila euro dai Soci Ordinari** (pari a n. 338 alla data dell'Assemblea) e quasi **150 mila euro dai Soci Sostenitori** (diventati ad oggi una ventina), che ci hanno permesso di organizzare più di **120 eventi** ai quali hanno partecipato quasi **7.000 uditori**, con il sostenimento di costi complessivi per circa **300 mila euro** (tra quelli sostenuti direttamente dal CDAF e quelli sostenuti dagli organizzatori).

Abbiamo erogato **28 mila euro in Borse di Studio** e consolidato un **Patrimonio e una disponibilità finanziaria di oltre 50 mila euro**.



cdaf
INSIEME



Sono numeri importanti che evidenziano l'impegno profuso da chi ha partecipato attivamente e con entusiasmo alla gestione del Club e al raggiungimento di questi risultati: consentitemi quindi un doveroso e sentito ringraziamento a tutti i Consiglieri e Revisori uscenti (ciascuno di loro impegnato anche come Responsabile o componente di una Commissione):

i Vice Presidenti, Maria Teresa Crosetto e Pier Giorgio Giraudo (**Direttore della Lettera ai Soci**),

il Tesoriere Paolo Rizzello,

i Consiglieri Cesare Amprino, Paolo Bersani, Paola Bosso (anche nella veste di **Presidente della Sezione Piemonte ANDAF**), Filippo Barral, Mariateresa Buttigliengo, Laura Filippi, Elena Pedon, Massimo Ratti, Giovanni Ronca e Marina Tabacco,

il **Presidente Onorario** Renato Martinotti, il **Past President** Sergio Cascone, il **Presidente del Collegio dei Revisori Legali**, Paolo Guglielmino, e i Revisori Sergio Bianco e Ada Alessandra Garzino Demo, il segretario Giancarlo Somà e la sua collaboratrice Emiliana Pisani, nonché il fotografo Pierpaolo Mazza.

Un ringraziamento particolare va inoltre ai Soci Sostenitori del nostro Club, agli sponsor delle nostre iniziative, ai relatori che ci hanno intrattenuto e a tutti coloro che in questi anni si sono prestati a fornire prodotti delle loro aziende per promuovere le iniziative del Club, in particolare alla società Moët Hennessy Italia che ci ha consentito di brindare sempre alle serate di gala con il loro fantastico champagne, e agli amici Franco e Luca Balbiano che ci hanno fornito i vini della loro azienda e ci coinvolgono sempre nelle loro iniziative.

Se mai ve ne fosse bisogno, rammento che il 2010 è stato un anno molto importante per il CDAF in quanto abbiamo celebrato



l'anniversario del **Trentennale** della costituzione dell'Associazione, che fu fondata nel lontano 1980 (il primo Consiglio Direttivo del Club si riunì infatti per la prima volta il 18 settembre 1980) durante l'Assemblea dei Soci del 2010 e poi alla Cena degli Auguri di Natale.

Il Past President **Sergio Cascone**, attraverso una lunga e faticosa attività di ricerca di dati, foto, ricordi negli archivi dell'Unione Industriale e dei Soci più anziani, ci ha proposto un completo racconto della nostra storia in un libro dall'eccellente veste grafica, dal titolo "**CDAF 30 ANNI NELLA STORIA 1980-2010**", che è stato distribuito ai presenti alla serata e sarà un simbolo del nostro Club per il futuro.

Ne trovate un estratto sul sito del CDAF al link www.cdaf.it/vita-del-club e se avete piacere potete ritirarne una copia presso la Segreteria.



Infine, sulla base delle risultanze rappresentate dalla **Commissione Elettorale** (composta dal Presidente Onorario Renato Martinotti, dal Vice Presidente Maria Teresa Crosetto, dalla Socia Nerina Bianchi (già Tesoriera), dal Presidente del Collegio dei Revisori Paolo Guglielmino, dal Segretario del CDAF Giancarlo Somà) che ha definito e garantito il processo di candidatura e votazione, l'Assemblea ha eletto i Soci candidatisi per entrare a far parte del Consiglio Direttivo e del Collegio dei Revisori.

Risultano essere stati eletti membri del Consiglio Direttivo, in base alle preferenze pervenute e ai sensi dello Statuto:

Bosso Paola (Luigi Lavazza SpA), **Ratti Massimo** (Prima Industrie SpA), **Amprino Cesare** (Raspini SpA), **Buttigliengo Mariateresa** (Sorin SpA), **Rizzello Paolo** (Studio Ass. Dott. Commercialisti), **Tabacco Marina** (Sirefid SpA - Intesa S.Paolo), **Bosia Sabrina** (Conbipel SpA), **Filippi Laura** (ITW Italy Holding Srl), **Barral Filippo** (Iveco SpA), **Bersani Paolo** (PriceWaterhouseCoopers), **Cavallo Giorgio Venanzio** (IPI SpA), **Visalli Massimiliano** (CNH SpA - Fiat Industrial).

Candidati non eletti:

Griffa Marco (Loescher Editore SpA), Pedon Elena (AFC SpA), Fochi Mario (Mario Fochi & Associati Sas), Di Bernardo Cristina (Business Solutions SpA), Borello Giorgio (Gruppo Deutsche Bank), Fossato Massimo (Telecom Italia SpA), Tomatis Daniele Francesco (Consoft Sistemi SpA), Fantino Gianluigi (Sila Holding Industriale SpA), Raviola Davide (Golder Associates Europe Ltd), D'Onofrio Luca (BIP Financial Service), Ballocci Paolo (Ariflex SpA), Frieri Edoardo (Management Consultant di F.E.)

Risultano essere stati eletti Revisori Legali:

Garzino Demo Ada Alessandra (Studio Pirola, Pennuto, Zei & Associati), quale **Presidente**, **Bianco Sergio** (Revisore legale) e **Di Prima Oriella** (Revisore legale), quali membri effettivi, nonché Coluccio Gianluca (BDO SpA) e Griot Guido (Sital SpA) quali supplenti.

Desidero esprimere un caloroso saluto a tutti gli eletti e formulare loro il miglior augurio per una proficua attività nella gestione del Club per il triennio 2011-2013.

... GO CDAF !!!

Una principessa per il CDAF



di MARIATERESA BUTTIGLIENGO (SORIS - Socia CDAF)

Qualche mese fa, durante una piacevole telefonata con la nostra socia d'eccellenza Nerina Bianchi, ricevetti il suggerimento di organizzare, in occasione della nostra cena d'estate, un evento che portasse la memoria all'Unità d'Italia al femminile. Ciò per tributare un omaggio sia alle donne del club e sia ai nostri soci per le loro accompagnatrici della serata. Ne parlai con l'amica Patrizia Coletta (fino alla fine del 2010 direttrice del Circuito teatrale del Piemonte ed oggi direttrice della fondazione "Toscana spettacolo") che mi suggerì d'incontrare Claudia Allasia, giornalista torinese molto nota ed apprezzata, nonché profonda conoscitrice del mondo culturale cittadino. Da lì nacque il contatto con Argia Coppola, attrice e drammaturga giovane e talentuosa, che stava scrivendo uno spettacolo su Cristina Trivulzio di Belgioioso, eroina indiscussa del Risorgimento. Proprio in quei giorni arrivò sulla mia scrivania una pubblicazione, a cura del sociologo Aldo Bonomi, che raccoglieva i risultati di uno studio promosso da Unicredit sulla leadership femminile in Italia, nel quale ho avuto l'onore di essere coinvolta. Sulla copertina l'immagine di Cristina, vicino al titolo "Con merito, nel merito. Leadership femminile per la crescita del paese" e sul retro la frase:

"Vogliamo le donne felici ed onorate dei tempi a venire rivolgere il pensiero ai dolori ed alle umiliazioni delle donne che le precedettero in vita, e ricordare con qualche gratitudine i nomi di quelle che loro apersero e prepararono la via alla non mai prima goduta, forse appena sognata, felicità" ("Della presente condizione delle donne e del loro avvenire", 1866).

Per me fu come una folgorazione e, con emozione, chiesi ad Argia Coppola di seguirmi nell'omaggio a questa donna speciale e nell'impresa ardua di ridurre il suo spettacolo a 20 minuti calandolo nell'ambito di una calda cena estiva e in uno spazio di difficile gestione. Di seguito la serata vista da Claudia Allasia che ringrazio ancora per il sostegno, l'entusiasmo e la disponibilità.



di CLAUDIA ALLASIA (Critico coreografico Repubblica)

Non sarà facile, o almeno così ci auguriamo, dimenticare l'emozione e la sorpresa suscitate dalla giovane attrice Argia Coppola nel ruolo, da lei stessa scritto, della principessa Cristina di Belgioioso, apparsa quasi alla fine della cena d'estate CDAF, svoltasi il 30 giugno 2011 in via Fanti nel Centro Congressi dell'Unione Industriale al termine della 31a Assemblea straordinaria e ordinaria dei soci.

Purtroppo l'accumularsi dei ritardi causati dalle molte attività previste dal programma, non ha giovato alla fruizione della performance allestita, con un pizzico di necessaria follia e con fantasia tecnico-artistica, dalla socia e consigliera CDAF Mariateresa Buttigliengo. Parliamo di un allestimento complesso ed inserito in un contesto non certo teatrale (per dovere di cronaca bisogna dire che seri problemi tecnici ne hanno messo in dubbio fino all'ultimo la messa in scena) dal momento che la performance si è svolta in parte nelle Sale di Rappresentanza dell'Unione industriale per svilupparsi, poi, sotto la lunga pagoda à manger decorata col tricolore dei 150 anni dell'Unità d'Italia.

Tornando alla serata, poco prima del dessert, all'improvviso le chiacchiere si sono smorzate e gli sguardi si sono posati sugli schermi dove, nello splendore dorato degli arredi, riluceva la magnificenza del salotto con gli arazzi dell'immutabile Arcadia.

Tra le quinte di un teatrino di carta, due mani guantate di pizzo nero caricavano la molla di un carillon che diffondeva nell'aria un fraseggio romantico. La cinepresa risaliva sul volto pallido di una sfolgorante gentildonna: truccata da Audello e abbigliata da De Valle - come nel famoso ritratto di Hayez - Argia era Cristina, la più ricca ereditiera dell'Italia ottocentesca, la bella ed audace figlia del marchese Trivulzio, futura principessa di Belgioioso ed autrice di sbalorditive imprese, letterarie, guerresche, sociali e sanitarie.

La "cantatrice" à l'emprontu di questa nobildonna anticonformista è un'attrice dal riconosciuto talento: la poetessa e drammaturga Argia Coppola, cresciuta alla scuola dei noti Marcido Marcidoris & Famosa Mimosa. Una protagonista di spicco del nuovo teatro, che in autunno

sarà in scena per parecchi giorni al Teatro Gobetti col suo cavallo di battaglia: *Boston Marriage* di David Mamet, nell'ambito della rassegna "Piemonte felix" del Teatro Stabile.

Passeggiando tra i tavoli come nel suo salotto, Cristina-Argia ha rivelato ai con invitati i suoi mutevoli volti di donna: politicamente innovativa, seduttrice egocentrica e mecenate generosa.

Con recitazione efficace Coppola ha evocato, attraverso i carteggi posti su tre leggjii, le eccezionali doti umanitarie della Belgioioso (fondatrice di asili e scuole professionali anche femminili; organizzatrice in poche ore di una nave da Napoli a Milano per duecento volontari da mandare contro Radetzky nel '48; nel '49 a Roma ideatrice, su invito di Mazzini, di una Croce Rossa ante litteram di contesse e prostitute da inviare in dodici lazzareti in soccorso dei feriti).

Leggendo les correspondences dall'esilio parigino, Coppola ha accennato al milieu della principessa - da Balzac a de Musset, Heine, Chopin, Liszt, Bellini e Tommaseo - mettendo a fuoco la relazione con lo storico François Mignet e suggerendo, con un cenno, la paternità della figlia Maria. Con un taglio attoriale solo in apparenza marginale, l'attrice-drammaturga ha tratteggiato un profondo cameo della nobildonna, la cui vita ed opere per esteso (comprese le riviste fondate, il giornale La gazetta italiana in primis, i reportages dagli harem turchi, i disegni di sua mano e i numerosi quadri di famosi pittori che la ritraggono) sono oggi fruibili al Museo del Risorgimento di Milano nell'ambito della mostra "*Cristina la passionaria. La principessa di Belgioioso, intellettuale e patriota*".

Siamo dunque molto grati a Mariateresa Buttigliengo per il coraggio e lo spirito innovativo dimostrato, ad Argia Coppola, altrettanto coraggiosa e professionale (considerando che i succitati problemi di audio le hanno impedito anche l'effettuazione della prova generale) che, nel centocinquantesimo dell'Unità d'Italia, ci hanno fatto incontrare questa donna straordinaria. Senza dimenticare il supporto di Luca Licata, autore delle riprese e della realizzazione, in tempo reale, del dvd che rimarrà quale ricordo della serata.

Come si evolve il ruolo del Direttore Amministrazione e Finanza



di MANUEL VELLUTINI
(TAGETIK)

È la nuova visione del CPM: dal Corporate al Collaborative Performance Management

Le aziende operano, oggi, in un contesto di business caratterizzato da una **complessità crescente** dovuta a **mercati globali** e imprese delocalizzate, ambienti multi-valutari, regolamentazioni locali/internazionali e necessità di una continuità 24/7. Oltre a questo, **competitor sempre più aggressivi**, nuovi canali di vendita e continua innovazione di prodotto riducono i margini delle aziende e richiedono un'attenta valutazione degli investimenti e delle performance. La recente **crisi finanziaria** e l'**instabilità dei mercati**, infine, hanno portato con sé contrazione della domanda, difficile accesso al credito e adempimenti di 'governance' sempre più pressanti.

In questo contesto, il ruolo tradizionale del **Direttore Amministrazione e Finanza** (c.d. CFO) si evolve come mai prima d'ora. Oltre a guidare le performance finanziarie, è chiamato a interagire con l'intera azienda per divenire il partner di riferimento del CEO nell'esecuzione della strategia aziendale, avere una visione sui dati delle diverse **operazioni** per supportare gli uomini di business e, al tempo stesso, collaborare con il CIO, agevolando il dialogo fra la componente applicativa e di processo e

quella puramente tecnologica, che restano ancora, in molti casi, culturalmente distanti.

Il CFO diviene il **garante dentro e fuori dall'impresa**, ossia deve allineare i dati finanziari di molteplici viste e divenire l'uomo di riferimento nei confronti dei mercati finanziari e degli stakeholder che richiedono un'informazione dettagliata, tempestiva e frequente. Proprio per questo, migliorare i processi di **budget/forecast**, di **'corporate disclosure'** e di **'decision-making'**, aumentarne i controlli e la collaborazione è più che mai strategico al fine di ridurre i tempi e costi necessari alla pianificazione, produzione e pubblicazione delle informazioni finanziarie per una vasta gamma di pubblici interni ed esterni, eliminando i costi nascosti in termini di tempo e risorse coinvolte. La funzione Amministrazione, Finanza e Controllo ha quindi bisogno di adottare un **approccio proattivo**, anziché reattivo, nella gestione, previsione e monitoraggio delle performance così da **anticipare** i cambiamenti del business e del mercato.

Oggi, più che mai, **collaborare** è un aspetto cruciale nel Corporate Performance Management e nella Business Intelligence al fine di **gestire e migliorare le performance aziendali** ovvero fornire alla propria organizzazione gli strumenti volti a comprendere cosa fare per realizzare gli obiettivi desiderati e in che modo le attività individuali sono collegate alla strategia aziendale. Per far questo, è necessario sviluppare un vero e proprio cambio di mentalità nella cultura aziendale: **coinvolgere tutta l'organizzazione**

nelle attività di gestione e controllo del business, introducendo processi di **collaborazione** tra gruppi di lavoro, **condivisione** degli obiettivi e **comunicazione** delle linee di azione che siano trasversali alle diverse aree aziendali, fino ai centri decisionali operativi.

Solo in questo modo, è possibile, **razionalizzare** processi decisionali che coinvolgono molteplici attori, supportare in modo **rapido e accurato** modelli di budget molto pervasivi, sviluppare analisi in **'real time'** sui processi finanziari, gestire le informazioni in modo **flessibile e scalabile** e, non meno importante, garantire la massima **focalizzazione** degli utenti sulla gestione del business anziché sulla comprensione del software o della tecnologia sottostante.

È questa l'interpretazione e la vision di **Tagetik (www.tagetik.it)**, vendor specialista nei mercati del Performance Management, Enterprise Governance, Risk & Compliance, Disclosure Management e Business Intelligence.

Il Performance Management nel Gruppo Askoll

Come Tagetik, Excent e Microsoft hanno affiancato un gruppo internazionale e in continua evoluzione per uniformare le procedure di reporting direzionale, diffondere la cultura di budget in azienda, ottimizzare i processi e supportare i cambiamenti organizzativi attraverso uno strumento di gestione 'collaborativa'.

Il motivo ispiratore di questo caso aziendale è dato dalla volontà di condividere un'esperienza di adeguamento ed evoluzione tecnologica del sistema di controllo di gestione di un gruppo internazionale come **Askoll (www.askoll.com)**, resa possibile grazie ad una valida modellazione logica e alla diffusione pervasiva della cultura di budget in azienda. Inoltre, l'introduzione di nuovi strumenti può rappresentare (come in questo esempio) l'occasione per ottimizzare i processi e supportare i cambiamenti organizzativi.

Le scelte strategiche e imprenditoriali del management di Askoll, azienda leader mondiale nella produzione di prodotti legati al campo dell'acquariologia e dell'elettrodomestico, hanno portato nel tempo a una continua espansione del volume d'affari e dell'offerta di prodotti, fino a raggiungere dimensioni internazionali, per un gruppo che riunisce numerose società caratterizzate da diversi livelli di autono-

Coinvolgere tutta l'organizzazione nelle attività di gestione e controllo del business



mia operativa. L'acquisizione di Emerson Appliance Motors Europe - E.A.M.E. (2008) ha ampliato ulteriormente l'assetto aziendale, aumentando così la complessità e la necessità di una comunicazione integrata, semplice ed efficace. E.A.M.E. era il risultato della fusione (2005) di due realtà industriali di spicco del panorama italiano, Plaset e Ceset, acquisite negli anni '90 dal gruppo americano EMERSON ELECTRIC E.A.M.E. che ha ottenuto negli anni la leadership di mercato nei settori di riferimento. In particolare, Ceset era leader nel mercato dei motori elettrici per applicazioni domestiche e Plaset nelle pompe di scarico per lavabiancheria e lavastoviglie. Nel 2007, E.A.M.E. - con 5 siti produttivi in 4 paesi e un totale di 2.800 dipendenti - ha fatturato 330 milioni di dollari. Ad oggi, quindi, il gruppo Askoll, oltre che in Italia, è presente in Brasile, Messico, Slovacchia, Romania e Cina.

In seguito all'operazione di fusione, il Controllo di Gestione ha operato, fin da subito, in termini di normalizzazione delle logiche e della base informativa, al fine di ottenere la standardizzazione dell'impianto contabile, l'uniformità delle procedure di budget e l'omogeneizzazione degli schemi di reporting. La nuova morfologia allargata del gruppo ha amplificato, soprattutto, l'esigenza di strutturare gli aspetti organizzativi legati alla gestione dei dati e alla produzione delle informazioni. Ciò ha comportato uno spostamento dell'attenzione dal dato al processo, per monitorare adeguatamente il 'workflow' di popolamento del sistema di reporting. La lettura delle informazioni si è poi spostata sempre di più verso una visione consolidata del dato (aree di sub-consolidato, business line, ...).

Il sistema di reporting direzionale del gruppo Askoll

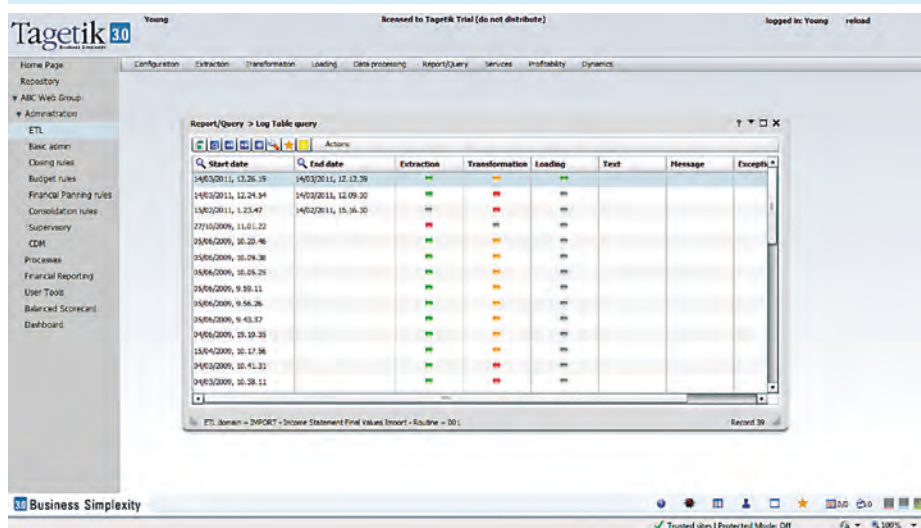
Il Controllo di Gestione era inizialmente supportato, dal punto di vista applicativo, da fogli di calcolo avanzati sviluppati su Microsoft Excel in grado di soddisfare le esigenze di versatilità, potenza e ampiezza funzionale ma non più adeguati alle dimensioni e alle esigenze di un gruppo internazionale. Difficoltà di integrazione tecnologica, rischio di errori nell'immissione dei dati e disomogeneità fra le versioni installate nelle diverse sedi del gruppo, hanno portato l'azienda a valutare le soluzioni di Reporting e Performance Management disponibili sul mercato. Tra le motivazioni di tale evoluzione, la volontà di

ottenere uno strumento che permettesse all'utente (a livello operativo e direzionale) di raggiungere una maggiore autonomia nella generazione dei report e nell'utilizzo delle informazioni; aumentare il coinvolgimento dei responsabili di funzione nel processo di raccolta dei dati e di generazione del reporting; estendere le logiche di reporting ad altre funzioni aziendali diverse dal Controllo di Gestione (Risorse Umane, Marketing, Acquisti, ...).

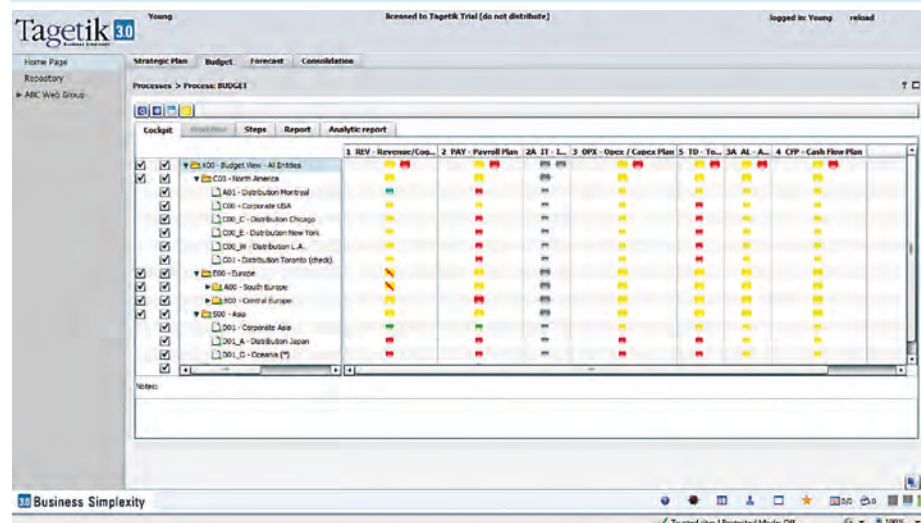
Affiancato dal partner tecnologico Excent (www.excent.it), Askoll Holding ha scelto quindi di implementare la soluzione integrata di **Tagetik (www.tagetik.it)** e **Microsoft - Tagetik 3.0 Enabled By Microsoft® SharePoint®** - per gestire i processi di budget e pianificazione economica, finanziaria e patrimoniale, migliorare il processo di raccolta ed analisi dei dati gestionali (sia di consuntivo che di budget), potenziare il consolidamento dei dati civili-

stici e gestionali e attivare il monitoraggio dei processi di produzione delle informazioni. "Le nostre esigenze riguardavano una maggiore uniformità della reportistica disponibile per la Direzione e nuove funzioni in grado di affiancare ai documenti consuntivi uno strumento di analisi preventiva per il supporto alle scelte strategiche", premette il **management Askoll**. "Era inoltre necessaria una soluzione perfettamente integrata con l'infrastruttura applicativa esistente, in grado di evolvere con ampie garanzie di supporto da parte del vendor e capace di abilitare procedure condivise per coinvolgere diverse funzioni aziendali nella raccolta dei dati". "Le persone di Excent conoscevano bene le logiche del nostro modello di gestione e si sono rivelate efficaci e autonome nella risoluzione di tutti i problemi tecnici e funzionali", continua il **management Askoll**. "La tecnologia Microsoft è ampiamente utilizzata nel

Tagetik 3.0 Enabled by Microsoft® SharePoint® Cockpit di controllo del processo ETL



Tagetik 3.0 Enabled by Microsoft® SharePoint® - Cockpit di controllo della procedura di caricamento e dell'elaborazione del budget



Il Codice disciplinare e il Modello 231

nostro gruppo (Data Warehouse su Microsoft SQL Server 2008 64bit, ERP su Microsoft Dynamics NAV) e la nuova soluzione si è perfettamente integrata sia con l'infrastruttura applicativa, sia con il sistema gestionale, evidenziando stabilità e ottime prestazioni su un hardware correttamente dimensionato".

Benefici della soluzione

L'utilizzo di una piattaforma 'web-based' e di uno strumento standard come Microsoft Excel, agevolerà la diffusione del sistema ai vari centri di responsabilità delle divisioni Askoll (italiane ed estere), consentendo, al contempo, grazie ai cruscotti di gestione del 'workflow', di avere in tempo reale la consapevolezza dello stato di attuazione dei processi di creazione delle informazioni. Tale 'workflow' verrà gestito anche dal punto di vista approvativo, in modo da monitorare i passaggi di certificazione/de-certificazione del dato. La responsabilità del dato, aspetto cruciale in un gruppo internazionale, è demandata in origine al 'data-owner', permettendo, oltre all'inserimento univoco dello stesso, una completa tracciabilità, utilizzabile anche per le attività di audit. Tale elemento, ad esempio, è divenuto estremamente utile nell'applicazione delle logiche legate alla responsabilità amministrativa delle società ex D.Lgs. 231/01. Per quanto riguarda l'accesso al reporting, oggi, questo è stato canalizzato attraverso un'unica 'repository' amministrata centralmente, dove ogni risorsa, in funzione delle proprie autorizzazioni, può consultare il dato secondo livelli differenziati di analisi dimensionale e di approfondimento.

"Un ulteriore beneficio ottenuto, apprezzato in particolar modo nella gestione 'corporate' dei dati", sottolinea **Maurizio Dal Cengio, Corporate Control Manager** "è la gestione nativa della partita doppia, che permette la tracciabilità tanto delle operazioni di flusso finanziario, quanto di quelle di rettifica o di elisione ai fini del consolidamento". Tale aspetto ha rassicurato soprattutto il CFO di Askoll, grazie alla possibilità di poter analizzare in dettaglio le ragioni e le dinamiche alla base delle proiezioni finanziarie e patrimoniali e nel contempo avere la possibilità di tarare sempre meglio le logiche di proiezione. "Un altro aspetto positivo", continua **Dal Cengio**, "è la possibilità di effettuare su qualsiasi prospetto di reporting il 'drill-down', anche concatenato, dei dati, che si rivela molto utile anche in fase di presentazione, evitando così di produrre eccessivi report cartacei, in ottica 'green'".



di IVANA AZZOLINI
(DELOITTE TOUCHE
TOMHATSU)

Il D. lgs. 231 del 2001 ha introdotto nell'ordinamento giuridico italiano la responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reati commessi, nell'interesse dei medesimi, da persone fisiche operanti in nome e per conto degli enti stessi.

Tale responsabilità, che si aggiunge a quella della persona fisica che ha realizzato materialmente il fatto illecito, come noto:

- deriva da reato
- è autonoma
- viene accertata con le garanzie del procedimento penale e
- determina l'applicazione di sanzioni afflittive dell'operatività dell'ente.

Il decreto prevede, tuttavia, all'art. 6, che l'ente non sia chiamato a rispondere del reato se prova di aver *"adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi"* (di seguito "Modello 231").

A dieci anni dall'entrata in vigore della norma il tema si presenta ancora di immediata attualità, come risulta dalle cronache di questi ultimi giorni - con la sentenza di I grado del Tribunale di Cagliari, che il 4 luglio c.a. ha dichiarato insussistente la responsabilità della società COMESA (Saras) per la morte sul lavoro di tre operai, in virtù dell'esistenza e validità del Modello di Organizzazione e controllo (da anticipazioni di stampa, testo e motivazioni ancora inedite); e in vista del percorso legislativo che porterà alla prossima introduzione dei cd. "reati ambientali" fra le fattispecie per le quali la responsabilità degli enti potrà trovare applicazione.

In tal senso è utile ricordare anche la sentenza pronunciata il 17 novembre 2009 dal G.U.P. presso il Tribunale di Milano, con la quale, per la prima volta, un modello organizzativo è stato ritenuto idoneo a fondare l'esclusione della responsabilità amministrativa di un ente.

L'ente in questione è una società per azioni cui veniva contestato l'illecito amministrativo dipendente dal reato di agiotaggio

(ex art. 2637 c.c.), commesso dal Presidente del Consiglio di Amministrazione e dall'Amministratore Delegato.

La sentenza in esame, a prescindere delle considerazioni in tema di procedure volte a prevenire il reato contestato, è rilevante in quanto da un lato afferma l'importanza di una tempestiva adozione e un aggiornamento del Modello 231, dall'altro valorizza la c.d. "diligenza preventiva" della società imputata, consentendo di guardare con favore al ruolo dei Modelli 231 quali condizioni esimenti di eventuali responsabilità dell'ente.

I dati delle Procure italiane testimoniano infatti come, a un decennio dall'entrata in vigore della norma e nonostante il periodico allargamento delle fattispecie illecite rilevanti a questi fini, non ci sia allo stato attuale un *exploit* di notizie di reato. La questione deve essere dunque vista da un'altra prospettiva: l'obiettivo principale del D.lgs. in questi anni è stato soprattutto quello di incentivare una organizzazione delle attività imprenditoriali che favorisse l'attività di prevenzione della commissione di comportamenti illeciti, forti di potenziali sanzioni per l'ente.

In questo senso, un ruolo essenziale è riservato al codice disciplinare previsto dalla norma, che, pur costituendo parte integrante del Modello 231, ne costituisce spesso un passaggio sottovalutato.

Lo stesso art. 6 stabilisce, infatti, che i predetti modelli introducano **"un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello"**.

Quanto previsto dal predetto articolo conduce ad una riflessione dal momento che in ogni azienda, di norma, è già presente un codice disciplinare, ai sensi dell'art. 2106 del cod. civ. e dell'art. 7 dello Statuto dei Lavoratori (l. 300/1970). Infatti, in mancanza della predisposizione di un codice disciplinare (o nel caso in cui questo non sia stato affisso e quindi reso noto ai destinatari), il potere sanzionatorio del datore di lavoro resta inattuabile.

Nell'esperienza corrente, però, si riscontra comunemente il convincimento che il codice disciplinare ordinariamente predisposto costituisca *tel quel* uno strumento sufficiente anche ai fini della corretta e completa implementazione del Modello 231. Tale conclusione può essere affrettata, e indebolire la coerenza interna - e quindi, più in generale, l'efficacia - del

Modello 231 adottato. Da qui la necessità di uno sforzo interpretativo ulteriore, più aderente alla lettera della norma e ai principi lavoristici vigenti.

Un orientamento si riscontra già nelle linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione gestione e controllo elaborate da Confindustria nel 2008 (di seguito le "Linee Guida") ove si sottolinea come un aspetto fondamentale nella costruzione del Modello 231 sia la previsione di un adeguato sistema sanzionatorio per la violazione delle norme del codice etico e delle procedure previste dal Modello 231.

A tale proposito le Linee Guida stabiliscono che *"il codice etico e le procedure il cui mancato rispetto si intende sanzionare vanno espressamente inseriti nel regolamento disciplinare aziendale, se esistente, o comunque formalmente dichiarati vincolanti per tutti i destinatari del modello"*. Concretamente, al fine di rendere esplicita l'adozione da parte dell'azienda del Modello 231 e quindi maggiormente consapevoli i dipendenti, occorre integrare il codice disciplinare aziendale, con l'espressa menzione del fatto che le violazioni ai precetti di comportamento del Modello 231 sono da qualificarsi come illeciti disciplinari e che le relative procedure disciplinari sono indipendenti dai contestuali procedimenti penali. Le condotte censurabili devono essere esattamente previste dal Modello 231 e non necessariamente costituiscono fatti penalmente rilevanti; è, infatti, sufficiente che siano idonee a ledere od indebolire l'efficienza organizzativa e di controllo del Modello 231, compromettendo la prevenzione alla realizzazione di reati presupposto.

È evidente come al codice disciplinare e alla sua corretta pubblicizzazione (ai sensi dei principi codicistici e dello Statuto dei Lavoratori) sia affidata **una funzione di garanzia per i lavoratori** di fronte al potere sanzionatorio del datore di lavoro - in applicazione del principio di derivazione penalistica *nullum crimen sine lege* per il quale nessun "reato", e dunque nessuna pena, sussiste in mancanza di una norma che descriva la condotta vietata e definisca anticipatamente la sanzione per il caso di violazione.

In sede di esemplificazione casistica delle condotte rilevanti ai fini dell'irrogazione di sanzioni, sarà opportuno fare riferimento espresso alle violazioni delle disposizioni

del Modello 231 e sarà necessario rendere il codice disciplinare, così integrato, conoscibile a tutti i dipendenti ad esempio tramite circolare interna o comunicato formale e, come previsto dall'art. 7 dello Statuto dei lavoratori *"mediante affissione in luogo accessibile a tutti"*, esplicitando le sanzioni collegate alle diverse violazioni. Si rammenta, a tale proposito, che secondo la giurisprudenza:

- non possono considerarsi equipollenti le comunicazioni al singolo lavoratore o effettuate mediante avviso in bacheca indicante la possibilità di consultare il contratto collettivo o il codice disciplinare, custoditi in un determinato ufficio (Cass. 20733/2007,);
- l'onere di redazione ed affissione del codice disciplinare non si estende a quei fatti contrari al c.d. minimo etico (Cass. 1926/2011; Cass. 17763/2004).

Con riferimento a quest'ultimo spunto, ai fini del Modello 231 dovrà comunque essere salvaguardata la tipicità e la specificità dei comportamenti sanzionati, per non indebolire l'efficacia esimente.

In buona sostanza, in virtù della rilevanza che quanto previsto dal D. lgs. 231/01 assume ai fini della responsabilità dell'azienda e dell'altrettanto essenziale ruolo di tutela rivestito dal codice disciplinare, appare necessario che i dipendenti abbiano percezione della prescrittività delle disposizioni contenute nel predetto Modello 231; e che l'apparato sanzionatorio previsto a corredo di tali disposizioni possa essere efficace, nel rispetto dei principi normativi già visti.

Naturalmente, al datore di lavoro non sarebbe concesso di introdurre nuove e diverse sanzioni rispetto a quanto prevede il contratto collettivo, ma egli ben potrebbe, ad esempio, nell'ambito di quella facoltà di integrazione e specificazione della disciplina collettiva che gli è riconosciuta, stabilire che le sanzioni già previste dal contratto nazionale si applichino a determinate tipologie di infrazioni rilevanti ai sensi del D. lgs. 231/01. Nel caso di violazioni delle procedure stabilite nel Modello 231 (ad esempio il mancato rispetto da parte di un impiegato contabile delle procedure relative ai flussi finanziari) dalle quali possano derivare problemi di carattere tecnico organizzativo - sarà possibile adottare l'adibizione del dipendente ad altra area aziendale, purché ciò non comporti un suo demansionamento.

Merita una separata considerazione l'applicabilità del sistema sanzionatorio di cui all'art. 6 del D. lgs. 231/2001 ai dirigenti (che peraltro costituiscono la categoria di lavoratori maggiormente interessata alle disposizioni di cui al suddetto decreto) e ai c.d. parasubordinati, cioè a coloro che entrano in contatto con l'azienda in virtù di un rapporto di collaborazione.

Per queste ultime tipologie, infatti, non è immediatamente applicabile il codice disciplinare definito nel contratto collettivo applicabile ai dipendenti "ordinari"; dunque, dovranno essere inserite apposte clausole *ad hoc* al contratto per disciplinare l'applicazione del sistema sanzionatorio di cui al D. lgs. 231/01 anche a questi soggetti. Tuttavia per quanto riguarda il personale dirigenziale, la Suprema Corte ha ritenuto che *"le garanzie procedurali dettate dall'art. 7, 2° e 3° comma, L. 300/70 sono applicabili anche in caso di un licenziamento di un dirigente d'azienda, a prescindere dalla specifica posizione dello stesso nell'ambito dell'organizzazione aziendale"* (Cass. 4614/2006). Ne consegue che in sede di redazione del Modello 231 e di pubblicità dello stesso, è opportuno dare piena applicazione in via analogica delle disposizioni di cui all'art. 7 dello Statuto dei Lavoratori anche nei confronti del personale dirigenziale.

Ancora differente è la situazione di coloro che si trovano a collaborare con l'ente in forza di un contratto di somministrazione o distacco ai sensi del D. lgs. 276/03, i quali sono soggetti unicamente al potere disciplinare del loro datore di lavoro, che dovrà obbligarsi a far rispettare il Modello 231 ai propri dipendenti impiegati presso la diversa società.

Con riferimento ai lavoratori autonomi, fornitori o altro soggetto, aventi rapporti contrattuali con l'impresa, le Linee Guida suggeriscono la previsione, quale sanzione, della risoluzione del contratto tramite l'inserimento di clausole risolutive espresse nei contratti di fornitura o collaborazione che facciano esplicito riferimento al Modello 231 e al codice etico. È evidente, infatti, che solo strumenti predefiniti in sede contrattuale potranno essere utilizzati nei confronti dei soggetti estranei al potere di direzione della società interessata.

Global Sourcing: scelta o necessità?

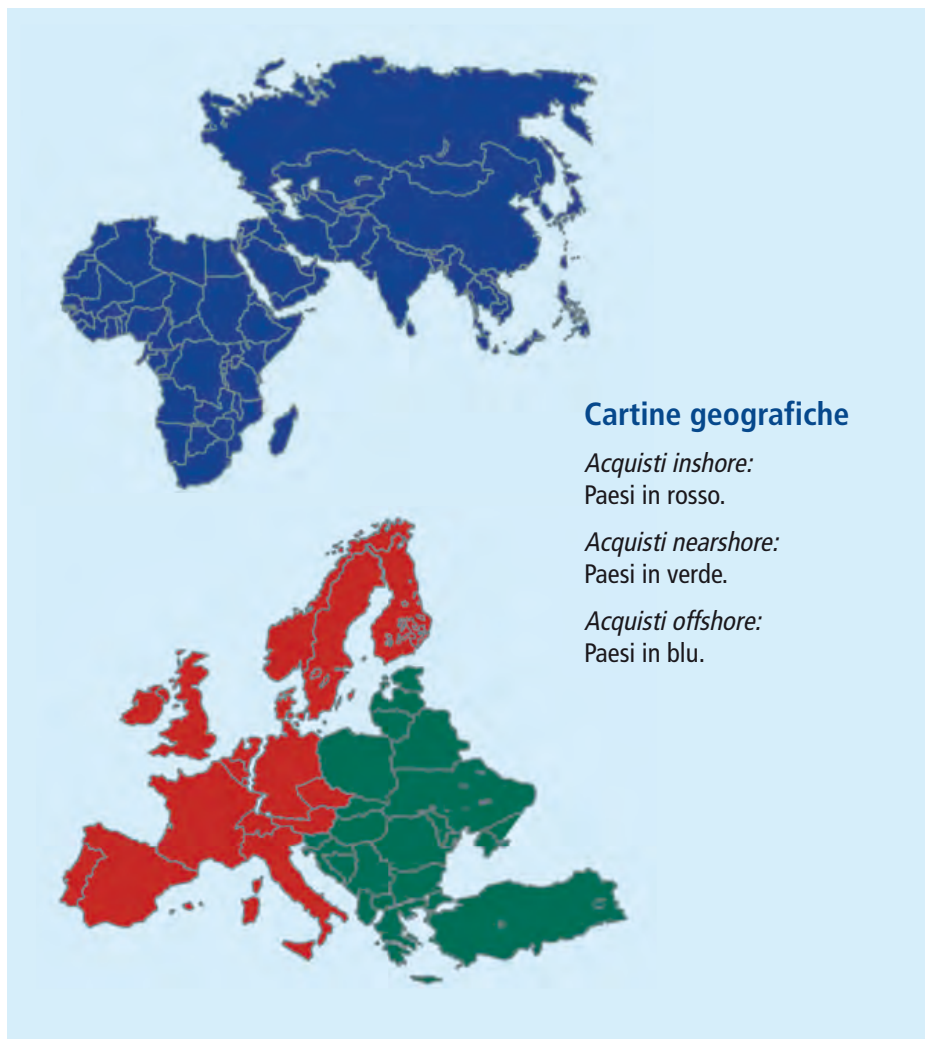


di GIOVANNI ATTI
(ADACI)

Una survey fatta da Monczka¹ nel 2008 per conto dell'ISM (Institute for Supply Management Americano), evidenzia che l'82% delle imprese USA con oltre \$ 150 milioni di fatturato è coinvolta in attività di global sourcing e che gli acquisti fatti all'estero interessano dal 6% al 45% del portafoglio ordini aziendale. Non esistono dati o ricerche estese all'intero universo dell'Unione Europea, ma sulla base di indagini fatte da CIPS, DILF e NEVI (Chartered Institute of Purchasing and Supply inglese, Associazione di Supply Management danese e Associazione di Supply Management olandese), si ritiene che dati analoghi valgano anche per l'Europa.

Si acquista all'estero per scelta o per necessità? Per taluni beni e servizi è una necessità dettata da esigenze di competitività²; ogni azienda infatti cerca di ridurre il costo totale dei propri prodotti. Per altri beni e servizi è una scelta obbligata per mancanza di fonti locali equivalenti in termini tecnico-qualitativi o mancanza assoluta di fornitori. In un sistema economico sempre più globalizzato, in cui parte dei beni e servizi che servono alle imprese può essere acquistata o prodotta in molti Paesi a condizioni economiche diverse, il problema del buyer è "dove comprare". Se è vero infatti che "tutti sanno fare tutto" è altrettanto vero che contesto operativo, interno ed esterno alle imprese fornitrici e rischi associati, rappresentano variabili da analizzare con la massima attenzione.

In relazione alla dislocazione del fornitore, l'acquisto può essere di tipo "domestico" o fatto presso fornitori locali o nazionali, "inshore", se effettuato in Paesi limitrofi di pari sviluppo e cultura industriale, "nearshore", se effettuato in Paesi non molto distanti caratterizzati da uno sviluppo e cultura industriale non progrediti e "offshore" se realizzato in Paesi dislocati in altri continenti, spesso low-cost countries, caratterizzati da una cultura industriale emergente. Per il compratore dell'Europa economicamente evoluta la suddivisione di cui sopra è rappresentata nelle cartine geografiche seguenti.



Cartine geografiche

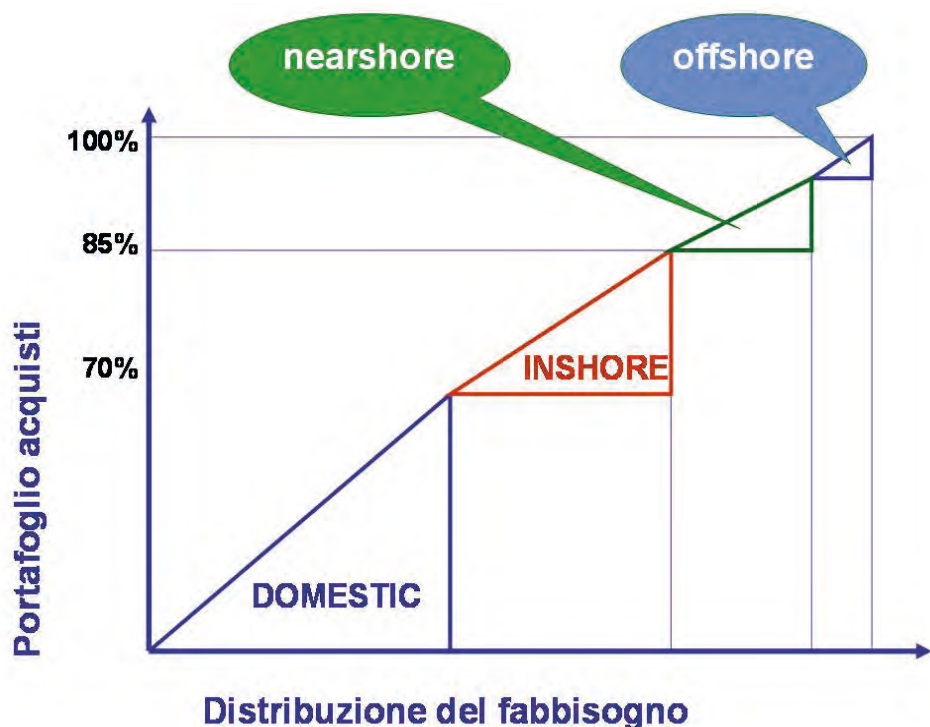
Acquisti inshore:
Paesi in rosso.

Acquisti nearshore:
Paesi in verde.

Acquisti offshore:
Paesi in blu.

La tabella 1 sintetizza invece il risultato dell'indagine del CIPS. Gli acquisti all'estero comportano diverse

tipologie di processo e diversi modelli relazionali in base all'oggetto della fornitura.



Livelli di sviluppo del global sourcing - Monczka 2008

Tab. 2

			Attuale	Tra 3-5 anni	Variazione attesa			
Domestic Purchasing	Level 1	Solo Fornitori nazionali	13.4%	7.8%	- 42%			
International purchasing	Level 2	Acquisti all'estero secondo necessità	21.3%	7.8%	- 63%			
	Level 3	L'international sourcing diventa strategia	31%	14.3%	- 54%			
Global Sourcing	Level 4	Integrazione e coordinamento unità d'acquisti dislocate in sedi produttive	18.1%	15.6%	-14%			
	Level 5	Integrazione e coordinamento interfunzionale dei processi di global sourcing Buying team massima ampiezza	16.1%	54,5%	+ 238%			

% = Percentuale delle imprese localizzate ai vari livelli Imprese intervistate: 269

18

Si possono infatti acquistare beni e servizi più o meno complessi, si delocalizzano servizi o processi produttivi, si può dar luogo a joint-venture di vario tipo e si può infine acquisire una parte delle equity del fornitore per avere un maggior controllo dello stesso nel lungo periodo. Parlando di acquisti all'estero, Monczka distingue tra international e global sourcing, prevedendo per quest'ultimo ragguardevoli tassi di crescita (Tabella 2).

Nell'ambito delle due categorie egli indica, tra l'altro, diversi livelli di sviluppo in relazione al saggio di consolidamento delle politiche d'acquisto e all'ampiezza del buying team, intendendo per tale il numero delle funzioni aziendali coinvolte nell'acquisto.

Più un rapporto di fornitura è importante, complesso, rischioso, senza back-up o non reversibile nel breve periodo, più dev'essere condiviso, partecipato, integrato e coordinato da un abile regista. Global sourcing e outsourcing sono processi trasversali che trascendono i confini delle singole funzioni, il cui compito è di dare l'apporto tecnico di competenza,

sotto l'attenta regia del programme manager, product manager o supply manager.

Delocalizzare acquisti semplici comporta:

- limitati problemi e rischi tecnici,
- limitati costi e tempi di avviamento,
- follow-up non spinto e integrato,
- limitata necessità di coaching,
- reporting e misurazione delle prestazioni più semplici,
- collaudo accettazione in partenza eseguito da service provider internazionali.

Delocalizzare acquisti complessi comporta:

- problemi e rischi medio-alti (corretta interpretazione documentazione tecnica),
- fase avviamento lunga e patrocinata da buying team interfunzionale (addestramento e qualifica fornitore/partner)
- follow-up impegnativo e locale (attività di coaching, supervisione e controllo),
- collegamento informatico,

- accurato e frequente reporting, costante misurazione prestazioni,
- collaudo di accettazione in partenza (da parte committenza o service provider).

Comprare all'estero comporta rischi economici, politici, giuridici e tecnici, implica capabilities maturate nel tempo e approfondita conoscenza dei mercati di riferimento.

Iter procedurali e sistemi di governance variano in relazione al tipo d'acquisto e al rapporto di fornitura che si intende mettere in essere. L'acquisto spot può essere relativamente semplice, mentre l'outsourcing di un processo produttivo è molto più complesso e rischioso. Chi non dispone di esperienza o di sufficienti masse critiche può far ricorso a service provider. C'è un "fee" da pagare, ma si riducono i rischi e non è detto che il costo totale dell'operazione sia superiore a quello che si sosterebbe operando in modo autonomo.

Rischi Economici	Indebitamento Paese (rating di solvibilità) Inflazione
Rischi Politici	Stabilità politica e turbolenza sociale Grado di ingerenza governativo nella gestione dei piani e risorse aziendali Embarghi, contingentamenti
Rischi Giuridici	Chiarezza, completezza e certezza della legislazione, Limiti autonomia negoziale delle parti Autonomia dei giudici, applicabilità sentenze e lodo arbitrali stranieri
Rischi Tecnici	Associati all'organizzazione ed alle capacità del fornitore

Tra i vari fattori che aiutano a valutare i rischi economici, politici e giuridici associati al sistema Paese in cui si intende operare è opportuno annoverare:

- appartenenza all'Organizzazione Mondiale del Commercio (WTO),
- sottoscrizione della Convenzione di New York e Convenzione di Vienna,
- godere dello status di economia di mercato,
- rating Paese SACE o di organizzazioni internazionali quali FTSE, MSCI, Russel, Dow Jones.

Essere membri del WTO (che attualmente conta 153 membri e 30 Paesi con lo status di "osservatore") significa assicurare i 5 principi di base del libero commercio illustrati nella tabella seguente.

Diventare membri del WTO non è affatto semplice. La Cina³ ha impiegato circa 15 anni e ha dovuto sottoscrivere un accordo di circa 900 pagine.

Tra i vari impegni sottoscritti figurano:

- trattamento non-discriminatorio verso tutti gli stati membri,

- eliminazione dei doppi prezzi per vendite interne e all'estero,
- controllo prezzi all'import non utilizzato per proteggere industrie o service-provider locali,
- accordo con WTO applicato in modo uniforme ed effettivo in tutto il territorio attraverso la revisione e promulga di leggi coerenti con gli impegni presi (liberalizzazione del sistema economico minimizzando interferenze governative).

La Russia non ha ancora perseguito gli obiettivi minimi per la sua accettazione⁴. Aver sottoscritto le Convenzioni di New York e Vienna significa riconoscere i lodo arbitrali stranieri e garantire i principi di base del commercio e della contrattualistica internazionale. Godere invece dello status di economia di mercato significa:

- essere nel novero dei Paesi avanzati⁵,
- operare in un sistema economico guidato soprattutto dalle leggi di mercato e aperto al commercio e agli scambi internazionali (coordinamento, ma non ingerenza dello stato nella pianificazione dell'economia e nella determina-

zione dei prezzi delle risorse produttive),

- disporre di sistema legislativo chiaro, completo e non restrittivo a tutela del libero mercato di beni, persone, servizi e capitali (legislazione economica basata su mercato e aperta concorrenza),
- avere, nelle situazioni di antidumping un trattamento migliore di quello riservato agli esportatori delle non market economies (determinazione del 'valore normale' dei beni non riferita a Paesi con analogo livello di sviluppo).

Infine il rating SACE⁶, dà un'idea del grado di solvibilità del Paese attraverso la possibilità di assicurazione del credito.

¹ Monczka è Professore del Dipartimento di Supply Chain Management presso l'Arizona State University e presso la Michigan State University.

² I risultati della survey citata dicono che nel 72% dei casi il motivo principale dell'acquisto all'estero è il "saving", ma si compra all'estero anche per fare da battistrada alle vendite

³ La Cina è entrata nel WTO il 17 Settembre 2001.

⁴ La Russia dovrebbe soddisfare i requisiti per essere ammessi al WTO nel 2012.

⁵ In base ai criteri di Classifica FTSE, MSCI e Dow Jones, a fine 2010 il mondo contava: 30 economie di mercato, 96 Paesi in stato di sviluppo più o meno avanzato e 27 Paesi all'inizio della fase di sviluppo economico.

⁶ Il Gruppo SACE è uno dei protagonisti della gestione del credito in Italia. Offre coperture in ben 181 paesi con oltre € 49 miliardi di operazioni commerciali e finanziamenti assicurati in tutto il mondo.

1 – Non Discriminazione	Assicurare a tutti le condizioni offerte a nazione più favorita Eliminare barriere non tariffarie (standard tecnici e di sicurezza non ufficiali)
2 - Reciprocità	Concessioni reciproche in accordi bilaterali e multilaterali.
3 - Impegni vincolanti passibili di misure ritorsive	
4 - Trasparenza	Gli stati membri devono pubblicare le regole del commercio, disporre di sistemi di monitoraggio delle decisioni prese, rispondere alle richieste di informazioni degli altri stati membri, notificare al WTO cambi di policy, predisporre report periodici e forum multilaterali. Il WTO incoraggia pianificazione (prevedibilità) e stabilità, combatte l'uso delle "quote" e di altre misure limitative delle quantità importate.
5 – Valvola di sicurezza	In specifiche circostanze i governi possono "restringere il commercio" attraverso provvedimenti idonei ad assicurare "fair competition"

Corsi di formazione manageriale CDAF. Sessione 2011/2012

di CLAUDIO LESCA
(Presidente CDAF)

Cari amici, come sapete bene il CDAF per Statuto ha tra i propri scopi sia quello di contribuire alla crescita professionale dei suoi Soci, attraverso il coinvolgimento in processi di informazione e di formazione sulle tecniche e conoscenze più aggiornate, sia quello di operare in favore della formazione di giovani attraverso iniziative volte ad accrescerne la conoscenza dell'esercizio della professione e della gestione d'impresa nel rispetto dei principi etici e deontologici.

Nell'ottica di sviluppare questi obiettivi il CDAF, oltre alla classica formazione professionale, ha cercato negli anni di offrire ai propri Soci anche una formazione manageriale che ha visto la sua massima espressione nel Corso erogato lo scorso anno in via sperimentale ai Soci Giovani (con quota di partecipazione minima, a copertura dei soli costi di segreteria) ed in promozione ad alcuni Soci Ordinari.

Visto il grande successo sancito dai partecipanti dell'edizione 2010 (da loro raccontato durante la Cena di Natale 2010) e a fronte delle numerose richieste avanzate dai Soci, anche per il 2011/2012, sempre in collaborazione con i professori Claudio Saporito, Laura Arman e Luca Varvelli, il CDAF propone e promuove la

2ª EDIZIONE DEL CORSO DI FORMAZIONE **BASIC**

Essere un manager
di successo vuol dire...

Sapere, saper fare,
saper essere



Il Corso è rivolto in particolare ai Soci Giovani e ai Soci manager junior e, attraverso un percorso mirato, vuole cercare di fornire loro quegli elementi di base necessari ad affrontare la complessità del mondo del lavoro e, attraverso la propria managerialità, ad emergere con successo dalle situazioni critiche.

Quest'anno il **CORSO BASIC** sarà affiancato, sempre sotto la guida degli stessi docenti, dalla

1ª EDIZIONE DEL CORSO DI FORMAZIONE **ADVANCED** L'arte di essere Manager Il manager come artigiano e costruttore della realtà



Il Corso è rivolto ai Soci che hanno già partecipato al **CORSO BASIC** o ai Soci manager più senior che hanno già seguito corsi di formazione manageriale.

Entrambi i corsi (più avanti all'interno della Lettera ai Soci trovate la pubblicità dei due corsi con l'indicazione dei titoli di ciascuna lezione e degli obiettivi perseguiti) sono aperti all'eventuale partecipazione degli amici Soci degli altri Club dell'Unione Industriale, e prevedono 7 lezioni della durata di 8 ore ciascuno che verranno tenuti presso la sede di Skillab ogni 3 sabati (nell'eventualità che dalle aziende di appartenenza dei Soci interessati a partecipare emerga una preferenza per la tenuta del corso il venerdì, valuteremo la possibilità di organizzare un ulteriore corso in tal senso, sempre che ci sia un numero sufficiente di iscritti) per un periodo di circa 3/4 mesi a partire da ottobre 2011 e da gennaio 2012. Partirà per prima il Corso che avrà raggiunto a fine settembre il numero maggiore di iscrizioni e le date definite sono: 22 ottobre, 12 novembre, 3 dicembre, 14 gennaio, 28 gennaio, 18 febbraio, 10 marzo per il primo Corso e 21 gennaio, 11 febbraio, 3 marzo, 24 marzo, 14 aprile, 5 maggio e 26 maggio per il secondo Corso. L'avvio dei corsi è comunque subordinato alla presenza di un minimo di 6 partecipanti per ciascuna lezione e prevede una partecipazione massima di 15 persone a lezione.

Per il **CORSO ADVANCED** è prevista una commissione esaminatrice, composta dagli organizzatori del CDAF, dai docenti

e da eventuali rappresentanti di sponsor/aziende, e gli attestati di partecipazione ai corsi verranno consegnati durante la Cena di Natale e/o alla Cena d'estate contestuale all'Assemblea.

I moduli costituiscono un percorso di formazione strutturato e completo, ma ciascuna lezione tratta un argomento specifico e definito, per cui sarà possibile iscriversi anche individualmente ad una singola lezione piuttosto che a gruppi di 3 o 5 lezioni.

La quota di partecipazione, contenuta al massimo, sarà di euro 650 (al netto dell'IVA) a singola lezione o di euro 3.850 (sempre al netto di IVA) per il corso completo (ossia un costo unitario di 550 euro a lezione pari a uno sconto del 15%). Nel caso si voglia scegliere raggruppamenti vari di lezione il costo sarà di euro 1.850 per 3 lezioni (con uno sconto del 5%) e di euro 2.950 per 5 lezioni (con uno sconto del 9%).

L'iscrizione al corso potrà essere fatta dal Socio in modo personale oppure attraverso l'azienda di appartenenza che in tal caso potrà, grazie anche al supporto del dottor Giuseppe Giacchino, Responsabile dell'Ufficio Servizio Politiche Formative dell'Unione Industriale, predisporre le pratiche per ottenere i contributi di Fondirigenti e Fondimprese (ovviamente laddove abbia i requisiti necessari per richiederli) e recuperare i costi che gli saranno addebitati.

In tal modo l'azienda potrà beneficiare direttamente della crescita manageriale del proprio dipendente sostenendo un costo reale minimo.

Ovviamente sarà necessario che i Soci interessati si facciano parte diligente per segnalare tempestivamente l'opportunità di partecipare al corso al responsabile del personale della propria azienda, evidenziandone bene i benefici che potranno derivare alla stessa dalla crescita manageriale del proprio dipendente, nonché per effettuare una verifica preventiva dell'esistenza dei requisiti necessari ad ottenere i contributi alla formazione.

Le iscrizioni si chiuderanno a fine settembre per il primo Corso che sarà avviato, mentre per il secondo la scadenza sarà estesa a dicembre, per cui avrete tempo per fare ulteriori approfondimenti necessari: sono sicuro che i corsi offerti dal CDAF siano una grande opportunità di crescita per tutti voi e per le vostre aziende per cui mi aspetto molte richieste.

Buona estate a tutti voi.

Anatra o gallina? Le regole della comunicazione



di ANTONIO DE CAROLIS
(Presidente CDVM -
Club Dirigenti Vendite e
Marketing)

In un precedente articolo ponevamo l'accento sul "Non è possibile non Comunicare", assioma valido sia per le persone sia per le aziende (proprio perché queste ultime, prima di ogni altra cosa, sono un'organizzazione di persone).

Ogni iniziativa, ogni progetto o prodotto andrebbero adeguatamente presentati al mercato.

Marcello Marchesi, nel libro *Diario futile di un signore di mezza età* - Rizzoli 1963, scriveva:

"La pubblicità è necessaria" dice F.M., pontefice dell'advertising. "La gallina, quando ha fatto l'uovo, canta; l'anatra no. Nei negozi tutti chiedono uova di gallina, ma nessuno chiede uova di anatra".

Se la metafora è chiara: "la gallina, quando fa l'uovo, avvisa (l'anatra no) e lo fa cantando (non starnazzando)", altrettanto lo è il messaggio: **"dobbiamo comunicare e dobbiamo farlo seguendo delle regole.**

A nostro avviso, la "regina delle norme" della comunicazione è: "Prima di parlare poniamoci delle domande e rispondiamo ad esse".

Potremmo provare a chiederci: "Quale messaggio vogliamo trasmettere?"; "Perché un potenziale cliente dovrebbe scegliere proprio noi rispetto a un nostro concorrente?"; "Che cosa rende particolare la nostra offerta".....

Esiste sempre un fattore distintivo tra un'azienda e l'altra, un Selling point, un'argomentazione esclusiva di vendita. Rosser Reeves, uno tra i più noti pubblicitari statunitensi del secolo scorso lo definiva USP (Unique selling proposition). Talvolta identificarlo non è semplice ma, se consideriamo la nostra offerta a 360°, non limitandola al solo prodotto, le cose diventano più evidenti perché sempre più spesso, l'USP sta nel servizio, non nell'aspetto tecnico.

Chi lavora tutto il giorno con il PC, troverà forse più interessante un'assistenza on site o "Next Business Day" (entro il giorno lavorativo successivo) rispetto a uno sconto di alcune decina di euro.

La consegna in 24 ore attrarrà molto più di un piccolo risparmio, chi ha bisogno di riassortimenti veloci e non desidera avere magazzino in casa propria.

Questi ovviamente, sono solo semplici esempi ma un confronto attento con il mercato e con i nostri competitor ne evidenzerebbe molti altri.

Una volta identificato il fattore distintivo comunichiamolo ma, attenzione a farlo in modo corretto.

Dire a un cliente che lavora in ZTL che la macchina che vogliamo vendergli è alimentata a Gpl, non serve a molto, a lui dobbiamo sottolineare che non avrà limitazioni nella circolazione.

È necessario comunicare sempre il beneficio che otterrà, non la caratteristica tecnica, e il beneficio deve essere specifico per il suo bisogno, non per quello di altri. Enfatizzare ad esempio la libera circolazione nel centro cittadino a chi non necessita di recarvisi, è pressoché inutile.

Schematizzando il tutto possiamo dire che per comunicare con efficacia è necessario definire:

- **A CHI** - il target al quale vogliamo comunicare.
- **CHE COSA** - Il contenuto della comunicazione
- **IN CHE MODO** - La modalità di comunicazione
- **QUANDO** - Periodi di maggiore concentrazione delle vendite
- **DOVE** - I mezzi attraverso i quali comunicare.

Relativamente ai mezzi da utilizzare la domanda "sorge spontanea":

Come si fa a decidere tra TV, Radio, Cinema, Giornali e riviste di settore, Directory, Internet...?

Una iniziale valutazione va fatta probabilmente sul budget disponibile, ma subito dopo (suggeriamo prima) è indispensabile conoscere il processo d'acquisto dei nostri potenziali clienti.

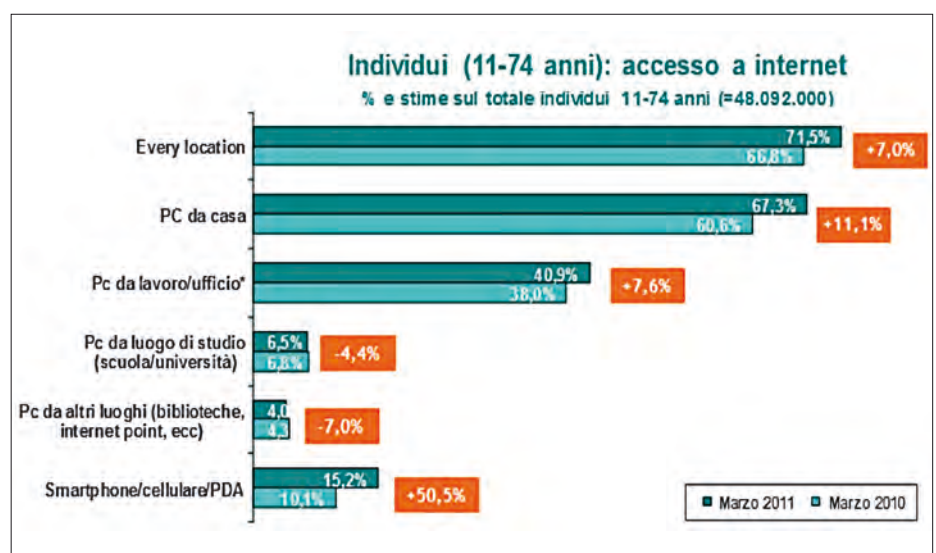
La rivista *AD Architectural Digest* è sicuramente una tra le migliori del suo settore ma, se la nostra azienda vende solo divani e ha un budget "contenuto", la rivista "Divani e basta" (... non credo esista ...) è probabilmente più adatta, perché presenta in modo mirato prodotti come il nostro a chi, avendo deciso di acquistare un magazine di quel tipo, è sicuramente interessato a un divano.

Per analisi di questo genere possiamo rivolgerci ad aziende specializzate o fare tesoro di quanto affermava Plutarco: "se sai ascoltare, impari anche da chi parla male".

I clienti, contrariamente a quanto qualcuno ancora pensa, amano parlare con le aziende, e quando lo fanno, offrono suggerimenti e punti di vista utilissimi agli uomini di marketing.

L'ideale sarebbe far diventare i loro obiettivi il nostro fine e i loro comportamenti i nostri mezzi.

Alcuni esperti di psicologia della comunicazione sostengono che il momento migliore per acquisire informazioni è quello che segue l'atto di vendita perché il no-



Fonte: Audiweb Trends, maggio 2011 - Audiweb powered by Nielsen

stro interlocutore, a prescindere dall'esito della trattativa, si libera delle barriere pregiudiziali del ruolo e si relaziona da vero partner commerciale.

Parlando di mezzi, non possiamo non parlare della rete internet, la finestra aperta sul mondo.

Tutti sanno cosa è ma molti hanno ancora scarsa familiarità con lei.

A un incontro con due titolari di aziende b to b, operanti sullo stesso territorio e tra loro concorrenti, uno di essi diceva: "I miei clienti, utilizzano ormai solo il web per le loro forniture" mentre l'altro sosteneva "i miei clienti sono piccoli, solo le grandi aziende usano internet".

Sicuramente erano entrambi in buona fede ma, probabilmente a livello inconscio, proiettavano sugli altri una visione personale. L'utilizzo (o il non utilizzo) da parte nostra di un qualsiasi mezzo di comunicazione, non ci consente di dire che i nostri clienti si comportano allo stesso modo.

Su internet e sulla TV ad esempio, i dati pubblicati nel 2009 da Microsoft in «Europe logs on: Internet trends of today & tomorrow», ipotizzavano per il 2010 un utilizzo di Internet superiore a quello della TV. La previsione, infatti, era di una media di 14,2 ore la settimana (più di 2,5 giorni al mese), a fronte delle 11,5 ore settimanali (due giorni al mese) della TV.

I dati di Audiweb pubblicati sul report di maggio 2011 riportano che.

- Il 60,5% delle famiglie italiane (12,8 milioni) dichiara di avere un collegamento a internet da casa.
- 34,4 milioni di Italiani dispongono di un collegamento a internet (il 71,5% della popolazione tra gli 11 e i 74 anni) con un incremento del 7% su base annua.
- La disponibilità di un collegamento a internet da cellulare cresce del 50,5% in un anno raggiungendo 7,3 milioni di persone (il 15,2% della popolazione di riferimento).

I dati di Audiweb Database riportavano a marzo 2011 una crescita dell'audience online del 12,4% su base annua raggiungendo 25,9 milioni di Italiani dai 2 anni in su che hanno navigato almeno una volta da un PC.

Potremmo proseguire analizzando i social network e il loro impatto sulla comunicazione aziendale ma, crediamo che

questi pochi numeri siano uno spunto sufficiente per una riflessione attenta anche se, i dati di Eurisko ICT Research 2010, rilevano che *solo una percentuale vicina al 25% del totale delle imprese italiane ha un sito, che scende al 20% se ci focalizziamo sulle imprese sotto i dieci dipendenti.*

Seguire i mutamenti del mercato e assecondare i comportamenti dei nostri clienti significa aiutarli a decidere, semplificare il loro **processo d'acquisto**. Per farlo è **importantissimo** conoscere i nostri punti di forza in termini di **prodotto e di servizio** ma è **fondamentale** conoscere **i loro bisogni**.

Analizziamo attentamente le cose e agiamo di conseguenza perché Einstein, aveva probabilmente ragione quando diceva che "Per conoscere il futuro, il modo migliore è inventarlo".

A presto.



C.so Matteotti, 21 - 10121 Torino
Tel. +39 011 51.78 602 - Fax +39 011 51.89.491
e-mail: pitagorarev@pitagora.org

Via Pagano, 56 - 20145 Milano
Tel. +39 02 439.11.617 - Fax +39 02 439.16.332
e-mail: pitagoram@pitagora.org

Partner di fiducia



Member of JEFFREYS HENRY INTERNATIONAL

Peyrano: storia di una rinascita



di NERINA BIANCHI
(Socia CDAF)

Come tutti ben sappiamo, a Torino (e non solo) Peyrano è sinonimo di qualità eccelsa e assoluta nel cioccolato. Dal 1915 produce e commercializza dolci a base di cioccolato che hanno deliziato molte generazioni di torinesi per cui una tappa nei negozi Peyrano è sempre stata una dolce abitudine.

Ebbene la famiglia Peyrano, tradizionalmente molto schiva come nel carattere dei torinesi, è tornata di recente agli onori della ribalta per un avvenimento che ha riempito di gioia i torinesi, golosi e non: Bruna e Giorgio hanno deciso di ritornare sul ponte di comando della Società, rilevandola dalla situazione fallimentare in cui era finita a dicembre 2010

La nuova gestione non è stata così fortunata come la vecchia, per cui si è assistito ad un lento declino, culminato, come detto in precedenza, con la dichiarazione di fallimento a fine 2010. Loro, Giorgio e Bruna, si sono detti che non doveva finire così, che non potevano accettare di veder sfumare 40 anni della loro vita e della loro attività e cosa potevano fare per impedire che un simile patrimonio di esperienza andasse disperso.

Ci risulta che non ci sono voluti molti discorsi: affiancati e sostenuti dai nipoti hanno deciso di rimettersi in gioco: hanno presentato un progetto in base al quale, battendo la concorrenza di altre società, sono riusciti ad aggiudicarsi tutto il complesso aziendale. Il piano industriale è banalmente "semplice" e difficile allo stesso tempo: tornare alla antica qualità di prodotto.

Un ritorno all'origine e al futuro che vede unita la famiglia Peyrano: Giorgio (nipote



e che rischiava di far sparire un pezzo importante della storia industriale di Torino.

Nel 2002 avevano deciso di lasciare cedendo le loro quote. Ricordo la commozione e la tristezza con cui ci hanno raccontato l'ultimo giorno di presenza in Azienda con tutti i dipendenti schierati a salutarli (Giorgio è socio CdaF da lungo tempo e Bruna ci ha molto spesso onorati della sua presenza ai nostri eventi).

dei fondatori dello storico marchio), Bruna e i nipoti che li affiancheranno operativamente e porteranno avanti nel tempo i segreti del maître chocolatier.

È affascinante e appassionante sentir raccontare degli esperimenti fatti in laboratorio con una tostiera di piccole dimensioni per trovare la miglior miscela di cacao. Il paragone che spesso viene fatto è con il caffè. L'arte della produzione parte dalla scelta delle qualità del

cacao – provenienti da tutto il mondo, dalla loro tostatura e dalla loro miscelatura. Quello che ha sempre differenziato Peyrano da altri concorrenti è che loro hanno sempre gestito tutta la filiera produttiva, partendo dalla materia prima per arrivare al prodotto finito; molti invece partono dal semilavorato per fare i cioccolatini. E' una scelta difficile, costa sacrificio, tempo, lavoro, sperimentazione, richiede tanta passione, ma ha sempre pagato in termini di qualità ben conosciuta da tutti i clienti.

L'attività di produzione è ripartita nell'antico laboratorio di corso Moncalieri e a giugno ha riaperto i battenti lo storico negozio sotto i portici di corso Vittorio Emanuele, si parla di un nuovo stabilimento di produzione. E poi?

E poi la risposta verrà dai torinesi, quelli che, come tutti noi, in questi ultimi anni hanno rimpianto la qualità del marchio e stanno già riscoprendo lo splendore del cioccolato torinese.

Grazie Bruna e Giorgio, grazie famiglia Peyrano, con tantissimo affetto.

Soci Sostenitori CDAF



Gruppo Atradius Credit Insurance NV è uno degli assicuratori del credito leader a livello mondiale e fornisce assicurazione del credito, cauzioni e servizi di recupero crediti a livello internazionale, con una presenza in 42 Paesi. Con ricavi totali per circa 1,7 miliardi di Euro ed una quota del 31% del mercato globale dell'assicurazione del credito, i prodotti offerti dal Gruppo contribuiscono alla crescita delle imprese nel mondo proteggendole dal rischio di insolvenza derivante dalla vendita di beni e servizi a credito. Con 160 uffici a livello mondiale, il Gruppo Atradius ha accesso ad informazioni commerciali su 52 milioni di imprese nel mondo e delibera quotidianamente oltre 22.000 limiti di credito.

Via Crescenzio 12 - 00193 Roma - Tel. 06 68812530 / Via Turati 40 - 20121 Milano
Piazza de Gasperi 18 - 35131 Padova - www.atradius.it



BDO S.p.A. è una società di revisione ed organizzazione contabile iscritta al Registro dei Revisori Contabili ed all'albo speciale delle società di revisione autorizzate dalla Consob (Commissione Nazionale per le Società e la Borsa) alla revisione contabile legale ai sensi del D.Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58. Inoltre, in aderenza alla normativa vigente negli Stati Uniti d'America (Sarbanes Oxley Act), la BDO Sala Scelsi Farina è registrata presso l'U.S. PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board) e la U.S. SEC (Securities and Exchange Commission). BDO International è un network di società di revisione, denominate BDO Member Firms, che opera a livello mondiale. Ciascuna società all'interno di tale organizzazione costituisce un'entità legale indipendente all'interno del proprio Paese.

Il coordinamento spetta alla BDO Global Coordination B.V., costituita in Olanda, con sede legale a Eindhoven (registrata al n° 33205251) e uffici ubicati in Belgio (Boulevard de la Woluwe 60, 1200 Brussels), dove risiede la Direzione Generale, ed è presente in 13 città italiane.

Corso Montecucco, 8 - 10138 Torino - Tel. 011 7730867 - www.bdo.it



Business Integration Partners, società di consulenza direzionale nata dallo spin off di 6 Partners di Deloitte Consulting, è stata costituita a fine luglio 2003 e conta oggi oltre 400 professionisti, 2 sedi italiane (Milano e Roma), 2 sedi nella penisola iberica (Madrid e Lisbona), numerose partnership internazionali (Austria, Germania, Francia, Sud Africa; USA), 75 Clienti attivi e 240 contratti in essere per fatturato che nel 2007 è stato di 40ML€.

Le aree di maggiore presenza sono:

- Energia e Infrastrutture
- Aziende Manifatturiere
- Telecomunicazioni e Media
- Banche e Istituti Finanziari / Assicurativi.

La squadra BIP si caratterizza per una forte capacità di supporto al miglioramento delle performance del Cliente ed un'elevatissima competenza nelle industries di interesse: grazie al focus su industries selezionate e competenze chiave (Strategy-Operations, CFO, IT), BIP è oggi il secondo player nazionale operante sul mercato italiano.

Piazza San Babila, 5 - 20122 Milano - Tel. 02 4541521 - www.businessintegrationpartners.com



Byte Software House nata a Torino nel 1974, è la holding di un Gruppo che ha maturato le competenze necessarie a presentarsi sul mercato dell'ICT come una realtà fortemente specializzata, in grado di garantire conoscenza, esperienza, professionalità ed innovazione, e di mettere i propri Clienti in condizione di acquisire vantaggi competitivi. Il Gruppo Byte propone soluzioni software e servizi di outsourcing per l'amministrazione del Personale, la gestione e lo sviluppo delle Risorse Umane, il Controllo Accessi, la gestione aziendale (ERP).

Sede Legale e Direzione di Torino: Via Oropa, 28 - 10153 Torino - Tel. 011 8185611 - www.bytesh.com

Soci Sostenitori CDAF



Eos Reply fornisce una gamma di servizi che coprono tutti i processi amministrativi e contabili tipici delle aziende, dalla gestione dei processi contabili transazionali, al bilancio di esercizio, alla consulenza per il reengineering di processi e sistemi, alla consulenza ed advisory organizzativa, personalizzandoli sulla base delle esigenze specifiche dei singoli clienti. EOS Reply è una società del Gruppo Reply.

Via F. Postiglione, 14 - 10024 Moncalieri (TO) - Tel. 011 3717800 - www.reply.it



Ernst & Young è leader mondiale nei servizi professionali di revisione e organizzazione contabile, transactions, consulenza fiscale e consulenza legale, nei paesi ove quest'ultima è consentita. Il network assiste le imprese nell'anticipare, definire e risolvere le più attuali criticità legate alla gestione del loro business, grazie alla capacità di individuare soluzioni innovative che le supportino nel miglioramento delle proprie performance finanziarie e nella gestione del rischio di impresa. In Italia il network è presente in 13 città con oltre 2.000 persone. Reconta Ernst & Young è la società che offre servizi di revisione contabile e di gestione dei rischi di business nel nostro paese. Le sue metodologie innovative consentono di analizzare i processi chiave dell'attività d'impresa, formulare opinioni indipendenti sui documenti di bilancio, indicare i punti di debolezza e supportare i necessari miglioramenti.

C.so Vittorio Emanuele II, 83 - 10128 Torino - Tel. 011 5161611 - www.ey.com



KPMG è un network globale di società di servizi professionali per le imprese, attivo in 145 paesi del mondo, con oltre 123 mila professionisti e ricavi aggregati intorno ai 19,8 miliardi di dollari. L'obiettivo di KPMG è quello di trasformare la conoscenza in valore per i clienti, per la propria comunità e per i mercati finanziari. In Italia, il network KPMG è rappresentato da diverse entità giuridiche attive nella revisione e organizzazione contabile, nel business advisory, nei servizi fiscali e legali. KPMG S.p.A. è una delle principali società di revisione e organizzazione contabile in Italia. Presente nel nostro Paese da 50 anni, la società ha accompagnato l'evoluzione dell'istituto della revisione contabile e ne ha promosso la diffusione nel tessuto imprenditoriale italiano. È presente con 27 uffici, in tutte le principali città italiane con oltre 1.200 professionisti.

C.so Vittorio Emanuele II, 48 - 10123 Torino - Tel. 011 8395144 - www.kpmg.it



Marsh S.p.A. è leader sul mercato nazionale nei servizi assicurativi e di risk management e opera in Italia, avvalendosi di una struttura di 13 uffici e di uno staff di oltre 600 dipendenti. Svolgiamo attività di consulenza e intermediazione assicurativa, ponendoci come punto di riferimento per le aziende che necessitano di programmi di tutela del patrimonio aziendale. Offriamo ai nostri clienti soluzioni personalizzate in base al profilo di rischio aziendale, individuato mediante tecniche di identificazione, valutazione e quantificazione dei rischi. Ai clienti è garantita una protezione globale attraverso programmi specifici di prevenzione e il ricorso a tecniche di trasferimento e finanziamento dei rischi.

Via Cavour, 1 - 10123 Torino - Tel. 011 565471 - www.marsh.it



Nethouse nasce a Torino nel 1998 ed è oggi uno dei principali operatori italiani nel settore del terziario avanzato e.business services oriented. NETHOUSE offre servizi integrati per la consulenza, lo sviluppo e la gestione di soluzioni e.business personalizzate, capaci di soddisfare i più alti standard qualitativi e le più complesse esigenze aziendali. L'esperienza acquisita nel settore, lo spirito innovativo, le migliori partnership tecnologiche ed i costanti aggiornamenti formativi permettono a NETHOUSE di presentarsi sul mercato, proponendo la propria leadership. 5 Business Unit specializzate e coordinate, collaborano in maniera sinergica offrendo competenze distinte.

La mission aziendale è da sempre rivolta al cliente al quale viene dedicata ogni risorsa e prestata la massima attenzione, offrendo servizi privilegiati e specializzati, ad alto valore aggiunto. Le aziende che intendono sviluppare le proprie strategie in modo innovativo troveranno in NETHOUSE il partner ideale, capace di affiancarle con professionalità, cortesia e successo.

Via Pisa, 31/h - 10152 Torino - Tel. 011 227227 - Fax 011 227228 - www.nethouse.it

Soci Sostenitori CDAF

Pirola
Pennuto
Zei
& Associati

studio di consulenza
tributaria e legale

Lo **Studio Pirola Pennuto Zei & Associati** nasce come associazione professionale negli anni '70 su iniziativa di un gruppo di professionisti già attivi da diversi anni nel settore della consulenza fiscale e legale volta a società medio-grandi e a gruppi multinazionali. Nel corso degli anni, lo Studio ha registrato una continua crescita ed ha costantemente consolidato il proprio approccio multidisciplinare, creando centri di eccellenza specializzati. Lo Studio offre servizi di consulenza tributaria e legale che comprendono adempimenti tributari e pianificazione fiscale a livello nazionale ed internazionale, prezzi di trasferimento, IVA, consulenza fiscale, legale e regolamentare in materia bancaria e finanziaria, assistenza agli espatriati, consulenza in diritto dell'informatica e diritto d'autore, diritto del lavoro, diritto commerciale, in operazioni di fusione ed acquisizione, nonché servizi di finanza aziendale. Lo Studio, che dal 2006 redige il Bilancio dell'Intangibile, opera in modo indipendente con 9 sedi in Italia, 1 a Londra e 1 in Cina, oltre 480 professionisti, di cui 320 consulenti fiscali e, grazie anche all'integrazione con lo Studio legale Agnoli Bernardi & Associati, 160 avvocati, nonché con corrispondenti a livello internazionale

Via Bertola, 34 - 10122 Torino - Tel. 011 5743611 - Fax 011 5627062 - www.pirolapennutozei.it



Fornire servizi confezionati su misura per ciascun cliente con strumenti quali la competenza tecnica, la trasparenza nelle procedure, la visione integrata del business del cliente, il costante aggiornamento di principi, sistemi e metodi operativi. Lungo tale direttrice **Pitagora** ha costruito nel tempo il proprio ruolo professionale ed i tratti distintivi della propria struttura.

Uno sforzo di tutti orientato ad un imprescindibile obiettivo: il conseguimento di un elevato standard qualitativo nello svolgimento dell'attività di revisione e organizzazione contabile, condotta in maniera esclusiva tralasciando volutamente e da sempre altre attività correlate, come la consulenza fiscale e societaria, che possono generare situazioni di conflitto d'interesse, ed essere in contrasto con la normativa che regola l'attività di "revisione contabile". Società iscritta al network PCAOB (sede americana).

C.so Matteotti, 21 - 10121 Torino - Tel. 011 5178602 - Fax 011 5189491
pitagora@pitagora.org

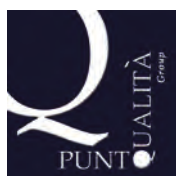


Da quarant'anni **Praxi** assiste Aziende ed Enti Pubblici nel processo di miglioramento, rinnovamento e sviluppo. Ha 250 Dipendenti, 10 Sedi in Italia, una a Monaco di Baviera ed una Società partecipata a Londra (Consolia Ltd.), 6 milioni di Euro di Capitale Sociale.

Praxi è articolata su quattro Divisioni:

- Organizzazione
- Valutazioni e Perizie
- Informatica
- Risorse Umane

C.so Vittorio Emanuele II, 3 - 10125 Torino - Tel. 011 6560 - www.praxi.com



Punto Qualità rappresenta per i suoi clienti da oltre 10 anni, un riferimento tecnologico per innovare ed incrementare le strategie aziendali legate all'Information Technology.

Opera come partner sia di grandi aziende sia di Piccole e Medie Imprese, pubbliche e private, che vogliono migliorare la competitività con soluzioni innovative. Attraverso alleanze strategiche, lavora su tutto il territorio nazionale avvalendosi della partnership consolidata delle più grandi società internazionali di IT.

Grazie ad una continua presenza dell'azienda sul mercato "commerciale" ICT attraverso Arxivar, software di Document e Workflow Management e sul campo della Ricerca, Sviluppo e Formazione, l'azienda è sempre in grado di fornire tutta l'assistenza e la collaborazione necessaria alla realizzazione sinergica di progetti ICT innovativi. Il principio fondamentale è la qualità delle soluzioni e dei risultati, per instaurare con i suoi clienti un rapporto continuativo e duraturo nel tempo. Punto Qualità appartiene ed è attiva nel Polo di Innovazione ICT di Torino Wireless.

Via Tiziano Lanza, 31/35 - 10095 Grugliasco (TO) - c/o Parco Scientifico e Culturale Le Serre
Tel. 011 0676093 - Fax. 011 06760.97 - www.puntoqualita.eu - cdaf@puntoqualita.eu



Siav Sistemi Digitali Spa è attiva nella gestione documentale e nel work flow. Il gruppo è leader in Italia nel Document & Workflow Management e ha al suo attivo più di 2.000 clienti. La gestione elettronica integrata dei documenti aziendali vi permette di ottimizzare: la distribuzione, la ricerca, l'archiviazione.

L'esperienza che abbiamo maturato in Siav Sistemi ha permesso ai nostri clienti di ottenere il recupero della produttività, la riduzione dei costi aziendali, una maggiore efficienza.

Via di Francia, 28 I Gemelli, torre A - 16149 Genova - Tel. 010 465095

Via Genovesi, 2 - 10100 Torino - www.siavsistemi.it

Soci Sostenitori CDAF



Tagetik - Microsoft Gold Certified Partner - fornisce una soluzione software completa per il Performance Management e la Financial Governance, la Business Intelligence, la Collaborazione e la Comunicazione aziendale. Tagetik 3.0 crea valore semplificando la complessità dei processi di business per il CFO e il CIO: budget, pianificazione e forecasting, consolidamento e reporting, financial governance, strategy management, analisi della profittabilità, analisi del capitale circolante e adeguamento alle "compliance"/specifiche richieste di business. Tagetik 3.0 è la soluzione per gestire le performance aziendali fino alla singola transazione, controllare l'esecuzione della strategia e migliorare i processi decisionali in tutta l'organizzazione, così da ottenere un veloce ritorno dell'investimento e ridurre il costo totale di possesso del software (TCO).

Tagetik è presente in 13 paesi ed ha avviato una partnership molto stretta con Microsoft. I suoi specialisti di mercato sono totalmente impegnati nel successo dei 400 clienti in tutti i settori d'impresa e nello sviluppo di partnership internazionali con i maggiori "system integrator", partner tecnologici e specialisti locali. Per maggiori informazioni: www.tagetik.it

Via Farnesi, 141 - 55100 Lucca - Tel. 058 396811 - Fax 058 391199 - www.tagetik.it



Unionfidi è una Società Cooperativa di garanzia collettiva dei fidi, istituita nel 1975, ad iniziativa di soci privati; si propone di assistere le piccole e medie imprese nell'accesso al credito e al reperimento del capitale di rischio, attraverso la prestazione di garanzie collettive alle imprese socie o cogarantendo altri Confidi. Sono partners di Unionfidi circa 60 istituti bancari, tra i quali i maggiori players del mercato nazionale, alcune società di leasing ed alcune società finanziarie nazionali e regionali. Unionfidi opera in tutta Italia e le imprese associate sono oltre 10.600.

Via Nizza, 262/56 - 10126 Torino - Tel. 011 2272411 - www.unionfidi.com
info@unionfidi.com



Ventana Group, è uno dei maggiori players nel settore M.I.C.E. (Meeting, Incentive, Conference, Exhibitions), Business Travel e Leisure operante sul mercato italiano ed estero.

Attraverso le sue sette business units e la tecnologia d'avanguardia, Ventana Group offre un servizio completo e funzionale nell'ambito del turismo corporate organizzando e gestendo: trasferte aziendali, viaggi di incentivazione, eventi, congressi, hospitality e accommodation per il polo fieristico di Fiera Milano e del Lingotto Fiere, viaggi leisure di alto profilo. Un servizio attento e qualificato ha permesso all'azienda di acquisire e fidelizzare importanti clienti e di farla crescere esponenzialmente in pochi anni.

Ventana Group ritiene fondamentale mantenere e valorizzare i rapporti "one to one", nonché l'unicità dei propri clienti e dei servizi offerti.

Via San Tommaso, 18 - 10121 Torino - Tel. 011 5622766 - Fax 011 5622384
www.ventanagroup.it - info@ventanagroup.it



Warrant Group è una struttura nata nel 1985 come società di consulenza ed è, oggi, riconosciuta come realtà tra le più qualificate nei settori della Finanza d'Impresa e della Finanza Agevolata. Opera in tutta Italia con le Divisioni di: Finanza Agevolata, Finanza d'Impresa, Formazione, Internazionalizzazione, Finanziamenti Agevolati Speciali, Trasferimento Tecnologico, EFS - European Funding Division. Collabora con ANDAF e ha in essere molte partnership con i principali Gruppi bancari presenti sul territorio nazionale, tra i quali: Intesa-SanPaolo, Crédit Agricole, Gruppo Credem. È sponsor istituzionale di Confindustria per i principali eventi promossi su tutto il territorio e collabora con diverse Sedi provinciali.

C.so Mazzini, 11-13 - 42015 Correggio (RE) - Tel. 0522 7337 - www.warrantgroup.it
Filiali: Torino, Bergamo, Treviso ed altre in corso di apertura in tutta Italia.

L'accesso al credito delle piccole e medie imprese e la funzione della garanzia mutualistica



di **GIORGIO GUARENA**
(UNIONFIDI - Socio CDAF)

Il permanere delle difficoltà a carattere generale del contesto economico finanziario continua inevitabilmente a penalizzare l'accesso al credito da parte delle imprese, specie se queste hanno dimensioni medio - piccole, le così dette PMI.

Alle usuali logiche di valutazione, per la concessione di credito, da parte del mondo bancario si sono ormai da qualche tempo aggiunte le regole di Basilea 2 che in base al "rating" portano le Banche ad escludere quei soggetti a più elevato rischio che, oltre all'obiettivo, ed evidente, maggiore probabilità di default, possono comportare per la Banca stessa un maggior assorbimento di patrimonio ai fini della Vigilanza di Banca d'Italia.

Di qui la necessità per la Banca, per poter procedere con il finanziamento, di contenere il rischio attraverso all'ottenimento di strumenti di mitigazione, quali in primis le garanzie, in tutte le loro tipologie e sfaccettature.

Questo stato di fatto ha, negli ultimi due - tre anni, portato alla ribalta (e, a mio avviso, spesso caricato di responsabilità al di là della loro obiettiva capacità in termini organizzativi e patrimoniali) i consorzi di garanzia fidi, per lo più noti come Confidi.

Si tratta usualmente di cooperative "a mutualità prevalente" (nel senso che i loro servizi, possono essere resi solo ai soci, strettamente PMI) nate, per iniziativa spesso delle Associazioni datoriali, a partire dagli anni '70, ossia in momenti in ogni caso caratterizzati da un forte sviluppo del tessuto produttivo nazionale, ed aventi come obiettivo favorire l'accesso al credito dei loro soci, propriamente piccole medie imprese, attraverso il rilascio di garanzie a favore della banca finanziatrice.

Il patrimonio dei Confidi a garanzia degli impegni assunti, attraverso ad un "moltiplicatore" che funge da leva, per lo più ha una duplice natura derivando sia dalle quote associative dei soci (e dagli avanzi di gestione, ovviamente) che in

tal modo intervengono in modo mutualistico a sostenere l'attività della cooperativa, sia da contributi e dazioni di vario tipo da parte di Istituzioni locali (Regioni, Camere di Commercio,...) aventi a cuore il sostegno socio economico dei territori di competenza.

Le garanzie rilasciate alle banche, nell'interesse dei soci, usualmente coprivano (e tutt'ora coprono) il 50% del credito concesso, e molto spesso "gravitavano" su un fondo monetario depositato dal Confidi presso la banca, a fronte del quale poteva assumere rischi di importo complessivo pari, ad esempio, a 5 o 7 volte l'importo del fondo stesso.

Senza voler generalizzare, lo scenario in cui hanno operato i Confidi fino ad una decina di anni fa era caratterizzato da un accesso al credito senz'altro meno selettivo da parte delle Banche, da un trend delle "sofferenze" sostanzialmente contenuto, e spesso quale evento quasi "eccezionale", ed anche (per lo meno prima che la vecchia lira si incanalasse nei parametri propedeutici all'avvento dell'euro) da alti tassi di interesse a remunerazione del patrimonio dei confidi, con il conseguente positivo impatto sul conto economico.

Negli ultimi anni, specialmente negli ultimi tre o quattro per quanto concerne il trend dei default, lo scenario è evidentemente mutato profondamente: elevata selettività delle banche all'atto della concessione del credito, specie alle PMI (con tanto di dibattiti sul fatto che si tratti o meno di effettivo "credit crunch") con i Confidi sempre più chiamati ad intervenire a fronte di situazioni "particolarmente rischiose", con conseguente aumento delle sofferenze e delle escussioni, avendo come contropartita un "ciclo attivo" non accresciuto in proporzione, se accresciuto...

In modo particolare, le commissioni fatte pagare dai Confidi ai propri soci al momento del rilascio della garanzia possono essere difficilmente parametrate all'effettivo rischio sottostante (come avviene con lo spread per le Banche), per una serie di motivi: dalla matrice "mutualistica" del Confidi, alla obiettiva impossibilità di gravare a dismisura sul costo complessivo del credito (banca più confidi), agli stessi limiti "antiusura" deri-

vanti dal computo del costo della garanzia nel TEG dichiarato dalla banca.

Nello stesso tempo i proventi finanziari si sono drasticamente ridotti con i bassi tassi dell'euro, abbinati all'esigenza per i Confidi di salvaguardare il loro patrimonio operando con prudenza come tipologia di operazioni ed emittenti dei titoli in cui si investe.

E, come se non bastasse, le stesse Istituzioni "finanziatrici" storiche dei Confidi hanno progressivamente viste ridotte le loro disponibilità per cui hanno dovuto contenere i loro interventi o, per lo meno, renderli (giustamente) più selettivi.

A tutto questo si è accompagnata, e si sta tuttora accompagnando, una trasformazione epocale dei Confidi: da entità soggette di fatto a blandi adempimenti informativi nei confronti dell'allora UIC, a veri e propri intermediari finanziari iscritti in uno specifico elenco in quanto soggetti a vigilanza della Banca d'Italia, alla stregua delle banche.

Questo evidentemente comporta per i Confidi un duplice sforzo. Il primo sul fronte organizzativo dovendosi dotare di funzioni specifiche dedicate al dialogo con la Vigilanza (i vari tipi di "segnalazioni") ed al presidio delle varie aree della "compliance" (antiriciclaggio, trasparenza, arbitro bancario finanziario, Modello 231/01, e da un punto di vista contabile e di Bilancio: l'adozione dei principi IAS).

Il secondo, ben più impegnativo, sul fronte del patrimonio, nell'ottica di garantire nel tempo il rispetto dei requisiti stabiliti da Banca d'Italia, aventi come estremi da una parte il patrimonio di vigilanza (nell'accezione valida per le banche) e dall'altra parte il così detto "attivo ponderato", ossia l'ammontare delle garanzie residue, al netto dei loro strumenti di mitigazione, quali controgaranzie istituzionali (Fondo centrale per le PMI e FEI), ed eventuali operazioni di cartolarizzazione sintetica, o "tranchet cover".

Non vorrei con la disamina di cui sopra aver dipinto a tinte troppo fosche il presente ed il divenire dei Confidi, che in ogni caso potranno avere un futuro solo se sapranno inanzitutto superare il loro

frazionamento, ormai antistorico, mettendo inizialmente a fattor comune servizi ed attività comuni, nell'ottica di una maggiore efficienza e contenimento dei costi.

Questa è una fase, parlando già lingue comuni, che potrà naturalmente portare ad inevitabili aggregazioni tra Confidi, a livello o regionale, o di affinità "associativa", od anche superando quest'ultimo aspetto.

In tal modo i Confidi potranno essere ancora più efficienti, e si presume più patrimonializzati, ma soprattutto saranno soggetti più "affidabili", rispetto all'attuale situazione estremamente frazionata, per i loro stakeholder naturali, ossia le Istituzioni "finanziatrici" e le Banche partner, nei confronti delle quali potranno acquisire una maggiore forza contrattuale.

Nel contempo i Confidi, e tanto più se pochi e strutturati, dovranno sempre di più ottimizzare, e se possibile individuare di inediti, quegli strumenti utili per migliorare il loro coefficiente patrimoniale, dagli interventi sulla patrimonializzazione riconosciuti ai fini della Vigilanza (strumenti finanziari partecipativi; strumenti ibridi,...), agli elementi di mitigazione dei rischi, ad iniziare dai controgaranti che "ponderano", per finire alle cartolarizzazioni di portafogli omogenei di garanzie, chiamando se possibile a partecipare all'equity anche le Istituzioni.

A quel punto le Banche, trovandosi ad operare con Confidi strutturati ed adeguatamente patrimonializzati, necessariamente dovranno "valorizzare" in concreto la garanzia ricevuta, a tutto beneficio della PMI finanziata, in termini di maggior credito e di migliori condizioni, permettendo così la naturale chiusura del cerchio: PMI, Banca e Confidi.

Chi scrive queste righe ha l'esperienza diretta del Confidi, operando ormai da quasi sette anni in uno dei maggiori Confidi Italiani: Unionfidi, nato nel 1975 e via via cresciuto quale espressione delle principali Associazioni datoriali di natura industriale del Piemonte, le Unioni Industriali di Torino, Cuneo, Alessandria e Novara (Unionfidi peraltro è anche frutto dell'aggregazione con i tre Confidi delle tre Provincie citate) ed API Torino.

Oggi Unionfidi sta raggiungendo il traguardo dei 14 mila soci, dei quali circa l'80% in Piemonte ed il resto in Lombardia, Liguria ed altre regioni, e presenta un monte garanzie residue di circa 620 milioni di euro che hanno reso possibile l'erogazione di nuovi finanziamenti per oltre 1 miliardo e 200 milioni di euro. Soltanto nel 2010 le garanzie rilasciate sono state pari a 250 milioni di euro, a fronte di 532 milioni di euro di finanziamenti erogati dal sistema bancario ai Soci del Confidi per soddisfare le loro esigenze finanziarie a breve e medio termine.

Per fare questo Unionfidi ha in essere convenzioni con oltre 60 entità finanziarie: Banche, Società di Factor e di Leasing.

Circa il 70% delle garanzie rilasciate fruisce di una controgaranzia istituzionale (Fondo Centrale di garanzia; Fondo Europeo degli investimenti - FEI e Fondo di riassicurazione della Regione Piemonte), ed una parte delle stesse è stata recentemente oggetto di una operazione di cartolarizzazione sintetica, che ne ha "cristallizzato" la perdita definitiva mas-

sima in un importo definito con la Banca beneficiaria delle stesse garanzie, ed oggetto di un fondo rischi, esaurito il quale viene meno qualunque impegno per Unionfidi.

Nei giorni scorsi Banca d'Italia, ravvisando il soddisfacimento dei requisiti patrimoniali ed organizzativi, ha proceduto all'iscrizione di Unionfidi nell'elenco speciale degli intermediari vigilati, di cui all'articolo 107, come si diceva prima della riforma del Testo Unico Bancario - TUB, che ha modificato la numerazione degli articoli.

...onori ed oneri quindi. Di fatto non cambierà molto in quanto Unionfidi, pur nelle more dell'iscrizione, ha teso ad operare alla stregua di un "vigilato", astenendosi ovviamente solo dalle "segnalazioni" a Banca d'Italia, che ora invece dovrà iniziare a fare.

In merito al divenire valgono, nella sostanza, anche per Unionfidi le considerazioni fatte sopra a livello di "sistema confidi", per cui, se mi è permesso, mi "prenoto" per un pezzo di questo tipo fra qualche mese per dirvi se ci sono novità.



Dove va (o non va) l'Information Communication Technology?



di PAOLO PAGANELLI
(Presidente CDI - Club
Dirigenti Informatici)

L'ICT è uno dei principali motori di innovazione, in grado di contribuire in maniera importante a uno sviluppo sostenibile, sia economico sia sociale. Non sempre, però, tale valore è adeguatamente percepito e riconosciuto, per cui le potenzialità che offre finiscono per essere indisponibili o sotto utilizzate.

Anzi non raramente, l'evoluzione viene condizionata e limitata da luoghi comuni, indotti quasi sempre da un marketing ingannevole, oppure in altri casi dalla scarsa attenzione nel valutarne gli effetti.

Un primo aspetto da sottolineare è che l'ICT si va sempre più differenziando, sia tecnologicamente, sia per le modalità di gestione e di fruizione in ragione degli utilizzi. Una cosa è l'informatica "tecnologica", quella che riguarda il software di base (sistemi operativi dei computer, sistemi di comunicazione) piuttosto che il software "embedded" nei telecomandi o nelle centraline delle automobili.

Altra cosa è la più tradizionale informatica "gestionale" a supporto del business delle aziende: dai packages alle applicazioni core-business.

Altra cosa ancora è l'informatica basata su internet, che consente nuove forme di business ma anche i social network. Insomma l'ICT, come qualsiasi altro segmento merceologico in crescita, va nel tempo differenziandosi con implicazioni diverse che è necessario osservare e anche dibattere, non solo per raccogliere tempestivamente le opportunità che offre, ma anche per evitare le trappole in cui si può cadere.

Ci soffermeremo su alcune di queste tematiche, specialmente quelle che hanno un maggior impatto sullo sviluppo economico e sociale, a partire dalle imprese, con qualche back flash per consentire una corretta collocazione di quanto andremo a illustrare.

L'informatica "gestionale".

Parliamo subito di quella a supporto delle imprese. Normalmente il software di cui le aziende si avvalgono si può

suddividere in applicazioni **commodity** e applicazioni core business. Le prime sono normalmente quelle relative alle applicazioni contabili, alle paghe e simili. Più in generale una applicazione può definirsi commodity se non incide direttamente sul business aziendale e se il rapporto costo/benefici è comparabile con applicazioni analoghe. Queste applicazioni sono normalmente soggette a manutenzione adeguata (es. mutamenti legislativi) e la loro gestione, in capo a un unico produttore del software ERP o del package, consente di ripartire su tutte le installazioni i costi delle modifiche.

Ne deriva un'economia di scala che permette anche di minimizzare la difettosità eventuale dell'implementazione.

Invece un'applicazione è definibile **core business** quando risponde a esigenze specifiche che devono seguire tempestivamente le dinamiche del business.

Il rapporto costo/benefici è correlato ai ritorni nel business. È assodato che in questi casi qualsiasi ERP o package, avvalendosi solo delle funzionalità standard e delle parametrizzazioni, ha difficoltà a coprire specificità aziendali, che sono spesso microfunzionalità e la loro quantità generalmente non è trascurabile.

Si supplisce con "personalizzazioni", cioè implementazioni di codice custom spesso in un linguaggio suggerito dal produttore dell'ERP.

Questo codice però frequentemente soffre di problemi strutturali rilevanti, sia perché il linguaggio stesso quasi sempre si rivela non versatile ai fini della manutenzione, sia perché la struttura stessa dell'ERP, a partire dalle basi dati, costituisce un vincolo.

Osservando il processo implementativo si arriva allo stesso risultato. Infatti le applicazioni commodity possono essere implementate senza mantenere le microfunzionalità esistenti nel legacy precedente, che giustamente neppure vengono esaminate, perché comunque sostituibili facilmente dalle nuove practices che non raramente sono anche migliori. Nel core-business, invece, non mantenere le microfunzionalità (non è così per tutte, ma lo è per buona parte) può voler dire penalizzare il business stesso.

Si rischia la proliferazione di procedure informatiche "nascoste" al di fuori

dell'ERP, ideate e gestite artigianalmente da singoli, che possono anche funzionare bene ma non costituiscono patrimonio aziendale.

Il passato recente

I packages hanno iniziato ad affermarsi significativamente da metà degli anni '90. In quegli anni la loro copertura funzionale era piuttosto segmentata e faceva capo a produttori diversi. Vi erano packages orientati alla contabilità, altri orientati alle paghe e altri ancora a segmenti specifici di business. Alcuni produttori di package, leader all'epoca di prodotti di gestione della produzione, si "impadronirono" della terminologia Material Resource Planning, facendola diventare sinonimo di applicazioni informatiche di **successo: in termini marketing la terminologia MRP piaceva**. Al contempo ciascun produttore di package cercava o aveva già cercato di allargare la copertura dei propri prodotti ad altre funzionalità coperte dai package della concorrenza. I package orientati alla produzione ebbero vita dura, per i motivi sopra accennati, mentre quelli contabili si affermavano sempre più. I produttori di questi ultimi, visto il successo della terminologia MRP, ebbero l'idea di sostituire il termine Material con il termine Enterprise, coniando il termine ERP. Un'operazione marketing fra le più riuscite anche perché andò di pari passo con la sostituzione delle applicazioni contabili, la cui convenienza apparve evidente in occasione del "baco dell'anno 2000". Perché spendere nel sistemare applicazioni legacy quando era possibile adottare rapidamente una soluzione definitiva standard?

Il baco dell'anno 2000 non solo favorì l'affermazione dei package per le applicazioni commodity, ma produsse anche una diminuzione di credibilità più in generale dell'informatica, che non solo non era riuscita a "prevedere" il baco, ma in molti casi aveva valutato la sistemazione di questo con extra budget che via via erano cresciuti anche notevolmente. L'informatica apparve poco capace di dominare se stessa e fu facile enfatizzare la deduzione che certo vecchie informatiche andava sostituito dai moderni ERP, soprattutto nel comparto industriale.

La credibilità dell'informatica ebbe un ulteriore colpo di grazia, agli inizi degli

anni 2000, con la "bolla internet". Come spesso succede, una diffusa campagna marketing enfatizzò le potenzialità di questa nuova tecnologia basata sull'informatica, ma soprattutto sul formidabile miglioramento del rapporto costo/prestazioni delle telecomunicazioni. Peccato che troppi investirono su un ritorno a breve dei business basati su internet. Fu un disastro evidente anche a chi aveva poco a che fare con l'informatica e produsse un'ulteriore delegittimazione della stessa. Era vero che internet avrebbe pervaso il mondo, ma in tempi molto più lunghi e con modalità ancora oggi imprevedibili.

In realtà le vicende economiche associate alla bolla internet sono più assimilabili a quanto accadde nel 1929. Allora molti avevano capito che l'energia elettrica sarebbe diventata il motore del mondo e troppi investirono su un ritorno a breve del business. Era vero che l'energia elettrica avrebbe pervaso il mondo, ma in tempi molto più lunghi. Fu una catastrofe immane perché si ebbero fallimenti a catena che furono la causa della depressione economica di quegli anni. Va ricordato che nacquero allora nuove importanti normative che sono alla base del funzionamento delle attuali Borse. Nonostante tutto, con internet, il disastro si è ripetuto seppure in modo assai più circoscritto e controllato.

Il governo dell'innovazione tecnologica

In realtà il problema è sempre lo stesso: come trasportare l'innovazione tecnologica nel business eliminando, o quanto meno attenuando, l'influsso di un marketing ingannevole che ancora oggi è troppo attivo. Con altra chiave di lettura, dovremmo dire che sarebbe utile *se* le affermazioni del marketing avessero riscontro in documentate evidenze fornite da enti, centri di ricerca, università e simili, purché super partes. Ma purtroppo questo avviene poco, specialmente nell'informatica "gestionale". Facciamo qualche esempio.

Solo il 3% dei siti internet rispetta le normative della legge Stanca del 2004 sull'accessibilità/usabilità, che riguarda oltre il 30% della popolazione (gli anziani e i diversamente abili che sono quelli che ne hanno più bisogno). Coloro che formano si occupano più di insegnare le technicalities dei linguaggi

(simili) piuttosto che capirne l'impatto. Produrre un sito che rispetti le normative ha praticamente lo stesso costo di un sito che non le rispetta. Eppure i produttori dei siti non si pongono neanche il problema, ma neppure i formatori hanno questa percezione. Si deduce: non vi sono enti/organizzazioni super partes che osservano e misurano le carenze formative, attuative e nei controlli. Dato che il marketing non se ne occupa, tutto va avanti perpetuando inefficienze non trascurabili.

Altro esempio. I "linguaggi ad oggetti" da metà degli anni '90 sono molto reclamizzati come i linguaggi di programmazione del futuro, buoni per tutti gli usi. Ma non è così! Sono sì necessari per produrre software "tecnologico", quello in grado di supportare applicazioni che dialogano con le primitive del sistema, ma non sono adatti per il software "gestionale", perché molto difficili e costosi da utilizzare e mantenere, nonché poco flessibili per seguire tempestivamente le esigenze del business. Hanno bisogno di una organizzazione del lavoro complessa e ferrea per evitare che sfugga il controllo o addirittura sia alla mercé dei "cercatori di nicchie" che non mancano nell'informatica. Se davvero si affermassero diffusamente, ci potremmo trovare di fronte a nuovi disastri in quanto, dopo qualche anno, le applicazioni rischiano di diventare ingestibili, fino ad essere alla mercé di chi deciderà di dettare regole e costi senza garantire una buona gestione. Tutto ciò perché l'attenzione del marketing è solo sulla tecnologia e non tiene conto dell'organizzazione del lavoro.

Anche qui: non vi sono enti/organizzazioni super partes che osservano e misurano la validità della tecnologia applicata.

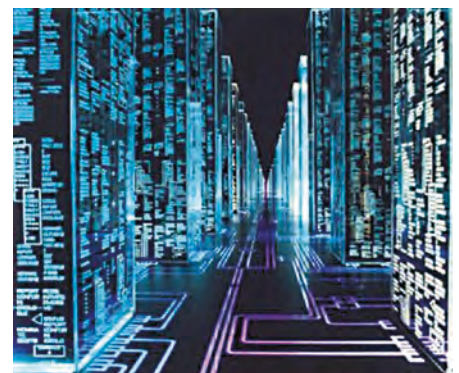
Conclusioni

Le interpretazioni esposte sull'evoluzione dell'ICT possono essere oggetto di condisione o non esserlo. Ma il problema di fondo è che non bastano le opinioni e le esperienze dei singoli, per quanto valide possano essere, per attenuare i rischi di errate strategie ICT che possono indurre seri problemi, condizionando perfino l'evoluzione economica in generale. I centri di ricerca, le università non paiono oggi sufficientemente attrezzati a capire e a valutare compiutamente le evoluzioni in

corso, specialmente se implicano aspetti non solo tecnologici. Ogni sforzo mirato a stimolare nuovi investimenti in ricerca, innovazione ed istruzione, la stessa valorizzazione del talento e del capitale umano può essere poco fruttuoso se la direzione è sbagliata, se il marketing ingannevole continua ad avere voce in capitolo senza che nessuno lo contrasti seriamente. Il compito è certamente impegnativo, ma bisognerà pur capire come intervenire perché la posta in gioco sta diventando sempre più alta.

Insomma la prima vera innovazione è, forse, proprio quella di promuovere strutture e meccanismi finalizzati a capire se davvero le innovazioni tecnologiche producono i vantaggi attesi, in che condizioni, con quali vincoli e con quali rischi. Bisognerà ovviamente focalizzarsi sulle problematiche più rilevanti e non perdersi in tutti i rivoli che quotidianamente emergono. Già questo è un obiettivo non banale. D'altra parte viene da chiedersi: come è possibile che negli anni si perpetuino disattenzioni, come quelle descritte, senza che emergano valutazioni avvalorate da riscontri oggettivi e attendibili?

Forse non possiamo permetterci più un tale spreco. Dobbiamo affrontare senza indugio il quesito: Dove va (o non va) l'ICT? Ne va di mezzo la credibilità dell'ICT stessa, ma anche *il business, nei suoi multiformi aspetti*, che sempre più pervasivamente l'ICT supporta.



ANDAF e CDAF: strategie di crescita e sviluppo in un'ottica comune



di FAUSTO COSI
(Presidente ANDAF)

Ho accolto con molto entusiasmo l'invito e l'opportunità, offertami dal Vostro Presidente Claudio Lesca, di realizzare un articolo per la "Lettera ai Soci".

Con l'occasione desidero ringraziare in primo luogo tutti Voi amici e colleghi del CDAF per la proficua collaborazione che in questi anni ha consentito la creazione di un asse privilegiato con ANDAF ed auspicio che il nostro rapporto sia ulteriormente rafforzato dall'entusiasmo, dai valori e dalle finalità che ci accomunano. Non tratterò nel dettaglio il nostro comune percorso e le sue evoluzioni future ma per questo vi rimando alla recente relazione all'Assemblea del vostro Presidente, nella quale si affronta l'argomento in modo efficace.

Desidero invece soffermarmi sulle modifiche che sono state apportate allo Statuto ANDAF per adeguarlo alle accresciute dimensioni dell'Associazione e alle sue ulteriori prospettive di sviluppo.

Con l'occasione si sono creati i presupposti per l'ottenimento della personalità giuridica dell'Associazione: questa nuova impostazione non determina sostanziali cambiamenti nei rapporti e nei vantaggi riservati ai Soci CDAF ma solo vincoli squisitamente formali, i quali non modificano i rapporti tra le nostre Associazioni che anzi intendiamo rafforzare con spirito costruttivo e grande collaborazione.

A tal fine sarà molto bello e simbolico firmare un nuovo Protocollo d'Intesa in occasione del Convegno Nazionale ANDAF 2011 che avrà luogo proprio a Torino!

Utilizzo quindi lo spazio che mi è gentilmente offerto per illustrare le iniziative che ANDAF ha posto in essere nel recente passato e quanto intende proporre per il prossimo futuro, disegnando la traiettoria evolutiva che intendiamo conferire all'Associazione.

Nel presente contesto, ANDAF intende farsi parte attiva del processo di rilancio del sistema economico, tramite l'operato

dei suoi Comitati Tecnici, dai quali far emergere e sviluppare una propria capacità di analisi e di proposta, che troverà il momento di sintesi in occasione del citato Convegno Nazionale del 28 e 29 ottobre 2011: la semplificazione quale fattore di accelerazione della competitività sarà il tema centrale, come illustrato nella copertina dell'ultimo numero della nostra Rivista, dove è stata posta l'attenzione proprio sul divario che ancora ci separa dalle nazioni europee più dinamiche e sul valore della semplificazione come parziale risposta, a costo zero, alla crisi di competitività del sistema. Lo scopo è fornire il qualificato contributo della nostra Associazione all'ampio dibattito in corso.



ANDAF intende inoltre incrementare l'offerta di eventi a carattere nazionale poiché, oltre ad aumentare la visibilità, essi rappresentano momenti di sintesi di

problematiche fondamentali della nostra professione.

Il primo evento dell'anno è rappresentato dal Forum sul Bilancio che quest'anno è giunto alla seconda edizione, tenutasi a Milano nel mese di febbraio. In questa occasione sono stati analizzati e commentati i risultati di una survey sulla performance economica delle aziende italiane quotate negli anni 2008/2009, comparandoli con un campione di 100 società tedesche, che hanno registrato performance migliori.

Il Comitato Tecnico ANDAF Financial Reporting Standards ha avuto recentemente la grande soddisfazione di ricevere dal Segretario Generale dell'Organismo Italiano di Contabilità (OIC) la proposta di aprire un tavolo permanente di consultazione per l'elaborazione dei principi contabili nazionali ed internazionali. ANDAF è inoltre socio fondatore dell'Organismo Italiano di Valutazione (OIV) che si è recentemente costituito sotto l'egida dell'Università Bocconi ed al quale hanno aderito le più importanti associazioni professionali.

Il 27 settembre 2011 si terrà la prima edizione del Forum Fiscale, incentrato sulla fiscalità d'impresa quale fattore competitivo; l'evento avverrà in un momento delicato per il nostro Paese, stretto tra la necessità di ridurre la pressione fiscale per rilanciare i consumi e la ripresa ed i vincoli del debito pubblico che limitano fortemente gli spazi di manovra.



La seconda edizione del Forum sul Controllo di Gestione, pianificato per metà novembre, chiuderà il ciclo degli eventi nazionali per l'anno in corso. Il Controllo di Gestione è diventato sempre più strategico per le aziende, poiché non solo rappresenta la bussola per il CEO ma serve anche per elaborare piani credibili da presentare alle banche per ottenere nuova finanza o per mantenere gli affidamenti. In questo caso, la credibilità del CFO che elabora i piani può fare la differenza.

Un occhio di particolare riguardo intendiamo rivolgere alle problematiche delle aziende in crisi, per la trattazione delle quali ANDAF ha costituito la Task Force "Crisi e risanamento d'azienda". Il ruolo del CFO nelle aziende in difficoltà acquisisce un rilievo maggiore e si richiede, in tali difficili quanto purtroppo diffuse circostanze, una visione più ampia e profonda della situazione, in modo da anticipare le problematiche e di guidare il processo di ristrutturazione in contesti di grande difficoltà operativa.

Un altro appuntamento di rilievo per i CFO è costituito dal 41st IAFEI World Congress che si terrà a Pechino il 16-18 settembre 2011, ideale proseguimento dell'edizione 2010 organizzata da ANDAF a Roma. Numerose le domande alle quali si cercherà di dare valide risposte in quella sede: come può un'azienda far fronte alle sfide determinate dallo sviluppo dell'economia mondiale e coglierne le opportunità? Come possono i CFO avere maggiore influenza sui governi nazionali e sulla relativa legislazione? Come possono migliorare il loro ruolo e valore strategico?

All'ultimo di questi interrogativi ha risposto in modo esemplare Giorgio Donna, in un suo articolo recentemente pubblicato su ANDAF Magazine al quale mi piace associarmi. Sono 5 le parole-chiave che il CFO deve avere come riferimenti per svolgere correttamente il proprio ruolo: strategia, basics, rischio, rigore finanziario, valori. L'ultima di queste voci è particolarmente degna di attenzione: è ormai diffusa la consapevolezza che qualunque percorso di risanamento economico debba passare per un assoluto recupero di valori morali nel comportamento degli operatori.

È qui che si colloca la figura del CFO, il quale, per la sua funzione di regista dei processi di gestione del denaro, deve divenire custode dei valori dell'impresa e promotore di un'etica comportamentale nella compagine aziendale.

Il recupero di valori morali, smarriti troppo spesso in questi ultimi anni, e di uno spiccato senso dell'etica sia nella professione che nella nostra vita sociale e politica, è essenziale per la crescita e lo sviluppo della nostra società e delle nostre Associazioni.

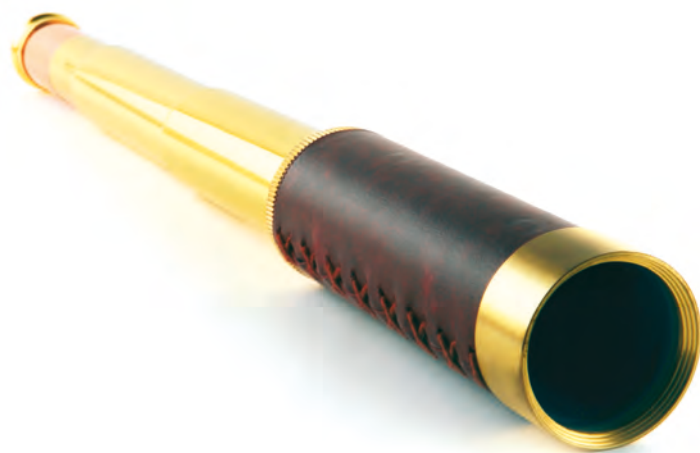
In questo momento di forte incertezza dell'economia globale, che vede anche una forte contrazione del mercato del lavoro, noi CFO non possiamo e non dobbiamo trascurare l'accrescimento delle nostre capacità professionali: a tal proposito, ANDAF sta dando un notevole impulso alla Formazione, in particolare ampliando l'offerta dei Master CFO in collaborazione con illustri Atenei: in aggiunta a quelle di Pisa, Ferrara, Cas-

tellanza e Torino (recentissimo!), inizieranno entro il 2012 le collaborazioni con le Università di Udine, Genova e Napoli.

Spero di averVi coinvolto in riflessioni utili e condivise e soprattutto mi auguro di poterVi incontrare numerosi nel corso del nostro XXXV Congresso Nazionale, che quest'anno si svolgerà proprio a Torino. Abbiamo scelto Torino per il ruolo fondamentale che la città ha avuto nel processo di riunificazione del nostro Paese, di cui ricorre il 150° anniversario, e per dare il giusto riconoscimento a tutti gli iscritti CDAF e ANDAF Piemonte per il grande contributo fornito al progresso delle nostre Associazioni.

L'evento sarà "memorabile", una Task Force pilotata da Paola Bosso lo sta organizzando al meglio e senza risparmio di sforzi e di mezzi: non si può mancare!

In attesa di incontrarVi numerosi a Torino, colgo l'occasione per augurare a tutti buone vacanze!



Aziende: spesso è meglio esternalizzare i servizi. Oggi la "risorsa Rete" lo permette.



di PIERPAOLO VIANI
(SIAV Sistemi Digitali)

A volte è difficile, soprattutto accorgersi della necessità, ma oggi in azienda occorre cambiare prospettiva e affrontare i problemi da un punto di vista nuovo ed innovativo, realizzare soluzioni semplici ed efficaci, affrontare un piccolo investimento mirato che permetta di creare valore consistente. L'azienda se piccola o anche media, dipende dai settori, tende a temere investimenti in nuove tecnologie perchè collegati spesso a consistenti investimenti in hardware e software.

Soluzione: l'outsourcing, l'affidamento esterno dei propri processi, una soluzione poco costosa in assoluto, ma soprattutto con spese "on demand". L'outsourcing ormai sta passando dalla dimensione artigianale a quella industriale, rinunciando a un po' di personalizzazione, portando così grandi vantaggi economici e organizzativi. Proprio nella realtà della gestione documentale, che è attualmente caratterizzata da una componente progettuale consistente, le aziende possono accedere ai servizi in outsourcing solamente per le attività che servono nel processo immediato: di volta in volta l'archiviazione, il recupero e la gestione fisica dei documenti, la digitalizzazione, la conservazione sostitutiva...

L'outsourcing, si sta diffondendo in modo consistente; mediando tra tutti i settori, il 90% dei manager dichiara di aver esternalizzato almeno un processo aziendale, o alcune sue componenti.

Le aziende italiane, dunque, hanno interesse per l'esternalizzazione di singole attività, o di interi processi aziendali, soprattutto a fronte di servizi innovativi e di qualità. Gli studi mostrano che un'azienda di dimensioni medie può risparmiare fino al 25% dai costi attraverso l'esternalizzazione dei servizi di risorse umane e fino al 20%-30% attraverso l'esternalizzazione dei servizi di contabilità.

Dunque, non deve esistere più nessun dubbio che l'esternalizzazione dei servizi è un'ipotesi concreta per ottimizzare al massimo i costi di qualsiasi azienda che si sia trovata nella crisi oppure no. Delegare

all'esterno la gestione di attività considerate non strategiche per le imprese costituisce l'unica via concretamente praticabile per raggiungere l'obiettivo di concentrarsi sul core business, obiettivo che oggi è imposto dai mercati. Il comparto delle nuove tecnologie, dal canto suo, ha continuato la sua evoluzione, gettando le basi per il cambiamento dell'attuale modalità di progettazione e di fruizione dei servizi di outsourcing grazie all'enorme sviluppo verso la fruizione dei servizi dal web. L'informatica che fa capo alla rete, scaturita dall'affermazione sempre più pervasiva nel mondo Ict del paradigma Internet, ha portato alla progressiva apertura dei sistemi aziendali al Web con enormi potenzialità di diffusione/condivisione di dati e, per ora, qualche problema di sicurezza.

Il futuro vede una società sempre più Net-centrica, in cui crescerà progressivamente la virtualizzazione dei rapporti e dei supporti informativi.

Questa evoluzione avrà il suo impatto sul mercato della gestione documentale: negli anni 2000 il progresso dell'informatica tradizionale aveva portato alla digitalizzazione dei contenuti (con i fax, gli scanner, il riconoscimento ottico, ecc.), con l'avvento del Web è ora possibile trasmettere ed utilizzare tali informazioni in tempo reale e su scala planetaria. Il mercato si sta dimostrando particolarmente ricettivo a nuove forme di fruizione di prodotti/servizi proprio per la gestione documentale.

Il futuro dunque si stacca dalla classica offerta di progetti per la gestione documentale, articolati in vendita di componenti hardware, software e di system integration. I fornitori si spostano progressivamente verso il mercato dei "managed services", giungendo alla formulazione di un'offerta che chiameremo di "Digital process outsourcing (Dpo) documentale". Questo nuovo modello di fruizione del Dpo documentale va a prevedere:

- la progettazione, a partire dalle esigenze espresse dagli utilizzatori, di un sistema di gestione elettronica documentale ed interrogazione elettronica dei documenti, con esercizio presso una server farm dell'outsourcer;
- l'alimentazione e la gestione fisica del sistema (scansione documenti, controlli

e correzioni post riconoscimento automatico delle informazioni chiave, ecc.) effettuata dal personale specializzato dell'outsourcer;

- l'utilizzo di tale sistema da parte degli utenti tramite un browser Internet con accesso sicuro;
- il collegamento univoco tra il protocollo elettronico del singolo documento e la registrazione sui sistemi Erp delle informazioni documentali rilevanti;
- la gestione via Web del workflow, per il trattamento/inserimento automatico delle informazioni documentali rilevanti nei sistemi Erp, consentendo una facile integrazione delle attività di back office documentale, svolte dall'outsourcer, con i processi operativi e autorizzativi aziendali (collaborative document management);

Questo nuovo modello di fruizione dei servizi documentali, che prevede una forte spinta verso l'outsourcing di molte attività, presenta per gli utilizzatori almeno tre vantaggi concreti:

- la razionalizzazione e l'ottimizzazione dei processi aziendali
- l'innalzamento della qualità del servizio e il mantenimento nel tempo degli standard qualitativi
- la possibilità di accedere a un pricing dei servizi innovativi.

In noi manager si è ormai diffusa la consapevolezza del fatto che un'impresa agile e snella, la quale abbia il meno possibile una struttura fissa ed acquisti all'esterno i servizi "generali" sia il modello vincente nei mercati attuali e che solo delegando tutte le funzioni ausiliarie a fornitori specializzati diviene possibile concentrarsi sulle attività per le quali si possiede un'effettiva competenza ed un vantaggio competitivo.

Ci troviamo dunque di fronte ad una sfida che investe formazione, tecnologia, dottrina e sistema industriale; la trasformazione net-centrica è un obiettivo a largo spettro coerente con quello più generale, e strategico per il "sistema Paese", che ci chiama ad un impegno sinergico per rispondere efficacemente alle esigenze di un mondo sempre più globalizzato.

Sapere e non fare è ancora non sapere



di LUCA VARVELLI
LAURA ARMAN
e CLAUDIO SAPORITO
(GRAM - BEST HR ITALIA)

Per riuscire nella vita e ottenere i risultati, per realizzare i propri sogni e le proprie aspirazioni, ...sapere e volere non bastano se non si è capaci di fare e di far fare.

La competenza è l'insieme di conoscenze e capacità; per conoscenza si intende l'insieme dei saperi astratti, relativi a specifiche materie o discipline, per esempio sapere l'inglese; per capacità si intende l'idoneità ad eseguire con successo determinate prestazioni, per esempio saper parlare l'inglese in pubblico.

Per competenze (la somma di conoscenze e di capacità) si intende il modo di agire, di reagire e di comunicare la conoscenza e la capacità posseduta, per esempio sapersi comportare da inglese. Le capacità sono il nocciolo della riuscita in qualunque campo: non sono innate, si allenano e si sviluppano, le capacità si imparano.

La coscienza del manager

Il manager capace ha la coscienza tranquilla, il manager più capace degli altri ha la coscienza tranquilla e serena. Dopo aver constatato che non è tanto il successo che rende felici coloro che svolgono quel ruolo, quanto piuttosto il saper essere felici in un determinato ruolo che consente di raggiungere il successo, entriamo ora nella metodologia operativa: da dove si comincia e come si comincia.

Il rischio del metodologismo pesante ci preoccupa perché siamo consci che un consiglio "vago" anche se bene espresso può praticamente non servire a nulla, mentre un consiglio "preciso" risulta spesso modesto, pignolo e prescrittivo.

"Tutto qui?", pensa il lettore, che sperava in un megadisegno magico e si trova invece davanti ad una serie di azioni alla portata di tutti. Eppure chi ha toccato con le mani i blocchi di pietra alla base della

piramide di Cheope alla periferia del Cairo non li dimenticherà più: un blocco dopo l'altro, uno per volta, aggiustato al millimetro, accostato agli altri, levigato come se fosse il più importante. La piramide non reggerebbe se la base non fosse stata curata così perfettamente.

Dunque: tutto qui. Il manager che non ha o pensa di non avere alternative di lavoro subisce gli obiettivi unilaterali dell'organizzazione; il manager che non osa negoziare finisce per fare altrettanto; il manager che non ha elevate capacità manageriali e professionali, spinto dall'impegno preso ma impedito dalle carenze personali, non raggiunge gli obiettivi prefissati. In ognuno di questi casi, l'individuo lavora in situazione di passività o di difesa, poiché sa che, se alla verifica finale il sistema riscontra il non raggiungimento degli obiettivi, il sistema stesso punirà il manager, enucleandolo dall'organizzazione o bloccandogli la carriera.

Capaci si diventa

Se il management è una professionalità ben definita, che consiste nel realizzare gli obiettivi di un sistema complesso attraverso la gestione di persone e risorse, il comportamento manageriale ideale può essere scomposto in una serie di categorie descrittive, via via più precise.

Il concetto di "capacità" come categoria di professionalità è uno dei più completi e comprensibili.; esso viene qui utilizzato non nel senso di abilità o destrezza (traduzione letterale del termine inglese skill), ma in quello di "possibilità di agire con pienezza", "competenza concreta", "esperienza e conoscenza sommate" ("se sono capace di decidere, vuol dire che ho già esperienza di decisione e so cosa significa il farlo").

Non è difficile notare la novità del termine "capacità" associato a modelli di professionalità tradizionalmente appoggiati su basi esclusivamente culturali: assumere un economista laureato con 110 e lode non vuol dire assumere un economista "capace" di fare il manager.

I per-corsi organizzati dal CDAF con il coinvolgimento di Laura e Luca Varvelli di Gram e di Claudio Saporito di Best HR Italia lavorano proprio partendo dalle competenze che ogni Manager fa proprie durante le esperienze di studio e profes-

sionali, "trasformandole" in capacità che si imparano, si allenano e si sviluppano grazie a due Master CDAF, *basic* e *advanced*.

Il percorso "BASIC" è diviso in 7 giornate organizzate presso la SAA - Scuola di Amministrazione Aziendale in alcuni sabati da settembre 2011 a febbraio 2012.

- **Da manager a leader ...La difficile arte di fare ...il capo**
- **Il tempo come risorsa critica del successo**
- **Comunicare per convincere: parlare per farsi ascoltare**
- **Costruire una squadra vincente: mucchio, branco, gruppo, squadra**
- **Motiv'azione ed empowerment: cercare i talenti, sviluppare il potenziale**
- **Self marketing ovvero "come vendersi al meglio in un mercato in continuo cambiamento"**
- **Negoziare e gestione dei conflitti: ballare con i porcospini.**

Questo Master, proposto già l'anno scorso, ha riscontrato un grande interesse e coinvolgimento da parte dei partecipanti iscritti al CDAF che ha fatto sì che si potesse organizzare un percorso "ADVANCED", nei Sabati di Ottobre 2011 - Marzo 2012, dove verranno approfonditi i seguenti argomenti:

- **Il public speaking: l'arte di farsi ascoltare**
- **Il pensiero intenzionale: l'arte di passare dal dire al fare**
- **Motiv' Azione : l'arte di fare empowerment**
- **L'intelligenza emotiva: l'arte di costruire rapporti interpersonali efficaci**
- **L'arte della Leadership: esempi e dintorni**
- **Le 6 qualità del manager di successo: l'arte di costruire il proprio ascendente**
- **Camera caffè', prove di management, tesi di laurea di Master: DOT-TOR CDAF.**

“Selezione e qualifica dei vendor e mitigazione del rischio di fornitura”



di RICCARDO BINI
(BUSINESS INTEGRATION PARTNERS)

Il rapporto tra cliente e fornitore è un fenomeno in rapida e profonda evoluzione culturale, che vede i vendor sempre più co-responsabili e co-protagonisti con l'azienda cliente, in termini di costi, qualità, innovazione e time to market.

L'internazionalizzazione del business ha favorito il ricorso a logiche di Global Sourcing che, se da un lato aprono a nuovi canali d'acquisto e maggiori opportunità di saving, dall'altro portano spesso le Direzioni Acquisti a contatto con nuove realtà aziendali, in molti casi operanti in paesi che hanno avviato solo di recente percorsi di industrializzazione e innovazione dei propri settori produttivi e comunque in ambiti territoriali, operativi, commerciali, valutari e normativi diversamente caratterizzati.

Nel contesto descritto, per altro fortemente condizionato dall'elevato livello di incertezza e instabilità che ha investito l'economia mondiale negli ultimi anni, la scelta delle fonti di approvvigionamento e la costruzione di un portafoglio fornitori efficace e "garantito" acquista un significato determinante nella catena del valore di ciascuna azienda e deve necessariamente essere orientata anche da criteri di mitigazione del "rischio fornitore" espresso in tutte le sue declinazioni: solidità economica e patrimoniale, assetto organizzativo e gestionale, capacità produttiva.

A supporto del processo decisionale della Direzione Acquisti le aziende più evolute si sono dotate di sistemi di gestione delle relazioni con i fornitori (vendor management), in grado di gestire in maniera integrata l'intero ciclo di vita del fornitore: dall'ingresso nell'albo, alla prima aggiudicazione, fino al monitoraggio delle performance.

L'ingresso nel vendor master rappresenta il primo gate di accesso alla sfera negoziale di un eventuale committente e la qualifica dei fornitori disciplina proprio le modalità e i termini di abilitazione alla fornitura.

Vale la pena segnalare come la qualifica deve essere progettata secondo una logica "category driven" ovvero sono i comparti, e conseguentemente i fornitori ad essi afferenti, ad essere qualificati. Quest'approccio consente di canalizzare gli investimenti (ndr. la qualifica comporta ovviamente un costo per l'azienda committente in termini di risorse dedicate e sistemi) verso le categorie business critical e favorisce una gestione differenziata del portafoglio fornitori.

Il livello di dettaglio delle informazioni da richiedere al fornitore è infatti direttamente commisurato alla criticità dell'acquisto: per i fornitori di commodities sarà sufficiente disporre di una conoscenza dei dati anagrafici; all'aumento dell'impatto sul core business della categoria d'acquisto, il livello di profondità del modello di qualifica cresce, sino a concretizzarsi in visite ispettive e sopralluoghi "on site" presso il fornitore.

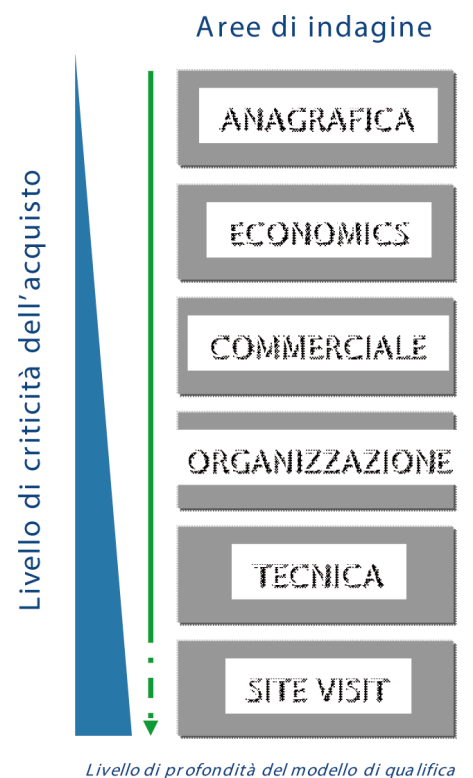
Sempre seguendo la logica category driven, i sistemi di valutazione dei fornitori candidati all'ingresso in albo sono differenziati e tipicamente del tipo "on/off" sulle categorie no core e del tipo "a score card" su quelle "business critical"; in particolare per queste categorie le check list di valutazione sono ulteriormente dettagliate al fine di raccogliere informazioni con un approccio customizzato per ogni specifico settore merceologico.

La qualifica del fornitore, per assolvere il ruolo di "garante" sul rischio di fornitura, deve essere gestita in maniera dinamica; questo impone un periodo limitato di validità, nell'ordine dei 12-36 mesi e una logica di aggiornamento di tipo "push" su documentazione e certificazioni (iniziativa del cliente) e "pull" su eventuali aggiornamenti organizzativi, economici e operativi (iniziativa del fornitore).

Il supporto informatico ai sistemi di qualifica viene assicurato da specifici moduli ERP, ma sono sempre di più le aziende che si orientano verso lo sviluppo di business suite informatizzate di solito Web Based, che si integrano con le soluzioni legacy.

La crescente attenzione al raggiungimento di obiettivi di qualità ed economicità degli approvvigionamenti, con particolare riferimento a spese per inve-

stimenti, attraverso una valutazione del costo complessivo di una fornitura nel suo ciclo di vita intero, include anche elementi, nel passato spesso sottovalutati di procurement sustainability. Tale approccio si traduce nell'inserimento nei sistemi di qualifica di specifici driver di valutazione riservati a salute, ambiente, sicurezza e sostenibilità socio-economica delle forniture.



Business continuity management: preparati all'imprevedibile

di VALENTINA VISCONTI
(MARSH)

Ogni organizzazione, indipendentemente dal fatto che produca beni o eroghi servizi, controlla un insieme complesso di processi, che contribuiscono alla creazione del valore e – conseguentemente – del profitto, prioritario obiettivo di ogni azienda. Ciascuno di questi processi dipende, a volte in maniera estremamente rigida, da molteplici vincoli, quali tecnologie, infrastrutture, risorse umane, partner esterni, senza il supporto dei quali il processo può degradare significativamente e in modo anche molto rapido, sino alla totale interruzione.



Molti degli eventi accaduti negli ultimi anni, e la mente corre a devastanti atti terroristici, alle minacce di pandemia, ai catastrofici eventi naturali che hanno scosso l'intero pianeta, hanno messo in evidenza la vulnerabilità degli operatori e dei sistemi. Di pari passo si sono acuite la sensibilità e l'attenzione verso avvenimenti del genere e le loro possibili conseguenze.

È ormai sensazione comune che nessuna organizzazione possa considerarsi un'isola. Nella maggioranza dei casi ci sono forti dipendenze da risorse chiave, interne od esterne, talloni d'Achille, colli di bottiglia con i quali ogni tipologia di organizzazione deve consapevolmente convivere.

Un evento inatteso, un incidente che colpisca anche uno solo dei nodi critici, porta l'organizzazione in una condizione d'emergenza che - se non prontamente controllata - può rapidamente degenerare in una crisi. Questa può avere evidenza pubblica con coinvolgimento dell'immagine e della reputazione presso l'opinione pubblica, la comunità finanziaria e gli *stakeholders*.

L'esperienza passata insegna che alcune aziende dopo situazioni di crisi con interruzioni prolungate della produzione, hanno impiegato anni per recuperare le posizioni precedenti nel proprio mercato, altre non hanno più raggiunto quei risultati, altre ancora – infine – non esistono più.

Le probabilità di successo di un'attività di recupero, successive ad un grave incidente operativo, sono influenzate da molte variabili: di queste, la principale è probabilmente costituita dall'efficacia della gestione manageriale dell'attività di ritorno al *Business as Usual*, che deve dimostrarsi tempestiva, pertinente e coordinata. Gestire problematiche diverse dall'ordinario, sotto pressione, in una situazione di destabilizzazione e di mancanza di riferimenti certi, può tuttavia eccedere le capacità del management coinvolto.

Agire dopo un incidente, coordinare una crisi, significa anche sapere improvvisare nel risolvere problemi mai affrontati, molto rapidamente, senza pause e soprattutto senza il conforto dell'esper-

ienza. Ma fare tutto questo nel mezzo della crisi è difficile, le capacità d'apprendimento sotto stress sono ridotte, inventarsi in poche ore il ruolo di *crisis manager* non è sempre possibile, soprattutto in assenza di una preparazione specifica.

La preparazione è tutto, ma gestire una crisi e guidare la propria azienda fuori da una crisi non è dunque solo riconducibile alle capacità del singolo manager: è l'organizzazione nel suo complesso che si deve preparare in anticipo. Ciò significa immaginare e progettare nel dettaglio un sistema che, per quanto prevedibile a priori, possa agevolare il recupero ed assicurare la sopravvivenza e la continuità dei processi aziendali anche nelle condizioni più critiche.

Questa struttura organizzativa, fatta di procedure, ruoli, informazioni è detta internazionalmente di *Business Continuity Management*.

Un buon sistema di *Business Continuity* deve quindi consentire, quando dovesse rendersi necessario, di seguire istruzioni operative preventivamente studiate, di



modificare i cicli produttivi trasferendo altrove produzioni, di fornire tempestivamente a tutti i *player* - coinvolti a vario titolo - informazioni coerenti. Nella sostanza deve consentire di reagire con sollecitudine e creatività, all'interno di schemi di reazione precostituiti.

In anni recenti, il *Business Continuity Management*, lasciata la nicchia tecnologica del *Disaster Recovery* dove si è originato ed era rimasto confinato, è diventato un processo gestionale olistico e strategico che identifica a 360° tutte le minacce che possono pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi aziendali e gli impatti alle attività di business che tali minacce, qualora dovessero concretizzarsi, potrebbero causare, e che fornisce una struttura atta a costruire una significativa resilienza organizzativa.

Queste esigenze, avvertite già decenni fa dalle organizzazioni americane, e nel mondo anglosassone in generale, sono state raccolte anche da legislatori e organi di controllo, europei e nazionali. Un esempio tra tutti la pubblicazione, ormai risalente a 5 anni fa, dello standard di riferimento *British Standard BS25999*, la cui trasformazione in norma ISO 22301 è attesa entro la fine del 2011.

Inoltre fattori esterni, non sempre evitabili né controllabili, quali il rischio terrorismo, scenari di guerra e la globalizzazione dei processi produttivi, rendono tali soluzioni sempre più urgenti.

I vantaggi principali connessi all'introduzione di un sistema di *Business Continuity* in un'organizzazione sono molteplici:

- prioritizzare i propri processi di business sulla base della loro criticità;
- garantire una capacità di reazione immediata a fronte di situazioni di crisi;
- reagire in modo corretto e coordinato grazie ad appositi team con ruoli e responsabilità definiti e componenti addestrati;
- agire secondo procedure operative chiare e condivise;
- garantire la raggiungibilità di tutti gli interlocutori aziendali chiave;

- dimostrare una reazione manageriale competente e responsabile a tutti gli stakeholders (autorità, clienti, fornitori, dipendenti, mass media).

Diversi analisti prevedono anche in Europa, ed in particolare in Italia, una veloce ed ampia diffusione delle metodologie BCM. Queste tematiche, ad oggi, interessano per lo più le principali aziende e le multinazionali, ma inevita-

bilmente, dovranno raggiungere il segmento delle PMI che si trovano a fronteggiare richieste sempre più pressanti delle committenti, interessate a capire come i loro fornitori chiave si siano attrezzati a gestire il problema della continuità operativa.

La *Business Continuity* dovrà diventare, nelle organizzazioni, una nuova *formamentis*.



L'identità culturale degli istituti tecnici superiori



di RICCARDO ROSI
(Vice Direttore Unione
Industriale Torino)

Premessa

A livello nazionale, industria e istituzioni invitano a valorizzare la filiera tecnico-scientifica, considerata strategica per lo sviluppo del Paese evidenziando la necessità di tecnici preparati in aree tecnologiche specifiche.

Con queste motivazioni, con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 25 gennaio 2008, sono stati creati gli Istituti Tecnici Superiori, «...allo scopo di contribuire alla diffusione della cultura tecnica e scientifica e sostenere, in modo sistematico, le misure per lo sviluppo economico e la competitività del sistema produttivo italiano...». Nascono così nel 2011 58 nuovi percorsi formativi, sotto forma di Fondazioni, finalizzati a promuovere e a sviluppare la cultura tecnica nel sistema istruzione, con l'obiettivo di formare figure professionali caratterizzate da conoscenze e competenze specializzate.

L'ITS è quindi un diploma biennale di specializzazione tecnica superiore, che si colloca tra il diploma di istruzione secondaria superiore e la laurea. Con i seguenti obiettivi:

Obiettivi generali

Promuovere e sviluppare l'istruzione tecnica e la cultura del saper fare

Rafforzare l'istruzione tecnica e professionale nell'ambito della filiera tecnica e scientifica diventando un centro di risorse specializzate per lo sviluppo di un settore di attività a livello territoriale

Rafforzare la collaborazione tra il territorio, il mondo del lavoro, la ricerca scientifica, la formazione professionale

Creare un percorso professionalizzante che possa offrire un buon livello di spendibilità in ambito produttivo

Colmare la necessità di figure professionali "intermedie" con buone conoscenze e competenze tecniche

Colmare lo squilibrio del mercato del lavoro dei diplomati e dei laureati ad indirizzo tecnico scientifico.

Obiettivo specifico

Fornire alla figura professionale di riferimento le conoscenze e le tecniche necessarie per poter operare nelle varie mansioni a supporto della produzione nell'ottica della multifunzionalità e della consapevolezza di essere parte attiva al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Le competenze trasversali e di base e le capacità tecnico-operative della figura proposta la collocano in una posizione centrale nell'ambito delle problematiche di gestione tecnica dei processi di produzione sia in ottica di ottimizzazione interna sia di capacità di interpretazione degli scenari dell'ambiente di riferimento.

Questo sulla carta o, meglio, nelle intenzioni.

Ma per poter meglio comprendere e avvalorare i fondamenti dell'**identità culturale** dei nuovi Istituti Tecnici Superiori (ITS), ormai in fase di avvio, ritengo necessaria una breve analisi retrospettiva, per quanto recente, circa i riferimenti e i confronti a livello europeo, sia sui sistemi educativi (*punto di vista dell'offerta*), sia sulle richieste del mondo del lavoro (*punto di vista della domanda*).

Questa "contestualizzazione storica" mira a non esporre "preconcetti", opinioni o "slogan", ma a fare emergere le ragioni che sono alla base di che cosa c'è bisogno come "alta formazione terziaria non universitaria" dal punto di vista del sistema imprenditoriale italiano.

La storia recente

C'è uno storico vuoto nel nostro ordinamento di un livello terziario non universitario, contrariamente a quanto avviene negli altri paesi.

Si tratta di una delle "anomalie italiane più marcate rispetto allo scenario internazionale", già evidenziata dall'OCSE nel 1998, con cui si raccomandò all'Italia di "creare un'offerta di formazione post diploma breve non universitaria". Inoltre l'OCSE aggiunse la raccomandazione di istituire "un sistema d'istruzione terziaria non universitaria quale priorità per dare adito ad una gamma più ampia di opzioni terziarie al fine di favorire la transizione alla vita attiva". Fu infine raccomandata "particolare attenzione...al partenariato con le imprese locali...Il Governo dovrebbe...assicurare che (tali istituzioni) mantengano il loro fondamentale ruolo

professionalizzante ed evitino una deriva assumendo le caratteristiche del sistema universitario tradizionale".

Sono osservazioni confermate anche nel Quaderno n. 8 dell'Associazione TreeLLLe "Per una società dell'apprendimento continuo".

Nient'altro credo si debba aggiungere a questa lucidissima ed impietosa analisi valida, purtroppo, ancora oggi.

Del tutto inidonee a colmare il vuoto di formazione terziaria non universitaria si sono rivelate le due alternative degli anni recenti. Sia i cosiddetti corsi "post - diploma", per il livello insoddisfacente e per le caratteristiche di mera "specializzazione", sia l'istituto dell'IFTS, un'idea apparentemente "buona" ma con difetti esecutivi e dagli esiti deludenti (specie in rapporto alle risorse impiegate), hanno infatti sostanzialmente fallito.

In particolare, all'unico merito dell'IFTS di aver consentito ai diversi attori di lavorare congiuntamente (Istituti Scolastici secondari; Enti di formazione; Università ed Aziende), si sono contrapposte gravi manchevolezze: l'aleatorietà dell'offerta (con esiti "random" in base ai bandi); prevalenza dell'interesse solo ai finanziamenti; modalità di gestione e rendicontazione complesse; nessun *appeal* per i giovani e utilizzo promiscuo come formazione per occupati; inesistente documentazione didattica; collegamento sporadico con le esigenze produttive e col mercato del lavoro, ecc. Tuttavia, l'istituto IFTS ha "riaperto" la strada alle collaborazioni tra Scuola e aziende e ha promosso relazioni tra Istituti scolastici e Atenei, contribuendo a individuare professionalità richieste dalle imprese e ha messo alcune premesse che hanno portato proprio agli ITS.

Il vero e proprio "colpo di grazia" ai volenterosi e maldestri tentativi per una formazione terziaria non universitaria più recente è derivato proprio dalla riforma dell'Università del 1999: con l'introduzione generalizzata, dai primi anni 2000, del modello 3+2 in un sistema privo di alternative e la conseguente proliferazione indiscriminata di migliaia di corsi universitari triennali (spesso fantasiosi quanto inutili), la natura della Laurea di Primo livello è stata concepita e attuata solo come formazione universitaria di base, quindi non adattabile a scopi professionalizzanti.

Questo ha soffocato per anni qualsiasi spazio di alta formazione in Italia, con un eccesso di offerta prevalentemente dettata dalle esigenze degli Atenei e senza alcuna considerazione o alcun confronto con la domanda. L'impatto è stato talmente forte che, da un lato, si è assistito alla progressiva *escalation* di corsi e di costi universitari, senza controlli qualitativi o di efficacia, mentre, dall'altro, vennero soppressi, per assoluta carenza di "spazio vitale", i Diplomi Universitari professionalizzanti nati "spontaneamente" negli anni '90. Grazie ad essi si era realizzato un istituto di nicchia, ma pregevole ed efficace, che, con l'entrata in vigore delle lauree triennali scomparve. Si è così perso un esperimento di partenariato tra imprese e università in ambito terziario, con forti riferimenti al lavoro, che aveva consentito anche l'introduzione innovativa di efficaci sistemi di misurazione e di controllo qualitativo (ad esempio i modelli denominati *Campus e Campus One*).

Riferimenti e confronti in europa

1 - Sistemi educativi

Per l'alta formazione o "istruzione terziaria", come ha scritto Alessio Ancaiani (*"Lo spazio della formazione superiore. Lauree professionalizzanti nel panorama europeo. Vincoli ed opportunità"*), si può datare a poco più di dieci anni fa, e precisamente al 1998, l'impegno dei Ministri europei dell'educazione a costruire "lo Spazio europeo dell'istruzione superiore" entro il 2010, per promuovere la cooperazione tra le istituzioni europee di alta formazione.

Si è trattato di un vero e proprio "percorso", intrapreso dai Ministri di Francia, Germania, Italia e Regno Unito, con la firma a Parigi di una dichiarazione sull'"armonizzazione dei sistemi d'istruzione superiore in Europa" (dichiarazione di Sorbona).

Tale percorso assunse poi il nome di "Processo di Bologna" perché ebbe inizio nel giugno 1999 con la sottoscrizione a Bologna, da parte dei Ministri dell'Istruzione di 29 paesi europei, della prima dichiarazione congiunta per la costruzione di uno "Spazio europeo dell'istruzione superiore" entro il 2010 ("dichiarazione di Bologna").

Presupposto fu la necessità che i sistemi di alta formazione fossero strutturati in due cicli (*Bachelor/Master*), che, come

detto, in Italia furono però "interpretati" con l'introduzione della Laurea di Primo livello e della Laurea Specialistica (3+2), senza alcuna alternativa seria, di livello terziario, all'Università.

Nei maggiori dei paesi europei, invece, la struttura dell'alta formazione è caratterizzata dalla divisione fra corsi con accesso diretto a programmi di dottorato (di tipo teorico) e corsi a vocazione professionale (di tipo pratico-applicativo), per l'accesso al mercato del lavoro.

Non è difficile comprendere i motivi del posizionamento agli ultimi posti dell'Italia tra i paesi OECD (*Organisation for Economic Cooperation and Development*) circa la popolazione con diploma terziario d'istruzione, davanti solo a Turchia e Repubblica Ceca.

Nel raffronto con i sistemi di Gran Bretagna, Francia, Germania e Spagna (paesi per dimensioni e storia di riferimento per il sistema di formazione italiano), senza entrare nel dettaglio, emerge che in tutti quei sistemi si possono distinguere fattori comuni fondamentali, che li rendono simili tra di loro, ma diversi dall'Italia:

- L'assenza di monopolio universitario sull'alta formazione (anomalia solo italiana);
- "Prodotti formativi" in molti livelli (quasi tutti prevedono istituti nei cinque gradi della classificazione internazionale dell'alta formazione);
- La presenza di percorsi formativi di tipo professionalizzante, anche di livello elevato;
- Il forte raccordo con i sistemi produttivi e le professioni.

2 - Mondo industriale

L'analisi comparativa a livello europeo non deve esaurirsi "all'offerta", cioè ai sistemi educativi proposti, ma deve tenere conto anche delle esigenze che emergono nell'ambito del lavoro (lato della domanda).

Per ciò che riguarda le imprese, soprattutto quelle industriali, in tutta Europa e specie nei Paesi a noi più confrontabili (Germania e Francia, ma anche Svizzera) hanno resistito con maggiore efficacia e, seppure con fenomeni di delocalizzazione, in alcuni casi si sono consolidate e sviluppate, quelle aree produttive (*rectius* filiere o distretti industriali) caratterizzate dalla presenza, forte e radicata, di enti di formazione e di ricerca, universitari e non,

strettamente correlati all'industria. È il caso, ad esempio, di quanto hanno realizzato le Fachschule in Germania e le SUP in Svizzera.

Questo non solo per evidenti motivi di preparazione delle risorse umane sul territorio, ma anche perché lo stesso territorio ha reso possibile il "governo", la gestione e la diffusione di un *know how* dei processi produttivi moderni in fortissima e continua evoluzione ("innovazione permanente"), anche all'interno dei sistemi educativi e in partenariato con essi.

Tale connubio tra imprese e istituzioni educative superiori per un costante aggiornamento dei processi produttivi ha assunto, negli esempi migliori, il valore di *asset* strategico.

Anche in questo, l'Italia ha un grave deficit da recuperare, innanzitutto culturale.

Perché, se è vero che tutti i principali Istituti Tecnici del paese nacquero per l'illuminata intuizione di imprese del territorio e per decenni furono strettamente correlati con esse, dopo l'onda lunga e il permanere dei furori ideologici del '68, abbiamo assistito non solo alla scomparsa delle imprese dalla *governance* delle Scuole Tecniche, ma si è addirittura diffuso il "contrasto" alla presenza industriale all'interno delle Scuole.

Ancora oggi, oltre quarant'anni dopo quella temperie culturale, sentiamo spesso e ciclicamente scandire *slogan* da parte di giovani e insegnanti che, invocando una demagogica e vacua "libertà" dell'insegnamento, chiedono che le imprese stiano fuori dalle Scuole! E non è un caso che, anche nell'ultima revisione delle Superiori, il massimo che si sia riusciti a proporre è un Comitato Tecnico Scientifico (CTS), per di più facoltativo, senza mettere mano allo sconcio degli attuali organi collegiali.

Grave è constatare che non siamo di fronte solo alle intemperanze di qualche giovane aspirante disoccupato, perché toni analoghi hanno echeggiato anche in interpellanze parlamentari.

Per superare questo deleterio e culturalmente fazioso dualismo, speriamo si possa trovare nell'ITS il punto di ripartenza, cercando in tal modo di far recuperare all'Italia alcune delle sue gravi carenze rispetto all'Europa, che rischiano di penalizzare sia i giovani che le aziende.

Conclusioni

Credo sia giunto il momento di provare a tirare le fila, tentando di definire i tratti principali dell'identità culturale dell'ITS, riferendoci a quanto è emerso da questa breve disamina.

In primo luogo, il carattere culturale dominante dell'ITS deve essere di **"scuola della domanda"**. Deve cioè trattarsi di un livello scolastico terziario strettamente correlato coi sistemi produttivi presenti, e in modo caratterizzante, sul territorio. Non si dovrebbero, pertanto, avere ITS in tutte le realtà e in qualunque zona e in tutte le materie, ma solo in quelle capaci di esprimere un adeguato contesto produttivo e a questo l'ITS dovrebbe essere connesso e funzionale.

Se fosse tradita questa preliminare, indispensabile caratteristica (a cui corrisponde un'alta aspettativa da parte del sistema industriale), il progetto ITS rischierebbe di essere il contrario di ciò che ci si prefigge: vale a dire, ancora una volta, un'istituzione formativa determinata dall'offerta e, quindi, non solo tendenzialmente autoreferenziale, ma anche "geneticamente" incapace di entrare in sintonia con le imprese del proprio territorio.

In secondo luogo, gli ITS non dovrebbero essere riferiti a discipline astratte, né, tantomeno, a quelle individuate dalla classificazione delle politiche per la ricerca, bensì **alle tecnologie e alle attività produttive**. Gli aspetti di ricerca e innovazione sono importantissimi, ma rispetto all'ITS rivestono un'incidenza parziale e non caratterizzante, come invece sembrerebbe da alcune delle proposte. Il rapporto tra ITS e ricerca dovrebbe riguardare soprattutto: a) la Formazione Formatori, tenendo conto delle prospettive strategiche dell'evoluzione dei settori merceologici e b) la sperimentazione di nuovi percorsi, quando le indicazioni suggerite dall'innovazione tecnologica e scientifica giungano a concretezza sostanziale.

In terzo luogo, l'ITS, dovrà essere coerente alla nuova identità culturale dell'Istruzione Tecnica rispetto alla didattica, che va riferita alle **competenze** ed agli **obiettivi** e non semplicemente ai "saperi".

In quarto luogo, dovrà avere, specie nella *governance*, un'impronta **fortemente privatistica**, così da conferire la

necessaria flessibilità e l'auspicata partecipazione, aspetto che le "fondazioni" sembrano non assecondare al meglio.

In quinto luogo, l'ITS dovrebbe avere connaturata la cultura e gli strumenti della **valutazione**, senza i quali sarebbe difficile innovare.

Le Fondazioni per l'ITS già costituite presentano luci ed ombre rispetto ai canoni sin qui descritti: in alcuni casi appaiono di nuovo come "un'alleanza tra formatori" per ricevere finanziamenti, in altri, per fortuna, le aziende sono al centro dell'istituzione.

C'è poi da notare come i 58 corsi (per 20/25 allievi di media) in procinto di partire in tutt'Italia, non saranno certo in grado di modificare l'attuale panorama dell'Istruzione Superiore non universitaria, ma se non si comincia, certamente non si arriva.

Non nascondo che tutto quanto sopra descritto sia di forte impatto innovativo e, quindi, di difficile realizzazione, ma ritengo che sia anche un "passaggio necessario" per l'evoluzione ed il rilancio di tutta la filiera dell'Istruzione Tecnica.

A favore di quest'impostazione annovero l'impegno e la coerenza che il Ministero e, in particolare, la Direzione dell'Istruzione e Formazione Tecnica, stanno mettendo in campo e che rilanciano, anche nelle proprie sedi, queste indicazioni.

Un rilancio che però speriamo non sia tradito in fase di *execution* (il lato debole degli italiani) e rispetto al quale, però, nessuno sforzo potrà essere efficace se non sarà accompagnato anche da una attenta vigilanza e una grande, in molti casi nuova o più ampia, disponibilità da parte delle imprese, compito su cui il anche sistema di rappresentanza dovrà far registrare significativi avanzamenti.



1ª EDIZIONE CORSO DI FORMAZIONE ADVANCED

L'arte di essere Manager.

Il manager come artigiano e costruttore della realtà



Public speaking, pensiero intenzionale, motiv'azione, intelligenza emotiva, leadership e manager di successo

1 L'ARTE DI FARSI ASCOLTARE

Il public speaking - *"Chi non comunica, non esiste"*

Obiettivi

- Farsi ascoltare da chiunque e su qualunque argomento: ottenere l'ascolto in pochi secondi;
- Come decollare (iniziare) e come atterrare (finire), come interessare l'interlocutore;
- Rispondere alle domande e alle obiezioni, gestire le situazioni 'problematiche';
- Conoscere i meccanismi della comunicazione persuasiva.

- Costruire rapporti interpersonali duraturi e produttivi (stima, non - per forza - amicizia);
- I comportamenti assertivi, passivi e aggressivi.

2 L'ARTE DI PASSARE DAL 'DIRE' AL 'FARE'

Il pensiero intenzionale - *"Un problema ben definito è per metà risolto"*

Obiettivi

- La capacità di risolvere i problemi; dal problem solving al decision making;
- Analisi e diagnosi nel processo manageriale: definire un problema per risolverlo in metà tempo;
- La creatività operativa: strumenti e tecniche per dare risposte creative ai problemi di lavoro;
- La capacità di prendere decisioni ('decidere' viene da de-ceduo, tagliare, scindere, rescindere).

NOTA: compilazione Specchio per 180° del 6 modulo (non capisco...)

3 L'ARTE DI FARE EMPOWERMENT

La motiv@zione - *"La differenza tra un'azienda vincente e le altre non consiste nell'aver persone diverse... ma nel trattare le persone in 'modo diverso'"*

Obiettivi

- Le parole dell'empowerment: potenza, potenziale, potenziamento;
- Il coaching al servizio del management;
- Come dare feedback costruttivi e 'energizzanti';
- Ottenere di più senza dover (per forza) lavorare di più.

4 L'ARTE DI COSTRUIRE RAPPORTI INTERPERSONALI EFFICACI

L'intelligenza emotiva - *"Ci sono due tipi di persone: quelli cui le cose...accadono e quelli... che le fanno accadere"*

Obiettivi

- Conoscere i presupposti per l'utilizzo della intelligenza emotiva;
- Come si riconosce un 'deficiente' emotivo: alla ricerca dell'empatia;

5 L'ARTE DI COSTRUIRE IL PROPRIO ASCENDENTE

Le qualità del manager si successo - *"Se non credi in te stesso, scordati che gli altri lo facciano per te"*

Obiettivi

- Costruire il proprio ascendente;
- La triade del ... Dovere, ... Potere, ... Piacere;
- Homo faber vs homo ludens: giocare è sempre meglio che lavorare;
- Volontà ed Energia, Ottimismo e Generosità (spirito di servizio), Iniziativa e Tenacia.

6 L'ARTE DI ESSERE LEADER ATTIVI ED ENERGI

L'active Leadership - *"L'artista è nulla senza il talento, ma il talento è nulla senza il lavoro"*

Obiettivi

- La leadership in 4 dimensioni: Stretching. Sharing. Coaching. Empowering;
- Le doti e le azioni dei nuovi leade;
- Restituzione e commento Specchio 180°. *Nel 2° modulo, i partecipanti hanno compilato un test di 50 domande e lo avranno fatto compilare a 5 colleghi a loro scelta. I test verranno inviati a BestHr che provvederà a correggerli e tabularli. In questa giornata verranno restituiti i risultati. In modo complessivo a tutti: valori medi, massimi e minimi. In modo personale: con un breve momento di coaching individuale.*

NOTA: Preparazione tesi per ultimo modulo con l'aiuto dei docenti. Tra il 6° e il 7° modulo, i partecipanti dovranno preparare una breve tesi che illustra il loro pensiero su L'ARTE DI ESSERE MANAGER". I lavori dovranno essere presentati su powerpoint. Si potranno inserire nella presentazione audio e video. La durata di ogni intervento non potrà superare i 10/15 minuti.

7 L'ARTE DI ESSERE ARTEFICE DEL PROPRIO FUTURO

Dottor CDAF - *"Faber est suae quisque fortunae"*

Obiettivi

- Prove di management: nella prima parte della mattinata i partecipanti proveranno i loro interventi con il supporto della docenza
- Tesi di laurea di CORSO: DOTTOR CDAF
- Saluti e ringraziamenti

Nuovi Soci CDAF

NOME	AZIENDA
ABBATIELLO MARIAROSA	ITW ITALY HOLDING
ACCARINO ALBERTO	COL GIOVANNI PAOLO
BARBERIS DANIELA	SISTEMI
BESUSSO PAOLA	ITW TEST AND MEASUREMENT ITALIA
BOERO CARLOTTA	PITAGORA REVISIONE
BOLLINO LAURA	PITAGORA REVISIONE
CANTALUPPI ROBERTO	LIBERO PROFESSIONISTA
CARLEVATO FULVIO	FLEXOTECNICA SPA GRUPPO GERUTTI
DI MEO SALVATORE	PUNTO QUALITÀ
GUELFY ENRICO	ITW ITALY HOLDING
MARCHELLI PIERO	PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI
MICELI FABRIZIO	FATA
ORSELLI LORELLA	BREDA LORETT
ORSELLI LAURA	BREDA LORETT
SAPIA TERESA	GENERAL MOTORS
SAVOIA FILIPPO	TRE EFFE ELLE

Nuovi Soci Sostenitori

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI
PUNTO QUALITÀ

Eventi CDAF 2011

20 aprile 2011

GIOCO DI SQUADRA
con Vittorio Munari

24 maggio 2011

Organizzato in collaborazione
con MARSH
BUSINESS CONTINUITY
MANAGEMENT

30 giugno 2011

Assemblea straordinaria e ordinaria

Prossimi Eventi

21 settembre 2011

Organizzato in collaborazione con KPMG
FUSIONI, ACQUISIZIONI, INTERNALIZZA-
ZIONE: come si coniugano tra loro nelle
strategie aziendali.

5 ottobre 2011

Organizzato in collaborazione
con PRICEWATERHOUSECOOPERS
REATI AMBIENTALI E D.lgs. 231/01:
novità legislative e nuovi impegni per le
aziende

24 novembre 2011

Organizzato in collaborazione con SIAV
LE AZIENDE TORINESI E LA DIGITALIZ-
ZAZIONE - Una città già nel futuro

dicembre 2011

CENA DEGLI AUGURI DI NATALE

DIRETTORE RESPONSABILE
DIRETTORE EDITORIALE:
PIER GIORGIO GIRAUDO

COMITATO DI REDAZIONE:
GIANCARLO SOMÀ,
PIER GIORGIO GIRAUDO,
BIANCA PERGOLA.

PROGETTO E DESIGN:
WWW.ALFABETAGRAFICA.IT

STAMPA: M.G. SNC - TORINO

NOTA PER I COLLABORATORI:
LE OPINIONI ESPRESSE NEGLI
SCRITTI DELLA "LETTERA AI
SOCI" IMPEGNANO ESCLUSIVA-
MENTE IL LORO AUTORE. IL
CLUB E LA REDAZIONE RINGRA-
ZIANO VIVAMENTE GLI AUTORI
DEGLI ARTICOLI PUBBLICATI.

