

## Dare credito ai "giovani"



di **CLAUDIO LESCA**  
 (VOFAFONE OMNITEL NV -  
 Presidente CDAF)

Questo è l'argomento che mi è stato chiesto di trattare offrendomi di partecipare ad una tavola rotonda organizzata dalla sezione Cuneo degli Alumni della Bocconi. Ho avuto un momento di perplessità cercando di capire a che cosa sottendesse la parola "credito": si voleva parlare di possibilità di ottenere prestiti dal sistema bancario? Od altro?

Ho esposto quindi le mie osservazioni all'organizzatore che mi ha spiegato come l'obiettivo fosse quello di trattare l'argomento secondo angolature diverse, considerando qualsiasi aspetto inerente ai giovani.

Cercando di darmi un quadro razionale, mi sono trovato a riflettere su quante possibilità ci siano nella vita quotidiana di supportare i giovani nella loro crescita e sviluppo professionale: dalla relazione tra la scuola/università e il mondo industriale/professionale (dall'offerta di stage che le aziende accordano ai laureandi, alla ricerca dei migliori neodiplomati/laureati per introdurre nuove forze nelle proprie strutture operative, per arrivare al training che viene erogato con corsi, percorsi di induction mirati o attraverso il coaching dei colleghi più esperti), dalle offerte che propone il sistema bancario per supportare i giovani lavoratori, anche precari, alla possibilità di



**A partire da questo numero della Lettera ai Soci abbiamo deciso di dedicare uno spazio per un breve profilo degli altri Club esistenti presso l'Unione Industriale di Torino, nella speranza che questa informazione supplementare possa essere di aiuto ai nostri Soci.**

**Ci è gradito ospitare per primi i colleghi dell'AIDP, che operano nell'ambito della gestione delle Risorse Umane, nonché quelli dell'ADACI, l'Associazione Italiana di Management degli Approvvigionamenti.**

accedere a finanziamenti agevolati per l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali.

Partendo proprio da questo ultimo aspetto, con il supporto dell'amico Francesco Calarco, area Sviluppo di Warrant Group, ho approfondito quali sono attualmente le norme che consentono l'ottenimento di finanziamenti/contributi agevolati per supportare i giovani che hanno idee per lanciarsi in iniziative di creazione di nuove realtà imprenditoriali.

Ho così scoperto che ci sono ben 4 strumenti (di cui 3 proposte a livello regionale) ed in particolare:

- Legge Regionale 28/1993 (Incentivi alle nuove iniziative imprenditoriali) che preve-

de a favore dei giovani tra i 18 e 35 anni, la concessione di contributi fino a 18 mila euro a sostegno delle spese (nel limite del 50% del costo sostenuto) di costituzione ed avviamento (o anche di ristrutturazione) di micro/piccole/medie imprese che dovranno operare in Piemonte. Sono previsti anche finanziamenti fino a 103 mila euro a tasso agevolato (attraverso le banche convenzionate con Finpiemonte) per acquisto dei macchinari/sistemi informativi/licenze o l'attivazione dei locali.

- Legge Regionale 9/2007 (Fondo di garanzia a sostegno dell'imprenditoria femminile e giovanile finalizzato a favorire l'accesso al credito di piccole imprese), che supporta i giovani tra i 18 e 35 anni alla costituzione di micro/piccole imprese, che dovranno essere operative entro 24 mesi sul territorio Piemontese, attraverso la concessione di finanziamenti agevolati a breve termine fino a un massimo di 40 mila euro (anche in questo caso per il tramite di banche convenzionate a Finpiemonte e garantiti all'80% dal Fondo Garanzia a costo zero) per acquisti di hardware/software, macchinari, impianti, esecuzione di opere di ristrutturazione e formazione del personale.

- Programma Regionale - POR FSE - Fondi strutturali europei - 2007/2013 (Sovvenzione globale - Percorsi integrati per la creazione d'impresе innovative) che prevede a favore di laureati o dottorandi, la fornitura (entro 24 mesi dall'ottenimento del titolo) di servizi di formazione e consulenza a supporto delle prime fasi di avvio delle nuove imprese (sia nella creazione del business plan, che nella ricerca del capitale necessario e nell'assunzione del personale e nella successiva promozione di marketing).

- Decreto legislativo 185/2000 (Autoimprenditorialità: agevolazioni per le imprese costituite da giovani) che concede (con un mix modulabile) finanziamenti e contributi a giovani tra i 18 e 35 anni, fino al 70% (90% al Sud) dei costi sostenuti (consulenze, esecuzione opere murarie, acquisto

### Programmi per neolaureati



impianti, brevetti, software) per la costituzione o l'ampliamento di imprese per la produzione di beni nei settori dell'industria e dell'agricoltura (con investimenti previsti fino a 2,5 milioni di euro) o per la fornitura di servizi nei settori del turismo, dell'agricoltura, dell'industria, della tutela ambientale e dell'innovazione tecnologica (con investimenti previsti fino a 0,5 milioni di euro).

Ma un altro modo di dare credito ai giovani è anche quello che si realizza attraverso gli interventi sviluppati da associazioni come il CDAF.

Tra i nostri obiettivi infatti abbiamo quello di operare a favore dei giovani con iniziative volte a migliorare la loro conoscenza con riguardo all'esercizio della professione e della gestione dell'impresa, nel rispetto dei principi etici e deontologici e, in via promozionale, a sostenere la crescita dei neolaureati in discipline economico-finanziarie mediante la partecipazione alle iniziative di formazione dei giovani che operano nell'area amministrativo - finanziaria alla vita del Club e a tutte le attività programmate. Tale obiettivo si concretizza nella:

- Presenza del CDAF ai seminari di orientamento al mondo del lavoro "A Job Right Now" per illustrare ai laureandi quali sono le peculiarità caratterizzanti la nostra professione, per anni attuata attraverso la partecipazione del Vice Presidente Gianfranco Barzaghini e ora dal Consigliere Paola Bosso;

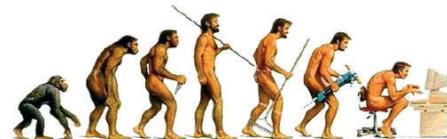


## A JOB RIGHT NOW! CONOSCERE LA TUA PROFESSIONE

Direttore del corso: Enrico Gennaro  
Presidente ATLEC  
DALLA TESI AL MONDO DEL LAVORO

- Partecipando con l'impegno dei Soci disponibili in qualità di "tutor" di 2 team della Facoltà di Economia ai Business Games, organizzati dal Global Management Challenge, che vengono svolti annualmente (avvincenti sfide in ambito nazionale nel simulare la gestione di un'azienda, e che poi vede i vincenti dei vari paesi gareggiare per conquistare il titolo mondiale);

- Offerta di Borse di Studio ai laureati più meritevoli della Facoltà di Economia di Torino e della SAA-Scuola di Amministrazione Aziendale, che si sono concretizzate grazie al coordinamento prima del nostro Vice Presidente Roberto Bechis e ora del Consigliere Mariateresa Buttigliengo e collaborazione dei nostri Soci professor Pietro Paolo Biancone, Vicepresidente della Facoltà di Economia e professor Valter Cantino, Direttore di SAA;
- Offerta di iscrizione gratuita alla sezione Soci Giovani del CDAF per coloro che con meno di 32 anni hanno iniziato il proprio percorso lavorativo (opportunità per tutti in generale, ma nello specifico raggiunta con accordi formali ai partecipanti dei bandi delle Borse di Studio, e da quest'anno a coloro che hanno conseguito i Masters della Facoltà di Economia di Torino, grazie all'intesa raggiunta attraverso il nostro Consigliere Filippo Barral con il professor Pellicelli);
- Offerte di corsi di formazione specialistica finalizzati in primis ai giovani come quelli di "Fare trading on line" promosso più volte grazie al supporto dell'amico-Socio Gianni Bonino e della Banca Sella, o con il percorso in 5 giornate del "Progetto di formazione manageriale" gestito dai docenti Claudio Saporito e Luca Varvelli, che grazie all'impegno profuso dal nostro Filippo sarà erogato agli inizi del 2010.



Non dobbiamo poi dimenticare iniziative condotte su spinta dell'Unione Industriale, di cui noi facciamo parte, come la mia partecipazione al Consiglio Interfacoltà del corso di Laurea in Management dell'Informazione e della Comunicazione Aziendale

della SAA, con l'obiettivo di avere la presenza del mondo aziendale nella definizione delle aree tematiche di studio, in modo da attuare un programma di studi che sia più coerente con le aspettative e le esigenze delle aziende. Tale direttrice è ancor più ampliata dalla presenza di managers che portano direttamente in aula la propria competenza ed esperienza.

Questo "circolo virtuoso" è stato applicato già a livello di scuola secondaria: ho infatti partecipato nei mesi scorsi, nell'ambito del progetto RIF (Rete Indagine Fabbisogni) coordinato dalla Regione Piemonte, al gruppo di lavoro formato da dirigenti e docenti degli Istituti Tecnici Commerciali (ITC) torinesi, da consulenti e da managers aziendali, che ha avuto come focus quello di definire un programma di studi nelle aree economico-finanziario che fosse meno teorico e più focalizzato agli aspetti pratici. L'obiettivo è stato definire le attese che hanno le aziende rispetto alle competenze dei nuovi assunti, e costruire così un percorso di conoscenze che consenta ai diplomati di accedere al mondo del lavoro con le necessarie competenze per consentire di essere professionisti attivi fin dall'inizio della loro carriera.

Il gruppo ha anche individuato quali dovrebbero essere competenze più concrete degli insegnanti per aiutarli ad avviare questo percorso, in particolare conoscenze trasversali di innovazione e comunicazione nonché di relazione con le imprese, e su tali presupposti l'Unione Industriale di Torino ha promosso con la SAA e con il dipartimento di Scienza e dell'Educazione dell'Università di Torino un corso di specializzazione della durata di 80 ore a favore degli insegnanti degli ITC interessati ad ampliare le proprie competenze (per un maggiore dettaglio informativo delle due iniziative si veda l'articolo proposto in questa edizione della Lettera ai Soci "Dalla definizione degli standard minimi della figura di Tecnico in Amministrazione, Finanza e Controllo, all'aggiornamento dei docenti: il contributo del CDAF").

In conclusione: i giovani sono il futuro della società e dunque anche del nostro Club. Aiutarli a crescere e formarsi è un nostro dovere ed anche un nostro interesse perché saranno la prossima generazione dei dirigenti amministrativi - finanziari che lavorerà nelle nostre aziende e che potranno inoltre dare, grazie all'attaccamento che avranno maturato verso il Club, un impulso di vitalità e crescita ulteriore al CDAF. (Sul sito è inserita la presentazione fatta all'evento degli Alumni Bocconi.)

# Lo scudo fiscale e la caverna di Alì Babà



di PAOLO BERTOLI  
(Amministratore Delegato Widar - Società Fiduciaria e di Revisione S.p.A. - Presidente dell'Advisory Council Andaf)

## Lo scudo fiscale Ter è legge

## Le novità della nuova sanatoria e del decreto correttivo del 3 agosto 2009

### L'impianto della norma

Il Decreto anti crisi è stato approvato definitivamente dal Senato con voto di fiducia il 1 agosto scorso. Tra i vari provvedimenti spicca per la sua importanza lo "scudo fiscale ter" per il quale, secondo stime dei tecnici dell'agenzia delle entrate, potrebbero rientrare in Italia almeno 50 miliardi di Euro, contro i 75 miliardi di Euro del primo e secondo scudo fiscale del 2001 e 2002, con un conseguente gettito fiscale di 2,5 miliardi di Euro a titolo di "imposta straordinaria sulle attività finanziarie e patrimoniali.

Tale gettito potrebbe sensibilmente aumentare per effetto dell'emendamento che in sede di conversione del DL 103/2009 ha recato importanti disposizioni correttive del DL anticrisi 78/2009.

Le novità riguardano:

- una anticipazione della data di chiusura dello scudo dal 15 aprile 2010 al 15 dicembre 2009 (per esigenze di anticipare le previste entrate nel bilancio dello stato per l'anno 2009);
- l'estensione degli effetti estintivi dello scudo fiscale in campo penale, oltre alle ipotesi di dichiarazione infedele ed omessa dichiarazione, di cui agli artt. 4 e 5 del D. Lgs. 74/2000, attualmente previsti dalla norma, anche ad altri reati, quali la dichiarazione fraudolenta di cui agli artt. 2 e 3 del medesimo decreto e il falso in bilancio (artt. 2621 e 2622 c.c.), ad esclusione del reato di riciclaggio ex art. 648-bis c. p.;
- l'estensione dello scudo anche alle imprese estere controllate e collegate di cui agli artt. 167 e 168 del TUIR (CFC);
- l'inutilizzabilità delle informazioni e dei dati contenuti nella dichiarazione riservata a sfavore del contribuente anche in caso di procedimenti in corso alla data di

presentazione della dichiarazione riservata e del pagamento dell'imposta straordinaria del 5%;

- l'esonero anche dei professionisti dalle segnalazioni previste dal D. Lgs. 231/2007 ai fini antiriciclaggio.

Si è realizzata in questo modo una condizione ancor più favorevole per orientare i contribuenti potenzialmente interessati ad aderire allo scudo.

Questo emendamento e la successiva circolare 43/E del 10 ottobre 2009 copre molti dei primi dubbi sorti all'indomani della pubblicazione della norma sullo scudo fiscale.

### I provvedimenti "tattici" del Ministero dell'Economia e delle Finanze

Per convincere i dubbiosi ad attivare o meno lo scudo fiscale, Tremonti ha anche effettuato alcuni efficaci e precisi interventi normativi "tattici" che sono di seguito delineati.

**I)** L'aumento delle sanzioni per l'omessa dichiarazione o dichiarazione infedele di detenzione di investimenti e attività all'estero: con il provvedimento, contenuto nello stesso art. 13 bis - Art. 7 del decreto-legge 1 luglio 2009, convertito in legge (L. 3 agosto 2009, n. 102) potrà variare dal 10 al 50%, (mentre prima variava dal 5 al 25%), resta invece per effetto dell'ultimo maxi emendamento la possibilità di confisca.

**II)** La possibilità per gli ispettori del Fisco di accedere ai dati acquisiti della Banca d'Italia (che vigila sugli intermediari finanziari), dell'Isvap (che vigila sull'attività delle imprese assicuratrici) e della Consob (la commissione che vigila sui mercati finanziari);

**III)** L'erogazione di un Bonus fiscale su aumenti capitali fino a 500.000 euro per le PMI; il decreto riconosce uno sconto d'imposta pari al 3% dell'aumento di capitale per cinque anni. Per beneficiare di questa agevolazione potrebbe infatti essere necessario disporre della liquidità che potrebbe appunto provenire dal rimpatrio dei capitali esteri;

**IV)** Con la stessa motivazione del punto precedente è anche da considerare, la previsione di una detassazione al 50% sugli utili reinvestiti in nuovi macchinari e apparecchiature industriali fino al 30 giugno 2010, (nota come Tremonti ter). La detassazione si applicherà già sugli investimenti del 2009 anche se il beneficio fiscale sarà

riconosciuto in sede di saldo delle imposte sui redditi, quindi a metà 2010.

**V)** La creazione prevista dal decreto anti crisi di un'unità speciale dell'Agenzia delle entrate, in coordinamento con la Guardia di finanza, per il contrasto all'evasione internazionale attraverso la quale saranno effettuate una serie di attività ispettive (c.d. verifiche volanti).

**VI)** Le misure e i controlli programmati da Tremonti osservano gli indizi di capacità contributiva che in particolare riguardano:

- l'utilizzo di auto di lusso, e imbarcazioni e navi da diporto, leasing sulle imbarcazioni e navi da diporto e auto di lusso, iscrizioni a club esclusivi;
- frequenza di master da migliaia di euro, installazione di piscine, e, ovviamente, serati i controlli sui capitali all'estero, anche potenziando gli scambi di informazioni con le autorità fiscali estere.

**VII)** La deroga ad ogni vigente disposizione di legge riguardante gli investimenti e le attività di natura finanziaria detenute negli Stati o territori a regime fiscale privilegiato che si presumono costituite, salva la prova contraria (inversione dell'onere della prova) che il contribuente dovrà offrire al fisco, mediante redditi sottratti a tassazione<sup>1</sup>.

**VIII)** Il raddoppio, in tale caso, delle sanzioni previste dall'articolo 1 del decreto legislativo 18 dicembre 1997, n. 471.

Una specifica norma (art. 13 del Decreto) per contrastare gli arbitraggi fiscali internazionali; la norma, attraverso un aggiornamento dell'articolo 167 del TUIR, mira a evitare che l'insediamento all'estero di enti e società non rappresenti una costruzione artificiosa volta a conseguire un indebito vantaggio fiscale, anche se attuato attraverso arbitraggi fiscali che possono favorire disparità di trattamento, con particolare riferimento ad operazioni infragruppo. Sono sotto la lente di ingrandimento del fisco le c.d. *Controlled Foreign Companies* (CFC), ovvero società costituite all'estero da soggetti italiani e che dovranno poter dimostrare:

- che la società estera svolga un'effettiva attività industriale o commerciale, come sua principale attività, nel mercato dello stato o territorio di insediamento;
- che i proventi della società o altro ente non residente non provengono per più del 50% dalla gestione, dalla detenzione o dall'investimento in titoli, partecipazioni, crediti o altre attività finanziarie, dalla cessio-

ne o dalla concessione in uso di diritti immateriali relativi alla proprietà industriale, letteraria o artistica, nonché dalla prestazione di servizi nei confronti di soggetti che direttamente o indirettamente controllano la società o l'ente non residente, ne sono controllati o sono controllati dalla stessa società 'che controlla la società' o l'ente non residente, ivi compresi i servizi finanziari.

Inoltre l'attrazione in Italia dei redditi prodotti dalle controllate estere trova applicazione anche nell'ipotesi in cui i soggetti controllati sono localizzati in stati o territori diversi da quelli richiamati dal primo comma dell'articolo 167 del TUIR (ovvero in Stati o territori con regime fiscale privilegiato), qualora ricorrono congiuntamente le seguenti condizioni:

a) sono assoggettati a tassazione effettiva inferiore a più della metà di quella a cui sarebbero stati soggetti ove residenti in Italia;

b) hanno conseguito proventi derivanti per più del 50% dalla gestione, dalla detenzione o dall'investimento in titoli, partecipazioni, crediti o altre attività finanziarie, dalla cessione o dalla concessione in uso di diritti immateriali relativi alla proprietà industriale, letteraria o artistica nonché dalla prestazione di servizi nei confronti di soggetti che direttamente o indirettamente controllano la società o l'ente non residente, ne sono controllati o sono controllati dalla stessa società che controlla la società o l'ente non residente, ivi compresi i servizi finanziari.

Tremonti ha così posto in essere un insieme di misure che devono indurre molta attenzione nella valutazione dei soggetti interessati ad aderire o meno allo scudo, considerando che - in caso di accertamento da parte del fisco di capitali illecitamente trasferiti o costituiti all'estero - il complessivo ammontare delle sanzioni supererebbe di molto l'ammontare degli stessi capitali.

### Sintesi del provvedimento

Ma analizziamo, in maggior dettaglio, i punti principali del terzo scudo fiscale:

**Imposta:** istituzione di un'imposta straordinaria sulle attività finanziarie e patrimoniali, detenute fuori dal territorio dello Stato.

**Condizione:** rimpatrio o regolarizzazione; la condizione posta dal fisco prevede che le attività finanziarie e patrimoniali illegalmente detenute all'estero stesse vengano:

- rimpatriate in Italia se provenienti da paesi extra UE o da paesi che non consentono un adeguato scambio di informazioni, (al contrario di quanto avvenne con le sanatorie del 2001 e 2002 che consentivano anche la regolarizzazione);

- regolarizzate, negli altri casi ovvero rimpatriate, purché in essere in paesi UE. Il rimpatrio potrà essere "materiale" ovvero prevedendo che le attività siano trasferite in Italia, o "giuridico". In questo ultimo caso le attività sono mantenute all'estero in conti di deposito intestati all'intermediario italiano per conto del contribuente. Per alcune attività (ad esempio le quote di società) il rimpatrio giuridico potrà essere realizzato solo con l'intervento di una società fiduciaria.

### La dichiarazione

**Riservata:** con la dichiarazione riservata - redatta in conformità al modello approvato dal Direttore dell'Agenzia delle Entrate del 14 settembre 2009 - il contribuente conferisce incarico all'intermediario di ricevere in deposito le attività detenute all'estero. L'operazione si perfeziona con la consegna al contribuente della copia della dichiarazione riservata debitamente sottoscritta dall'intermediario.

La stessa costituisce prova dell'avvenuto pagamento dell'imposta a carico del contribuente e del correlato obbligo dell'intermediario al versamento della stessa.

**Effetti dello scudo:** l'effettivo pagamento dell'imposta determina:

- l'inibizione dei poteri di accertamento tributarie previdenziali;
- l'estinzione delle sanzioni amministrative, tributarie e previdenziali riguardo alle disponibilità emerse.

**Attività "scudabili":** sono rappresentate da attività patrimoniali e/o finanziarie: tra le prime immobili e fabbricati, quote di diritti reali, oggetti preziosi, opere d'arte, yacht; tra le seconde denaro contante, preziosi allo stato grezzo o monetario, strumenti finanziari (azioni, obbligazioni, quote di partecipazione ad organismi di investimento collettivo del risparmio, fondi comuni, certificati di massa, quote di società, strumenti derivati), conti correnti, depositi fiduciari, polizze assicurative, contratti finanziari, crediti, finanziamenti ad attività non residenti, attività intestate a fiduciarie o trust non residenti, auto di lusso, purché sia certificabile il possesso almeno al 31 dicembre 2008 (in tal senso occorrerà mantenere adeguata evidenza documentata-

le); per determinare lo stato di detenzione occorre far riferimento alla data del 5 agosto 2009 (per evitare che il contribuente possa sanare attività e beni costituiti ad hoc per beneficiare dello scudo).

**Chi riguarda:** le persone fisiche, le società semplici, le associazioni, i trust e gli enti non commerciali, le società estere controllate e collegate di cui agli artt. 167 e 168 del TUIR (CFC), che non hanno dichiarato le attività finanziarie e patrimoniali detenute all'estero nella dichiarazione dei redditi, oppure hanno reso dichiarazioni infedeli nel quadro RW della dichiarazione, in violazione delle norme sul monitoraggio fiscale.

Nel caso di società, gli effetti dello scudo fiscale sarebbero prodotti in capo ai partecipanti (nei limiti delle attività rimpatriate o regolarizzate).

**Aliquota del 5%:** è il "costo" fisso, onnicomprensivo dello scudo; si applica sull'ammontare delle attività finanziarie e patrimoniali; tale aliquota è determinata applicando un rendimento lordo presunto in ragione del 2 per cento annuo per i cinque anni precedenti il rimpatrio o la regolarizzazione, senza possibilità di scomputo di eventuali perdite, applicando un'aliquota sintetica del 50 per cento, comprensiva di interessi e sanzioni, e senza diritto allo scomputo di eventuali ritenute o crediti ( $5 \times 2\% = 10\% \times 50\% = 5\%$ ).

**Periodo coperto:** lo scudo è possibile sulle attività detenute almeno alla data del 31 dicembre 2008 o rimpatriate e regolarizzate a partire dal 15 settembre 2009 e fino al 15 dicembre 2009, data entro la quale deve essere pagata l'imposta sostitutiva.

**Anonimato:** rimpatrio e regolarizzazione si perfezionano con il pagamento dell'imposta. Con il rimpatrio (anche giuridico) è garantito l'anonimato e comunque eventuali informazioni raccolte incidentalmente dall'amministrazione finanziaria anche durante verifiche della guardia di finanza o dell'agenzia delle entrate non possono in ogni caso costituire elemento utilizzabile a sfavore del contribuente in ogni sede amministrativa o giudiziaria in via autonoma o addizionale. Questa inutilizzabilità per effetto del decreto correttivo del 3 agosto scorso non opera per i procedimenti in corso.

In caso di regolarizzazione l'anonimato, a differenza di quanto accade nell'ipotesi di rimpatrio, non è garantito in quanto l'intermediario ha l'obbligo di effettuare tutte le comunicazioni e rilevazioni previste dalla normativa sul monitoraggio fiscale nel pre-

supposto che in futuro il contribuente dovrà compilare il quadro RW.

L'emendamento citato ha confermato l'inutilizzabilità delle informazioni e dei dati contenuti nella dichiarazione riservata a sfavore del contribuente anche in caso di procedimenti in corso alla data di presentazione della dichiarazione riservata.

Utile anche la precisazione del citato emendamento che comporta l'esonero anche dei professionisti dalle segnalazioni previste dal D.Lgs. 231/2007 ai fini antiriciclaggio.

**Intermediari:** come per i precedenti scudi fiscali l'operazione potrà essere effettuata attraverso società fiduciarie, banche, intermediari finanziari italiani (SIM, SGR), Poste Italiane, agenti di cambio e stabili organizzazioni in Italia di banche ed imprese di investimento non residenti.

**Adempimenti:** il direttore dell'Agenzia delle entrate ha già reso disponibile il modello di dichiarazione e delle relative istruzioni (vedi link per scaricare il modello in appendice).

**Dubbi:** sono da chiarire alcuni dubbi riguardanti:

- le modalità operative per effettuare lo scudo con riferimento a partecipazioni societarie e ad immobili posseduti in paesi extra U.E. o in paesi "non virtuosi";
- in relazione agli aspetti penali tributari (si pensi, per esempio, ai vari procedimenti avviati dopo alcune delazioni sui conti in Svizzera, Montecarlo e Lichtenstein intestati a contribuenti italiani) laddove l'interessato non abbia avuto formale conoscenza e/o non sia nella posizione di imputato; l'emendamento citato tuttavia interviene chiarendo i dubbi attuando l'estensione degli effetti estintivi dello scudo fiscale in campo penale, oltre alle ipotesi di dichiarazione infedele ed omessa dichiarazione, di cui agli artt. 4 e 5 del D.Lgs. 74/2000, attualmente previsti dalla norma, anche ad altri reati, quali la dichiarazione fraudolenta di cui agli artt. 2 e 3 del medesimo decreto e il falso in bilancio (artt. 2621 e 2622 c.c.), ad esclusione del reato di riciclaggio ex art. 648-bis c.p.
- i casi in cui la consistenza attuale delle attività sia inferiore a quella esistente al 31 dicembre 2008.

Va inoltre considerato che è irrilevante (ovvero non esimente) il frequente caso di capitali esportati attraverso intermediari residenti (bonifici da banche italiane) e detenuti in Paesi Ue o extra UE per i quali

non è stato compilato ovvero è stato compilato ma in modo non corretto il modello RW. Non è infatti rilevante che l'esportazione sia o meno avvenuta a mezzo di un intermediario abilitato italiano. Se le attività finanziarie e i patrimoni detenuti all'estero sono suscettibili di produrre redditi imponibili in Italia, devono essere indicati in RW, a meno che siano detenuti all'estero mediante un intermediario finanziario italiano: ad esempio, siano intestati a una fiduciaria italiana oppure siano depositati presso una banca italiana che li abbia sub-depositati all'estero. Non rileva infine che il capitale sia detenuto in paesi UE o extra UE.

Nella scelta dell'intermediario cui riferirsi per effettuare lo scudo, anche mutuando dalle esperienze precedenti, saranno le fiduciarie ad essere spesso attivate. Rispetto agli altri intermediari abilitati il negozio giuridico del mandato senza rappresentanza, strumento tipico che solo le fiduciarie autorizzate possono utilizzare, costituisce un ulteriore motivo di riservatezza per soggetti che, tipicamente, non amano mettersi in evidenza andando - ad esempio - a svolgere la pratica presso uno sportello bancario. Inoltre occorre ricordare che per particolari attività il rimpatrio giuridico potrà essere effettuato solo attraverso un mandato fiduciario.

## Chi perde e chi trae vantaggio dallo scudo

### *Tirando le somme vediamo chi beneficia e chi perde dall'introduzione dello scudo ter.*

Ne traggono vantaggio certamente:

- gli intermediari finanziari, che si attendono dallo scudo guadagni rilevanti per l'applicazione di commissioni variabili comprese tra il 3 ed il 5 per mille, percentuali che tuttavia possono scendere nel caso di importi di particolare rilevanza; inoltre per i gestori delle fortune il vero guadagno sarà di gestire quei ricchi portafogli, sotto forma di gestioni patrimoniali personalizzate, fondi mobiliari ed immobiliari, Sicav, con commissioni che in taluni casi superano l'1% su base annua;
- il fisco Italiano che si garantisce - attraverso il rimpatrio di ingenti capitali e la materia imponibile che essi genereranno - un un gettito iniziale interessante che diventerà ancor più importante in futuro; i contribuenti che, violando la legge, hanno portato i capitali all'estero e che ora pos-

sono definitivamente sanare la loro posizione con un'aliquota comunque minima (il 5%) e che fa supporre un buon successo dell'operazione, aliquota che seppure più alta rispetto allo scudo 1 e 2 è comunque molto bassa anche a confronto alla già contenuta tassazione dei titoli di stato (12,5%);

- chi piange sono invece le istituzioni finanziarie elvetiche e quelle situati in paradisi fiscali che ora, con l'obbligo del rimpatrio, perderanno un importante volume di massa amministrata. Si calcola infatti che questi capitali ora giacenti in paesi extra UE siano pari ad un ammontare vicino ai 550 miliardi, di cui una buona parte in Svizzera. È quindi la piazza finanziaria elvetica, in particolare quella ticinese, che vive principalmente di clientela italiana, a doversi preoccupare.

In conclusione è parere di chi scrive che lo scudo ter sia da valutare attentamente, anche considerando che *l'intelligence* del fisco italiano sta finalmente prendendo la strada giusta, con sofisticati metodi induttivi, con forze espressamente dedicate all'evasione fiscale e con strumenti e convenzioni con i paesi extra UE sempre più stringenti, non dimenticando che, passo dopo passo, con una efficace strategia, è stato completamente eliminato il segreto bancario e che oggi il fisco dispone di strumenti ispettivi molto più efficaci del passato per individuare i contribuenti infedeli.

Occorre anche considerare la giusta determinazione del Ministro Tremonti convinto, appunto, che l'unica vera leva per fermare la grande evasione sia quella di operare per "chiudere la caverna di Alì Babà" <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Vedi la recente campagna di stampa sulla lotta ai capitali detenuti illecitamente all'estero (indagini sull'eredità Agnelli, San Marino, Liechtenstein, ecc.) e sulle false residenze estere.

<sup>2</sup> Il presente documento non è da intendersi come offerta o sollecitazione alla vendita o all'acquisto di strumenti finanziari. Le indicazioni e interpretazioni qui rappresentate, pur se elaborate sulla base di una attenta ricerca e sulla base di tutte le informazioni disponibili alla data, potrebbero non essere allineate ai comportamenti ed alle posizioni che saranno assunte dall'amministrazione finanziaria. Per tale motivo Widar non assume alcuna responsabilità al riguardo.

## Il ruolo dell'agente immobiliare nell'attuale fase congiunturale di mercato



di ALESSANDRO BERLINCIONI  
(Socio CDAF -  
Presidente F.I.M.A.A. Torino)

Il settore immobiliare secondo gli ultimi dati disposti dall'Agenzia del Territorio relativi al II trimestre del 2009, continua a mostrare un rallentamento nel numero di scambi rispetto agli anni record che avevano contrassegnato il suo andamento (tra il 1997 ed il 2008), con un tasso tendenziale annuo relativo al numero di compravendite del 12,3%, e con maggiori riduzioni nel comparto produttivo (-26,7%).

il numero di scambi di immobili produttivi del primo semestre 2009 nella Provincia di Torino mostra una maggiore tenuta rispetto ad altre realtà come Firenze, Napoli (al di sotto di -46%) o Bologna (-36%) attestando la variazione percentuale sugli stessi livelli di quelli evidenziati a Milano (intorno al -27%).

È evidente che la congiuntura economica sfavorevole abbia compromesso fortemente i nuovi investimenti in immobili, ma mi preme sottolineare che le modificazioni intervenute nel mercato con la sua spinta finanziaria abbiano agevolato un assunto paradigmatico che tende a separare il *core-business* manifatturiero da quello più propriamente immobiliare. In altri termini si va sempre più affermando la figura dell'investitore immobiliare che provvede alla realizzazione, manutenzione e gestione in effi-

cienza dei siti per soddisfare i bisogni delle imprese che, in tal modo, libere da oneri, possono concentrarsi sugli investimenti nei settori di appartenenza.

In un mondo così "veloce" dove la globalizzazione ed internet impongono scelte sempre più repentine per vincere le sfide mi pare rilevante che le imprese - specie quelle che hanno bisogno di maggiore liquidità - possano essere aiutate a superare questa fase così delicata.

I professionisti della FIMAA Torino, l'Associazione associata a Confcommercio di Agenti Immobiliari più antica del Paese che presiedo dallo scorso settembre, sono disponibili ad ascoltare ed a risolvere le esigenze delle imprese. Gli investimenti che in questi anni sono stati fatti in termini di convegnistica, formazione professionale e di raccolta di dati ed informazioni con l'annuale Listino Prezzi, consentono infatti a molti nostri associati di essere figure evolute, già predisposte alla consulenza, in grado di rispondere alle mutevoli attuali esigenze immobiliari.

Alla professionalità dell'Agente immobiliare, inoltre, si deve aggiungere a mio parere un'importante ruolo sociale: se la domanda ha avuto quelle riduzioni di cui si è parlato in apertura, non è successo altrimenti sui prezzi di vendita che sono rimasti pressoché stabili. Ciò, grazie ad una quota di mercato intermediato in consolidamento, che, consente agli agenti immobiliari di svolgere un'importante ruolo di riequilibrio tra forze contrapposte e permette, in definitiva, al mercato, di divenire meno rischioso.

## L'evoluzione del CFO



di CLAUDIO LESCA  
(VOAFONE OMNITEL NV -  
Presidente CDAF)

L'evoluzione del CFO: è un argomento che ci viene proposto tutti i giorni in ambito di eventi di approfondimento, tavole rotonde, benchmark.

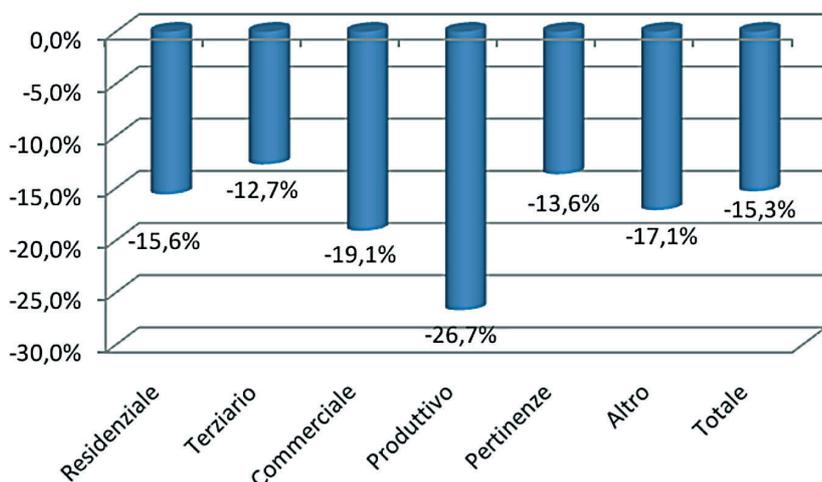
La tematica è stata dibattuta anche al recente XXXIV Congresso Nazionale dell'ANDAF illustrando come affrontare l'attuale crisi e quali sono le opportunità che un CFO può e deve cogliere per supportare il business a superare la tempesta.



Anche noi in ambito CDAF in questi anni abbiamo più volte proposto eventi in cui si approfondiva il tema dell'evoluzione del CFO, e sull'onda dell'interesse che l'argomento ha per tutti noi, stiamo ora lavorando nella speranza di riuscire a proporvi ad inizio 2010 una tavola rotonda con la partecipazione sia di società specializzate, che hanno approfondito nelle varie sfaccettature gli impatti di questa evoluzione, sia di stakeholders e CFO che ci racconteranno il loro punto di vista e la loro esperienza. Vi anticipo comunque alcuni aspetti di quanto avremo l'opportunità di sentire, attraverso la lettura di 3 articoli. Il primo, scritto da Paolo Bertoli, Presidente dell'Advisory Council di ANDAF, propone una sintesi del percorso che ha visto l'evoluzione e i mutamenti di approccio per gestire la complessità crescente del ruolo di CFO. Il secondo, preparato dal nostro Socio Siro Tasca, illustra in sintesi le risultanze emerse da un'analisi promossa da Protiviti in collaborazione con Robert Half (società di recruitment), ed infine il terzo, illustrato dal nostro Socio Andrea Airaghi, ci anticipa la preparazione di un libro con interviste a vari attori, che BIP sta preparando per l'inizio del 2010. Vi auguro dunque buone letture, nella speranza che stimolino il vostro interesse e la partecipazione all'evento quando sarà proposto.

GO CDAF

Variazioni percentuali annuali del numero di compravendite immobiliari per settore, al I semestre 2009 (valori %)



Fonte: Elaborazioni Ufficio Studi FIMAA Torino su dati Agenzia del Territorio.

# La Figura del CFO come gestore della complessità



di PAOLO BERTOLI  
(Presidente dell'Advisory  
Council di ANDAF)

Il ruolo di "Direttore Amministrativo" ha avuto in Italia, negli anni, profonde modifiche. Da "notaio dei numeri" è oggi un "analista di eventi" con una responsabilità principale: trasformare dati in informazioni utili per il governo dell'impresa.

È da evidenziare che questo cambiamento è la diretta conseguenza del cambiamento del "contenitore" ovvero dell'impresa in cui opera. Sono molteplici i fattori che hanno svolto la funzione di catalizzatore di questo cambiamento. Proviamo ad esaminarli e attraverso essi comprendere i meccanismi che hanno interagito in questo processo ed immaginare come proseguirà, in un futuro più o meno prossimo, l'evoluzione del ruolo e delle responsabilità di questa importante figura professionale.

## La tecnologia: driver del cambiamento

Un primo fondamentale fattore è dato dalla straordinaria evoluzione tecnologica di questi ultimi anni, ed in particolare di quella tecnologia che ha profondamente influenzato la comunicazione ed il trasferimento delle informazioni.

È grazie alla tecnologia che oggi viviamo in un mondo più "piccolo", più "intelligente" ma anche più "discontinuo". Le informazioni viaggiano in tempo reale e rendono possibili scambi economici, modelli organizzativi, mercati fino ad alcuni anni fa preclusi per le nostre imprese.

I fenomeni più evidenti di questo cambiamento sono rappresentati (i) dalla globalizzazione e dalla conseguente esigenza di internazionalizzazione, (ii) dalla possibilità di creare nuovi mercati, (iii) dalla maggiore competizione, (iv) dall'evoluzione dimensionale delle imprese che devono dotarsi di strumenti e mezzi adeguati, (v) dall'evoluzione dei processi produttivi e gestionali, (vi) dalle esigenze finanziarie per assicurare lo sviluppo.

Le imprese, sollecitate da questi fattori esterni, sono state quindi chiamate a mettere a punto - in tempi brevissimi - modelli organizzativi più efficienti e di *business* più efficaci, cambiando, anche radicalmente, quanto realizzato sino ad allora, adattando o modificando i loro piani strategici e di sviluppo. Tutto ciò non solo per migliorare la redditività aziendale ma per garantire la

stessa sopravvivenza dell'impresa. Dover competere con aziende posizionate a diverse migliaia di chilometri e che tuttavia riescono ad innovare e a ridurre il *gap* di una logistica più costosa attraverso economie di scala e processi razionali, rappresenta la vera sfida per l'immediato futuro. Una competizione che non si misura solo sul prodotto o sul servizio, ma su tutti i processi aziendali e sulla capacità del *management*.

Appare quindi centrale per il capo azienda dotarsi di strumenti di misurazione accurati, in grado di segnalare tempestivamente rischi, inefficienze o deviazioni di rotta e quindi poter assumere velocemente decisioni e mutare strategie. A questa necessità deve, primo tra gli altri, rispondere il CFO che ha la responsabilità di mettere a punto strumenti adeguati.

Ecco come il correlato effetto dell'evoluzione tecnologica e la velocità con la quale è entrata nelle imprese hanno determinato un secondo importante effetto: l'aumento della complessità nel governo d'impresa.

## Gestire la complessità

Le molte variabili da tenere sotto controllo ed i cambiamenti necessari hanno rappresentato, per il sistema imprese, un notevole aumento della complessità. Si è reso necessario per le imprese ed i suoi *manager* rimettersi in discussione ed apportare, nell'organizzazione aziendale, senza indugio, tutti quei cambiamenti per adattare l'impresa al mutato contesto. L'effetto discontinuità diventa a sua volta causa di altri importanti cambiamenti che impattano sulla complessità: l'evoluzione normativa e le esigenze di "compliance", la necessità di adattare nuovi modelli organizzativi più flessibili, le alleanze e le *partnership*, le operazioni straordinarie di M&A, progettate o subite, l'esigenza di strumenti di analisi, pianificazione e controllo del *business* sempre più sofisticati e tempestivi, la necessità di disporre modelli di simulazione predittivi, e molto altro.

## Il CFO nell'occhio del ciclone

Questa enorme pentola in ebollizione che raffigura la moderna economia, nella quale tutto si rimescola e cambia continuamente, è all'origine della crisi che stiamo oggi vivendo, da alcuni definita la "tempesta perfetta". Le aziende sono in netta difficoltà, la finanza anziché a supporto dell'industria diventa essa stessa un *business* autonomo e speculativo. L'assoluta esigenza di "fare affari" alimenta comportamenti

non etici, ed il legislatore si trova nella necessità di definire norme molto più stringenti del passato, norme che a loro volta - come è il caso di Basilea 2 - producono ulteriori difficoltà per le imprese.

L'evoluzione incontrollata dei mercati finanziari e la complessità che ha contraddistinto la nostra epoca, affiancata ad un non adeguato funzionamento dei sistemi di *Corporate Governance*, ha favorito il realizzarsi di condizioni che, nonostante gli intendimenti dei legislatori, hanno visto una lunga serie di scandali che hanno turbato i mercati finanziari mondiali a partire dagli anni 2000 fino ai nostri giorni: United Airlines (Assets: 25.2 miliardi di dollari, 2002), Pacific Gas and Electric (Assets: 29.8 miliardi di dollari, 2001), Global Crossing (Assets: 30.2 miliardi di dollari, 2002), Refco (Assets: 33.3 miliardi di dollari, 2005), Consecro (Assets: 61.4 miliardi di dollari, 2002), Enron (Assets: 63.4 miliardi di dollari, 2001), Worldcom (Assets: 103.9 miliardi di dollari, 2002), Lehman Brothers (Assets: 639 miliardi di dollari, 2008), ed ancora Fannie Mae, Freddie Mac, AIG, Madoff, Washington Mutual ed in Italia Giacomelli, Cirio e Parmalat.

Il *default* delle più grandi banche d'affari americane e quindi europee hanno ulteriormente complicato le cose, dando l'avvio ad una crisi economico-finanziaria mondiale senza precedenti.

Il CFO è e sarà nei prossimi anni nell'occhio del ciclone. Sarà straordinariamente coinvolto nella definizione di nuove strategie, nei programmi di riorganizzazione aziendale, di *cost cutting*, di riduzione degli organici, di reperimento dei mezzi finanziari, che oggi certamente rappresentano la più importante risorsa per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa.

Ne è testimone l'orientamento degli *Head Hunter*, che nelle loro ricerche pongono le competenze organizzative e finanziarie ai primi posti nelle loro ricerche di *manager* qualificati.

## Il CFO 2.0

È in questo contesto che, parallelamente, si è evoluta la figura del direttore amministrativo, passando da quella cultura nella quale i numeri erano "riservati" degli anni 60' e 70', all'orientamento ai costi degli anni 80, con la nascita della figura del "controller", alla "trasparenza" degli anni 90' ed infine al sistema delle garanzie personali dei nostri tempi.

È quest'ultimo passaggio che ha definitivamente orientato le nostre imprese più grandi verso il modello americano, che pre-

vede la figura del *Chief Financial Officer* (o CFO). Un *manager* a tutto campo, responsabile di tutte le aree del "non business", che ricomprende e governa le funzioni amministrative, finanza, controllo, e spesso anche *auditing* e *risk management*. È componente del "Board" (il nostro consiglio di amministrazione), supporta il *Chief Executive Officer* (il nostro amministratore delegato) nelle attività di pianificazione strategica, mantiene le relazioni con gli investitori e tutti i portatori di interessi, e cioè gli *stakeholder* in generale.

La posizione del CFO di stampo anglosassone ha avuto inoltre, in particolare negli USA, un'ulteriore evoluzione nel senso di un aumento sensibile delle responsabilità personali. Dopo la vicenda Enron, è stata infatti promulgata la c.d. *Sarbanes Oxley Act*, una normativa stringente tesa - tra l'altro - a sensibilizzare e responsabilizzare il CFO nei confronti dei terzi.

Attraverso questa norma sono stati definiti alcuni nuovi adempimenti formali tra i quali il più importante è l'attestazione da parte di questo *manager* di veridicità del bilancio. Una norma del tutto simile, che prevede sanzioni molto gravi, dopo alcuni anni (nel 2005), e dopo il grave *default* Parmalat, è stata introdotta anche in Italia, con la L. 262 del dicembre 2005.

La *Sarbanes Oxley Act*, la L. 262 ed il D. Lgs. 231 del 2001 introducono, di fatto, una nuova cultura della responsabilità, passando da un previgente sistema attraverso il quale le imprese offrivano ai terzi garanzie reali ad un sistema nel quale sono identificate precise garanzie personali degli amministratori e dei *manager*.

In una recente *survey* condotta dall'Andaf riguardante il ruolo del CFO, i *manager* delle più importanti imprese europee hanno evidenziato che ai tradizionali temi amministrativi, circolante, capitale, costi di struttura, bilancio, aumentano di importanza ed assorbono maggior tempo le tematiche riguardanti la definizione delle strategie di *business*, la gestione dei progetti speciali, come ad esempio le operazioni di *mergers & acquisitions*, la finanza strategica e straordinaria e l'operatività in generale.

Taluni evidenziano nuove responsabilità connesse al governo societario, come ad esempio la partecipazione come membro del consiglio di amministrazione, la responsabilità di gestione delle risorse umane e tecniche, la partecipazione a comitati di controllo.

Viene anche evidenziato il nuovo ruolo del CFO nelle relazioni esterne e nelle *investor relations*, con particolare riguardo alle

società a capitale diffuso, ponendo in evidenza le competenze in tema di *presentation skills*, la capacità di negoziare (anche in inglese!), ed in generale le competenze di un *manager* che oltre alle competenze tecniche deve acquisire anche quelle di un buon comunicatore.

Un segno evidente della maggiore importanza assegnata al CFO/Direttore amministrativo in questi ultimi anni è inoltre data dalla sempre maggior frequenza con la quale questa figura professionale giunge, nel nuovo ruolo di amministratore delegato, al vertice delle imprese.

Ma come si colloca la figura del CFO 2.0 nell'impresa moderna? La sua posizione, nel mezzo di quel crocevia di informazioni che è alla base del funzionamento dell'impresa, lo pone certamente in una situazione più critica. Deve rappresentare i fatti aziendali e nello stesso tempo deve trasformare dati in informazioni per il suo Amministratore Delegato. Deve curare l'amministrazione ma anche garantire i terzi e gli stessi organi dell'impresa dei comportamenti e del buon funzionamento dell'organizzazione interna.

Tutti questi sono gli elementi che portano a considerare il ruolo di questo *manager* sempre più importante nella vita aziendale, ruolo in continua evoluzione che tende progressivamente ad assumere i connotati di un "business partner" e di "gestore della complessità".

### Conclusioni

Il richiamo alle diverse innovazioni normative ed alle relative conseguenze operative, che di fatto istituiscono anche in Italia una figura molto simile a quella del CFO anglosassone, inducono a riflettere sul nuovo ruolo del Direttore Amministrativo e Finanziario e sull'imprescindibile rafforzamento delle sue competenze come *manager* della funzione AFC e come promotore del cambiamento e della crescita aziendale.

Il suo tempo sarà sempre più dedicato a supporto del CEO nella definizione delle strategie, nell'interpretare i segnali esterni e di valutarne l'impatto nell'impresa, nei rapporti con gli *stakeholders*, nelle dinamiche organizzative, per svolgere, in un'ottica di business, quel ruolo di collegamento tra il vertice e le strutture operative.

Per questo il CFO dovrà cedere ai suoi diretti collaboratori una parte della propria operatività, definendo un piano di sviluppo e di carriera per le proprie risorse con un percorso di *training* specifico e ricercando una maggiore rotazione del personale all'interno sia della funzione AFC sia dell'a-

zienda. Solo con l'investimento sulle persone sarà possibile realmente migliorare l'efficacia complessiva della funzione sulle aree citate in precedenza, valorizzando le iniziative intraprese.

Nel suo nuovo ruolo il CFO dovrà sempre più bilanciare nell'impresa *performance* e *compliance*, attraverso adeguati interventi organizzativi ed attraverso l'adozione di strumenti e tecnologie efficienti.

Rispetto al passato il nuovo ruolo di "gestore della complessità" gli richiederà sempre più di essere business partner del CEO per presidiare la crescita aziendale, integrando modelli di business, sistemi e piattaforme differenti per fornire informazioni strategiche e tempestive necessarie per assumere le decisioni. La sua capacità di aiutare l'azienda a crescere, bilanciando con l'efficienza l'incremento di complessità, rappresenta per lui la vera sfida dei prossimi anni.

Un ostacolo a questi cambiamenti, indotti sia da sostanziali esigenze economico-aziendali sia dai prospettati mutamenti normativi, potrebbe derivare dall'approccio o meglio dalle "resistenze" degli imprenditori nelle aziende a carattere familiare, i quali, per tradizione e per cultura, si dimostrano restii alla delega ed al coinvolgimento dei responsabili amministrativi e finanziari nei processi decisionali a carattere più strategico.

La cultura organizzativa dell'azienda sarà un fattore critico che potrà agire, a seconda dei casi, come catalizzatore o come elemento inibitore del processo di evoluzione, sia economico-aziendale sia normativo, che porterà nel primo caso ad una sempre più stretta partnership tra il CFO e l'Amministratore Delegato, accomunati nella responsabilità di costruire lo sviluppo ed il successo dell'impresa secondo un modello di etica e trasparenza, ovvero, nel secondo caso ad un ruolo relegato del CFO, e degli altri *manager*, che non saranno così in grado di contribuire a migliorare la *corporate governance* e la stessa competitività aziendale.

# Nuove norme sul Made in Italy: tra tutela del consumatore e incentivo alla produttività delle aziende

di TERESA LEPORE  
e GIUSEPPE LOVETERE  
(Studio Associato Servizi Professionali Integrati  
Gruppo FIS ANTEX)

Il legislatore italiano quest'anno si è pronunciato già due volte nel settore del *made in*. Il campo è di difficile disciplina perché diversi sono gli interessi da contemperare: trasparenza per il consumatore, delocalizzazione per le grandi imprese, tutela della produzione italiana per le piccole imprese.

Con il primo intervento (art. 17 legge n. 99/2009) il legislatore aveva cercato di tutelare il mercato del *made in Italy* sancendo l'obbligo, solo per i titolari di marchi di aziende italiane, di apporre sui prodotti l'indicazione del luogo di fabbricazione o di origine estera.

La norma, entrata in vigore a metà agosto, senza periodo transitorio, ha immediatamente evidenziato molteplici criticità, la più importante delle quali era la violazione del principio di libera circolazione delle merci all'interno dell'UE.

Il legislatore, nel tentativo di superare questa obiezione, ha abrogato tale disposizione nel settembre 2009 con il D.L. n. 135/2009.

Il decreto è intervenuto in tema di utilizzo dell'espressione "Made in Italy" od altre equivalenti, stabilendo che esso è consentito solo se il prodotto sia disegnato, progettato, lavorato e confezionato esclusivamente sul territorio italiano.

È intervenuto, altresì, in tema di fallace indicazione di origine (questa parte entrerà tuttavia in vigore solo a metà novembre). La **fallace indicazione** si distingue dalla **falsa indicazione** di origine. Quest'ultima si ha quando un prodotto non originario dell'Italia, ai sensi della normativa sull'origine, reca la stampigliatura "Made in Italy" o altre equivalenti. La fallace indicazione, invece, si realizza quando, attraverso l'utilizzo di espressioni, segni o figure, si induce il consumatore a credere che un prodotto sia di origine italiana, compreso l'uso fuorviante di un marchio aziendale. Entrambe le fattispecie sono punite penalmente dall'art. 4, comma 49, della legge n. 350/2003.

Il D. L. n. 135/2009, in particolare, ha introdotto, aggiungendo il comma 49 bis, una nuova ipotesi di fallace utilizzo del marchio aziendale punita, questa volta, in via amministrativa

L'intenzione del legislatore di rafforzare la

tutela del consumatore è chiara.

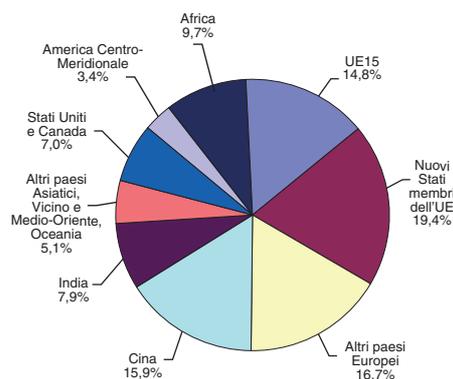
Non è chiaro tuttavia cosa debba intendersi in concreto per uso fuorviante del marchio aziendale. La norma in modo assai nebuloso parla di uso del marchio "con modalità tali da indurre il consumatore a ritenere che il prodotto o la merce sia di origine italiana".

Con buona pace del principio di tassatività della fattispecie in ambito sanzionatorio! Ogni inconveniente può essere però evitato apponendo "indicazioni precise ed evidenti sull'origine o provenienza estera" o impegnandosi a attestare che ciò avverrà nella successiva fase di commercializzazione. Anche quest'ultimo intervento legislativo, come quello del luglio scorso desta molte perplessità.

Non sembrano del tutto superati i dubbi di compatibilità con la normativa europea. La disciplina sull'origine e l'etichettatura delle merci dovrebbe essere uniforme e non può essere demandata ai singoli legislatori nazionali.

Non è chiara, inoltre, la distinzione tra le ipotesi di fallace indicazione di origine, connesse all'uso del marchio aziendale, sanzionate penalmente e quelle sanzionate, invece, solo in via amministrativa. È auspicabile, dunque, che il legislatore intervenga con dei correttivi appropriati in sede di conversione del decreto legge. In attesa che sia approvata la proposta di regolamento sulla marcatura di origine, giacente da qualche anno presso la Commissione UE, ci si chiede se tutti questi continui e scomposti interventi normativi non finiscano in realtà col nuocere all'impresa italiana a favore delle aziende comunitarie per le quali gli anzidetti obblighi non sussistono.

## Trasferimenti all'estero programmati per il periodo 2007/2009 per paese o area geografica di destinazione (composizioni percentuali)



## Museo Forte BRAMAFAM



di GIORGIO BORELLO  
(FINANZA E FUTURO BANCA -  
Socio CDAF)

Nel 1990, dall'incontro di un gruppo di amici accomunati dall'interesse per l'architettura militare venne fondata l'Associazione per gli Studi di Storia e Architettura Militare (ASSAM).

Questa associazione, presieduta e gestita dal suo presidente e fondatore Pier Giorgio Corino nel 1994 si pose l'obiettivo di salvare almeno una fortificazione per non rimanere inattivi davanti allo sfascio del patrimonio fortificato italiano e la scelta cadde sul Forte Bramafam di Bardonecchia; il 18 maggio 1995 dopo una lunga trafila burocratica, l'Associazione lo ottenne in affidamento.

La scelta non era stata casuale: si tratta infatti di uno dei pochi esempi superstiti di impianti a struttura lapidea adattata alle esigenze tecnologiche di fine Ottocento. Costruito sul colle che domina la conca di Bardonecchia il Forte Bramafam venne concepito per proteggere lo sbocco della galleria del Fréjus da eventuali azioni francesi, qualora non fossero state arrestate dai sistemi di distruzione interni al tunnel ferroviario, ed allo stesso tempo interdire con il fuoco delle artiglierie l'accesso in territorio italiano da parte di truppe nemiche attraverso i valichi dei colli che si affacciano sulla conca di Bardonecchia.

Su questa opera si è avviato sin dall'inizio un progetto di valorizzazione mirato al recupero del compendio fortificato per trasformarlo in una struttura museale che illustri l'evoluzione dell'architettura militare tra Ottocento e Novecento. In questi anni, grazie ai contributi della Regione Piemonte, della Compagnia di San Paolo, della Fondazione Cassa di Risparmio, del Comune di Bardonecchia e della Comunità Montana Alta Valle di Susa ed in particolare ad un impegno di volontariato di oltre 50.000 ore lavoro, il progetto di recupero del Forte Bramafam ha compiuto una notevole evoluzione.

Dal recupero strutturale siamo passati agli allestimenti ed alle ricostruzioni ambientali e con le acquisizioni di una notevole quantità di materiale storico abbiamo creato una struttura museale unica nel suo genere con oltre 5.000 visitatori l'anno di cui circa il 30% stranieri. Attualmente, oltre ad un anello di visita alle strutture del Forte, si è creata nell'interno del blocco caserma

un'area espositiva di 3.500 mq dove, attraverso una serie di precise ricostruzioni ambientali, con 162 manichini che indossano uniformi originali, 29 pezzi di artiglieria ed oltre 2.000 reperti di vita militare si può effettuare un inedito viaggio a ritroso nel tempo ridando vita agli uomini che difesero le fortificazioni dell'area alpina. Molti interventi sono ancora da compiere e tra questi una galleria che dal Forte scenderà nel sottostante Centro 14 del Vallo Alpino, situato poco sopra il viadotto ferroviario all'ingresso di Bardonecchia, che permetterà di legare l'architettura militare dell'Ottocento a quella del Novecento.



## NOTIZIE DALLA REDAZIONE

Il nostro Socio e Consigliere/Tesoriere Paolo Rizzello è stato nominato componente del Comitato Tecnico Governance & Compliance di ANDAF.



PIERGIORGIO  
GIRAUDO  
(MOËT  
HENNESSY  
ITALIA)



GIANCARLO  
SOMÀ  
(UNIONE  
INDUSTRIALE  
TORINO)

# Chief Financial Officer - Una professione in continua evoluzione



di SIRO TASCA  
(PROTIVITI - Socio CDAF)

## Il CFO e la Governance societaria

In uno scenario di business e finanziario sempre più volatile, il Chief Financial Officer si trova a dover rispondere a crescenti richieste interne ed esterne, facendo leva sull'organizzazione della funzione Amministrazione Finanza e Controllo, sui processi e sui sistemi di gestione delle informazioni. In conseguenza di ciò, Protiviti (gruppo multinazionale di consulenza direzionale) e Robert Half (società di recruitment e leader nel settore a livello globale) hanno condotto una ricerca dal titolo "Chief Financial Officer. Una professione in continua evoluzione", con l'obiettivo di cogliere i principali trend connessi all'evoluzione del ruolo del CFO (età, retribuzione, percorso di carriera, obiettivi e tematiche affrontate), coniugando nell'analisi gli aspetti di organizzazione e di processo in ambito Finance con i temi legati alle dinamiche retributive e di incentivazione.

Dalla ricerca, cui hanno partecipato oltre 100 professionisti di società italiane, si evince che il CFO è chiaramente identificato tra le figure di Top Management dell'azienda, con un conseguente ampliamento della propria sfera di gestione, che lo porta ad affiancare il Vertice nella definizione e nell'implementazione della strategia aziendale. Coerentemente, nuovi aspetti, quali il supporto alla crescita aziendale e il risk management acquistano maggior rilevanza nella sua agenda.

Negli ultimi anni, infatti, il ruolo di Vertice del CFO è testimoniato sia dalla diffusa presenza all'interno di Comitati di direzione o di indirizzo (75% del totale), ma soprattutto dalla sua frequente inclusione all'interno del Consiglio di Amministrazione o del Consiglio di Gestione (51%). Contrariamente a quanto ci si potrebbe attendere, invece, il 21% degli intervistati dichiara di essere membro del Comitato di Controllo Interno e il 6% del Comitato Nomine

e Compensi. In tali casi, presenti anche presso società quotate, si può presupporre che vi sia la tendenza a privilegiare la necessità di conoscenza dell'operatività e degli eventi aziendali, piuttosto che il mantenimento, raccomandato dalle *best*

*practices* in materia di governo societario, dell'indipendenza rispetto a ruoli e responsabilità operative definite all'interno dell'organizzazione.

### Il pacchetto retributivo

Integrando i risultati della ricerca con i trend retributivi evidenziati nella *Global Financial Salary Guide 2009*, studio globale elaborato annualmente da Robert Half sui livelli retributivi di 16 profili professionali in area Amministrazione, Finanza e Controllo, si evidenzia che la retribuzione annua lorda dei CFO delle società italiane risulta mediamente più bassa rispetto agli altri Paesi europei, soprattutto nei primi anni di esperienza nel ruolo, per andare ad allinearsi al mercato nel corso dello sviluppo professionale. Nei primi 6-9 anni di esperienza, infatti, la retribuzione annua lorda media varia tra i 50.000 (nelle piccole e medie imprese) e i 110.000 euro (nelle grandi imprese) per arrivare ad oltre 130.000/180.000 dopo oltre 15 anni di esperienza.

La ricerca mette anche in luce l'incidenza della retribuzione variabile all'interno dell'intero pacchetto retributivo: il 43% dei professionisti interpellati dichiara che il variabile ha un valore compreso tra l'11% e il 20%, mentre per l'11% degli intervistati - concentrati principalmente presso società di grandi dimensioni - incide per un valore superiore al 40%. Relativamente agli obiettivi quantitativi, utilizzati per il calcolo della retribuzione variabile, il risultato operativo rappresenta il principale parametro economico/finanziario (40%), mentre il miglioramento del sistema di controllo interno e la gestione delle risorse costituiscono gli obiettivi qualitativi / personali di riferimento.

### Organizzazione e sviluppo della funzione AFC

Tra le aree operative direttamente gestite dai CFO, più del 40% degli intervistati ritiene che la propria struttura possieda capacità e conoscenze consolidate circa la produzione della reportistica a valori consuntivi e previsionali, mentre il 57% circa ritiene che sia adeguatamente preparata su tematiche relative alla conoscenza della normativa di riferimento.

Le aree che invece presentano i maggiori margini di miglioramento, risultano essere il Risk Management e il Controllo Interno, nonché la conoscenza e l'utilizzo dei Siste-

mi Informativi a supporto delle attività operative.

Con particolare riferimento ai sistemi informativi adottati emerge che, soprattutto per le attività di budgeting e reporting gestionale verso la Direzione, il 40% delle strutture AFC utilizza fogli elettronici, nonostante sia presente una sempre più ampia parte di professionisti che si avvale del supporto di applicativi dedicati.

In generale, il ricorso ad applicativi di budgeting e reporting sembra rappresentare un trend destinato ad affermarsi ulteriormente, in quanto per molti professionisti rappresenta un valido supporto per ottenere analisi affidabili ed effettuare simulazioni tempestive di scenari alternativi, in base alle quali prendere decisioni di business, soprattutto in momenti di crisi.

### L'agenda del CFO

Concludendo, l'agenda del CFO è stata profondamente modificata dai recenti eventi legati alla crisi economico/finanziaria. Il confronto tra priorità passate e future del CFO fa emergere le seguenti considerazioni:

un ridimensionamento dell'importanza relativa delle tematiche legate alla qualità dei numeri, al controllo e alla compliance normativa che negli ultimi anni (grazie anche all'ondata di novità normative intervenute) ha costituito un particolare ambito di attenzione. Questa tendenza non deve tanto leggersi come manifestazione di disinteresse verso tematiche che restano prioritarie nella quotidianità della funzione, ma piuttosto come riconoscimento degli sforzi e degli investimenti fatti in passato; la permanenza, al top delle priorità del CFO, dei temi legati all'efficienza e al controllo dei costi. A testimonianza di una figura del CFO sempre più focalizzata al monitoraggio delle performance in un'ottica previsionale;

una rinvigorita attenzione ai temi del risk management e della gestione/controllo finanziario. A conferma che uno degli insegnamenti che i CFO hanno tratto dagli eventi degli ultimi anni è che le nuove sfide si giocheranno proprio sulla capacità di implementare processi di controllo finanziario ispirati alle migliori prassi di risk management.

I risultati completi della ricerca sono disponibili sul sito [www.protiviti.it](http://www.protiviti.it) alla sezione Studi e Ricerche / Newsletters

## "Manovra d'estate". Tremonti-Ter Detassazione investimenti

di ANDREA TASSELLI  
(Warrant Group)

### L'agevolazione fiscale denominata "Tremonti-Ter" prevede alcune disposizioni volte a fronteggiare la crisi economica.

L'art. 5 del D.L. 78 del 1 luglio 2009 convertito in legge n. 102 del 3 agosto 2009 (cd "Manovra d'estate") introduce un provvedimento agevolativo per i soggetti che effettuano investimenti in nuove attrezzature e nuovi macchinari, inclusi nella divisione 28 della Tabella Ateco 2007, effettuati tra il 1 luglio 2009 e il 30 giugno 2010.

Il beneficio consiste in una deduzione dal reddito imponibile IRES o IRPEF del 50% del costo sostenuto e spetta anche ai soggetti che si trovano in una situazione di perdita fiscale.

La Tremonti-Ter riguarda tutti i contribuenti di reddito d'impresa; sono pertanto esclusi gli investimenti effettuati da professionisti titolari di reddito di lavoro autonomo. La detassazione si estende anche alle società costituite successivamente al 1 luglio 2009.

Il valore dell'investimento agevolabile è rappresentato dal costo sostenuto dall'impresa per acquistare o realizzare (costruzioni in economia) il bene strumentale.

Il costo può comprendere gli oneri accessori di diretta imputazione (art. 110 del TUIR). Per i beni acquistati rileva, ai fini dell'agevolazione, la data di consegna o spedizione, indipendentemente dal fatto che il bene sia entrato in funzione o meno nel ciclo produttivo entro il termine del periodo agevolato.

L'investimento può essere realizzato, altresì, mediante contratto d'appalto, contratto di locazione finanziaria, leasing oppure costruito internamente all'impresa.

È sempre irrilevante la data di pagamento dei beni, quella di fatturazione o quella dell'ordine al fornitore.

Per quanto riguarda la fruizione dell'agevolazione occorre effettuare una deduzione dal reddito imponibile IRES o IRPEF mediante una variazione in diminuzione nel modello UNICO dell'esercizio di competenza.

A differenza di quanto previsto da precedenti simili agevolazioni non occorre decurtare il valore degli investimenti da eventuali cessioni di beni strumentali avvenute nel medesimo periodo.

L'agevolazione Tremonti-Ter può essere fruita esclusivamente in sede di pagamento del saldo delle imposte dell'esercizio in cui è avvenuto l'investimento: nulla rilevando ai fini del calcolo degli acconti dovuti.

La legge prevede, in caso di cessione del bene agevolato entro il secondo esercizio successivo, la revoca del beneficio.

Il beneficio fiscale è cumulabile con:

- credito d'imposta per gli investimenti nelle aree svantaggiate (L. 296/06 commi da 271 a 279);
- credito d'imposta per attività di ricerca e sviluppo (L. 296/06 commi da 280 a 284)

Il beneficio fiscale non è cumulabile con: agevolazione per le spese di riqualificazione energetica.

L'Agenzia delle Entrate mediante la pubblicazione della Circolare 44/E del 27 ottobre 2009 ha fornito le dovute indicazioni per una corretta interpretazione della disposizione agevolativa.

È indiscutibile che in un contesto di questo genere occorre che le aziende facciano un'attenta analisi sulla fattibilità economica e finanziaria dell'agevolazione, per determinare il valore del beneficio e si attrezzino tempestivamente per predisporre con estrema precisione la documentazione necessaria a supportare la domanda, attività in cui Warrant Group Srl vanta un'esperienza e competenza consolidata e che mette a disposizione delle aziende, soprattutto in previsione di quelli che potrebbero essere i futuri controlli in ambito degli accertamenti fiscali.



## Chief Financial Officer: l'evoluzione e le sfide per il prossimo futuro



di ANDREA AIRAGHI  
(BUSINESS INTEGRATION  
PARTNERS - Socio CDAF)

Con questo titolo si apre lo studio al quale sta lavorando Business Integration Partners (società di consulenza direzionale leader in Italia nell'ambito dei CFO Services) per analizzare l'evoluzione della figura del CFO e per proporre, dato l'attuale contesto economico ed imprenditoriale italiano, una chiave di lettura originale e concreta del suo ruolo e delle sue priorità.

Lo studio promosso da Business Integration Partners parte dalla constatazione di come il CFO, negli ultimi 20 anni, sia stata una delle figure maggiormente esposte a stimoli sia esterni che interni all'impresa e di come questi abbiano finito per rimetterne in discussione priorità e responsabilità.

L'enfasi sul valore per gli azionisti, la necessità di garantire ai mercati credibilità e fiducia, la globalizzazione, l'innovazione tecnologica, l'emergere di forti discontinuità rispetto al passato (ad esempio la recente crisi finanziaria) sono solo alcuni degli elementi che hanno imposto al CFO l'abbandono del suo ruolo tradizionale di spettatore passivo delle dinamiche di business a favore di un coinvolgimento sempre più incisivo nelle decisioni strategiche ed operative di una impresa.

Questa visione, che propone oggi il CFO come principale partner e punto di riferimento per il board aziendale e per gli azionisti, nasce da valutazioni che risalgono alla fine degli anni 90.

Ancora oggi tuttavia, a più di 10 anni di distanza, si continua a considerare questa trasformazione in termini prospettici mentre nel frattempo sono stati avanzati dubbi

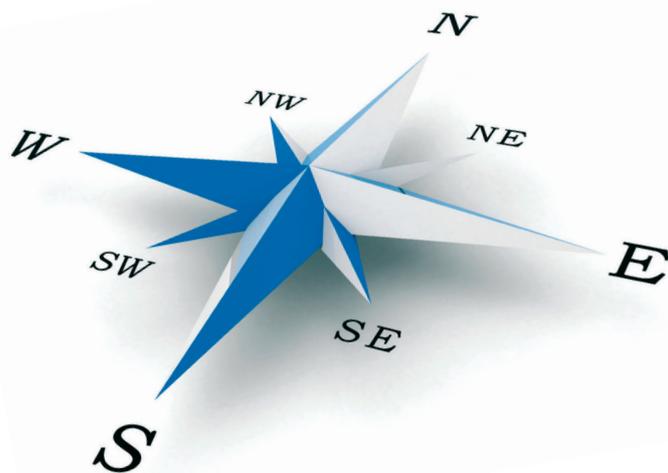
sulla sua effettiva applicabilità soprattutto nel contesto italiano.

Il tentativo ad esempio dei CFO di interpretare in modo olistico il proprio ruolo, conciliando responsabilità tradizionali (comunque imprescindibili) a quelle più innovative, ha generato organizzazioni complesse e lente con una proliferazione di strumenti che ha finito per de-focalizzare il CFO rispetto ai suoi basics; o ancora, l'esasperazione del nuovo ruolo ha portato alcune imprese ad attribuire ai CFO responsabilità diretta sulla creazione del valore attraverso un uso esasperato della leva finanziaria a scapito del core-business aziendale, delle strategie industriali di più lungo periodo ed in qualche caso anche dei valori e dell'etica aziendale.

Business Integration Partners affronta questi temi attraverso un libro-intervista che presenta nella sua prima parte la storia professionale di ex-CFO che, nonostante le indubbie difficoltà, hanno comunque saputo gestire con successo questa la trasformazione e che oggi hanno oggettivato tale crescita assumendo posizioni di maggior rilievo nelle proprie imprese.

La loro testimonianza, unita a quella di alcuni dei principali interlocutori e conoscitori del mondo dei CFO (Banche, Fondi di Investimento, Borsa, Head Hunter, associazioni di categoria) permette di delineare spunti, aspettative ma anche provocazioni che, nella seconda parte del libro, saranno poi commentate da un panel di CFO di assoluto livello nel panorama italiano che racconteranno la loro personale esperienza sul campo e la loro ricetta per gestire al meglio priorità, responsabilità, ed iniziative legate al proprio ruolo.

Lo studio di Business Integration Partners, che si trova attualmente in lavorazione, verrà pubblicato all'inizio del 2010 e sarà presentato ai soci CDAF.



## AIM Italia - Il mercato di Borsa Italiana per fare impresa



di SILVIA RIMOLDI  
(KPMG - Socio CDAF)

A seguito del convegno sul tema svoltosi lo scorso 5 novembre 2009 in collaborazione con Borsa Italiana, KPMG e Unicredit, considerato l'interesse riscosso dall'argomento, confermato sia dalla folta e qualificata partecipazione che dalle numerose domande rivolte ai relatori, riteniamo utile illustrare in seguito le principali caratteristiche di questo importante strumento a servizio dell'impresa per coloro che non hanno potuto, per impegni vari, presenziare all'evento, ricordando che sul nostro sito ([www.cdaf.it](http://www.cdaf.it)) sono disponibili le presentazioni dei relatori intervenuti: Luca Peyrano - Responsabile Mercati Azionari di Borsa Italiana-London Stock Exchange Group, Paola Maiorana - Partner Responsabile Capital Markets di KPMG e Roberto Rati - Responsabile Equity Capital Market di Unicredit Group.

AIM Italia è un mercato regolamentato da Borsa Italiana che si basa sul modello dell'AIM anglosassone, e rivolgendosi alle piccole e medie imprese italiane, è stato concepito per offrire un percorso di **accesso veloce, semplice e flessibile alla quotazione** e, allo stesso tempo, per **tutelare gli investitori** grazie a un impianto regolamentare basato sul *know how* maturato in 15 anni di AIM, il mercato londinese leader mondiale per le PMI, che conta oltre 1.400 società quotate appartenenti a 40 diverse nazioni.

AIM Italia offre una combinazione unica di vantaggi per le imprese. In primo luogo, una regolamentazione intelligente e flessibile, ideale per consentire anche alle imprese di minori dimensioni di accedere al mercato dei capitali, in modo rapido e a costi contenuti rispetto al mercato principale. Il secondo vantaggio consiste nella possibilità di proporsi ad un sistema di investitori internazionali – quello inglese – evoluto e unico in Europa per vastità e specializzazione. Londra, infatti, ospita una delle comunità finanziarie più importanti a livello globale e senz'altro la più importante nel comparto SMEs (Small and Medium Enterprises), con fondi specializzati e dedi-

cati per oltre 12 miliardi di Euro, 20 volte superiori a quelli mediamente disponibili in Italia e nelle restanti piazze Europee. Ulteriore vantaggio è quello di accedere ad un mercato realmente globale, beneficiando di una visibilità internazionale e di una credibilità conquistata in oltre 10 anni di successi.

Dal punto di vista formale, in fase di ammissione non è richiesta la pubblicazione di un prospetto informativo ai sensi della direttiva prospetti, ma la società deve presentare un solo documento di ammissione, che riporta le informazioni utili per gli investitori e relative all'attività svolta dalla società, al management, agli azionisti e ai dati economico-finanziari.

Grande novità di AIM Italia è l'introduzione della figura del Nominated Adviser (Nomad), incaricato di valutare l'appropriatezza della società nella fase che precede l'ammissione e con il compito di assisterla, guidarla e accompagnarla per tutto il periodo di permanenza sul mercato. Il Nomad è responsabile nei confronti di Borsa Italiana ed è iscritto nel Registro dei Nominated Adviser tenuto da Borsa Italiana.

I criteri di ammissione per AIM Italia sono molto semplici, non essendo prevista una dimensione minima o massima della società in termini di capitalizzazione o di flottante, né requisiti particolari in termini di *corporate governance* o di natura economico-finanziaria. Sarà il mercato stesso, attraverso la figura del Nomad, a definire la dimensione ideale delle società che concretamente verranno ammesse, il flottante che sarà opportuno collocare per garantire adeguata liquidità al titolo, i presidi in termini di *governance* per tutelare gli azionisti di minoranza.

Le società che intendono quotarsi su AIM Italia devono scegliere anche un broker, ovvero un intermediario che partecipa ai mercati di Borsa Italiana, con il compito di collocare i titoli della società sul mercato, dopo aver definito con la società la tipolo-

gia di investitori target, il prezzo più adeguato e la strategia di investor relations da adottare.

Una volta ammessa, la società deve inoltre dotarsi di uno specialista, che avrà il compito di sostenere la liquidità del titolo, in fase d'asta e in fase di negoziazione continua. Su AIM Italia possono investire anche i privati, che potranno acquistare titoli in fase di collocamento solo se la società deciderà di presentare il prospetto informativo, mentre possono liberamente negoziare titoli scambiati sull'AIM Italia attraverso il loro broker o la loro banca sul mercato secondario, dopo la quotazione.

Oggi, a un anno dall'entrata in vigore dei Regolamenti AIM Italia e a sei mesi dalla prima quotazione avvenuta lo scorso 8 maggio, le società quotate sul mercato sono tre e l'interesse sempre più crescente del mondo imprenditoriale verso questo nuovo strumento a servizio dell'impresa, fa ben sperare per il futuro prossimo di questo mercato. AIM Italia è infatti il mercato di incontro tra chi fa industria e ci vuole investire.

Le società quotate su AIM Italia:

- IKF é una investing company italiana partecipata dalla Natali & Partners, che si propone di investire in strumenti finanziari di aziende di piccole e medie dimensioni, con l'obiettivo di favorirne lo sviluppo e la crescita offrendo contemporaneamente un'ampia gamma di servizi di consulenza in finanza strategica.
- NEUROSOFT, società greca di software operante principalmente nella gestione di giochi e scommesse e factoring. È il maggior fornitore della Sisal.
- VRWAY Communication é una media company attiva nei settori online, offline e mobile. La sede é in Lussemburgo, mentre il quartier generale operativo é in Svizzera. Creata nel 1999, realizza e pubblica immagini panoramiche per aziende e pubbliche amministrazioni.



Numero di società quotate su AIM: **1.353**  
 Di cui internazionali: **259**  
 IPOs su AIM nel 2008: **38**  
 — 24 UK  
 — 14 internazionali  
 Capitali raccolti 1995- Sett. 2009: **£ 63,27 bn**  
(quotazione e successivi aumenti di capitale)  
 Capitali raccolti nel 2009: **£ 3,13 bn**

## AIDP - Associazione Italiana per la Direzione del Personale Il Gruppo PIEMONTE

di MASSIMO GIULIBERTI  
 (Presidente AIDP)



L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP) nasce nel 1961 come associazione senza fini di lucro per essere il punto di riferimento culturale e professionale di coloro che operano nell'ambito del rapporto persona - lavoro. L'associazione raggruppa oggi circa 3000 soci che operano in Italia nel campo delle Risorse Umane.

### Gli scopi

La finalità dell'associazione è innanzi a tutto quella di valorizzare e di sviluppare la professionalità di coloro che a vario titolo hanno responsabilità di governo e di sviluppo delle risorse umane nelle aziende, nel più ampio quadro dell'evoluzione sociale del nostro Paese, al fine di sottolineare la centralità della persona e della dignità umana all'interno dell'impresa e della società. Nel perseguimento di questi scopi risultano prioritari lo sviluppo della base associativa e la promozione dell'immagine di AIDP nel mondo del lavoro, delle professioni e delle istituzioni.

### La struttura

L'associazione è articolata in 15 Gruppi Regionali: oltre al Gruppo Piemonte sono operativi i gruppi Abruzzo-Molise, Calabria, Campania, Emilia-Romagna, Lazio, Liguria, Lombardia, Marche, Puglia-Basilicata, Sardegna, Sicilia, Toscana, Triveneto, Umbria. AIDP è componente attiva dell'Associazione Europea dei Direttori del Personale (EAPM) ed è collegata con la WFPMA (World Federation of Personnel Management Associations).

### Le iniziative principali

AIDP organizza ogni anno un Congresso Nazionale su un argomento di particolare attualità, che viene realizzato alternativamente a cura di un Gruppo Regionale; Tre sono le iniziative editoriali periodiche di AIDP: "Hamlet" il magazine culturale che viene inserito ogni due mesi all'interno della Rivista "L'Impresa"; "Direzione del

# ADACI - Associazione nazionale di Management degli Approvvigionamenti

di LAURA ECHINO  
(Presidente ADACI Sezione Piemonte)



**ADACI** è stata fondata nel 1968, e fin dalle sue origini ha costituito un preciso riferimento culturale e professionale per chi opera negli approvvigionamenti, Supply management, gestione materiali, logistica e facility management.

I soci in Italia sono circa 10.500; l'associazione è una realtà nazionale articolata in sette Sezioni Regionali: Piemonte&Valle d'Aosta, Lombardia&Liguria, Tre Venezie, Emilia Romagna&Marche, Lazio, Toscana&Umbria e Sud&Isole, guidate da propri organi direttivi e coordinate a livello centrale da un Presidente Nazionale a capo di un Consiglio.

La consolidata realtà nazionale dell'associazione è rafforzata da collegamenti nazionali ed internazionali finalizzati ad anticipare con successo il cambiamento.

**ADACI** è socio fondatore di Federmanagement (Federazione Italiana delle associazioni espressive delle principali funzioni manageriali), della IFSPM (International Federation of Purchasing and Supply Management), organismo mondiale che rappresenta oltre 150.000 professionisti di 40 paesi diversi) e dell'ECPS (European Council of Purchasing and Supply con circa 80.000 soci in 19 Paesi).

**ADACI** è un'associazione apolitica e senza fini di lucro; la sua vision è promuovere lo sviluppo e la conoscenza dei processi d'acquisto e di Supply Chain Management allo scopo di favorire l'armonica integrazione dei vari attori del sistema economico, contribuire allo sviluppo del commercio sia interno che internazionale e favorire la crescita ed il riconoscimento professionale degli operatori della domanda di mercato.

**ADACI**, attraverso la propria controllata, organizza e gestisce sistematicamente oltre 100 corsi e giornate di studio ogni anno, differenziati per livello di specializzazione e tematiche.

La formazione **ADACI** è focalizzata sull'effettiva esperienza di professionisti (docenti certificati) maturata in ambito nazionale ed internazionale ed offre testimonianze dirette su tecniche e procedure operative avan-

zate. Corsi ad hoc vengono realizzati presso imprese clienti personalizzando gli interventi formativi in relazione alle esigenze specifiche delle stesse.

Strettamente collegato all'attività di formazione c'è il costante impegno nel processo di certificazione professionale.

Sulla base di un iter conforme a standard internazionali particolarmente selettivi e avvalendosi di docenti certificati, **ADACI** certifica le professioni della Supply Chain; un importante traguardo verso un più ambizioso riconoscimento delle stesse professioni in ambito comunitario ed una precisa richiesta dell'imprenditoria di successo.

**ADACI**, conscia delle regole che devono governare le transazioni commerciali ed i rapporti tra imprese, dispone di un approvato a livello internazionale cui costituisce un preciso punto di riferimento per i propri associati.

**ADACI** dà luogo a sinergie con enti, associazioni ed organizzazioni che operano in settori affini o hanno interessi analoghi; un esempio importante di questa attività è la collaborazione, in questi ultimi tre anni, di ADACI Sezione Piemonte con i Club dell'Unione Industriale di Torino per la realizzazione del Premio Odisseo.

Nel corso dell'anno **ADACI** Sezione Piemonte organizza diversi eventi per favorire l'incontro tra soci; tra i più recenti ricordiamo la serata benefica organizzata nel settembre u.s. per la raccolta fondi per l'APASLA (associazione che si occupa di assistere i malati di SLA e le loro famiglie) e la visita degli Stabilimenti Alenia a Caselle con dimostrazione di volo dell'Eu-rofighter.

Tra i recenti eventi pianificati vi segnaliamo quello del 5 novembre u.s. "Esperienze a confronto", iniziativa nata due anni con l'obiettivo di consentire, ai responsabili degli Acquisti ed Approvvigionamenti di aziende diverse, di illustrare un caso di successo; in questo modo intendiamo promuovere lo scambio di esperienze professionali ed accrescere la cultura degli approvvigionamenti.

**ADACI** Sezione Piemonte è anche attiva nella formazione; entro fine anno si svolgerà l'ultima giornata di studio dell'anno su "Valutazione economica dei fornitori di beni e servizi" e il "Corso base per gli

Personale", la rivista professionale di AIDP a cadenza trimestrale; "HR on Line", il primo periodico di risorse umane on line; AIDP ha recentemente promosso il Registro Nazionale Italiano dei Professionisti HR, nel rispetto della direttiva CEE 2005/38 e del dlgs 206/07, con lo scopo di identificare, attestare e sviluppare la professionalità di chi opera nell'ambito della gestione del rapporto di lavoro; E' stato infine appena lanciato AIDP Forum (www.aidpforum.aidp.it) strumento di sviluppo associativo e rafforzatore di network e di conoscenze).

## Il Gruppo Piemonte

Il Gruppo Piemonte di AIDP conta circa 400 iscritti operanti sul territorio Piemontese e Valdostano. Il gruppo organizza periodicamente iniziative seminariali su argomenti di attualità, incontri con professionisti e rappresentanti di istituzioni, visite aziendali e momenti di convivialità per i soci.

Dal 1999, AIDP Piemonte ha in essere un gemellaggio con il Gruppo Liguria e con i gruppi Nizza-Costa Azzurra e Provenza, dell'analoga associazione francese (ANDCP). Una volta all'anno, a turno, un Gruppo organizza un Convegno in collaborazione con gli altri tre Gruppi su un tema professionale di interesse internazionale.

Nel 2007 AIDP Piemonte, in collaborazione con le facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Torino, ha progettato e realizzato la 1° edizione di un Master di II livello in Organizzazione e Sviluppo delle Risorse Umane, di cui nel 2009 si svolgerà la 2° edizione.

La sede del Gruppo Piemonte è a Torino, presso gli uffici dell'Unione Industriale e i Soci del Gruppo Piemonte possono partecipare a tutte le iniziative dell'Unione Industriale di Torino.

Il Gruppo Piemonte è coordinato da un Consiglio Direttivo attualmente composto da 12 Membri ed esprime 4 Consiglieri Nazionali che insieme al Presidente fanno parte del Consiglio Nazionale AIDP.

Le domande di iscrizione ad AIDP Piemonte, la cui modulistica può anche essere rilevata dal sito "[www.aidp.it](http://www.aidp.it)", devono essere inoltrate alla Segreteria del Gruppo: **AIDP - Gruppo Regionale Piemonte Via Fanti 17 - 10128 TORINO Tel. 011.57.18.202 fax 011.57.18.263 [aidp@ui.torino.it](mailto:aidp@ui.torino.it)** per essere sottoposte all'approvazione del Consiglio Direttivo.

Approvvigionamenti”, costituito da una serie di giornate di formazione destinate a figure junior che necessitano di una formazione di base sugli acquisti. È in fase di lancio il primo corso Executive “Gestione Strategica degli approvvigionamenti” realizzato in collaborazione con la Scuola di Amministrazione Aziendale di Torino, mentre è in corso di definizione il Seminario sugli Approvvigionamenti presso la Facoltà di Economia di Torino, con la quale la ns. sezione collabora ormai da anni. La maggior parte delle attività svolte dalle sezioni ADACI sono finalizzate ad aiutare gli approvvigionatori ad affrontare il ruolo sempre più strategico della funzione. L’obiettivo principale della funzione è contribuire al risultato aziendale garantendo la massima efficienza del processo di approvvigionamento, senza tralasciare i vincoli/opportunità del sistema interno e di quello esterno all’azienda.

In situazioni di congiuntura economica difficile, come quella che stiamo vivendo, l’apporto della funzione Acquisti può rilevarsi determinate per il superamento delle difficoltà Sintetizzando possiamo dire che sono tre i punti su cui le aziende devono focalizzarsi.

Innanzitutto è fondamentale il monitoraggio e controllo del T.C.O. (Total Cost of Ownership) dei beni e servizi acquistati, il prezzo è solo una delle molte variabili che devono essere considerate in una trattativa, fondamentale è il livello di servizio e l’affidabilità dei fornitori.

Occorre poi che la funzione Acquisti partecipi da subito all’avvio nuovi progetti; il

coinvolgimento anticipato (Early Involvement) consente agli approvvigionamenti di contribuire all’ottimizzazione del processo fin dall’inizio, attraverso una valutazione delle fonti d’acquisto e dei costi, in modo da eliminare ritardi ed ottimizzare i tempi di attivazione dei fornitori.

Un terzo punto di ottimizzazione è il Procurement To Pay (PTP); metodologia innovativa, ancora poco diffusa in Italia e che, se correttamente applicata, consente di eliminare molte delle inefficienze che insorgono a valle della operazione d’acquisto. È uno strumento web-based di tracciatura, gestione, verifica e controllo del ciclo passivo molto diffuso all’interno delle medio-grandi aziende tra le più avanzate nel mondo » uno strumento che si affianca e si interfaccia agli ERP gestionali rafforzandone l’efficacia e garantendo all’azienda riduzioni delle attività operative correlate al post-acquisto.

Tutto ciò si traduce in un significativo miglioramento del livello di servizio reso dalla Direzione Approvvigionamenti alla Direzione Amministrativa e, più in generale, in un notevole miglioramento dell’efficienza dell’intero ciclo passivo.

Occorrerebbero libri interi per illustrare il mondo degli approvvigionamenti e le attività di ADACI; spero comunque di avervi dato una visione generale del tema.

Ringrazio l’amico Claudio Lesca per avermi invitato in queste pagine ed invito tutti voi a visitare il ns. neonato sito di sezione , dove potrete trovare gli aggiornamenti sulle ns. attività. Grazie a tutti voi.

## Prospettive ed opportunità della Previdenza complementare a tre anni dalla riforma



di ENRICO DE NEGRI  
(MARSH - Socio CDAF)

La riforma della previdenza complementare, introdotta nel 2007 con l’entrata in vigore del D.Lgs.252/2005, ha costituito un deciso cambio di prospettiva rispetto alle riforme che l’hanno preceduta.

I dipendenti sono infatti stati chiamati ad esprimere le proprie decisioni in merito alla destinazione del TFR maturando: a prescindere dal tipo di scelta effettuata (destinazione ad un Fondo Pensione o mantenimento presso il datore di lavoro), come pure nel caso di silenzio assenso, il TFR ha cessato di essere fonte di autofinanziamento per le aziende con più di 50 dipendenti, in una prospettiva che vede la futura previdenza complementare reggersi principalmente sulla destinazione (esplicita o meno) del TFR ai Fondi Pensione.

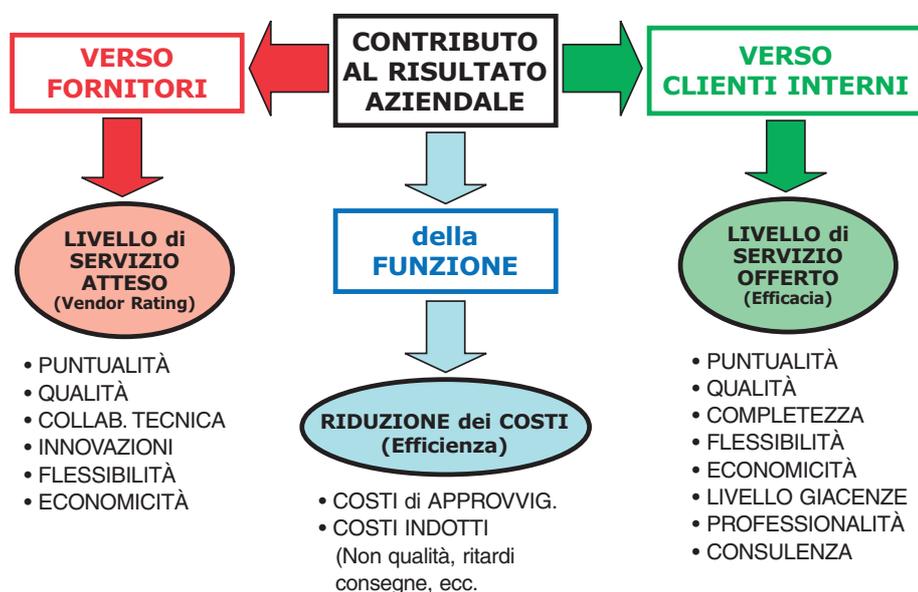
Le previsioni sul futuro grado di copertura delle pensioni pubbliche, nonostante i correttivi introdotti dalle riforme, stimano infatti che esso si ridurrà progressivamente a poco più del 50 per cento (in pratica, il gap da colmare tra l’ultima retribuzione e la pensione pubblica è pari al 50%).

La necessità per ogni dipendente di costituire e consolidare una forma di previdenza complementare diventa quindi una esigenza irrinunciabile per colmare tale gap e garantirsi negli anni di quiescenza il mantenimento del proprio tenore di vita.

Nonostante questi dati oggettivi, l’adesione ai Fondi Pensione risulta essere ancora lontana per circa 8,6 milioni di dipendenti che rischiano quindi di dover contare solamente sulla propria pensione pubblica.

A prescindere da ulteriori considerazioni sugli effetti ottenuti della riforma, trascorsi quasi tre anni dall’entrata in vigore, appare invece significativo sottolineare le opportunità e le linee evolutive della previdenza.

### OBIETTIVO del SISTEMA APPROVVIGIONAMENTI



Le principali opportunità per i dipendenti sono:

- la contribuzione aggiuntiva del proprio datore di lavoro, pari al 1,5-2% della retribuzione, per i dipendenti che aderiscono ai Fondi negoziali (i Fondi previsti dal CCNL di riferimento);
- nel caso dei Dirigenti, il contributo datoriale è solitamente più elevato, e può arrivare fino al 4-6% della RAL;
- la deducibilità dal reddito dei contributi, anche volontari, versati alla previdenza complementare (fino ad Euro 5.164,57);
- iscrivere i propri figli ad un Fondo Pensione, non solo per pagare meno imposte (infatti, nel caso il limite di deducibilità, proprio o del coniuge, non fosse stato completamente utilizzato, possono essere dedotti anche i contributi per i familiari a carico) ma anche per fornire una educazione finanziaria utile a comprendere che un solido profilo pensionistico è rafforzato da una prolungata permanenza nel sistema previdenziale;
- realizzare una propria forma di investimento a basso costo, a controllo del rischio monitorato, e con una fiscalità applicata ai rendimenti (11%), premiante rispetto ad altre forme di investimento (12,50%);
- infine, l'opportunità fiscale maggiore è costituita dal versamento integrale del TFR al Fondo Pensione, che in fase di prestazione subisce una tassazione definitiva del 15%, di gran lunga più favorevole rispetto

a quella separata (35-40%) nel caso di TFR lasciato in azienda.

Nonostante queste evidenti opportunità, l'adesione ai Fondi Pensione attesa dalla riforma e la massimizzazione della leva fiscale presentano ancora ampi spazi di crescita.

Tra le linee evolutive del sistema previdenziale utili ad incentivare una maggiore consapevolezza per i dipendenti, utile a compiere scelte previdenziali adeguate, vengono individuate:

- il rinnovo della proposta per tutti i lavoratori di una nuova fase di adesione automatica;
- la revocabilità della scelta del TFR (anche se è opportuno tenere presente che l'iscrizione a qualsiasi forma di previdenza complementare consente di accedere alle forme di anticipazione non solo del TFR ma della intera posizione previdenziale con regole addirittura più favorevoli di quelle previste per il TFR lasciato in azienda) il rafforzamento delle agevolazioni fiscali (aumento del limite di Euro 5.164,57) la detraibilità dei contributi per le categorie a basso reddito;
- il differimento della tassazione dei rendimenti nella fase di erogazione delle prestazioni;
- l'introduzione del lifecycle, ossia l'adeguamento automatico del portafoglio dell'aderente in base al suo ciclo di vita professionale;

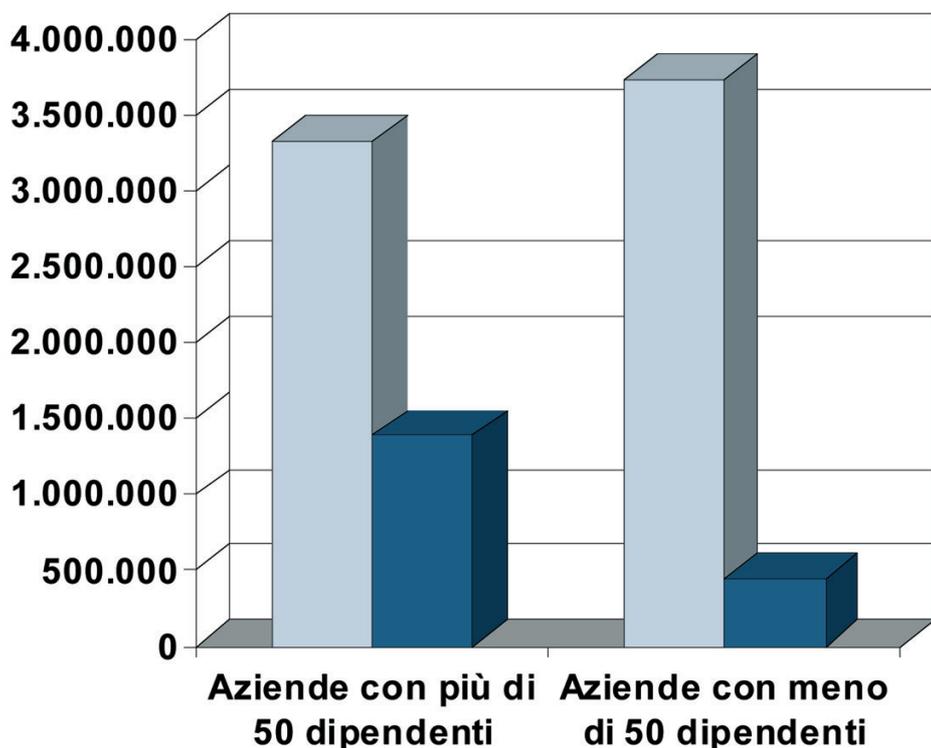
- la distribuzione ai dipendenti della "busta arancione", contenente la proiezione annuale della pensione totale maturata.

In conclusione, la adesione alla previdenza complementare, nonostante gli impatti delle riforme e gli sforzi del legislatore appare oggi sempre più come principale conseguenza di scelte consapevoli del dipendente e il risultato di adeguata comunicazione.

In questo sforzo, il datore di lavoro può, e forse deve, svolgere un ruolo essenziale, nella misura in cui un continuo piano di comunicazione, supportato da precise scelte aziendali (organizzazione di workshop per i dipendenti, modifiche dell'accordo integrativo, newsletter, check up previdenziale) sono in grado di far percepire e apprezzare dal dipendente che le risorse messe a disposizione dall'azienda per la previdenza complementare sono la risposta concreta ad esigenze personali irrinunciabili.

Senza dimenticare, con un occhio anche al conto economico aziendale, che piani retributivi che incentivano scelte previdenziali quali strumenti di total reward costituiscono una forma di remunerazione potenzialmente priva di impatto fiscale immediato ma soprattutto con una importante riduzione dei costi contributivi sia a carico azienda (28-30%), sia per il dipendente (9-10%).

Di tutti questi aspetti vi parleremo nell'evento organizzato con il CDAF, l'ANFAF e proposto in Interclub, il 20 gennaio 2010 presso il Centro Congressi dell'Unione Industriale di Torino.



Il tasso di adesione ai Fondi negoziali in base alla dimensione delle aziende

- Bacino potenziale
- Iscritti

# Soci Sostenitori CDAF



**American Appraisal Italia** offre ai suoi Clienti la possibilità di:

- Assicurare meglio le proprie Immobilizzazioni, determinando il corretto capitale da inserire nella Polizza "All Risks" ed affiancandoli - in caso di sinistro - nella determinazione del danno e nella trattativa con la Compagnia Assicuratrice;
- Garantire la prosecuzione della loro attività, determinando i corretti parametri per la copertura dei danni indiretti ("Business Interruption");
- Gestire le operazioni di finanza straordinaria, attraverso una corretta determinazione del Valore di Mercato della propria Azienda;
- Gestire le proprie Immobilizzazioni, attraverso una loro ricognizione fisica ed una procedura "su misura";
- Cedere i propri beni, anche sui mercati extraeuropei, attraverso una certificazione tecnica internazionalmente riconosciuta;
- "Progettare" in partnership il servizio di cui hanno bisogno, mettendo a disposizione la competenza tecnica e l'esperienza dei suoi professionisti.

**Direzione di Torino:**

Via Oddino Morgari, 31 - 10125 Torino  
[www.aaitalia.com](http://www.aaitalia.com)



**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
- Telecomunicazioni e Media
- Aziende Manifatturiere
- 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](http://www.businessintegrationpartners.com)



**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](http://www.bdo.it)



**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](http://www.bytesh.com)

# Soci Sostenitori CDAF



**COMDATA, leader nel Customer Management**, nasce nel 1987 e propone un'offerta di Business Process Management che, attraverso l'integrazione di consulenza, soluzioni e strutture operative, garantisce ai propri Clienti, con le 12 sedi localizzate su tutto il territorio nazionale e i suoi 1550 addetti, un servizio completo: progettazione, automatizzazione e gestione dei processi aziendali, in particolare nell'area del Customer Management.

Via Carlo Alberto, 22/A - 10123 Torino  
Tel. 011 5071000 - [www.comdata.it](http://www.comdata.it)



**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](http://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.

Corso Vittorio Emanuele II, 83 - 10128 Torino  
Tel. 011 5161611 - [www.ey.com](http://www.ey.com)



**FIS** eroga da oltre 40 anni servizi di outsourcing per la gestione delle attività inerenti contabilità-amministrazione, reporting, controllo di gestione, tesoreria, amministrazione del personale, fiscale, legale e societario. FIS si propone alle imprese pubbliche e private, italiane ed estere, come unico interlocutore per la gestione in outsourcing del back office aziendale. Per FIS outsourcing significa assistere a 360 gradi il cliente in tutte quelle funzioni ed attività non di core business, affinché la totalità delle sue risorse aziendali possano essere indirizzate verso l'ottimizzazione delle funzioni realmente caratteristiche della missione aziendale.

C.so Vittorio Emanuele II, 71 - 10128 Torino  
Tel. 011 549401  
[www.fisspa.it](http://www.fisspa.it) - [infofis@fisspa.it](mailto:infofis@fisspa.it)

# Soci Sostenitori CDAF



**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](http://www.kpmg.it)



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 (Consalia Ltd.), 6 milioni di Euro di Capitale Sociale.

Praxi è articolata su quattro Divisioni:

- Organizzazione
- Informatica
- Valutazioni e Perizie
- Risorse Umane

**C.so Vittorio Emanuele II, 3 - 10125 Torino**  
Tel. 0116560 - [www.praxi.com](http://www.praxi.com)



**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](http://www.marsh.it)



**PROTIVITI** è un Gruppo multinazionale di consulenza direzionale, leader nell'analisi e progettazione di modelli di Governance, Organizzazione e Controllo; è l'unico esempio su scala mondiale di attività professionale dedicata alla gestione dei rischi aziendali.

La nostra mission:

- Essere i primi in Italia ad offrire una consulenza d'eccellenza:
  - indirizzata esclusivamente alle tematiche di gestione dei rischi e controllo interno
  - indipendente e quindi libera da qualsiasi conflitto di interessi
  - supportata dalla presenza di un network internazionale
- Essere innovativi e all'avanguardia sulle tematiche affrontate;
- Avere risorse focalizzate ed esclusivamente dedicate a tali attività, senza dispersioni di energie. In Italia, Protiviti opera nelle sedi di Milano, Torino e Roma e conta oltre 130 professionisti.

**Corso Trapani, 16 - 10139 Torino**  
Tel. 011 7771811  
[www.protiviti.it](http://www.protiviti.it) - [www.protiviti.com](http://www.protiviti.com)

# Soci Sostenitori CDAF



**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  
[www.siavsistemi.it](http://www.siavsistemi.it)  
Via Genovesi, 2 - 10100 Torino



**SINERIA** è un'azienda di servizi di consulenza globale, con presenza in Spagna e in Italia, specializzata nell'esecuzione di progetti in campi che sono ormai diventati imprescindibili per mantenere la competitività delle imprese pubbliche e private come:

- Pianificazione Strategica e Consulenza Aziendale
- Tecnologie dell'Informazione e Comunicazioni
- Innovazione e Sviluppo Sostenibile.

D'altro canto, il modello di attività impostato da SINERIA, sfrutta le sinergie che sorgono tra le diverse specialità della consulenza, offrendo ai suoi clienti tutte le competenze possibili e immaginabili di un team multidisciplinare, rivolto in particolar modo ai progetti internazionali, mettendo insieme conoscenza, esperienza, tecnologia ed innovazione.

Lungo Dora Colletta, 75 - 10153 Torino  
Tel. 011 19713544  
[info.italy@sineria.net](mailto:info.italy@sineria.net)



**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.

Sede centrale di Torino:  
Via Nizza, 262/56  
10126 Torino - Tel. 011 2272411  
[www.unionfidi.com](http://www.unionfidi.com) - [info@unionfidi.com](mailto:info@unionfidi.com)



**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  
Filiali: Torino, Bergamo, Treviso ed altre in corso di apertura in tutta Italia.  
[www.warrantgroup.it](http://www.warrantgroup.it)

# La frode connessa al riciclaggio in azienda

di ALBERTO QUASSO  
(PricewaterhouseCoopers)

Mentre il riciclaggio è un fenomeno concettualmente ben delineato, perché rientra in una specifica previsione del nostro Codice Penale, al contrario, il termine "frode" include una gamma così ampia di ipotesi e schemi illeciti, da non avere un immediato riferimento concettuale.

Benché distinti, il riciclaggio e le altre forme di frode sono spesso fenomeni connessi, potendo rappresentare l'uno la conseguenza dell'altro, e viceversa. Comprendere questo legame è utile per individuare strategie di prevenzione e controlli trasversali che integrino gli obblighi derivanti dalla normativa antiriciclaggio, per una più diffusa tutela aziendale. La relazione logica e funzionale fra i due fenomeni può essere di due tipi: *La frode come reato presupposto*. In questo caso la condotta fraudolenta è la fonte dei profitti successivamente movimentati per occultarne la provenienza. Il riciclaggio interviene per mascherare la frode stessa e riutilizzarne i proventi in attività lecite. Il principale schema fraudolento riconducibile a questo caso è l'appropriazione indebita di denaro.

*La frode come reato-fine*. Specialmente i gruppi criminali organizzati, la cui principale fonte di reddito è costituita da attività illecite, hanno un interesse preminente nel reinvestire i proventi delle loro attività. In tal caso, il denaro viene utilizzato per perpetrare altre attività fraudolente, quali ad esempio la truffa ai danni di terze parti o l'indebita percezione di fondi statali/comunitari, ecc.

Date le relazioni funzionali fra le due fattispecie, azioni di *fraud prevention* possono generare impatti positivi anche sul rischio di riciclaggio, intervenendo indirettamente su segnali d'allarme comuni ed anticipando operazioni di occultamento del denaro. Considerando il riciclaggio come un partico-

lare schema fraudolento, controlli aziendali anti-frode possono minimizzare alcuni punti deboli legati al contrasto del riciclaggio:

- l'intercettazione di operazioni di riciclaggio è complessa: la catena di ripulitura del denaro è normalmente opaca, soprattutto se la rete di transazioni intermedie si ramifica a livello transnazionale. Infatti, gli elementi che vengono solitamente sfruttati sono: asimmetrie fra i sistemi bancari degli Stati coinvolti; utilizzo di società fittizie o società che impediscono l'individuazione del c.d. *titolare effettivo*; attività c.d. *cash intensive* oggetto di parziale regolamentazione (case da gioco, esercizi commerciali, sistemi informali di *money transfer*);

- la frode, al contrario, si manifesta frequentemente attraverso la manipolazione di situazioni di fatto e/o contabili che possono essere ricostruite attraverso analisi documentali incrociate. In conclusione, la frode lascia plausibilmente più tracce sul suo cammino, facilitando l'identificazione di anomalie;

- le misure di *fraud prevention* a livello aziendale hanno una maggiore flessibilità, laddove i controlli antiriciclaggio sono per lo più soggetti a procedure formalizzate e imposte come obblighi normativi;

- anche quando la normativa anti-riciclaggio adotta un approccio *risk oriented*, l'efficacia delle prassi di risk assessment può essere indebolita da due fattori: la formulazione generica dei criteri di valutazione, che rende difficile determinare a posteriori se il controllo è stato efficiente o meno e la difficoltà di applicazione;

- prima dell'entrata in vigore del D. Lgs. 231/07, la normativa antiriciclaggio è sempre stata tradizionalmente indirizzata ad istituti finanziari e di gestione del credito, mentre il mondo industriale e commerciale è divenuto uno dei canali utili per allestire complesse operazioni di riciclaggio: l'intro-

duzione della responsabilità amministrativa d'impresa per i reati di riciclaggio ed impiego di denaro proveniente da attività illecite, grazie all'approvazione dell'art. 25 *octies* nel D. Lgs. 231/01, ha favorito il ricorso all'attivazione di controlli interni o di veri programmi anti-frode per minimizzare tali rischi, costituendo una forma di tutela per l'impresa sana.

I programmi di fraud-prevention presentano caratteristiche in parte diverse dai controlli normativi antiriciclaggio. In particolare, si focalizzano sul concetto di rischio più che su quello di illecito: target dei controlli sono tutte le forme di deviazione dal corretto esercizio dell'impresa. Non è possibile prevedere e prevenire ogni evento distorsivo, ma è realizzabile un sistema trasversale di controlli e monitoraggio dei processi aziendali.

## Poesia



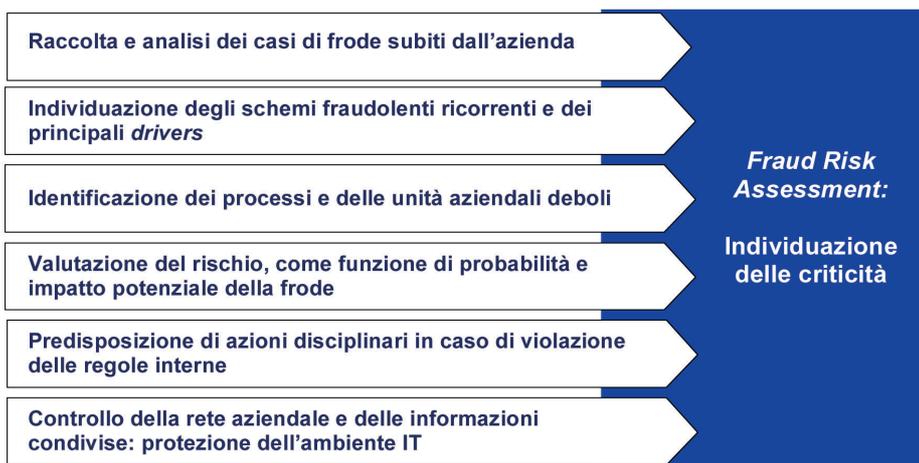
di RENÈ TONELLI  
(CVA - Socio CDAF)

### Y H V

*Ti amo perché  
Tu sei la Luce.*

*Luce che illumini,  
luce che brilli,  
luce che risplendi,  
luce che rischiari,  
luce che rifulgi,  
luce che sorprendi,  
luce che accechi,  
luce che riscaldi,  
luce che proteggi,  
luce che guarisci,  
luce che guidi,  
luce che riveli,  
luce che rilassi,  
luce che consoli,  
luce che avvolgi,  
luce che ami.*

*Ti amo perché nella Tua Luce  
La mia anima vivrà per sempre.*



# Corso per dirigenti di fondi pensione facoltà di economia



di PAOLO PIETRO BIANCONE  
(Vice Preside Facoltà  
di Economia Università  
degli Studi di Torino -  
Socio CDAF)

Si è concluso con la consegna degli attestati, mercoledì 21 ottobre, il corso per Dirigenti di fondi pensione, organizzato dalla Facoltà di Economia dell'Università di Torino in collaborazione con Skillab. Partner dell'iniziativa sono stati anche il Centro Interuniversitario per le Scienze Attuariali e la Gestione dei Rischi - CISA - e il Center for Research on Pensions and Welfare Policies - CERP. Il corso è stato finanziato grazie a risorse messe a disposizione da Fondi dirigenti.

La prima edizione ha visto l'adesione di 20 partecipanti, che hanno superato la prova finale conseguendo il certificato di partecipazione del corso.

La consegna è avvenuta alla presenza del Prof. Sergio Bortolani, Preside della Facoltà di Economia, Prof. Guido Rossi, coordinatore del corso per la Facoltà di Economia, la Dott.ssa Devalle, responsabile del corso per Skillab.

Il corso si è sviluppato su un arco temporale di 160 ore con inizio delle lezioni nel settembre 2008.

Il corso è stato progettato in conformità, per obiettivi, contenuti e durata, all'art. 3 del decreto del Ministro del Lavoro e della Previdenza Sociale del 15 maggio 2007, n. 79, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 22 giugno 2007. Tale decreto prevede requisiti di qualificazione professionale per poter far parte del consiglio di amministrazione di un fondo pensione ottenibili attraverso la partecipazione ed il superamento della prova finale di percorsi formativi come quello organizzato dalla Facoltà di Economia.

La formazione di manager con competenze specifiche ed interdisciplinari in materia previdenziale con particolare riferimento al settore della previdenza complementare è stato l'obiettivo di fondo del corso. Il corso si è, inoltre, proposto di fornire i requisiti di professionalità ai soggetti che svolgono o intendono svolgere funzioni di amministrazione, direzione e controllo o comunque funzioni di responsabilità in forme pensionistiche complementari, nonché agli operatori del settore che desiderino approfondire e sistematizzare le conoscenze già possedute in tale materia.

Il corso ha l'obiettivo di formare specialisti previdenziali fornendo le conoscenze nelle diverse discipline che governano la previdenza complementare; in particolare le

competenze giuridiche, nella gestione delle risorse umane, nell'amministrazione, nella redazione di bilanci, nelle procedure fiscali, nel marketing e comunicazione, nella gestione finanziaria e nel controllo del rischio degli investimenti.

La struttura del corso ha previsto 4 moduli di 40 ore ciascuno, fornendo le conoscenze nelle diverse discipline che governano la previdenza complementare; in particolare le competenze giuridiche, nella gestione delle risorse umane, nell'amministrazione, nella redazione di bilanci, nelle procedure fiscali, nel marketing e comunicazione, nella gestione finanziaria e nel controllo del rischio degli investimenti.

Le lezioni sono state svolte da docenti universitari, ricercatori e da professionisti esperti della materia; per favorire maggiormente l'apprendimento delle prassi, delle normative procedurali e dell'operatività ordinaria, nell'ambito del corso sono stati previsti incontri formativi complementari tenuti dai tecnici degli Enti Previdenziali di primo livello, pubblici e privati nonché testimonianze di amministratori e responsabili di fondi pensione, come ad esempio quella del Presidente del CDAF per il suo ruolo istituzionale nel Fondo Telemaco, il fondo di previdenza integrativa negoziale del settore delle telecomunicazioni, di importanti operatori finanziari, assicurativi e amministrativi, attivi nel custodian banking e nel risk management.

Il corso si inserisce nel filone tracciato dalla riforma dei sistemi di Welfare, in particolare quello previdenziale, che costituisce, ormai da anni, uno dei temi principali del dibattito politico, sociale, economico e culturale. Il sistema pensionistico italiano ha subito infatti, a partire dagli anni novanta, varie riforme, che hanno portato alla nascita di un sistema di previdenza complementare accanto al sistema obbligatorio. Le forme pensionistiche complementari sono forme di previdenza finalizzate ad erogare una pensione aggiuntiva a quella erogata dagli Istituti di previdenza obbligatoria. Tali forme sono autorizzate e sottoposte alla vigilanza di una Autorità pubblica, la Commissione di vigilanza sui fondi pensione (COVIP). Sono forme pensionistiche complementari: i fondi pensione negoziali, i fondi pensione aperti, i piani individuali pensionistici e i fondi pensione preesistenti, istituiti anteriormente al novembre 1992. Le forme pensionistiche complementari si distinguono anche in collettive e individuali, in base alle modalità istitutive. Nelle forme collettive l'adesione viene contrattata a livello collettivo e riguarda un gruppo di lavoratori individuati in base

all'appartenenza ad una determinata azienda, gruppo di aziende, comparto o settore produttivo; nelle forme individuali, invece, l'adesione avviene su base rigorosamente individuale a prescindere dal tipo di attività prestata e dall'esercizio o meno di attività lavorativa.

La Facoltà di Economia in collaborazione con Skillab S.r.l. ha iniziato a preparare la nuova edizione del corso per Dirigenti di fondi pensione per l'anno 2010, alla luce dei brillanti risultati dell'iniziativa formativa appena conclusasi.

Come più volte ricordato l'articolo è stato "chiuso" ante 12/11, data nella quale l'IFRS 9 è stato pubblicato dallo *IAS Board*, contestualmente alla decisione di sospendere la procedura di *endorsement* da parte della Commissione Europea, avendo ravvisato, sia tra paesi membri sia tra diverse *authority* ed associazioni di categoria, una difformità di vedute senza precedenti. Le conclusioni o, meglio, le riflessioni proposte nel presente documento restano assolutamente valide, anzi assumono ancora una valenza maggiore ed hanno, purtroppo, trovato indiretta conferma nel 3° meeting tra *stakeholder* organizzato dalla Commissione Europea proprio l'11/11 scorso; quanto emerso in tale sede ha indubbiamente concorso alla scelta politica adottata il giorno successivo, in quanto all'interno dei paesi e delle varie associazioni sono state manifestate sensibilità ed opinioni in merito al principio in esame assolutamente diverse. La futura evoluzione dell'attuale situazione con uno *IAS 39* vigente per la Comunità Europea (e sul quale "pendono", peraltro, numerose istanze di revisione) ed un *Ifrs 9* non omologato dall'UE, e potenzialmente *endorsabile* da altri paesi membri, è alquanto difficile da prevedere.

Sicuramente si presenta uno scenario alquanto complesso da interpretare per gli addetti ai lavori, e scarsamente trasparente per gli altri *stakeholder*, con posizioni evidentemente difformi tra paesi e con comunque un ampio lasso temporale ove i due principi, *IAS 39* e *Ifrs 9*, dovranno necessariamente "coesistere".

# Progetto di revisione dello IAS 39



di PIER GIORGIO BEDOGNI  
(FONDIARIA SAI -  
Socio CDAF)

## Premessa e riflessioni sul Progetto di revisione dello IAS 39

Lo scorso 14 luglio l'*International Accounting Standard Board* ha emanato in pubblica consultazione l'*Exposure Draft "Financial Instruments: Classification and Measurement"* fissando come scadenza per eventuali commenti il 14 settembre 2009. Al termine della pubblica consultazione sono pervenute allo IASB 209 *Comment Letters*. Appare evidente che le riflessioni di seguito riportate sono basate sia sull'ED citato, sia sui principali "spunti di riflessione" che i vari *stakeholder* hanno proposto al *Board*, oltre ai vari *IASB meeting*. È quindi ovvio che risulta alquanto prematuro qualunque tipo di conclusione. Al fondo del presente articolo vengono presentati alcune delle principali *implementations* emerse nel corso dei vari **Monthly e Special Meeting** che lo *las Board* ha dedicato all'argomento. Tali proposte non costituiscono, comunque, al momento della chiusura del presente articolo pareri ufficiali dello *lasb*; risulta dunque fondamentale seguirne l'evoluzione fino all'emissione del *final standard* (già "battezzato" **IFRS 9** e atteso nella seconda settimana di novembre) e poi alla successiva *best interpretation* ed alla conseguente *best practice*. Chi si occupa di redigere i bilanci sa bene quanto le attività citate non corrispondano alle solite ed "usurate" espressioni anglofone, ma in realtà rappresentano lavori effettivi fra i più complessi e delicati che i *CFO* ed il loro staff sono tenuti a fare.

Si tratta, quindi, di un principio di assoluta rilevanza ed è opportuno dedicare tempo e risorse seguendone lo sviluppo; tuttavia voler "precorrere" i tempi e giungere ad ipotesi operative senza che non sia neanche stato pubblicato il *final standard*, appare assolutamente prematuro.

Per evitare di fare i cosiddetti "discorsi accademici", si può ricordare quanto accaduto con l'*Amendment* allo *las 39* (n.d.r. composto da appena una pagina e mezza di modifiche...) pubblicato l'ottobre scorso a seguito della crisi finanziaria e delle ben note pressioni politiche, ed approvato in una sola ora di discussione. Tale *amendment* ha richiesto agli operatori 2-3 mesi

di discussioni tra associazioni di categorie e *authorities* per giungere a soluzioni "abbastanza" condivise. Applicando "*ceteris paribus*" la situazione appena citata all'emanando *IAS 39* o *IFRS 9* appare evidente quanto importante ed impegnativa sarà innanzitutto, l'**attività di comprensione, discussione ed interpretazione** oltre alla successiva e conseguente individuazione e **declinazione delle scelte operative** calate nella realtà di ogni società.

È prevedibile che tale attività richiederà tempi non brevi, si baserà su diversi scenari ed interpretazioni e avrà due principi per brevità definiti, *new las 39* o *IFRS 9* (ad oggi *in fieri*) e *old las 39* (quello ad oggi vigente), che subiranno entrambi modifiche in corso d'opera. Vi saranno appositi interventi da parte delle *authorities*, nonché una forte e corretta attività di *lobbying* delle diverse associazioni di categoria che punterà ad affrontare, evidenziare ed infine a rappresentare nelle sedi più opportune i punti di criticità e di *mismatching* nell'applicazione dei due principi per i vari settori merceologici. (il vecchio proverbio "*accounting is always changing*" avrà indubbiamente una sua particolare dignità per gli strumenti finanziari).

Non a caso, il *new las 39*, almeno nella versione presentata nell'ED, è stato da molti accolto con una certa **freddezza**, e resta obiettivamente da capire se gli intenti dichiarati dal *Board* (ricordiamo, in particolare, semplificazione e futura convergenza verso i criteri *FASB*) siano effettivamente rispettati e se la *road map* tracciata dalla bozza del nuovo criterio sia completamente compatibile con il complessivo *Framework*, inteso in senso ampio, quale struttura complessiva dei principi *IAS/IFRS*.

Ricordiamo solo, come esempio, il titolo di un articolo apparso su "Il Sole 24 Ore" del 16 settembre scorso a firma di Enzo Rocca: "Lo *las 39* non trova la svolta - Le soluzioni messe in cantiere faticano a convincere Bruxelles" a firma di Enzo Rocca 16/9/2009; nel testo dell'articolo citato evidenziamo quanto segue: "La proposta dello *lasb* non sembra cogliere completamente l'obiettivo di **semplificazione** e di **riduzione dell'utilizzo del fair value** fissato dalle autorità politiche" - si v. ad es. atti G20 tenutosi a Londra il 2 aprile scorso; si noti ancora come già si evidenziava un tema allora ed ora "caldissimo", nonostante queste giornate di autunno inoltrato: - "È auspicabile che lo *lasb* trovi una

soluzione che risulti accettabile alla Commissione Europea, onde evitare il rischio di un mancato **endorsement**, o di un problematico recepimento con stralci (*carve out*). Ricordiamo una posizione importantissima, molto critica nei confronti del *new las 39* da parte degli istituti di credito; non citiamo la ben nota posizione, non solo italiana, agli addetti ai lavori, ma rimarchiamo quanto l'*American Bankers Association* (ABA) ha scritto al segretario al Tesoro, Timothy Geithner, e al presidente della Federal Reserve, Ben S. Bernanke, segnalando il rischio che le nuove tecniche di contabilizzazione possano incrementare l'attuale **proclività**. Il tema della citata proclività presente all'interno del *new las 39* è stato ampiamente ripreso nel corso di un convegno su *Solvency II* tenuto dai *Chief Risk Officer* a Trieste lo scorso 22-23 ottobre. La stessa opinione è stata ufficialmente e recentemente comunicata per iscritto a Sir David Tweedie, da un importante ministro delle Finanze dando un *warning* sull'eccessivo utilizzo del *fair value* e, appunto, sui rischi derivanti dalla proclività.

Quindi le osservazioni, rappresentate in alcuni incontri da vari commentatori, che hanno evidenziato come gli attuali lavori autunnali dello *lasb* (ai quali faremmo solo un rapido cenno al fondo dell'articolo, essendo soggette a variazioni quotidiane) stiano ponendo rimedio alle eventuali manchevolezze dell'Ed pubblicato a settembre, non paiono essere "universalmente" condivise.

Se poi l'*IFRS 9* in corso di pubblicazione ed il successivo *endorsement* (intorno al quale si sta concentrando un ampio ed intenso "dibattito") da parte della Commissione Europea, smentiranno queste riflessioni critiche e sarà fornito un valido e chiaro principio alternativo allo *IAS 39* attualmente in vigore per la valutazione di poste di bilancio così rilevanti, come preposti all'attuazione dei principi contabile, non potremmo che esserne assolutamente lieti.

Un'ultima riflessione che riteniamo assolutamente importante prima di passare ad una veloce sintesi del principio solo per dovere di completezza, anche perché ormai su internet sono disponibili con facilità ed immediatezza sintesi ed aggiornamenti quasi in tempo reale e quindi quanto scritto viene facilmente reso obsoleto dall'evoluzione ed interpretazione in atto.

Con le modifiche annunciate il *new IAS 39* ha completamente cambiato rotta rispetto agli intenti iniziali, nelle *Comment Letters* e in numerosi documenti si leggono opinioni

completamente contrastanti (anomalia riteniamo principalmente, ma non solo, dovuta alla continua e ormai quotidiana genesi evolutiva del principio); molti ad es. ritengono che il principio stia dando troppo spazio alla valutazione a *FV*, altri sostengono esattamente il contrario. In merito a queste opinioni contrastanti, lo ribadiamo dovute evidentemente non solo alla citata evoluzione, bensì quasi a una "mutazione" del principio rispetto agli iniziali intenti, sorge quasi spontanea una **provocazione**: non avrebbe potuto essere più agevole una semplice evoluzione e modifica del principio contabile esistente, giunto comunque ad un alto livello di "maturità" e di condivisione, andando solo a correggere quelle parti ritenute "superate" in base alla crisi economico-finanziaria e/o comunque passibili di modifica? Ai posteri e a tutti gli *stakeholder* l'ardua sentenza.

## 1 - Progetto IASB su new IAS 39 (ED su pillar 1 e cenni su pillar 2 e 3)

L'*Exposure Draft* (ED) citato rappresenta il primo *output* del complesso progetto di revisione dello *IAS 39* che lo *IASB* ha deciso di articolare in tre fasi: la **prima fase** (*first pillar*) concernente la classificazione/valutazione degli strumenti finanziari, oggetto dell'ED in esame; la **seconda fase** (*second pillar*) relativa alla metodologia dell'*impairment*; la **terza fase** (*third pillar*) finalizzata alla revisione dell'*Hedge accounting*". Il progetto dello *IASB*, che comporterà la sostituzione dello *IAS 39*, dovrebbe essere completato entro il 2010 con entrata in vigore obbligatoria delle nuove disposizioni non prima di gennaio 2013<sup>1</sup>.

Revisione in tre fasi:

- 1 - *Classification and Measurement*
- 2 - *Impairment*
- 3 - *Hedge accounting*

### Fase 1: "Classification and Measurement",

L'*Exposure Draft* (ED) pubblicato a luglio 2009 prevede che gli strumenti possano essere classificati in due categorie "primarie":

I) Strumenti valutati al costo ammortizzato, sono quegli strumenti finanziarie che:

- hanno le caratteristiche basilari di un finanziamento;

- sono gestiti sulla base dei flussi finanziari contrattualmente previsti.

II) Strumenti valutati al *fair value*, sono tutti gli altri strumenti che non rispettano i requisiti indicati in precedenza (gli strumenti che presentano clausole che potenzialmente consentono effetti di *leverage* o che amplificano i *cash flows* attesi non possono essere valutati al costo ammortizzato). In questa categoria si dovrà distinguere fra:

- Strumenti gestiti con l'intento di realizzare plusvalore → imputazione a Conto Economico (*Fair Value Through Profit or Loss FVTPL*). Quindi gli strumenti rappresentativi di **capitale** devono essere valutati al *fair value* (compresi i derivati su tali strumenti), non sussistendo per essi un *cash flow* contrattualmente prevedibile.

- Titoli di capitale acquistati per ragioni strategiche → imputazione delle relative variazioni di valore a Patrimonio Netto (*Fair Value Through Other Comprehensive Income FVTOCI*). Tale opzione deve essere esercitata al momento della rilevazione iniziale ed è irrevocabile. La regola fondamentale per questi strumenti è che nulla deve affluire a Conto Economico: quindi sia i dividendi sia gli utili maturati da suddetti strumenti devono essere imputati a Patrimonio Netto. Infine sempre solo per questi strumenti non è previsto alcun obbligo di effettuare l'*impairment test*.

### 2 - Considerazioni su Pillar 1 IAS 39 ED "Classification and Measurement"

Vengono prospettati di seguito, per macro aree, alcuni aspetti chiave dell'ED, a cui ricordiamo seguirà l'emanazione a breve di un principio definitivo (*IFRS 9*) che potrebbe essere applicato, su base volontaria, a partire dai bilanci del 2009; tutto questo nonostante la citata quantità delle *Comment Letters* ricevute (oltre alla complessità e delicatezza degli argomenti trattati).

**Approccio per la classificazione/valutazione:** sono previste due categorie in cui classificare gli strumenti finanziari che si differenziano per il criterio di valutazione adottato, rispettivamente costo ammortizzato o *fair value*. Un'attività o passività finanziaria può essere valutata al **costo ammortizzato** se vengono soddisfatte due condizioni: lo strumento ha "*basic loan features*" ("*basic loan features are contractual terms that give rise to cash flows that are payments of principal and interest on the principal outstanding*") ed è gestito "*on a contractual yield basis*". Sebbene quest'ultimo requisito sia simile a quello

richiesto dal vigente *IAS 39* per l'utilizzo della categoria "*held to maturity*", non sono previste "tainting rules"; non è richiesta quindi la riclassifica dell'intero portafoglio titoli nella categoria a *fair value* in caso di vendite di titoli valutati al costo. È tuttavia richiesta una speciale informativa relativa alla "*derecognition*" di attività o passività valutate al costo ammortizzato. **Tutti gli investimenti azionari**, compresi quelli non quotati, a differenza di quanto stabilito dallo *IAS 39*, **devono essere espressi al *fair value***.

Il *Board* ha però normato che per alcune tipologie di investimenti azionari, come quelli di tipo strategico, si possa procedere con una contabilizzazione al *fair value* con variazioni di valore rilevate non nel conto economico, bensì nella sezione "Other Comprehensive Income" (*FVTOCI*). È anche previsto che i risultati (utili o perdite) derivanti dalla vendita di investimenti azionari classificati in *OCI* non possano essere rilevati a conto economico (divieto di "recycling"); analogo trattamento contabile è previsto per i dividendi.

La classificazione al "*FVTOCI*" deve essere fatta "*at initial recognition*" ed è irrevocabile.

Si evidenzia inoltre che l'ED contiene una novità con riferimento ai derivati: uno strumento ibrido "*with a host that is within the scope of the proposed IFRS (that is, it is a financial host)*" viene classificato nella sua interezza. Questa impostazione modificherebbe pertanto quanto previsto dallo *IAS 39* che richiede una contabilizzazione separata tra contratto ospite e derivato.

**Impairment:** è richiesto esclusivamente per gli strumenti valutati al costo ammortizzato.

**Fair value option:** con riferimento ai titoli che rientrerebbero nella categoria "costo ammortizzato", lo *IASB* prevede l'opzione di una contabilizzazione al *fair value* "*if such designation eliminates or significantly reduces a measurement or recognition inconsistency (sometime referred to as an "accounting mismatch")*".

**Riclassificazione:** l'ED proibisce riclassifiche tra la categoria del costo ammortizzato e quella al *fair value*.

Un'ultima ma non meno importante riflessione, l'applicazione è attualmente prevista in via facoltativa fino al bilancio 2013; per il bilancio 2009 un'applicazione anticipata, in particolare, dovrà essere attentamente valutata anche in considerazione dell'asso-

luta difficoltà del *restatement* 2008 (ammesso che non sia reso obbligatorio...) e del costo della riclassifica di tutto il 2009 (es. interventi su software titoli, impatti su archivi tecnico-gestionali, etc.). Un cambiamento in corso d'opera di un principio così significativo e invasivo, necessita di una riflessione sull'opportunità di procedere alla riclassifica o se non possa essere più corretto continuare ad applicare il vigente IAS 39. Oltretutto quest'ultima ipotesi potrebbe consentire un chiaro ed immediato confronto con il 2008 ed una più trasparente e comprensibile rappresentazione in bilancio e permetterebbe un'applicazione dell'IFRS 39 new (reclassification and measurement) quando sarà disponibile un'interpretazione più uniforme del principio, oltre alla disponibilità degli Ed e/o IFRS relativi agli altri 2 *pillar* della riforma dello IAS 39 (*impairment* ed *hedging*) in modo da avere una visione complessiva dei principi sugli strumenti finanziari.

### 3 - Cenni sulle principali evoluzioni proposte nel corso dei meeting dello IASB Board di settembre e ottobre

Fatta questa doverosa disamina sull'ED citato (unico documento ufficiale alla data di chiusura del presente documento) è importante sottolineare come molte delle istanze/critiche siano state, sia ben rappresentate dal mercato, sia ben comprese da parte dello IASB che, nel corso dei meeting di settembre e ottobre, ha apportato alcuni "improvements" fondamentali rispetto alla versione esposta nell'ED del luglio scorso.

Ne citiamo solamente delle più importanti in attesa dell'IFRS 9 che in base al comunicato congiunto IASB-FASB del 5/11 è atteso per la settimana che inizia il 9/11 e dell'eventuale successivo endorsement (la prossima riunione dell'ARC, organismo tecnico dell'Efrag preposto a fornire il parere tecnico, è attualmente annunciata per il 19/11)<sup>2</sup>:

► Il divieto assoluto di **riclassifiche** è stato eliminato, e le categorie A/C e FVTPL sono diventate quasi "open" con obbligo di riclassifica in particolare nel caso di cambiamento del proprio *business model*.  
► Inoltre è attenuato il divieto di *recycling*, dando la possibilità di far partecipare al risultato d'esercizio i **dividendi** percepiti per i titoli classificati nella categoria FVTOCI.

► Un'ultima, ma fondamentale caratteristica, la categoria FVTOCI era riservata solo per alcuni tipi di partecipazione, ad esempio quelle detenute ai fini strategici, ora invece possono essere classificati tutti i

titoli in portafoglio "not held for trading".

Si può tranquillamente affermare che la categoria FVTOCI è radicalmente cambiata rispetto alle iniziali caratteristiche evidenziate nell'ED del luglio scorso; se ne comprendono e si apprezzano indubbiamente le ragioni, tuttavia vale la pena sviluppare qualche considerazione in merito.

Nell'ED la categoria FVTOCI pareva essere una specie di subcategoria all'interno della più ampia categoria del FV, con limitato appeal e con conseguente applicabilità limitata e con regole di *initial recognition, measurement* e *accounting* molto rigide. Rileviamo ora come tale classificazione potrebbe essere ampiamente utilizzata (il condizionale è d'obbligo in considerazione della revisione delle regole in corso d'opera) ad es. dalle compagnie d'assicurazione anche perché gli attivi sono detenuti a garanzia degli assicurati e, in alcuni casi, nei rami Vita, come è noto, addirittura il rendimento stesso di tali gestioni viene riconosciuto e retrocesso agli assicurati stessi.

Tale categoria, con le ultime revisioni, potrebbe pertanto avere un ruolo assolutamente rilevante, diminuendo, sicuramente per i titoli azionari, la prociclicità tanto criticata.

Tuttavia resta un problema fondamentale per i titoli classificati come FVTOCI al momento della vendita ovvero la manca za della possibilità di evidenziare l'effetto economico a P&L quando si realizzano i titoli stessi sul mercato.

Come appena evidenziato tali operazioni dovrebbero permettere di compensare gli effetti sul conto economico di periodo. Invece secondo le attuali regole gli utili e le perdite realizzate andrebbero a far semplicemente variare il patrimonio netto complessivo e l'*other comprehensive income*, lasciando le altre componenti di costo (sinistri, riscatti o variazioni di riserva nell'es. delle compagnie d'assicurazione) ad impattare sul P&L del periodo.

Tale soluzione di *accounting* non è facile da comprendere, in particolare per quelle società che hanno dei forti vincoli tra gestione di attivi e passivi con correlazioni contrattuali/gestionali molto forti, in quanto genera un'estrema difficoltà nella gestione dei fenomeni, oltre alle problematiche di spiegazione del *mismatching* nei confronti dei vari *stakeholder*; avendo cambiato completamente le caratteristiche della categoria non è semplice capirne le ragioni di tale modalità di *accounting* e del perché per questa categoria debbano esserci le stesse regole contabili per una

variazione latente di fair value rispetto all'effetto, logicamente economico, derivante dal realizzo.

Almeno per le citate società (l'esempio delle compagnie d'assicurazione è evidentemente appropriato) parrebbe opportuno prevedere la possibilità di far partecipare il risultato di periodo delle plus e minus effettivamente realizzate sui titoli iscritti nell'attivo, evitando così un *mismatching* contabile che risulterebbe completamente avulso dalla realtà economica delle società che effettua un *Asset Liability Management*; in assenza di una simile opportunità si avrebbe una regola di *accounting* assolutamente difficile da rappresentare e spiegare in bilancio.

Siamo assolutamente convinti che tale *modus operandi* vada contro la volontà dello IASB e non corrisponda alle intenzioni di combattere la prociclicità ed aumentare la trasparenza.

### 4 - Considerazioni Finali

Non è assolutamente *easy* proporre dei commenti in questi giorni sullo IAS 39, si corre il rischio di essere ripetitivi, di essere superati nelle conclusioni da uno special meeting dello IASB tenutosi mentre si scrive l'articolo, di interpretazioni di *authorities* etc. etc. Per ovviare a questi evidenti ed inevitabili problemi ad eventuali successive critiche, abbiamo scelto primo la strada della modularità e quindi si possono tranquillamente saltare i paragrafi (alcune parti potrebbero risultare "ridondanti" o ripetitive, ma si è preferito puntare sulla chiarezza dei concetti per venire incontro all'esigenza dei vari lettori e non solo degli "addetti ai lavori") che risultassero "superati" dagli eventi, ricordate il riferimento ad internet... Il vero **valore aggiunto**, ce lo auguriamo, è rappresentato dalla premessa iniziale e dalle conclusioni che ci apprestiamo a proporvi.

Le considerazioni appena esposte vogliono fornire un riepilogo del *framework* complessivo sul quale si poggiano necessariamente le decisioni di chi deve adottare le cosiddette "politiche di bilancio" interpretando alla luce degli *highlights* disponibili, le modifiche in corso di approvazione. Un accenno alla suddivisione nei 3 *pillar*; tale soluzione indubbiamente sta permettendo di imprimere un'accelerazione al progetto, tuttavia presenta l'inevitabile difetto di non consentire una visione unitaria a quanti devono, operativamente, decidere quali soluzioni adottare ai fini di una migliore rappresentazione bilancistico-con-

tabile, e quindi in concreto se e quando adottare in via facoltativa l'IFRS 9. La scelta di applicare l'IFRS 9 dovrà tener conto sia degli strumenti finanziari attualmente posseduti dalla società, sia delle opportunità che i mercati finanziari già presentano o metteranno a disposizione nel futuro ed avere una chiara interpretazione delle possibilità/obbligo di *classification/measurement/ accounting/derecognition*, di tali strumenti è evidentemente di fondamentale importanza.

Quest'attenta attività di analisi dovrà anche tener conto degli ulteriori sviluppi normativi *las- IFRS* (sia gli altri 2 pillar del progetto *las 39* sia le altre importanti evoluzioni come, ad esempio, l'evoluzione di Basilea II per gli istituti di credito o la *Phase II* degli *Insurance Contracts* e il Progetto *Solvency II* per le compagnie d'assicurazione).

Aspettando di vedere il *final standard* per esprimere un giudizio completo, oltre alla necessaria attività di *best interpretation* necessaria a comprendere sul campo l'effettiva portata di alcuni *principle rules*, di seguito alcuni **punti di criticità**:

➤ Relativamente ai *bond* appare opportuno comprendere bene la portata delle affermazioni "*basic loan feature*" e "*managed on a contractual basis*"; inoltre su alcune tipologie di titoli es. subordinati sarebbe necessaria una maggiore **chiarezza**.

➤ Prevedere che tutti i titoli *equity* (oltre ai *bond* che non presentano le caratteristiche citate) debbano essere valutati a *FV* alimenta indubbiamente la **prociclicità**.

➤ I vincoli sulla categoria *FTVOCI* con mancanza della possibilità di mandare a *P&L* gli utili e perdite realizzati al momento della vendita, indubbiamente non aiutano a risolvere l'iniziale problema appena citato della prociclicità.

➤ La possibilità prevista di essere *early adopter* utilizzando già nel **bilancio 2009**, con un *final standard* in uscita il penultimo mese dell'anno può anche costituire un vantaggio competitivo oltre ad essere di interessante impiego in determinate situazioni di bilancio.

Tuttavia, in evidente assenza di *best interpretation* su un principio così contestato, sorge il dubbio di dover anche valutare:

- il costo della ricostituzione di tutte le operazioni avvenute nel 2009;
  - il problema del <sup>3</sup> con i bilanci e le situazioni infrannuali presentate;
  - la difficoltà nel fornire dati auditabili;
- Si presenta quindi il problema, comunque,

di fornire un bilancio che sia valutabile ed apprezzabili; l'analisi delle differenze con l'anno precedente crea degli oggettivi problemi. Si avranno due schemi uno stato patrimoniale e c/e con due prospetti di *las 1 OCI 1*, due prospetti di variazioni di PN diversi???. L'esempio forse meglio rappresentativo di queste oggettive difficoltà è quello di uno stato patrimoniale 2008 con 4 categorie di titoli e uno 2009 con 2 categorie e con regole valutative diverse; potrebbe presentarsi ad esempio il caso di un *bond* classificato in *Loans Receivable* e quindi valutato ad *amortized cost* nel 2008 che nel 2009 dovrà essere riclassificato a *FV*, oppure il caso di un titolo azionario non quotato mantenuto *de facto* al costo che dovrà comunque essere valutato a *FV* o partecipazioni classificate ad *AFS* che ad oggi se vendute potevano partecipare al *P&L* del periodo nel 2008 riacquistate 2009 e se vendute... Beh riteniamo di aver espresso chiaramente la problematica interpretativa e soprattutto questa possibilità di applicazione anticipata vada proprio contro la semplificazione (secondo obiettivo di base del principio). Di contro si può rispondere che con adeguata disclosure si riesca comunque a fornire un'efficace possibilità di confronto. Una volta a disposizione i due principi approvati con adeguata attività quanto meno di *best interpretation* e schemi di bilancio definiti e con disclosure concordata si potrà meglio esprimere un parere, al momento non riusciamo a vedere come queste attività siano compatibili con i tempi di formazione e poi approvazione quanto meno del bilancio 2009.

➤ Come se non bastasse i due principi *IFRS 9* e *IAS 39* continueranno evidentemente a convivere per un periodo almeno quadriennale e saranno entrambi in costante evoluzione, dimenticando un attimo le "difficoltà interpretative dell'*IFRS 9*", richiamiamo alcune delle richieste presentate allo *IASB* sull'attuale *IAS 39*, eliminazione o ammorbidimento della *tainting rule*, più libertà nelle *reclassification*, flessibilità nella determinazione del *fair value* (stile *Fasb...*), *reversal of impairment* per titoli *equity* a *P&L* etc. Non è improbabile prevedere un periodo di un'oggettiva complessità nella confrontabilità dei bilanci.

➤ Difficoltà di far comprendere la materia agli addetti ai lavori, analisti, top management e stakeholder. Non è un aspetto da trascurare; il rischio che il **bilancio** diventi uno strumento **comprensibile** da pochi, anzi pochissimi, **addetti ai lavori** è assolutamente elevato. Se tale documento viene redatto in base a principi di difficile e non univoca interpretazione, che risultano

di non agevole comprensione e fruibilità da parte di authority, analisti etc. forse appare legittimo porsi la domanda se lo strumento (i principi citati) siano effettivamente adatti allo scopo. La recentissima **crisi economico-finanziaria** avrebbe dovuto far comprendere l'**importanza dei bilanci**, quali sono le conseguenze finali di numeri non correttamente esposti, non compresi dal mercato etc., quanti miliardi di capitalizzazioni "bruciati", risparmiatori con capitale quasi azzerato, posti di lavoro persi etc. Non seguiamo perché riteniamo che i lettori abbiano il diritto di avere le loro idee al riguardo, noi abbiamo semplicemente voluto sollecitarne la riflessione.

Quanto riportato in queste conclusioni, si basa su considerazioni di assoluto buon senso che comunque "*ceteris paribus*" è facile che resteranno valide anche in presenza delle variazioni normative che ci verranno proposte; è opportuno in questa chiosa finale, dare un maggior respiro alle riflessioni prima riportate, sottolineando la **complessità tecnico/burocratico/normativa** sempre **maggiore**, evidentemente imputabile non solo alla valutazione degli strumenti finanziari e nemmeno ai principi *IAS/IFRS* in genere, che l'**Amministrazione ed il Bilancio** in particolare, sta dovendo affrontare negli ultimi tempi. Non dobbiamo dimenticare due aspetti:

- in primo luogo il bilancio è il momento più importante della vita di una società e l'assemblea che approva il bilancio esprime, tramite il voto degli azionisti, un giudizio sull'operato di un anno di "vita" della società e del suo *management*;
- in secondo luogo il bilancio ha e avrà tantissimi *stakeholder*, revisori, sindaci, organi di controllo, analisti, azionisti, clienti, dipendenti, fondi comuni, ma anche semplici potenziali clienti, potenziali dipendenti, cultori della materia, studenti, potenziali investitori e quindi, lo ripetiamo volutamente, *stakeholder* "istituzionali" e semplici portatori di interessi "anche potenziali".

Se non ricordiamo da un lato l'aspetto istituzionale e dall'altro l'aspetto informativo del bilancio e non cerchiamo di raggiungere e soddisfare entrambe le esigenze e quindi di farci comprendere, aggiungeremo solo ulteriore confusione.

Dieci-venti anni fa erano la produzione e la successiva vendita di beni e servizi, le aree cruciali di una società e la parte "**amministrativa**" in senso ampio del termine era sostanzialmente un **costo** per la società, ora restano indubbiamente le citate aree

## L'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche e la Banca del Vino

cruciali, però la recente crisi finanziaria ci ha insegnato come un'esposizione sia importante una corretta ed efficace dei dati di bilancio, non necessariamente positivi.

La **comunicazione dei dati di bilancio** e l'amplificazione tramite la stampa, specie non specializzata appare **cruciale**; sono in molti a domandarsi quale sia l'effettiva portata dei dati di bilancio non solo in termini di andamento del titolo, se quotato in borsa, ma anche in termini di vendite e quanto conti la **fiducia del cliente** se ha la sensazione che dietro l'auto che sta acquistando, i soldi che sta versando in un istituto di credito o la polizza che sta sottoscrivendo ci sia dietro un'azienda solida o comunque percepita come tale dal mercato.

Limitatamente al bilancio sarebbe veramente interessante porsi un obiettivo ambizioso, avere un bilancio molto snello che rispecchi l'esigenza della nuova realtà economico-finanziaria e sia *authority compliant* e poi con apposite appendici fornire tutte le informazioni richieste. Per i settori vigilati come banche e assicurazioni l'esigenza è ancora più pressante, vista la mole e la quantità aberrante di dati forniti.

Per non correre il rischio di essere tacciati di essere andati "fuori tema", ritorniamo ad occuparci dello *IAS 39/IFRS 9*, e lasciamo, infine, ai lettori giudicare se i citati obiettivi di semplificazione e di "lotta" alla prociclicità siano stati effettivamente raggiunti. Ai poster e agli stakeholder anche questa volta l'ardua sentenza.

<sup>1</sup> Lo diciamo sono una volta a titolo di disclaimer le date via via riportate sono da ritenersi assolutamente provvisorie e quindi da verificare con i documenti ufficiali disponibili.

<sup>2</sup> Ricordiamo inoltre fra le novità che è appena uscito in data 6 settembre l'ED sul secondo Pillar relativo all'impairment, il periodo di pubblica consultazione si chiuderà il 30 giugno 2010 e l'entrata in vigore sarà a partire dal bilancio 2010, quindi vi sarà il tempo per approfondire l'argomento.

<sup>3</sup> La considerazione, per le ragioni di seguito spiegate, rimane valida anche se venisse confermata l'assenza dell'obbligo del restatement dell'anno precedente.



di VALTER CANTINO  
( Rettore UNISG - Socio CDAF )

Con una compagine studentesca rappresentativa dei cinque continenti e un piano di studi che favorisce la conoscenza diretta delle produzioni alimentari di qualità, attraverso viaggi didattici in tutto il mondo, l'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche costituisce una realtà accademica unica non solo a livello italiano.

Un primo bilancio dell'attività quinquennale dell'ateneo - i cui corsi sono iniziati nell'ottobre 2004 - parla chiaro sulla sua vocazione internazionale.

Le aule di Pollenzo, in Piemonte, - dove si tengono il corso triennale in Scienze Gastronomiche e quello magistrale in Promozione e Gestione del patrimonio gastronomico e turistico - e di Colorno in Emilia Romagna, - dove si svolgono i Master in Italian Gastronomy and Tourism e in Food Culture and Communications - sono animate da giovani provenienti da 40 paesi. L'ingresso è a numero chiuso: fino a 74 i posti disponibili ogni anno per il corso triennale, 40 per il corso magistrale e 25 per ciascuno dei Master, con l'obiettivo di dar vita a un ateneo a misura di studente e prestare particolare attenzione alla qualità dell'insegnamento.

Le lingue ufficiali sono l'italiano e l'inglese, che caratterizzano le lezioni, i libri di testo, gli elaborati degli studenti e gli esami. Contemporaneamente il reclutamento del corpo docente è improntato sulla complessità e la ricchezza di esperienze frutto di una grande apertura verso le altre culture. In molte altre istituzioni accademiche, discipline quali le tecnologie alimentari, la nutrizione e la dietetica sono state a lungo appannaggio di facoltà scientifiche, così come, parallelamente, l'antropologia, la storia dell'alimentazione e la comunicazione erano ricondotte all'ambito umanistico. A Pollenzo e Colorno questo non avviene, grazie ad una formula educativa che costituisce ad oggi una novità nel panorama dell'insegnamento superiore e che, dando pari dignità alle discipline di diversa estrazione, favorisce un spettro completo delle tematiche legate alla gastronomia.

A tutto ciò va ad aggiungersi il connubio tra lezioni frontali in aula e attività di didattica non convenzionale, quali conferenze che vedono protagonisti studiosi di

fama internazionale, così come produttori piccoli e grandi che raccontano il loro percorso umano e professionale alla ricerca della qualità, guidando degustazioni di alimenti e bevande, ma anche incontri con esperti di comunicazione multimediale, cinema, fotografia.

La peculiarità che però rende ad oggi distinguibile tra le altre università l'UNISG, sono i viaggi didattici che portano per diverse settimane l'anno gli studenti alla scoperta dell'eccellenza enogastronomica mondiale. Non solo teoria, dunque, ma molta pratica e conoscenza sul campo: dalla Sicilia alla Francia, dall'Austria al Giappone, dalla California al Marocco, per vedere, capire, gustare e imparare.

La sede piemontese è ospitata in due strutture ricche di storia, volute nella prima metà del XIX secolo da Carlo Alberto di Savoia, e recentemente ristrutturate: Cascina Albertina e Agenzia di Pollenzo, originariamente nucleo delle sperimentazioni agricolo-zootecniche ed enologiche avviate dal re sabauda nelle sue tenute. In Emilia, la sede della formazione post laurea è situata a Colorno, vicino Parma, nella splendida Reggia di Maria Luigia d'Austria.

A Pollenzo, nella prestigiosa Agenzia, accanto all'Università sorgono l'Albergo dell'Agenzia, il ristorante Guido e la Banca del Vino.

Quest'ultima realtà è particolarmente interessante e costituisce un polo di eccellenza del panorama vinicolo italiano.

Nata come società cooperativa nata con lo scopo di costruire la memoria storica del vino italiano, è al tempo stesso una straordinaria vetrina enologica unica al mondo che si articola nelle cantine ottocentesche dell'Agenzia e costituisce una sede privilegiata per conoscere l'Italia dei grandi vini. La Banca del Vino si presenta come un museo visitabile con percorsi di degustazione e assaggi, contenitore di eventi e attività di promozione dell'immagine e della cultura enologica, ma soprattutto è uno scrigno che contiene oltre 100 mila bottiglie appartenenti a 300 delle migliori aziende vitivinicole nazionali, disponibile negli anni dopo un accurato lavoro di selezione e affinamento.

## A scuola di trading online



di GIOVANNI BONINO  
(BANCA SELLA -  
Socio CDAF)

La fine dello scorso decennio ha portato nel mondo dell'investimento una vera e propria "rivoluzione democratica" grazie all'arrivo di internet e alle possibilità di sfruttamento di questa risorsa che si sono evidenziate. Di colpo è stato possibile scavalcare tutte le mediazioni tradizionali tra investitore e mercato ed arrivare ad un'operatività **realmente "fai da te"**.

Tra l'investitore e il mercato ora c'è soltanto il proprio Personal Computer ed una connessione internet.

Questo fenomeno di massa prende il nome di Trading on line.

Il successo del Trading on line è ben rappresentato dalla progressione geometrica con cui sono cresciuti i conti on line, passati da 500 nel 1996 a circa 6.000.000 nel 2008. La modalità on line è diventata il principale canale di accesso alla operazioni di borsa per la clientela privata e oltre l'80% delle operazioni quotidiane di borsa effettuate da privati proviene da piattaforme on line. Per poter fare da sé in Borsa con un certo grado di successo però occorrono molti requisiti, ed alcuni piuttosto impegnativi. Conoscenza dei mercati finanziari, capacità di analisi e metodo sono solo alcuni dei requisiti necessari!

Per questo motivo Sella.it in collaborazione con Borsaprof.it organizza ormai da anni un percorso di approfondimento per gli appassionati del trading on line.

L'iniziativa, chiamata significativamente **"A SCUOLA DI TRADING ON LINE"**, ha fatto tappa in molte località italiane di queste, 2 sono state fatte nel passato in collaborazione con il CDAF per dare anche ai Soci del Club l'opportunità di acquisire queste preziose competenze, ed un'altra stiamo cercando di organizzarla per l'inizio del 2010, coinvolgendo nell'avventura centinaia di risparmiatori che vogliono attrezzarsi in modo efficace per affrontare con metodo l'operatività sui mercati finanziari. **"A SCUOLA DI TRADING ON LINE"**, è un percorso di formazione al trading online, che prevede **quattro giornate** in progressione per imparare il trading on line **"con metodo"**, senza dare nulla per scontato.

La prima giornata **"PRIMI PASSI NEL TRADING ONLINE"** è dedicata in particolare ai neofiti. Vengono presentati il funzionamento dei mercati finanziari, le regole e gli strumenti finanziari su cui operare, ed i

principali errori che commette la maggior parte dei traders privi di metodo.

La seconda giornata è interamente dedicata ad uno dei pilastri su cui si deve fondare il trading: **"L'ANALISI OPERATIVA DEI MERCATI FINANZIARI"**. Vengono illustrate le principali metodologie di analisi dei mercati finanziari (Analisi macroeconomica, Fondamentale e Tecnica). Particolare risalto viene dato all'analisi tecnica grafica, ritenuta lo strumento più efficace per delineare scenari operativi e trarre segnali di ingresso ed uscita per il trading.

La terza giornata approfondisce invece quel che occorre per **"FARE TRADING CON METODO"**. Per ciascuna delle principali ottiche operative di trading direzionale (medio periodo, breve periodo, intraday) si fornisce un preciso piano di lavoro per la selezione degli strumenti finanziari più adatti, tenuto conto del rischio, per l'ingresso e la gestione della posizione intrapresa. Vengono poi presentate metodologie operative diverse: la gestione attiva dei fondi comuni e degli ETF, il trading non direzionale con le opzioni, il trading basato sulla volatilità, lo spread trading, il trading automatico, lo scalping e l'operatività intraday. Conclude il ciclo un seminario interamente operativo e pratico: **"UNA GIORNATA DI TRADING ON LINE"**. È il naturale completamento dei precedenti corsi, poiché rappresenta il passaggio dalla teoria alla pratica e permette di verificare la replicabilità concreta del metodo appreso. Vengono infatti messe concretamente in pratica le tecniche illustrate nei precedenti corsi, mediante operatività con denaro reale sulla piattaforma SellaExtreme.

A tutti i partecipanti, in ciascuna giornata di corso viene offerta:

- Una promozione riservata per sottoscrivere i servizi di Sella.it - Trading On Line a condizioni molto vantaggiose;
- Iscrizione gratuita alla newsletter periodica Borsaprof.it CLASSIC;
- **Prova gratuita per due mesi** di un servizio Borsaprof.it a scelta tra i seguenti: (Gold, Eurogap, GAP).

Il docente è il prof. Pierluigi Gerbino, trader privato, consulente indipendente e responsabile del sito Borsaprof.it.

Il ciclo di corsi è risultato sempre molto apprezzato dai partecipanti, con percentuali di gradimento superiori al 90%, grazie in particolare alle modalità didattiche utilizzate dal docente, che, utilizzando un linguaggio semplice e molti esempi pratici, riesce a trasmettere la metodologia in modo concreto e replicabile.

## I nuovi Manager

(di MASSIMO MASCINI, giornalista)

### Ambrogioni, più etica, merito e trasparenza per essere classe dirigente

#### Ambrogioni, sta emergendo una nuova figura di dirigente industriale, diversa da quella degli anni passati?

Sì, si sta affermando una nuova "classe" di dirigenti. Molto per effetto del processo di internazionalizzazione delle imprese italiane e soprattutto perché le aziende sono alla ricerca di manager diversi, più disponibili a coinvolgersi nei destini dell'azienda e allo stesso tempo più attenti a nuovi percorsi di carriera. Tanto è vero che sta crescendo il fenomeno della mobilità spontanea, i dirigenti cercano sfide professionali nuovi per settori, per ruoli professionali, per territori.

#### Un fenomeno che interessa le grandi aziende?

Non solo. Certo, questa trasformazione è più visibile nella realtà di grandi imprese che operano sul mercato globale, dove i nostri dirigenti si confrontano e si integrano con colleghi di stampo anglosassone. Ma si avverte anche in tante piccole e medie aziende che hanno di fronte la sfida culturale di espandersi e gestire mercati esteri, con culture diverse.

#### Dove si realizza più compiutamente questa evoluzione?

Sicuramente nelle aziende del "quarto capitalismo", fatto di medie imprese evolute, anche in termini di governance, dove il ruolo dell'imprenditore o dell'azionista e quello del manager sono ben distinti, ma nel contempo si integrano e completano a vantaggio dell'impresa.

#### Comunque è in atto una mutazione dei dirigenti, al di là dell'azienda in cui lavorano?

I manager cambiano e molto. Non è solo il fatto che stiano crescendo i "manager atipici": i cocopro, i pensionati che continuano a lavorare in proprio, i consulenti che hanno una sola committenza. Ma soprattutto cambiano mentalità. È un dato di fatto che i manager sono ora più attenti a evitare il rischio di una specializzazione professionale troppo accentuata.

## Un rischio reale?

Negli anni 80-90 le aziende hanno spinto troppo sulla specializzazione dei ruoli dirigenziali, di fatto indebolendoli sul piano dei contenuti professionali. E quando questi sono entrati in crisi, per le più disparate ragioni, la conversione professionale di queste persone è stata difficilissima. Adesso le nuove generazioni sono molto attente a svolgere ruoli capaci di dare una visione completa dell'azienda.

## Questo cosa comporta in termini sindacali?

Per prima cosa una maggiore sensibilità al tema della manutenzione o dell'accrescimento delle competenze. E poi una più spiccata sensibilità sociale, un'attenzione crescente ai cambiamenti e agli equilibri della società, forse in passato meno necessaria. In questo senso la loro trasformazione è davvero forte. È cresciuta la loro percezione di cosa significhi appartenere a un ceto professionale che vuole sentirsi ed essere classe dirigente del paese e che quindi deve sapersi fare carico dei problemi sociali che lo circondano, ponendosi come una sorte di garante nei confronti dei vari stakeholders dell'impresa. E naturalmente questo cambiamento comporta una crescente centralità dei processi di selezione, formazione e incentivazione del management.

## Queste trasformazioni non nascono adesso.

No, ma certe loro caratteristiche prima non erano determinanti come invece sono oggi. Adesso l'attenzione all'eticità, alla meritocrazia, alla trasparenza sono elementi che devono essere assolutamente centrali nel momento in cui si valuta una persona ai fini dell'attribuzione a questa di un ruolo manageriale.

## Tutto ciò cambia le carte in tavola anche per voi di Federmanager?

Chi rappresenta questi nuovi manager non può sfuggire a una rilettura profonda del proprio modo di fare rappresentanza, sia di tipo sindacale che di tipo sociale. Nel rapporto contrattuale, ma anche nei rapporti con la società in cui si vive, con le istituzioni, con gli altri sindacati. Soprattutto, questa nuova situazione impone un'uscita definitiva da un'azione autoreferenziale come quella in cui si è operato per troppi anni.

## Qual è la prima cosa da fare?

Un'azione di legittimazione del ruolo del dirigente. Dobbiamo riuscire a far percepire il manager come una vera risorsa per il paese.

## Non lo considerano tale?

No, non è così, certo anche per colpa nostra. Non c'è dubbio che persista una diffusa sottovalutazione del ruolo manageriale, soprattutto in certi ambienti del mondo imprenditoriale, e di quello politico.

## Gli imprenditori come vedono il dirigente?

Non sempre gli riconoscono il ruolo e le responsabilità di cui è portatore, l'apporto che garantisce con la sua azione.

## E la politica?

I politici in genere tendono a confondere il manager con l'imprenditore. Ma è negativa anche la visione che del dirigente ha il resto del mondo del lavoro. Gli altri sindacati vedono il dirigente solo come la longa manus dell'imprenditore, anche loro fanno confusione, e così facendo il loro giudizio è tutto negativo. A peggiorare un quadro già deteriorato sono venuti poi in questi ultimi tempi i pochi, ma clamorosi casi di superbonus per alcuni altissimi dirigenti, del tutto scollegati dai risultati ottenuti. E questo ha fornito materia per un giudizio sommario e molto negativo della figura del dirigente.

## Che non corrisponde alla verità?

Absolutamente no. Noi crediamo che questa visione debba essere profondamente corretta e pensiamo che questo momento di grande trasformazione imposto dalla crisi economica in atto potrebbe essere l'occasione per una rilettura più attenta e originale della figura del dirigente, tanto più alla luce di quelle profonde trasformazioni che sta vivendo. Tenendo anche conto di quanto ha fatto in termini solidaristici, attraverso la leva fiscale e assumendosi per esempio il peso della contribuzione per finanziare l'indennità di mobilità, dai cui benefici è però escluso.

## Come si deve procedere per questa rilettura della figura del dirigente?

Basta valutare più correttamente l'impegno quotidiano in migliaia di piccole e medie imprese dove il dirigente è di fatto il più diretto collaboratore dell'imprenditore e con lui si impegna per il successo dell'azienda con vantaggio di tutti.

## Questi nuovi dirigenti, portano avanti una domanda di politica sindacale diversa dal passato?

Per capire il nuovo dirigente forse è necessario un po' di storia, per capire come la figura del dirigente sia cambiata nel tempo. Fino agli anni 70 i dirigenti erano pochissimi, appena 15mila, tutti amministratori delegati o direttori generali. Non c'erano veri contratti nazionali, bastava un pranzo tra Togni, il presidente della Fndai, come si chiamava allora Federmanager, e Angelo Costa, il presidente di Confindustria, per raggiungere un'intesa sugli aggiustamenti retributivi. Poi le cose sono cambiate, il numero dei dirigenti è salito.

## Cosa successe?

Molti dirigenti furono nominati dopo che le Br cominciarono a minacciare gli imprenditori, che di fatto fecero da parte. Ma soprattutto tante imprese capirono che era conveniente assumere dirigenti, perché la contribuzione Inpdai era più bassa di quella Inps. Ed erano anche gli anni delle partecipazioni statali, dove un posto di dirigente non si negava a nessuno.

## Allora c'era il contratto nazionale.

E pesava, era lo strumento principe per regolare la vita dei dirigenti. La crescita retributiva era dettata molto dai livelli gerarchici, che si erano moltiplicati. I dirigenti erano tantissimi, più di 100mila. Poi però la situazione è cambiata.

## Per quali motivi?

Per la crisi economica dei primi anni 90, per le ristrutturazioni, per i grandi processi di privatizzazione, per i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro. Poi venne la moda dell'organizzazione snella, dell'azienda corta, con pochi livelli gerarchici. I dirigenti sono scesi di numero, non sono più di 82mila, come ora. Ma contestualmente è diminuito il numero delle aziende che avevano in organico almeno un dirigente. E questo certamente non è un dato positivo, perché i dirigenti portano competenze non sempre presenti nell'azienda e quindi aiutano la crescita della competitività.

## È cambiato il modo di rappresentare i dirigenti?

La domanda di rappresentanza sindacale è cambiata rapidamente e in profondità. Sono sfumati o si sono attenuati gli aspetti più strettamente negoziali in tema di retribuzione e si è rafforzata invece la domanda di tutele sia nei campi classici,

## IAS e PMI: lo stato dell'arte

come la previdenza e l'assistenza, ma soprattutto in termini di formazione, riorientamento professionale, aiuto alla ricollocazione in caso di perdita del posto di lavoro, sostegno al reddito. Domande queste ultime che interessano i giovani e i dirigenti over 50.

### Federmanager risponde a questa diversa richiesta sindacale?

Certo, è dal 2004 che ci muoviamo su questa linea. Oggi siamo in presenza di un'implementazione sostanziale e di miglioramento qualitativo dei servizi che offriamo ai dirigenti. Molto lo facciamo esaltando la bilateralità, cioè in collaborazione con le rappresentanze imprenditoriali. Il superamento del conflitto fine a se stesso, il coinvolgimento e la partecipazione, sono questi i tratti salienti della nostra politica sindacale che risponde così alle attese della categoria. Il sogno sarebbe passare dalla bilateralità alla partnership.

### Una sorte di cogestione?

Non gestire assieme le imprese, ma gestire assieme gli strumenti di tutela e di sviluppo di vecchi e nuovi servizi della categoria. E stiamo anche spingendo perché nelle grandi imprese si affermino modelli di relazioni più coinvolgenti e partecipativi tra queste aziende e i gruppi dirigenziali. Perché siamo convinti che questa evoluzione possa favorire quella partecipazione di cui oggi si comincia a parlare.

### Volete cambiare anche i criteri di selezione dei dirigenti?

Non li cambiano noi, stanno cambiando da soli. Le appartenenze, le "simpatie", non possono più essere questi i criteri orientativi. La meritocrazia in tutti i sensi deve rappresentare il punto di riferimento unico. Oggi non è ancora così. E troppo spesso i piani formativi di tante aziende non offrono tematiche di sviluppo manageriali, si limitano ad argomenti teorici e professionali. Aiutano a migliorare le qualità tecniche del dirigente, non aiutano a costruire una visione manageriale di grande respiro. Ma questo vogliono i dirigenti e questo dovranno avere.



di SILVIA LATORRACA  
(EUTEKNE - Socia CDAF)

La comunicazione economico-finanziaria è stata interessata, negli ultimi anni, da due tendenze:

- da un lato, l'applicazione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS da parte delle società quotate e, più in generale, delle società di maggiori dimensioni;
- dall'altro, la modernizzazione delle direttive contabili europee (nello specifico, la quarta e la settima), allo scopo di promuovere un corrispondente miglioramento della disciplina contabile vigente per la generalità delle imprese, favorendo la graduale convergenza verso gli IAS/IFRS.

La modernizzazione è stata realizzata attraverso l'emanazione delle Direttive 65/2001/CE (nota come direttiva sul *fair value*) e 51/2003/CE (nota come direttiva di modernizzazione).

Le disposizioni obbligatorie contenute nelle direttive in esame sono state recepite, nel nostro ordinamento, mediante il DLgs. 394/2003 e il DLgs. 32/2007, mentre le previsioni di carattere opzionale avrebbero dovuto essere recepite, in base alla delega contenuta nella L. 34/2008 (comunitaria 2007), entro settembre 2009. Peraltro, tali ultime disposizioni costituiscono le parti più significative ai fini dell'avvicinamento agli IAS/IFRS, in quanto attengono al contenuto e ai criteri di valutazione del bilancio.

A tal fine, nel giugno 2008, il Ministero dell'Economia ha avviato una consultazione avente per oggetto l'ipotesi di attuazione elaborata dall'OIC (disponibile sul sito Internet [www.dt.tesoro.it](http://www.dt.tesoro.it)).

Le disposizioni di maggior rilievo contenute nell'elaborato riguardano:

- i documenti di bilancio. È prescritto l'inserimento del Prospetto delle variazioni di patrimonio netto e del Rendiconto finanziario quali documenti obbligatori;
- i principi di redazione, i quali sono stati sostanzialmente uniformati a quelli previsti dagli IAS;
- gli schemi di bilancio. Sono eliminati gli analitici e rigidi schemi previsti dal Codice civile, in favore di schemi, seppur obbligatori, più sintetici e allineati alla prassi contabile internazionale;

- i criteri di valutazione. Le immobilizzazioni materiali e immateriali, così come gli strumenti finanziari, possono essere valutati, in alternativa, con il metodo del costo oppure con il metodo del valore equo. L'adozione del criterio del *fair value* è obbligatoria soltanto per i contratti derivati. Parallelamente al citato processo di modernizzazione e in considerazione della crescente globalizzazione dei mercati che ha coinvolto non soltanto le società di maggiori dimensioni, ma anche le imprese medio-piccole, richiedendo una sempre maggiore comparabilità dei dati di bilancio, lo IASB ha sviluppato un principio contabile destinato alle imprese di piccole e medie dimensioni (*IFRS for SMEs*). Il documento, reso disponibile in bozza nel febbraio 2007, è stato oggetto di consultazione a livello mondiale ed è stato pubblicato in via definitiva dallo IASB nel mese di luglio.

Rispetto alla versione integrale degli IAS/IFRS, il principio dedicato alle PMI prevede:

- alcune semplificazioni nelle regole valutative (es. strumenti finanziari, attività immateriali, costi di ricerca e sviluppo);
- l'esclusione di alcune opzioni (es. strumenti finanziari, immobili, impianti e macchinari);
- l'omissione di alcuni argomenti (es. bilanci intermedi, informativa di settore), in quanto non rilevanti per le PMI.

L'adozione del principio in esame all'interno della Comunità europea avverrà soltanto a seguito della verifica della sua compatibilità con le direttive comunitarie. Tuttavia, pare il caso sottolineare come la Commissione europea abbia espresso, in merito, un parere critico, in quanto:

- l'*IFRS for SMEs* risulta eccessivamente complesso;
- gli oneri amministrativi connessi all'applicazione dell'*IFRS for SMEs* sono sproporzionati rispetto ai benefici che ne derivano;
- il principio contabile è stato elaborato assumendo come riferimento imprese di dimensioni relativamente grandi (oltre 50 dipendenti), mentre la maggior parte delle PMI hanno dimensioni inferiori.

Più in generale, il processo di avvicinamento della normativa nazionale agli IAS/IFRS se da un lato comporta indubbi vantaggi in termini di comparabilità dei bilanci, dall'altro non è scevro da critiche. La principale si

basa sulla considerazione per cui, nelle società di piccole dimensioni, i destinatari del bilancio sono principalmente i soci e le banche (interessati al patrimonio effettivo e al reddito prodotto dall'impresa), piuttosto che, come nelle società quotate, gli investitori. L'adozione di criteri valutativi basati sui risultati di mercato (*fair value*), con le ovvie conseguenze in termini di maggiore aleatorietà dei dati contabili, appare non del tutto coerente con tale impostazione.

Da ultimo, si sottolinea come il recepimento delle Direttive 65/2001 e 51/2003, così come l'eventuale adozione dello standard IASB per le PMI, presuppone un adeguamento sia della normativa civilistica che di quella tributaria. Sotto il primo profilo, assumono rilievo gli istituti che si fondano sulle risultanze di bilancio, quali la distribuzione degli utili, la riduzione del capitale sociale per perdite, i limiti alle emissioni obbligazionarie. Le implicazioni di natura fiscale attengono, invece, al principio di derivazione del reddito imponibile dalle risultanze del bilancio civilistico, statuito dall'art. 83 del TUIR.



## Dalla definizione degli standard minimi di competenza della figura del Tecnico in Amministrazione/Finanza e Controllo, all'aggiornamento Docenti: il contributo del CDAF per la Scuola.

di PAOLA BARBERO  
(Responsabile Area Scuola-Università  
Unione Industriale Torino)  
e NICOLA SCHIAVONE  
(SPIN)

Negli ultimi due anni, si sono svolte, a Torino, due importanti iniziative, volte a rinnovare le conoscenze/competenze dei percorsi di studio in Economia Aziendale degli Istituti Tecnici Commerciali (ITC), anche in vista della riforma dell'Istruzione Tecnica. Entrambe le iniziative hanno visto, tra i partner più attivi o tra i promotori, l'Unione Industriale torinese e il Club dei Dirigenti Amministrativi e Finanziari di Torino. La prima, promossa dalla Provincia di Torino nell'ambito del più ampio progetto RIF (Rete Indagine Fabbisogni), che ha coinvolto tutte le Province piemontesi sotto la regia della Regione Piemonte, al fine di descrivere le necessità aziendali in termini di figure professionali all'interno di diversi settori produttivi di beni e servizi, era volta ad individuare gli standard minimi di competenze (sia specialistiche, che "trasversali"), che dovrebbero essere forniti ai Diplomatici degli ITC, per rispondere efficacemente alle esigenze delle imprese. Attraverso 11 focus group -cui hanno partecipato Dirigenti Scolastici e Docenti di 15 Scuole, Albi Professionali, esperti aziendali (Unione Industriale e Club dei Dirigenti A & F)- e con un serrato e approfondito confronto, il gruppo di lavoro ha preso in esame la figura del Tecnico in Amministrazione/Finanza e Controllo, definendo uno standard minimo dei risultati formativi, sotto il profilo di:

- Descrizione delle Unità di Competenze (ovvero, insieme di competenze "autoconsistenti", cioè autonomamente spendibili sul mercato del lavoro, o presenti in diverse figure professionali, secondo il concetto ("il Diplomatico deve essere messo in grado di");
- Conoscenze e capacità attese ("sapere e saper fare");
- I livelli di apprendimento ritenuti necessari (di base, intermedi, elevati).

Da un rapido esame degli esiti, molto articolati, dell'attività svolta- e limitandosi agli aspetti più evidenti e originali- le compe-

tenze cui il gruppo di lavoro ha attribuito maggior rilievo (richiesta di un livello di formazione elevato), risultano le seguenti:

### Per le competenze specialistiche:

- **Area Amministrativa:** curare la corretta implementazione tra sistemi/procedure/strumenti di rilevazione contabile; curare il monitoraggio e le reportistica contabile;
- **Area Finanziaria:** individuare le caratteristiche dei soggetti presenti sul mercato finanziario; gestire le relazioni con le istituzioni finanziarie e, in particolare, curare il costante monitoraggio delle operazioni attivate con il sistema finanziario; prospettare le dinamiche finanziarie dell'impresa (stesura business plan);
- **Area Controllo di gestione:** effettuare analisi sulla formazione dei costi e dei ricavi; acquisire le informazioni a supporto del processo di budgeting; redigere il budget generale e di comparto.

### Per le competenze "trasversali":

- **Area relazionale e problem solving:** relazionarsi efficacemente; mettere "a fuoco" decisioni critiche; agire consapevolmente;
- **Area comunicazione:** comprendere testi tecnici; redigere relazioni tecniche;
- **Area Inglese:** comprendere il linguaggio settoriale;
- **Area ICT:** utilizzare le tecnologie informatiche nei calcoli di matematica finanziaria e attuariale e nella soluzione di problemi di ricerca operativa.

L'auspicio è che il notevole sforzo di razionalizzazione e messa a punto delle competenze professionali utili alle imprese, in quest'area aziendale, venga messo a disposizione dei lavori in corso per la definizione dei futuri programmi scolastici dell'Istruzione Tecnica Commerciale.

La seconda iniziativa, promossa direttamente dall'Unione Industriale di Torino, insieme con SAA-Scuola di Amministrazione Aziendale e con il Dipartimento di Scienza dell'Educazione dell'Università di Torino, grazie al cofinanziamento della locale Camera di commercio, consiste in un

## Donna Manager alla pari con l'uomo dirigente

articolato e "corposo" percorso di aggiornamento per Docenti di Economia Aziendale degli Istituti Tecnici Commerciali, volto a tre obiettivi: 1) aggiornamento su argomenti tecnici, che hanno subito una particolare evoluzione (principi di bilancio europei, Basilea 2, la teoria della creazione del valore, l'analisi degli scostamenti tra obiettivi e risultati); 2) innovazione nelle metodologie didattiche, per rendere più efficace l'insegnamento di discipline rispetto alle quali è più difficile il coinvolgimento degli studenti, attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie e un approccio pratico ai contenuti disciplinari; 3) la ricerca delle fonti informative via web (siti specialistici). Il Club dei Dirigenti Amministrativi e Finanziari ha dato il proprio contributo in questa importante esperienza offrendo la docenza relativa a Basilea 2, grazie al contributo di Giancarlo Somà.

Il percorso (80 ore, per 20 Docenti), che si concluderà entro fine Dicembre 2009, richiederà ai partecipanti anche la progettazione dell'insegnamento di un argomento tecnico, previsto nel programma scolastico, secondo i criteri e con gli strumenti innovativi sperimentati in aula.



di RENATO CUSELLI  
(Presidente Federmanager  
APDAI - Torino)

Non è strano che una delle definizioni più eleganti e sobrie per designare le donne "l'altra metà del cielo", sia stata scritta da un comunista e quale comunista, Mao Tse Tung? Che la Chiesa Cattolica Apostolica Romana, che ha come fondamento della sua fede "il culto della Madonna", la madre designata, e poi neghi da secoli, ormai, il sacerdozio alle donne ?

Questa la realtà anche se è ormai accertato che il sesso forte - il sesso più resistente alle malattie, più longevo, depositario della bellezza e a cui tocca la trasmissione della specie - sia indubbiamente la donna, la quale invece vive in uno stato di subordinazione all'uomo che per contro ha ricevuto in dote la forza, ma non sempre la fortezza.

C'è da chiedersi il perché?

A parte il legittimo sospetto che il matriarcato non sia stato soltanto un episodio marginale nella storia dell'umanità, si ritiene che i cicli storici oggi stiano invertendo la marcia; viviamo tempi in cui la donna, oltre alle rivendicazioni verbali per una parità, a tutt'oggi, solo scritta e mai realizzata, intende proporsi come persona capace, con la necessaria autonomia, a guidare un'azienda, reggere un ministero, primeggiare nella scienza : cioè in tutti quei campi sino ad oggi esclusivo appannaggio dell'uomo. Non si tratta di demagogia o di partito preso, non si tratta di invertire i ruoli delle parti, poiché ciascuna ha le sue caratteristiche, quanto di garantire quella parità che la donna ha mostrato di saper meritare.

In uno dei suoi libri il filosofo Umberto Galimberti rimprovera al manager la ricerca di un potere che poi esercita senz'anima, con il solo fine del successo e dell'utile; Galimberti sostiene, anche, che l'impresa abbia un'anima e come tale debba confrontarsi con la realtà in cui opera e sia disponibile a rispondere emotivamente alle sue necessità non sempre materiali.

Si tratta di un discorso complesso che meriterebbe una trattazione a parte (che avevo già ricordato in un mio precedente scritto), ma è evidente che un simile compito trova nella donna la sua naturale protagonista.

Per i motivi su esposti ho accolto con entusiasmo la nascita di un'appendice a Federmanager che ha preso il nome di una Dea : **MINERVA**.

MINERVA è l'acronimo di " **M**anager d'**I**mpresa **NE**twork pe**R** la **VA**lorizzazione delle eccellenze", ma è anche la dea della sapienza e delle armi pacifiche.

Il fascicolo di presentazione recita:

- "Il Gruppo, nato a febbraio 2009, rappresenta tutte le donne dirigenti o quadri iscritte a Federmanager, Federmanager-Quadri, Federprofessional e altre Associazioni collegate a Federmanager da patti associativi. All'interno si precisa che il Gruppo si impegna:
- sostenere l'impegno della donna nel mondo economico e sociale;
- promuovere la partecipazione alle attività di Federmanager;
- sensibilizzare l'opinione pubblica sul ruolo della donna nella società;
- far valere la presenza della donna nei consigli di amministrazione delle imprese;
- eliminare i differenziali retributivi.

Questi i punti salienti del programma e scorrendo il documento che ne legittima la nascita e pone le basi della sua mission, non ci sono dubbi di trovarsi di fronte ad una iniziativa importante che non si appaga soltanto di una rivendicazione economica. Un programma ricco, totale nell'elenco ed un po' ambizioso di tutti gli aspetti della vita lavorativa con specificazione dei blocchi di interventi all'interno ed all'esterno, nella realtà di impresa e nella società.

Non vorrei essere frainteso: programma ambizioso perché tocca tutte le corde sovrane negli ambiti intellettuali e quelle in apparenza banali delle equiparazioni retributive. In realtà non c'è nulla di eccessivo nell'importanza del programma.

L'ambito di intervento, di sensibilizzazione di Federmanager Minerva è vastissimo quanto il mondo perché la donna sovente umiliata, dirigente o no, non ha confini di attenzione.

Perciò ben vengano queste iniziative che come Federmanager APDAI Torino ci impegniamo a seguire, sostenere, incoraggiare con fiducia ed entusiasmo.



# Il marchio come "Asset" aziendale

## La valutazione, la registrazione e la difesa

di PASQUALE FIORE  
(Praxi Intellectual Property - Gruppo PRAXI)

Un articolo apparso su "Il Sole 24 Ore" del 18 settembre scorso titola: In Cina il falso "brucia" l'originale. Il riferimento è ai falsi "made in Italy" che arrivano sul mercato prima degli originali!

Ancora si ricorda il caso del Rocher Ferrero, clonato in Cina: solo con grande fatica e grande impegno di risorse finanziarie Ferrero è riuscita a far valere le sue ragioni.

È sempre più necessario ed urgente proteggere i prodotti, il loro "packaging", le idee, i processi tecnologici industriali, il know-how, le invenzioni, perché questi sono di fatto "beni" aziendali importanti, alla stessa stregua dei capannoni, dei macchinari e degli impianti di produzione. La grande differenza è che sono "intangibili", immateriali.

Il Marchio è uno dei più importanti *intangible assets*: giuridicamente è un diritto esclusivo ad utilizzare parole o disegni per contraddistinguere prodotti e/o servizi. Esso protegge il rapporto fra l'Azienda ed i propri clienti da indebite ingerenze della concorrenza, e consente all'Azienda stessa di comunicare al mercato un messaggio di qualità dei suoi prodotti e di affidabilità dell'impresa.

Altro importante *intangible asset* è il Brevetto, titolo giuridico in forza del quale viene conferito un monopolio temporaneo di sfruttamento di una invenzione su un territorio e per un periodo di tempo determinato, al fine di impedire ad altri di produrre, vendere od utilizzare il prodotto stesso senza autorizzazione.

Quali sono i passi che deve seguire un'Azienda che voglia utilizzare bene i suoi *intangible assets* difendendoli nello spazio e nel tempo?

Quando una Azienda si rende conto di avere un marchio significativo, un prodotto, una idea, è necessario effettuare innanzitutto uno studio approfondito sulle basi dati nazionali, europee e mondiali, per verificarne l'unicità. Il passo successivo, se tutte le verifiche sono state positive, è quello del deposito, cioè della "registrazione" ufficiale del Marchio o del Brevetto. A questo fine servono professionisti esperti,

abilitati ad accedere alle banche dati ed a svolgere tutte le attività necessarie.

Ma se l'Azienda ha prodotti particolarmente interessanti e di largo mercato, è assai probabile che qualche "pirata industriale" tenti comunque di imitarli. Se questo accade, ecco nascere per l'Azienda la necessità della protezione e difesa legale. Non ci si riferisce solo alla fase del contenzioso giudiziale, ma soprattutto all'attività che tende ad evitare tale contenzioso, quali, ad esempio, diffide legali mirate a bloccare sul nascere iniziative illecite. Anche in questo caso servono professionisti e legali esperti nello specifico settore.

I Marchi e i Brevetti e più in generale gli *intangible assets* di una Azienda costituiscono un bene molto importante.

Ma quanto vale questo bene? Come fare per poterlo utilizzare al meglio?

Qui interviene la fase della valutazione, che consente di dare un 'valore economico' a tale bene. Esistono diversi metodi di valutazione (attualizzazione delle *royalties* di mercato, stima del reddito differenziale, flussi finanziari, costo di ripristino dei diritti, costo di rimpiazzo). Di volta in volta va scelto quello più corretto per il caso in esame.

Il valore del "marchio" può far emergere componenti patrimoniali non espresse in bilancio, ottenere benefici fiscali, completare il processo di adeguamento agli IAS, determinare il reale valore ai fini di operazioni di M&A, creare una importante leva per ottenere credito da Banche ed Istituti Finanziatori.

Si possono aprire anche altre possibilità industriali e commerciali: caso tipico è quello della concessione a terzi di "Tecnologie" proprietarie per fabbricare e distribuire prodotti in aree non direttamente controllate. Il *Technology transfer* di Brevetti e *Know-Hows* tramite contratti di "cessione" o di "licenza" può attivare fonti di redditività molto interessanti.

Tutte le Aziende con un minimo di *exposure* oltre i confini nazionali dovranno, con sempre maggiore frequenza, fronteggiare problemi di vario tipo per gestire i propri *intangible assets* o, con accezione più ampia, la loro *Intellectual Property*; ma a fronte dell'impegno operativo potranno ottenere rilevanti vantaggi competitivi nello scenario internazionale.

### Marchi e Brevetti richiesti e concessi presso lo United States Patent and Trademark Office

MARCHI		
Paesi	Richiesti 2008	Concessi 2008
Germania	12.686	4.674
Canada	9.614	4.396
Regno Unito	9.463	3.136
Francia	6.254	2.638
Svizzera	4.772	1.953
Giappone	4.764	2.941
<b>Italia</b>	<b>4.395</b>	<b>2.281</b>
Australia	3.164	1.609
Cina (escl. Hong Kong)	2.262	1.601
<b>TOTALE</b>	<b>60.052</b>	<b>25.229</b>

BREVETTI			
Paesi	Richiesti 2007 (*)	Concessi	
		2007	2008
Giappone	76.725	36.658	35.847
Rep. Sud Corea	23.589	6.882	8.410
Germania	23.535	10.256	9.794
Taiwan	20.447	7.569	7.424
Canada	10.788	3.974	4.052
Regno Unito	9.185	4.100	3.882
Francia	8.204	3.757	3.683
Olanda	4.249	1.594	1.670
<b>Italia</b>	<b>3.832</b>	<b>1.791</b>	<b>1.890</b>
<b>TOTALE</b>	<b>187.976</b>	<b>89.759</b>	<b>78.137</b>

(\*) 2008 non disponibile

Fonte: United States Patent and Trademark Office

## Auguri di Buone feste... a chi tocca quest'anno?



di **BIANCA PERGOLA**  
(B&P Consulting -  
Socia CDAF)

Cari Soci,  
quest'anno è toccato a me!

... la Cena di Natale stava volgendo al termine e mentre chiacchieravo spensieratamente con alcuni Soci di vacanze, chi arriva alle mie spalle? Claudio! Il nostro attivissimo Presidente, con la solita simpatia che lo contraddistingue, mi chiede: ...vero che scrivi tu l'articolo sulla Festa di questa sera per la nostra Lettera ai Soci?

Potevo dire di no?

Ho accettato volentieri l'incarico per poter raccontare a chi non era presente a Villa Sassi quanto siano stati piacevoli ed interessanti i momenti trascorsi durante la serata, e quindi ringraziare coloro che si sono prodigati per la riuscita dell'evento. Il nostro Presidente con Giancarlo, Maria Teresa e Mariateresa (a proposito, il nome di Buttigliengo era l'errore nella relazione del Presidente all'Assemblea di quest'estate e che nessuno è riuscito ad individuare per vincere il concorso scherzosamente lanciato proprio da Claudio) anche quest'anno hanno saputo con maestria raccogliere molti invitati.

Eravamo più di 150! Ci sarà un perché! Giusto?

Riuscire a vedere la presentazione del

nostro nuovo sito davanti ad un buon piatto, oppure essere partecipi alla premiazione di giovani laureati che si sono distinti per gli ottimi lavori svolti nel settore finanziario, sono elementi che si integrano piacevolmente nella festa.

Infine, una ricca lotteria ha creato *suspance* durante il sorteggio e ha premiato qualche Socio particolarmente fortunato.

Alla fine della serata tutti hanno ricevuto un gradito dono come augurio di Buon Natale. Un grazie ai nostri sponsor.

Insomma è stato veramente tutto perfetto. Che dire ora in conclusione... se non adempiere con piacere all'incarico ricevuto e porgere i migliori auguri di Buon Natale e Felice anno nuovo agli amici che non hanno potuto partecipare al brindisi gioioso del 4 dicembre e dare un arrivederci a tutti al prossimo appuntamento estivo!



## Convegno sul tema: "Uno sguardo verso il futuro: remoto, prossimo, personale" in occasione dell'Assemblea annuale dei soci - 12/13 giugno 2009



di **MARIATERESA  
BUTTIGLIENGO**  
(SORIS - Socia CDAF)

Ripiegati sul passato, insicuri del presente, incapaci di programmare il futuro: così il Censis racconta la società italiana e così spesso ci sentiamo a vario titolo: come cittadini, professionisti, persone. Esplorare la dimensione del futuro – quella più misteriosa del tempo in cui tutto può essere – fa bene, soprattutto in un momento d'incertezza qual è l'attuale e così, in collaborazione con Ibm e con il contributo di Poliedra, eccoci a Pollenzo, nella cornice dell'accogliente albergo dell'agenzia, un complesso neogotico voluto da Carlo Alberto, oggi sede della prestigiosa Università del gusto.

Il nostro viaggio comincia con l'analisi del futuro remoto, guidati da Gianni Margutti ed Elena Gelosa, entrambi partner associati Ibm. Prendendo spunto da uno studio condotto per le società produttrici di beni di largo consumo, ci vengono presentate le tendenze previste per il prossimo decennio relativamente alla popolazione mondiale, ai bisogni per area geografica, al consumo di materie prime e prodotti finali.

L'enfasi è sulla crescita della popolazione mondiale che, dai 6,75 miliardi attuali, arriverà a 9 nel 2020: questo porterà ad una migrazione urbana di massa e ad una sempre maggiore necessità di risorse. Per sopportare ciò il mondo dovrà diventare intelligente: eliminare gli sprechi e sfruttare al meglio le materie prime e l'energia naturale; passaggi importanti saranno la glocalizzazione (globalizzare localmente, in modo mirato e capillare), l'attenzione alla corporate responsibility (come fonte di valore), la differenziazione territoriale.

Questi cambiamenti saranno comunque accompagnati da una sempre maggiore

necessità di comunicazione, è attesa infatti una crescita esponenziale dell'uso dei cellulari del 30% annuo e, già alla fine del prossimo anno, un terzo delle persone saranno collegate via web. Insomma chi produce e chi consuma dovrà trovare un nuovo equilibrio dal momento che i cambiamenti attesi sono sostanziali. Ma sarebbe un errore drammatizzare: ci aspetta un futuro pieno di potenzialità che i nostri giovani dovranno saper cogliere salvaguardando la sopravvivenza del pianeta, con uno sfruttamento più razionale delle risorse mondiali e soluzioni innovative per affrontare i problemi più complessi.

Dopo una breve pausa continua il cammino a ritroso alla ricerca di strumenti che aiutino, nell'esperienza professionale quotidiana, a risolvere le esigenze di velocizzazione dei cicli di pianificazione, l'accuratezza del forecast per reagire all'imprevedibilità del mercato. Roberto Fontana e Andrea Magnaguagno, manager Ibm, c'illustrano una soluzione di performance management che potrebbe contribuire a controllare le variabili critiche che influenzano i risultati, coprendo la necessità di riallineare tutta l'organizzazione quando si rende necessario un cambiamento di strategia. L'intervento è accompagnato da alcune video testimonianze che raccontano questa esperienza di realtà come Alpitour, Emerson network power e Sorgenia. Una carrellata che ha offerto spunti di riflessione e suggerimenti di soluzione di vari casi aziendali.

Poi un piacevole aperitivo in giardino: l'atmosfera è distesa ed è bello brindare insieme (grazie al contributo del socio Pier Giorgio Giraudo ed al suo Moët&Chandon), scambiarsi qualche saluto e constatare che essere insieme dà forza e le sfide di tutti i giorni sembrano meno difficili da affrontare.

Si rientra nella sala congressi e siamo accolti da una sorpresa: grazie a Paola Bosso ed alla creatività di Donatella Cinziano (Studio Cinziano Dri) ci ritroviamo fra le mani la nuova brochure del club: nuova, fresca, colorata, invitante. Uno strumento per incuriosire altri colleghi a fare il loro ingresso nella nostra associazione.

L'Assemblea poi passa in rassegna l'operatività messa in campo nell'anno che va a chiudersi, fra queste il premio Odisseo, i momenti conviviali, le attività a supporto dei giovani e dell'Università, le iniziative di concerto con Andaf, insomma tutto ciò che



lo Cdaf offre per il vivere sociale. Applausi per il presidente Claudio Lesca che, con energia, tiene unito il Consiglio e promuove l'attività dello Cdaf.

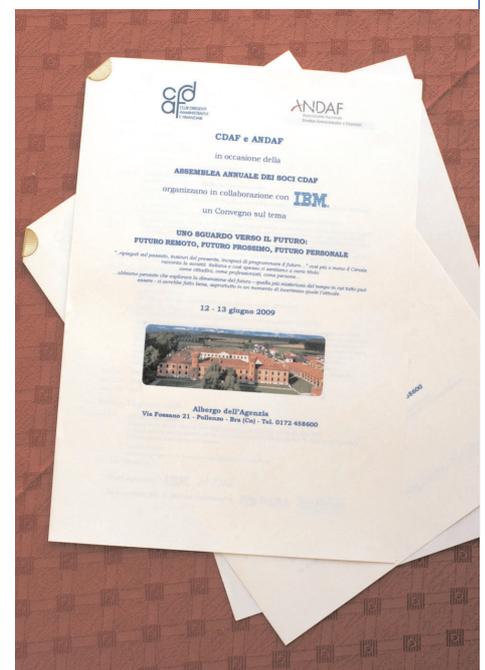
La serata prosegue con la cena nel dehor dell'albergo, allietati dalla performance del socio Salvatore Consiglio coadiuvato da alcuni attori della sua compagnia di dilettanti che ci riporta alla Napoli d'inizio secolo in una pièce di Eduardo simpatica e visionaria.

Alla cena segue la visita alla banca del vino, vero e proprio museo d'eccellenza, che ha come obiettivo creare una memoria storica con 300 tra le firme più prestigiose che ne fanno la fortuna internazionale. Il tour trova una guida d'eccezione in Valter Cantino, rettore dell'Università del gusto. La serata si conclude con un cielo stellato in attesa di un nuovo giorno tutto da scoprire.

Ed eccoci ad affrontare le sfide del futuro personale: Mauro Mander, psicologo ed esperto in sviluppo organizzativo, con il contributo di Poliedra, ci conduce alla ricerca delle nostre risorse per affrontare le sfide di domani. Con l'aiuto di alcuni spezzoni di film affrontiamo la tematica dell'etica professionale, della motivazione e dell'associazionismo: il risultato è un sapiente mix di parole ed esempi. Mander avanza alcuni dubbi creativi, allontanandosi dalle solite didascaliche certezze che sono cavalli di battaglia di molti suoi autorevoli colleghi, stimolando, suggestionando ed emo-

zionando. Portandoci a riflettere in modo consapevole e non automatico, attribuendo valore al ruolo che ognuno di noi gioca, facendo emergere nuove idee e voglia di fare.

Ci lasciamo colmi d'entusiasmo e nuove idee da portare nella nostra attività quotidiana, e ci sembra di essere diversi rispetto a quando siamo arrivati, forse più aperti alle sfide di tutti i giorni. E la fatica profusa per il buon esito dell'iniziativa si trasforma, come per incanto, nella soddisfazione per il servizio reso al gruppo.



## Nuovi Soci CDAF

<b>NOME</b>	<b>AZIENDA</b>
SAMPIERI CRISTINA	SINERIA CONSULTING
SCOTTI MARCO	SINERIA CONSULTING
ROCCA CATERINA	IPI
PICCALUGA ALESSANDRO	VODAFONE OMNITEL N. V.
MATTONE LUCA	L. LAVAZZA
CENDOLA CARLOTTA	L'ASTESE
SACERDOTE MARCELLO	ENI
PATRUCCO MASSIMO	EOS REPLY
BUGLIOSI MARCO-WALLIS	ALTRAN ITALIA
MASSA DAVIDE	GRUPPO MEDIACONTECH
BIGINELLI ELIO	BITRON VIDEO
MIRABILE SERGIO	BARCLAYS BANK PLC
SCANU DARIO	ICO BROKERS
RANGONI STEFANO	STUDIO CIOCCA E COMMERCIALISTI ASSOCIATI
MANCINI GIOVANNI	BLACKBIRDS
VOLPI MATTIA	
LA TORRE CLAUDIO	LM ERICSSON LTD
BRANDI ANTONIO ALDO	STUDIO BRANDI
DEANGELIS ANDREA	BIM - BANCA INTERMOBILIARE DI INVESTIMENTI E GESTIONI
DI PRIMA ORIELLA	TELECOM ITALIA
FOSSATO MASSIMO	TELECOM ITALIA

## Nuovi Soci Sostenitori

FIS Full Integrated Solutions



## Eventi CDAF 2009

### 29 settembre 2009

Organizzato in collaborazione con Studio Pirola, Pennuto, Zei & Associati  
LA MANOVRA D'ESTATE:  
LE NOVITA' FISCALI

### 5 novembre 2009

Organizzato in collaborazione con KPMG AIM ITALIA: IL MERCATO DI BORSA ITALIANA PER FARE IMPRESA

### 24 novembre 2009

Organizzato in collaborazione con SIAV VERSO L'AZIENDA DIGITALE: ASPETTI LEGALI, TRIBUTARI E TECNICI DELLA CONSERVAZIONE SOSTITUTIVA E DELLA FATTURAZIONE ELETTRONICA

### 3 dicembre 2009

CENA DEGLI AUGURI DI NATALE

## Prossimi Eventi

### 20 gennaio 2010

Organizzato in collaborazione con Marsh  
LA PREVIDENZA COMPLEMENTARE  
A 3 ANNI DALLA RIFORMA

### 23 febbraio 2010

Organizzato in collaborazione con Poliedra  
SAPER COMUNICARE PER AGIRE  
AL MEGLIO. ASCOLTARE, INFORMARE,  
MOTIVARE, CONVINCERE... ALCUNI  
SPUNTI PER RIFLETTERE INSIEME

### 23 marzo 2010

Cena conviviale tra i Soci  
STASERA PARLIAMO CON...

DIRETTORE RESPONSABILE  
DIRETTORE EDITORIALE:  
PIER GIORGIO GIRAUDO

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

PROGETTO E DESIGN:  
WWW.ALFABETAGRAFICA.COM

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.