

CDAF: 1980-2010. Un lungo percorso di associativismo



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

Come da consuetudine, ci siamo ritrovati in giugno, per l'esattezza giovedì 10, all'appuntamento istituzionale dell'Assemblea dei Soci, per l'approvazione del bilancio dell'esercizio 2009, del preventivo per il 2010, e una panoramica sia sulle varie attività svolte dal Club nel corso dell'anno che sui programmi previsti per il futuro (chi volesse averne una più ampia visione, può trovare i documenti illustrati durante l'Assemblea sul sito del Club). Il tutto preceduto da un evento sull'India organizzato in collaborazione con Warrant Group.

Quest'anno però abbiamo vissuto un'emozione in più: infatti ricorre il **Trentennale** della costituzione dell'Associazione che fu fondata nel lontano 1980 dall'iniziativa di alcuni manager che avevano intuito i vantaggi e i benefici che potevano derivare dall'aggregarsi in una comunità di professionisti, per incontrarsi, discutere e approfondire tematiche comuni coinvolgendo personalità di spicco e voci autorevoli del mondo economico, finanziario, sociale.

E fu proprio per rispondere a questa esigenza di collegamento professionale ed extraprofessionale che l'Unione Industriale di Torino ebbe la fortunata idea di favorire la costituzione dei Club associanti manager, dirigenti e responsabili delle singole funzioni aziendali per creare occasioni di incontro e di interscambio di esperienze. Nacque così, nel 1980, il nostro Club, promosso da un gruppo di manager dell'area amministrazione, finanza e controllo di alcune tra le maggiori aziende con sede a Torino e provincia e formalizzato nell'Assemblea costitutiva del 26 novembre di quell'anno (potete approfondire il resoconto sulla nostra storia nell'articolo a firma del Past President Sergio Cascone).



Indice

Il Club degli **Uomini d'Oro**: trent'anni di CDAF pag. **3**

Federmanager Minerva: progetto per donne dirigenti pag. **5**

Gestione del **costo energia**, le opportunità del mercato pag. **7**

Dlgs 39/2010, cosa cambia nella revisione dei conti? pag. **8**

Crisi e nuove tecnologie pag. **10**

ADACI pag. **12**

La **segregazione delle funzioni**, benefici ed impatto sulla gestione pag. **13**

India, un grande mercato pag. **15**

GLENMORANGIE: la storia del Whisky pag. **21**

CDVM pag. **23**

Transfer Pricing e crisi economica pag. **25 e 27**

Il ruolo del Confidi: **Unionfidi** pag. **26**

Vita di **Club** pag. **28**



**PER MIGLIORARE
 LA CULTURA
 DI IMPRESA**



**PER OPERARE
 NEL CONCRETO**





Alla cena dell'Assemblea ci siamo dunque stretti in un abbraccio affettuoso e caloroso con i manager che di questa storia hanno fatto parte attiva, premiando i Promotori e i Soci Fondatori ed in particolare il Presidente Onorario Renato Martinotti, il Past President Sergio Cascone, Dagoberto Brion, Ermanno Chiti, Cesare Ferrero, Riccardo Ferrero, Giorgio Giorgi, Paolo Guglielmino, Marko Rus, Carlo Tabasso. Il momento topico della festa è stata comunque la consegna del pin in oro del logo CDAF ai Soci che hanno raggiunto una permanenza nel Club di almeno 25 anni e cioè: Angelo Actis Oreglia, Enrico Amo, Massimo Aruga, Roberto Astesano, Riccardo Banchio, Claudio Battistella, Nerina Bianchi, Sergio Bianco, Angelo Callegari, Aldo Cardani, Luciano Chiappalone, Marta Cendola, Emanuele Cottino, Romano Crosetti, Edoardo Frieri, Mario Fochi, Roberto Giacometti, Giuseppe Pettazzi, Roberto Seymandi, Carlo Serratrice, Paolo Tabasso, Angela Tedino Forapani. Ospite della serata anche Fausto Così, Presidente di Andaf.

Emozione, orgoglio, riconoscimento e felicità sono i sentimenti che si vedeva pervadere i volti sorridenti dei premiati (anche se Nerina Bianchi, con la sua solita vena

ironica, non ha mancato di farmi notare come avessi mancato di delicatezza definendoli in modo irriverente "gli anziani" quando avrei potuto usare invece terminologie come "i diversamente giovani" o "meno giovani")!

Molto tempo è passato dalla costituzione del CDAF e dal gruppo ristretto di manager delle aziende più rilevanti si è arrivati ai giorni nostri con 330 associati provenienti da aziende di varie dimensioni e settori economici: a questi si aggiungono una ventina di Soci Sostenitori che ci supportano nell'organizzazione delle attività e degli eventi, a confermare un ruolo indiscusso di competenza sul territorio torinese e anche piemontese.

L'essere poi Federati ANDAF, di cui rappresentiamo circa il 25% degli iscritti a livello nazionale, non può che rafforzare la credibilità di questo Club e di un modo di operare che arriva da lontano.

Prendendo a prestito le parole di Sergio Cascone "non vi è ruolo d'impresa che sia più cresciuto in questi ultimi trent'anni. Il Direttore Amministrazione Finanza e Controllo (o all'inglese CFO), oggi è divenuto la voce della "coscienza", un manager che partecipa attivamente alle scelte aziendali con pro attività, integrità e rigore, propone e discute le strategie con una visione completa e trasversale delle attività aziendali, rimanendo il garante della qualità, correttezza e velocità dell'informazione, supportando lo sviluppo di una filosofia di management d'impresa che coinvolge tutti gli operatori aziendali".

Questo cambiamento nel ruolo deve essere

vissuto dai futuri manager fin dal momento della formazione scolastica ed universitaria ed è per questo che il CDAF pone una grande attenzione ai giovani e alla loro formazione, per aiutarli a crescere professionalmente nella speranza che possano essere i nuovi CFO del domani, con una spinta al ringiovanimento all'interno delle aziende e possibilmente con idee concrete e innovative.

In tale ottica va dunque vista sia la presenza tra i nostri Soci dei rappresentanti della Facoltà di Economia e della SAA, con cui vengono istituite annualmente delle Borse di Studio, che la partecipazione al progetto RIF (Rete Indagine Fabbisogni) coordinato dalla Regione Piemonte, ed al Consiglio Interfacoltà del corso di Laurea in Management dell'Informazione e della Comunicazione Aziendale della SAA. Entrambe queste attività hanno lo scopo di supportare le scuole nel definire un programma di studi nelle aree economico-finanziario meno teorico e più focalizzato agli aspetti pratici e definire le attese che hanno le aziende rispetto alle competenze dei nuovi assunti, costruendo così un percorso di conoscenze che permetta ai diplomati e ai laureati di accedere al mondo del lavoro con le necessarie competenze e consentendo loro di essere professionisti attivi fin dall'inizio della carriera (si vedano gli articoli pubblicati nella precedente Lettera ai Soci). Quest'anno poi il CDAF promuove direttamente un corso di "formazione manageriale", in collaborazione con i docenti Claudio Saporito e Luca Varvelli, dal titolo "Essere un manager di successo vuol dire... sapere, saper fare, saper essere".

Il corso verrà erogato in autunno, con priorità e gratuitamente ai Soci Giovani, e sarà articolato in 7 moduli della durata di 8 ore il sabato, affrontando tematiche come Leadership (da manager a leader: la difficile arte di fare... il capo), Tempo (il tempo come risorsa critica del successo), Comunicazione (comunicare per convincere, parlare per farsi ascoltare), Team Building (costruire una squadra vincente: mucchio, branco, gruppo, squadra), Motivazione (far crescere i talenti e riconoscere il potenziale), Self Marketing, Negoziazione e Gestione dei conflitti.

Si segnala infine il prossimo master "CFO Master" che Paola Bosso e Maria Teresa Crosetto stanno per lanciare in collaborazione con la Facoltà di Economia sotto l'egida di ANDAF Piemonte.



Una storia lunga trent'anni. Il Club degli Uomini d'Oro



di SERGIO CASCONI
(Past President CDAF)

1. L'idea

“È noto come sia esigenza tra le primarie dell'uomo quella di fare gruppo. Ai primordi era solo una necessità fisica e di sopravvivenza. Ai giorni nostri questa esigenza si presenta soprattutto a livello intellettuale, divenendo anche necessità professionale di incontro tra specialisti di settore. Infatti, l'osmosi di idee e di comportamenti trova nel contatto umano e nel dibattito un mezzo insuperabile”.

Proprio per rispondere a questa esigenza di collegamento professionale ed extraprofessionale l'Unione Industriale di Torino ebbe la fortunata idea di favorire la costituzione dei Club associanti manager, dirigenti e responsabili delle singole funzioni aziendali per creare occasioni di incontro e di intercambio di esperienze.

2. La fondazione

Nacque così, nel 1980, il nostro Club, promosso da un gruppo di manager dell'area amministrazione, finanza e controllo di alcune tra le maggiori aziende con sede a Torino e provincia e formalizzato nell'Assemblea costitutiva del 26 novembre di quell'anno.

Gruppo promotore (documento originale)

CLUB DIRIGENTI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI	
GRUPPO PROMOTORE	
- Dr. Amerio, Direttore Amministrativo e Finanziario -	Pininfarina Industrie spa
- Dr. Canelli, Contitolare -	C.I.F.A. Farmaceutici spa
- Dr. Cascone, Direttore Amministrativo e Finanziario -	SAIAG spa
- Dr. Piero Crovetto, Direttore Amministrativo e Finanziario -	Carello Fausto & C. spa
.....	FIAT spa
- Dr. Gavi, Direttore Amministrativo e Finanziario -	Carrara & Matta spa
- Rag. Ivaldi, Titolare -	Ivaldi Roberto & C. sas
- Dr. Lerma, Direttore Amministrativo e Finanziario -	Martini & Rossi spa
- Dr. Martinotti, Direttore Amministrativo e Finanziario -	CEAT spa
- Dr. Munkell (Svezia), Direttore Amministrativo e Finanziario -	RIV-SKF
- Prof. Peano, Direttore Amministrativo e Finanziario -	Fornara G. & C. spa
- Dr. Saracco, Direttore Amministrativo e Finanziario -	G.F.T.

- Dr. Baima Bollone, Presidente (sezione di Torino) -	A.N.D.A.
- Dr. Brion	
- Dr. Buglione di Monale, Amministratore Delegato -	UFI
- Dr. Gallo, Direttore Finanziario -	C.R.T.
- Prof. Jona Lambergo, Titolare -	Studio Jona
- Dr. Pelllicelli, Direttore -	Socola Amministrazione Aziendale
- Dr. Rug, Partner -	Price Waterhouse

- Dr. Notari, segreteria (tel. 5718/377)	

Tra i partecipanti al gruppo vi fu il prof. Baima Bollone presidente della sezione di Torino dell'Associazione Nazionale Direttori Amministrativi (A.N.D.A.) già allora attiva in Piemonte.

Il CDAF divenne quindi nuovo punto di incontro con l'impronta, l'attività e lo spirito di vita di Club, per la messa in comune di conoscenze, esperienze e tecniche professionali, anche extra aziendali, volte a migliorare la cultura personale e d'impresa in campo amministrativo-finanziario.

3. L'evoluzione

Di quel primo Gruppo di manager sono ancora oggi nostri Soci i due Past President, Renato Martinotti e Sergio Cascone e il Socio Onorario Luciano Lerma oltre a Dagoberto Brion, l'ispiratore di tutti i Club dell'Unione Industriale, che è un assiduo frequentatore.

Proprio Renato Martinotti ebbe l'onore di condurre il Club per i primi 17 anni portandolo a raggiungere tutti gli obiettivi principali per cui era sorto. Dagli originari 40 i Soci aumentarono fino a superare i 300.

In quel lungo periodo il sistema economico e finanziario piemontese ha incontrato numerosi momenti di difficoltà, impegnato in una ristrutturazione tecnologica organizzativa che ha esaltato, nelle aziende industriali così come in tutti i settori della regione, il ruolo già cruciale degli aspetti amministrativi e finanziari e dei loro "gestori".

In quegli stessi anni si ebbero due forti crisi economiche, tangente e terrorismo, venne debellato il terrorismo.

In occasione del primo **Decennale** della



fondazione del Club tenuto nei locali del Centro Congressi dell'Unione Industriale

vennero consegnate medaglie ricordo ai Soci Fondatori



E larga eco venne data dalla stampa all'evento. Stampa Sera, l'altro quotidiano de La Stampa, il 18 settembre 1990 dedicò un'intera pagina:



Gli eventi organizzati dal Club che caratterizzarono quel periodo furono conviviali e di forte richiamo, grazie al notevole livello delle personalità che vi intervennero. Grande seguito ebbero gli incontri mensili di aggiornamento fiscale "Il Punto", condotti dal prof. Dezzani, e "Capire la finanza", particolarmente gradito ai giovani.

Queste le parole di saluto ai Soci di Renato, divenuto Presidente Onorario al termine della sua lunga e indimenticabile presidenza:

“Quante cose abbiamo fatto in tutti questi anni e quanti momenti simpatici abbiamo vissuto insieme durante questa continua crescita! Qualcuno ha fatto una grande carriera, qualcuno è diventato nonno, qualcuno ci ha lasciato e sono arrivati i giovani a dare momenti di luce, spensieratezza e novità. Già, come è difficile essere nuovi, dopo qualche anno, in un club di "amministrativi" tradizionalmente abituati a ritirarsi nel proprio "rifugio tecnico", poco propensi a mo-

strarsi e impegnarsi al di fuori del lavoro diurno sempre più assillante!

Ci ha aiutato molto, moltissimo Dago- berto Brion e dobbiamo tanto alla sua arguzia e perspicacia nel saper suggerire argomenti e incontri nei momenti giusti. Molte personalità e voci autorevoli hanno risposto al nostro invito intervenendo di buon grado. Ricordo specialmente Arcuti, Carli, Dezzani, Grande Stevens e poi Goria, Mattioli, Monti, Nesi, e ancora Reviglio, Pichetto, Pininfarina e infine Ukmar e Visentini. Ma ricordo con particolare affetto le serate conviviali, cene d'estate o di Natale, in cui maggiore è sempre stato il calore della vita di club.

Ho sempre lavorato con entusiasmo per questo nostro Club e sono convinto di aver vissuto un'esperienza umana molto interessante che, per mia fortuna, continua ancora. Mi sono sentito pienamente ripagato dal consenso e dalla partecipazione di tutti i "miei" Soci che ancora una volta affettuosamente ringrazio."

Nel 1997 divenni Presidente dirigendo il Club per i nove anni che registrarono il cambio di secolo e di millennio, l'abbandono della lira a favore dell'euro, l'esplosione di internet, ma furono anche turbati dalle drammatiche vicende dell'11 settembre.

In quegli anni il Club assunse l'organizzazione e lo stile di attività odierni, dovendo diventare operativamente più autonomo rispetto al partenariato dell'Unione Industriale. La gestione del Club divenne più collegiale, con cadenza delle riunioni del Consiglio Direttivo almeno bimestrale, e più decentrata, con l'istituzione delle attuali Commissioni.

Nacquero la Lettera ai Soci con Pier Giorgio Girauda (2000) e il sito-web (2003), luogo d'incontro virtuale e memoria continuativa del Club cui seguì un'importante evoluzione della convenzione federativa con l'ANDAF, a cui ci federammo nel 1997 per assicurare al nostro Club un respiro nazionale e internazionale, grazie alla quale i soci CDAF sono divenuti "Soci federati ANDAF".

L'accordo si sviluppò negli anni successivi grazie anche alla collaborazione con Luigi Matta, già consigliere del CDAF e Presidente di ANDAF Piemonte.

Il Ventennale del Club fu celebrato nel 2000 con il XXVI Convegno Nazionale Andaf, tenutosi a Torino sul "Ruolo del C.F.O. nella gestione d'impresa alla luce del

processo di globalizzazione dei mercati", e fu festeggiato il Natale successivo. Ampio riscontro fu dato su "La Stampa".

I vent'anni del CDAF

Tra le iniziative un convegno nazionale

Ricorre in questi giorni il ventesimo compleanno del Club Dirigenti Amministrativi e Finanziari (CDAF). Il Club, di cui è Presidente Sergio Cascone, è stato costituito nel 1980 dall'Unione Industriale di Torino con l'intento di diventare un punto di riferimento per incontri professionali e culturali, per promuovere dibattiti con personalità di spicco e voci autorevoli, coinvolgendo ed orientando i propri Soci in processi d'informazione e di formazione e mantenendo continui contatti con enti, organizzazioni e strutture del sistema finanziario e del mondo accademico. Questi due decenni di vita del Club hanno coinciso con una significativa evoluzione del sistema economico-finanziario torinese, impegnato in una ristrutturazione tecnologica-organizzativa che ha esaltato il ruolo cruciale degli aspetti amministrativi e finanziari. In questi frangenti il Club si è consolidato ed è cresciuto in numero di Soci, oggi circa 300, sviluppando la crescita professionale, la conoscenza, la collaborazione e lo scambio di esperienze. Per allargare il proprio ambito, il Club si è federato con l'Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari (ANDAF). Tra le iniziative per il ventennale del CDAF, è stato organizzato un Convegno Nazionale - XXVI manifestazione annuale dell'ANDAF - sul tema "Il ruolo del C.F.O. (Chief Financial Operator) nella gestione d'impresa alla luce del processo di globalizzazione dei mercati", che si terrà domani, martedì 28 novembre, presso il Centro Congressi dell'Unione Industriale di Torino. Per informazioni ed adesioni: tel. 011.5718.202.

La frequenza degli eventi divenne mensile interessando i diversi filoni della nostra professione, con la partecipazione di personaggi di spicco nazionale: Fazio, Fresco, Masera, Spaventa, Vietti, e la collaborazione a "Lavoro (Domani) Oggi" destinata ai giovani neodiplomati, diplomandi, neolaureati e laureandi.

Venne altresì raggiunta un'ampia autonomia di bilancio che permise di inaugurare l'istituzione di borse di studio per gli studenti di economia più meritevoli.

Nacque la collaborazione Interclub con i 1.200 manager delle altre funzioni aziendali dalla quale fu promosso Odisseo, manifestazione annuale volta a premiare manager e aziende titolari delle migliori performance.

Il numero dei soci rimase pressoché invariato per la compensazione intervenuta tra copiose uscite per motivi generazionali e iscrizioni di nuove leve. Aderirono a diventare Soci Sostenitori aziende propense a sostenere le iniziative del Club, contribuendo a migliorarne l'organizzazione. Assistemmo entusiasti alle prime Olimpiadi Invernali a Torino.

Nell'assemblea del 2005 salutammo Maria Teresa Strocchio, nostra storica segretaria dalla fondazione, in occa-

sione del passaggio della segreteria a Giancarlo Somà, e festeggiammo il compimento del "quarto di secolo" del Club nella cena di Natale.

Il 12 ottobre 2005 nell'edizione del Nord Ovest, Il Sole 24 Ore riportò un ampio articolo sull'anniversario del CDAF.

In questi venticinque anni la tipica figura dell'amministrativo che si ritirava nel proprio "rifugio tecnico specialistico per ripararsi dagli isterismi della gestione corrente" si è tramutata nel manager che partecipa attivamente alle scelte aziendali, propone e discute le strategie, ha un potere negoziale e discrezionale che gli conferisce una dignità speciale rispetto alle altre funzioni aziendali, essendo in grado di far valere molto spesso le ragioni finanziarie per indirizzare le scelte aziendali nella giusta direzione (o presunta tale).

Non vi è ruolo d'impresa che sia più cresciuto in questi anni: il Direttore Amministrazione Finanza e Controllo. Oggi è divenuto la voce della "coscienza", il garante della correttezza dell'informazione, colui che rammenta costantemente ai capi e a tutta l'organizzazione aziendale i traguardi di mercato e gli obiettivi economici, dal quale ci si aspetta non solo la misurazione del valore creato, ma la partecipazione alle decisioni che creano valore. Manager divenuto "co-pilota" a fianco del primus dell'azienda, vede quello che questi vede, cerca di anticipargli i problemi, gli comunica fatti e non impressioni, ha una visione completa e trasversale delle attività aziendali, sa rendere il quadro d'insieme correlandolo con l'andamento del mercato e della concorrenza.

IL SOLE-24 ORE NORDOVEST Mercoledì 12 Ottobre 2005 - N. 81 - PAGINA 13

MANAGER PIEMONTE ■ L'anniversario occasione di bilancio per uno dei primi sodalizi di settore

Dirigenti, 25 anni in crescita

Il club degli amministrativi e finanziari ha aperto in questi anni le porte a responsabili e neolaureati

Foto di gruppo

500 i soci del club

75 le iniziative organizzate dal club

Sottogruppi di iscritti e organizzati

75 eventi dal '80 a oggi

TRA PASSATO E PRESENTE

Un cenacolo che punta sui giovani

È il 13 settembre di 25 anni fa che si fonda l'Unione Industriale di Torino e il Club.

Il primo club degli amministrativi e finanziari si forma nella sede di viale Po, 100, a Torino. L'anno seguente si trasferisce in viale Po, 100, nel 1981, dove si trova ancora oggi. Il club ha subito un'evoluzione: nel 1982, infatti, si fonde con il club degli amministrativi e finanziari di Torino, dando vita al Club degli Amministrativi e Finanziari (CDAF).

Da otto anni attiva una sezione ad hoc

Borsa di studio sulla business intelligence

Il club ha organizzato una borsa di studio sulla business intelligence, una iniziativa che ha coinvolto 150 studenti universitari e ha permesso loro di approfondire le conoscenze in questo settore. La borsa di studio è stata organizzata in collaborazione con l'Università del Piemonte Orientale e ha visto la partecipazione di esperti del settore.

Un cenacolo che punta sui giovani

Il club ha organizzato un cenacolo che punta sui giovani, una iniziativa che ha permesso loro di confrontarsi con esperti del settore e di approfondire le conoscenze in questo settore. Il cenacolo è stato organizzato in collaborazione con l'Università del Piemonte Orientale e ha visto la partecipazione di esperti del settore.

Federmanager MINERVA. Un progetto per attribuire alle donne dirigenti, quadri ed alte professionalità il ruolo che loro compete

Il vero DAF è un uomo di team che possiede visione, trasparenza, proattività sostenute da integrità e rigore perché è il garante della buona e sana gestione. È colui che dà qualità e velocità alle informazioni e che è capace di interpretare i segnali aziendali per contribuire a dirigere l'impresa nella corretta via. E nella comunicazione all'esterno dell'immagine d'impresa svolge la funzione determinante di "rater aziendale", ovvero colui che provvede a fornire tutte le informazioni che troveranno sintesi nel "rating" assegnato all'azienda dal mercato finanziario e che si fa interprete della gestione dei parametri aziendali, non solo come grandezze finanziarie, ma soprattutto come indicatori di filosofia di management d'impresa coinvolgente tutti gli operatori aziendali.

Questo fu il saluto che feci ai Soci a giugno 2006 diventando Past President al termine della presidenza:

"Cari amici, come ricordatovi in occasione della recente rielezione, ho realizzato in quest'anno le condizioni per lasciare anticipatamente la Presidenza al fine di permettere un ricambio doveroso dopo tre mandati: ho trovato il nuovo Presidente Claudio Lesca e ho preparato la bozza del nuovo Statuto.

Ringrazio molto sentitamente tutti coloro che hanno collaborato con me in questi anni, magnifici e ricchi di soddisfazioni, in cui ho provato il calore dell'amicizia, il valore dell'associazionismo e la soddisfazione per aver onorato una carica di primaria importanza.

Ringrazio, pertanto, tutti i componenti dei Consigli Direttivi, che ho avuto l'onore di presiedere, dei Collegi dei Revisori dei Conti, delle Commissioni e della Segreteria e, in particolare, Nerina Bianchi e Maria Teresa Crosetto per la straordinaria, giornaliera assistenza dedicatami con vero sentimento d'amicizia e i vicepresidenti.

Ringrazio vivamente anche Voi, cari amici Soci, per la calorosa manifestazione di simpatia.

"I have a dream": che il CDAF possa continuare a crescere, a migliorare, a essere luogo di amicizia e di riconoscimento di comuni valori e possa essere di aiuto a ciascuno dei suoi Soci che ne abbia bisogno. Continuerò la mia presenza come Socio Past President nell'interesse del Club e come amico di tutti voi".



di ELENA SCREMIN
(Consulente Direzionale -
Socia CDAF)

Ringrazio il Presidente per avermi offerto l'opportunità di dare un contributo alla rivista del Club, di cui ho l'onore d'essere neo-socia, e Voi tutti per l'attenzione che state dedicando a queste mie righe.

Raccolgo volentieri l'invito di Claudio a esprimere alcune riflessioni sul tema, sempre attuale, del rapporto tra donna e managerialità.

Sull'argomento sono numerosi i testi, i convegni e i dibattiti che spiegano luci e ombre della presenza femminile nei ruoli di governo nell'ambito di aziende private, pubblica amministrazione e mondo della politica.

Indipendentemente dalle valutazioni soggettive, l'aumento della presenza femminile nei ruoli di vertice e nelle alte professionalità è stato - e continua a essere - una conquista faticosa, ottenuta a volte rumorosamente e più frequentemente in silenzio, con modalità contraddittorie e ripetuti stop and go, riscontrabili tanto nei percorsi individuali quanto nella evoluzione generale della società.

Ciò premesso, vorrei riflettere su alcune caratteristiche che ho riconosciuto come tipiche del mio operato personale e di altre colleghe, manager e imprenditrici, naturalmente senza pretendere che queste siano esclusive del genere femminile.

L'amore per la qualità è la prima a cui penso, intesa come ricerca della qualità del prodotto o del servizio fornito, qualità dell'organizzazione messa in atto, qualità dell'ambiente di lavoro, e quindi cura dei risultati, cura della formazione, del clima e della coesione all'interno del gruppo di appartenenza.

La propensione verso risultati di qualità è spesso sostenuta dalla tenacia e dalla pazienza nel perseguire gli obiettivi, basate sulla consapevolezza istintiva che per raggiungere un traguardo importante occorre procedere passo dopo passo, senza salti nel vuoto, e in questo forse noi donne

siamo favorite da abitudini ataviche che ci fanno privilegiare lo sviluppo e la solidità di medio/lungo termine piuttosto che performance eccezionali nel breve, ma effimere o apparenti.

Quando affrontiamo un progetto, condividendone pienamente i fini, lo portiamo avanti con determinazione e coraggio, approfondendo grandi energie e riuscendo a raggiungere traguardi ambiziosi in tempi sorprendenti, con risorse normalmente scarse.

Infine, l'attitudine a costruire una rete di relazioni sociali e la solidarietà sono altre caratteristiche molto diffuse nell'universo femminile, che negli attuali momenti di crisi economica e crisi di valori costituiscono un formidabile punto di forza.

La storia di Minerva, gruppo femminile nato nell'ambito di Federmanager (Associazione dei Dirigenti delle Aziende Industriali), è un esempio di come la sinergia delle caratteristiche sopra descritte possa portare a risultati sorprendenti, soprattutto tenendo conto che anche in Federmanager le donne dirigenti rappresentano una minoranza e sono rimaste per molti anni in ombra.

Porto una testimonianza diretta della crescita della sezione torinese a cui ho aderito sin dagli esordi.

Costituito nella primavera-estate del 2009, il gruppo promotore, guidato dalla Dr.ssa Marina Anita Cima, ha rapidamente coagulato intorno a sé un centinaio di iscritte presentando pubblicamente il proprio "manifesto" nel corso di una manifestazione organizzata a settembre presso il Centro Congressi di Torino Incontra.

Da allora in poi il Gruppo Federmanager Minerva di Torino ha intrapreso diverse azioni pubbliche di sostegno e partecipazione a eventi (Gamma Donna, il salone dell'imprenditoria femminile tenutosi a Torino nel mese di gennaio), stabilendo intese di cooperazione con altre Associazioni femminili e Enti (ADACI, AIDDA, Consulta Femminile Comunale di Torino) finalizzate a promuovere il "valore" e l'utilità dell'operato femminile nelle funzioni dirigenziali e proseguendo una campagna di sensibilizzazione sulle discriminazioni

tutt'ora presenti nel mondo del lavoro.

Forse l'iniziativa più importante, per chi partecipa a Minerva, è l'aver realizzato un luogo dove donne dirigenti e appartenenti ad alte professionalità si incontrano, accomunate da interessi e necessità simili, e possono confrontare il proprio vissuto, elaborare idee e condividere iniziative per continuare, insieme, l'impegno a realizzare le "pari" opportunità.

Per presentare le linee-guida e i temi trainanti della futura attività del gruppo preferisco lasciare il testimone alla persona che meglio di tutte ne incarna lo spirito, Marina Cima, motore instancabile.



di MARINA ANITA CIMA
(IBM)

"La missione di Federmanager Minerva è l'impegno della donna nel mondo economico e sociale, sostenendo il principio car-

dine che l'occupazione femminile qualificata diventi parte essenziale di una strategia nazionale che possa realmente contrastare la crisi ed il disagio.

L'aver costituito un Gruppo Torinese di Minerva è una grande opportunità che permette a noi socie di portare avanti insieme obiettivi e programmi di lavoro concreti ed innovativi finalizzati alla realizzazione di progetti specifici che avranno lo scopo di valorizzare la differenza di Genere seguendo criteri selettivi basati sulla meritocrazia. È proprio nella direzione del merito e della valorizzazione delle donne manager che si è mosso il Gruppo Minerva.

I temi sui quali il Gruppo sta convogliando il suo impegno sono:

- creare normative straordinarie temporanee per l'inserimento di donne nei consigli di amministrazione delle aziende e negli organi di gestione di enti pubblici. A tale riguardo le ultime elezioni di novembre 2009 del Consiglio Direttivo di APDAI (Associazione Provinciale Dirigenti Aziende Industriali) hanno registrato tra le fila la presenza di sette donne in

Consiglio e una nel Collegio Revisori.

- Equiparare le retribuzioni oggi disallineate, spesso a causa della difficoltà che le donne incontrano a protrarre il proprio impegno oltre l'orario contrattuale ed a partecipare a progetti che generano premialità.
- Stimolare le Istituzioni a creare servizi per la donna che possano facilitarne la conciliazione tra vita professionale e impegni familiari.
- Supportare tutte le donne per stimolarne la crescita professionale, attraverso corsi di formazione ad hoc per poter far emergere il riconoscimento delle loro capacità e competenze.

Concludo col dire che se vogliamo che le donne diventino una parte importante della classe dirigente del nostro Paese, è necessario un grande cambio culturale che faccia accettare sempre di più' la loro presenza in posizioni apicali e per questo si deve passare dalle parole ai fatti con idee e grande impegno per realizzarle."

Powerful Insights. Proven Delivery.®

Ask how Risk e Performance Management possono integrarsi per trarre un vantaggio competitivo.

L'attuale contesto economico-finanziario evidenzia il bisogno di integrare strategia aziendale e gestione del rischio. Ad oggi, ancora molte società non riescono a collegare questi aspetti. La tua azienda integra la strategia con la gestione del rischio e le attività legate alla compliance normativa?

Sei in grado di identificare, comunicare e mitigare i rischi legati alla tua strategia? Sei in grado di misurare le performance attuali del tuo business e di prevedere i prossimi trend? Per rispondere a queste domande, i professionisti di Protiviti hanno sviluppato il Performance/Risk Integration Management Model (PRIM2), che prevede un approccio integrato in grado di supportare lo sviluppo della strategia e la gestione dei rischi aziendali nel suo complesso. Hai bisogno di questo tipo di integrazione? Chiedi come, collegandoti oggi stesso a protiviti.it o chiamando il numero 011 7771 811.

protiviti®
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.

© 2010 Protiviti Inc. Protiviti non è registrata come società di revisione e non fornisce opinioni su bilanci e servizi di attestazione. PRO-0610

La gestione del costo dell'energia: le opportunità offerte dall'evoluzione del mercato italiano



di ROBERTO LIBERO
(BIP)

Il processo di liberalizzazione del mercato elettrico, avviato nel 1999 dal Decreto Bersani 79/99, è stato graduale e caratterizzato da un percorso evolutivo ancora aperto. Lo sviluppo della generazione, con l'ingresso di nuovi operatori, l'avvio della Borsa Elettrica e lo sviluppo del mercato all'ingrosso, costituiscono elementi del complesso processo di liberalizzazione che ha profondamente modificato il settore. Le dinamiche concorrenziali alimentate dal nuovo contesto di mercato aprono, ai clienti del segmento *Large Business*, interessanti opportunità di risparmio nel prezzo di acquisto dell'energia elettrica e l'accesso a servizi a valore aggiunto che i trader e gli stessi produttori di energia elettrica hanno avviato nell'ottica di differenziazione della propria offerta sul mercato: il compito delle aziende "energivore", cioè con elevati consumi di energia elettrica e/o gas, ma anche di tutti i consumatori finali, è quello di cogliere queste opportunità nel miglior modo possibile.

L'istituzione dell'IPEX Italian Power Exchange o borsa dell'energia elettrica, avvenuta già nel 2005, ha rappresentato un passaggio estremamente importante per lo sviluppo del mercato elettrico italiano grazie all'introduzione di un prezzo di riferimento per il mercato, calcolato con criteri di merito economico e di trasparenza. Alla fine del 2008 c'è stato il tentativo da parte dell'*Autorità per l'energia elettrica e il gas* di istituire un mercato centralizzato ed istituzionale per le contrattazioni a termine, il Mercato a Termine dell'Energia (o MTE), questo ha avuto diversi problemi a prendere piede e al momento è ancora caratterizzato da una scarsa liquidità, ma è sicuramente un segnale che il regolatore ha voluto dare per indirizzare il mercato verso un maggiore livello di stabilità, ed è auspicabile che con alcune modifiche anche questo mercato possa svilupparsi ed offrire nuove opportunità ai consumatori del segmento business.

Dal primo gennaio 2009 è stato poi avviato da Borsa Italiana il mercato dei derivati

elettrici (IDEX), importante strumento di copertura dal rischio prezzo per gli operatori dell'IPEX. Però, a poco più di un anno dall'avvio, sembra che questo mercato, e gli strumenti in esso trattati, abbia avuto uno sviluppo al di sotto delle aspettative. Il limite principale rimane indubbiamente la scarsa liquidità, che influenza negativamente il meccanismo di formazione del prezzo. Nonostante questo, nel corso del 2009 il prezzo di chiusura ha sostanzialmente rispecchiato l'andamento del prezzo sui mercati OTC (over the counter) evidenziando come il prezzo di chiusura IDEX sia esplicativo rispetto alle dinamiche di tutto il mercato. I risultati già raggiunti, e quelli che ci si aspetta da future evoluzioni, permetteranno sempre più ai grandi consumatori finali di avere dal mercato italiano dei segnali di prezzo trasparenti e affidabili, e di costruire adeguate politiche di approvvigionamento. Le aziende dovranno nel corso del tempo strutturarsi nella gestione dell'energia per poter sfruttare al meglio queste evoluzioni del mercato.

La gestione della componente energia in azienda è affidata secondo la legge 10/91 al "responsabile per la conservazione e l'uso razionale dell'energia", o Energy Manager, figura la cui nomina è obbligatoria per le aziende del settore industriale con consumi annui in fonti primarie superiori ai 10.000 tep (tonnellate equivalenti di petrolio). Mentre in passato, essendo il mercato interamente regolato, la figura dell'Energy Manager era puramente tecnica, cioè finalizzata alla valutazione e ottimizzazione dei consumi energetici, con la liberalizzazione del mercato elettrico e la recente evoluzione normativa la componente tecnologica è diventata solo una parte del ruolo dell'Energy Manager, che è chiamato a valutare anche dal punto di vista economico i contratti di fornitura di energia elettrica e gas.

Di fronte ad una pluralità di opzioni l'analisi e il controllo dei costi per energia assume un'importanza considerevole: le aziende, specialmente quelle caratterizzate da consumi rilevanti, possono riuscire ad ottenere significative riduzioni del costo unitario della componente energetica attraverso attività di analisi e di verifica delle opportunità fornite dal mercato.

Le possibilità di intervento sono molteplici e riguardano i seguenti filoni:

1. Gestione dei siti di consumo:

attività che include la realizzazione di strumenti informatici per l'acquisizione con modalità automatica, l'archiviazione e l'analisi dei dati di consumo e di costo, consente di attivare le iniziative necessarie al contenimento e all'ottimizzazione dei costi energetici, come previsione dei consumi e dei controlli di fatturazione.

2. Gestione dell'approvvigionamento di energia elettrica e gas:

attività che si realizza nell'analisi del contratto attivo, per verificare eventuali clausole che consentano di ridurre i costi e nella valutazione della possibilità di switching verso altri fornitori. Lo studio di una metodologia di gara che consenta di individuare le modalità più appetibili da proporre ai possibili fornitori concorre alla definizione delle politiche aziendali di approvvigionamento e di copertura dei rischi derivanti dall'indicizzazione e dalla volatilità del prezzo dell'energia. Il Cliente finale, rispetto al trader, ha il vantaggio di poter utilizzare informazioni in proprio possesso come le previsioni dei consumi, che il fornitore deve stimare; è in grado quindi di prendere in carico quote di rischio che possono essere gestibili internamente senza snaturare il proprio business, la scelta sul livello di rischio da assumersi deve essere strategica e pianificata sulla base del costo annuo e della quota di risparmio ottenibile.

3. Progetti di risparmio energetico:

l'attività comporta la realizzazione di Audit Energetici per l'individuazione e la valorizzazione economica dei possibili interventi di efficientamento, con conseguente riduzione dei consumi di energia elettrica e gas, e di utilizzo di fonti rinnovabili, con le necessarie attività per l'ottenimento di incentivi e finanziamenti.

Per un'azienda anche piccoli interventi possono dar luogo considerevoli riduzioni di costo: solo un'analisi specialistica permette però di individuare tra le molteplici possibilità di intervento quelle a maggior impatto economico.

Il Dlgs 39/2010: cosa cambia? Ecco alcune risposte



di DANIELE CATTARUZZI
(PricewaterhouseCoopers SpA)

Introduzione

Il 7 aprile 2010, in attuazione della Direttiva 2006/43/CE del Parlamento Europeo, è entrato in vigore il **D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39** (di seguito il **"Decreto"**), con l'obiettivo di operare una sostanziale, ancorché incompleta, armonizzazione degli obblighi in materia di "revisione legale dei conti", termine che ha sostituito i preesistenti "controllo e revisione contabile".

Nell'ambito di un quadro normativo previgente assai frammentato e articolato, il Decreto ha abrogato alcune norme del Codice Civile, del TUF, del TUB, ha accorpato in un **testo unico** le disposizioni in materia di revisione legale, ha introdotto un nucleo di norme comuni a tutte le società oltre ad alcune disposizioni speciali per gli Enti d'Interesse Pubblico ("EIP").

Il disegno di semplificazione **non** è tuttavia ancora **del tutto compiuto** poiché devono essere ancora emanati una serie di regolamenti da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze (di seguito "MEF") e dalla Consob.

L'articolo sintetizza alcune delle **novità** introdotte dal testo unico, viste dal **lato della società** oggetto della revisione legale; pertanto non rappresenta una disamina completa di tutti gli aspetti toccati dalla riforma.

L'attività di revisione legale

L'attività di revisione legale non ha subito delle modifiche sostanziali, essa si concretizza nell'espressione con apposita relazione di un **giudizio sul bilancio**, oltre alla verifica nel corso dell'esercizio della **regolare tenuta della contabilità** sociale e della corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili. **Viene meno**, rispetto alla disciplina previgente, l'obbligo di svolgere le verifiche periodiche con una **periodicità almeno trimestrale**.

L'introduzione degli Enti d'Interesse Pubblico ("EIP")

Una delle **principali novità** introdotte dalla riforma è la creazione degli EIP, alla quale non appartengono le sole società quotate, bensì, tutte quelle che operano in

ambiti d'interesse pubblico (i.e. "public interest entities").

Si riassumono le novità introdotte dall'art. 16 del Decreto:

- Identificazione di **n.14 categorie** di EIP.
- **Divieto d'affidare la revisione legale di un EIP al collegio sindacale**, con estensione alle società controllate, controllanti e sottoposte a comune controllo di un EIP. Il Decreto demanda alla Consob l'emissione di un **regolamento specifico**, non ancora emesso, che identifichi le società controllate e/o sottoposte a comune controllo, che non rivestono significativa rilevanza nell'ambito del gruppo, per le quali la revisione legale può essere esercitata dal collegio sindacale.

Il Decreto, mutuando la precedente disciplina, fissa in **nove esercizi** la durata dell'incarico per le società di revisione e in **sette esercizi** per le persone fisiche (i.e. "revisori legali"); la possibilità d'attribuire la revisione legale di società con azioni quotate a delle **persone fisiche** è una novità rispetto alla disciplina previgente. Permane il divieto di un nuovo conferimento allo stesso revisore finché non sono trascorsi almeno **tre esercizi** dalla data di cessazione del precedente incarico.

La norma che riguarda gli EIP è efficace dal 7 aprile 2010; pertanto gli EIP nei quali la revisione legale era affidata al collegio sindacale in forza della normativa previgente, avrebbero dovuto aver già tempestivamente conferito l'incarico a un revisore legale o a una società di revisione legale. L'Assemblea per l'approvazione del bilancio 2009 ha rappresentato pertanto la prima occasione utile per ratificare il cambiamento. Finché non saranno emanati i regolamenti attuativi del MEF, **solo le società di revisione iscritte all'Albo Consob** sono abilitate alla revisione legale di un EIP.

La nascita del "Comitato per il controllo interno e la revisione contabile"

Il Decreto ha creato negli EIP il "Comitato per il controllo interno e la revisione contabile" (di seguito il "Comitato"), al quale sono attribuite le funzioni di vigilanza sull'**informativa finanziaria**, sui **sistemi di controllo interno**, di revisione interna e di gestione del rischio, nonché sulla **revisione legale dei conti**. L'organo s'identifica con il **collegio sindacale** nel sistema tradizionale, con il consiglio di sorveglianza o un suo comitato nel sistema dualistico, con comitato per il controllo sulla gestione nel sistema monistico.

È previsto inoltre che la **società di revisione presenti al Comitato una relazione annuale** sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione e, in particolare, sulle carenze significative rilevate nel sistema di controllo interno in relazione al processo d'informativa finanziaria. La prima relazione annuale sarà riferita all'esercizio in corso alla data del 7 aprile 2010.

Le controllate, le controllanti di quota e le società sottoposte a comune controllo

Il Decreto ha **abrogato gli artt. 165** (revisione contabile dei gruppi) e **165-bis del TUF** (revisione delle controllanti di quotate e delle società con queste sottoposte a comune controllo), i quali continueranno però a trovare applicazione fino a quando la Consob non avrà emanato i provvedimenti attuativi.

Pur rimanendo valido il divieto per le controllate, le controllanti e le società sottoposte a comune controllo degli EIP, d'avere la revisione legale affidata al collegio sindacale, è doverosa una precisazione in merito alla loro "messa in regola": se codesti soggetti conferiscono l'incarico di revisione legale in data successiva al 7 aprile 2010, tale incarico, potrà essere conferito per soli **tre esercizi**, dal momento che queste società non sono comprese nella definizione di EIP.

La revisione legale nelle Srl

Il Decreto ha **incisivamente modificato la disciplina** del collegio sindacale nelle società a responsabilità limitata, con l'intento di rafforzarne i compiti e il ruolo, ma anche di semplificare i controlli contabili per le società di minori dimensioni. Il nuovo art. 2477 del Codice Civile, in vigore dal 7 aprile 2010, da un lato ha ampliato le ipotesi nelle quali le Srl devono dotarsi di un organo di controllo interno, dall'altro ha previsto che in caso d'inerzia della società, il collegio sindacale possa essere nominato dall'autorità giudiziaria.

La **nomina del collegio sindacale nelle Srl è divenuta obbligatoria** quando la società:

- È dotata di un capitale sociale non inferiore a 120.000 Euro;
- Controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti;
- Ha superato per due esercizi consecutivi, almeno due dei limiti previsti per la redazione del bilancio in forma abbreviata;

- È tenuta alla redazione del bilancio consolidato;

Nel caso in cui la **nomina del collegio sindacale dipenda dagli indicatori del bilancio d'esercizio** (i.e. si vedano gli ultimi due punti sopra), l'obbligo di nomina sorge contestualmente all'assemblea d'approvazione del bilancio d'esercizio che prende atto del superamento dei limiti per la redazione del bilancio in forma non abbreviata e dell'obbligo di redigere il bilancio consolidato. Si ritiene pertanto che la sede più opportuna per deliberare l'istituzione del collegio sindacale sia coincisa con l'**assemblea convocata per l'approvazione del bilancio** o comunque entro i 30 giorni successivi. Con riferimento all'ultimo punto, ossia al caso di una **Srl obbligata alla redazione del bilancio consolidato**, si ritiene che la revisione legale dei conti del bilancio d'esercizio e consolidato possa essere affidata solo a un **revisore legale** o a una **società di revisione legale**, iscritti nel Registro unico introdotto dal Decreto.

In caso d'omissione "alla nomina provvede il **tribunale su richiesta di qualsiasi soggetto interessato**". Escludendo pertanto la possibilità di un intervento d'ufficio dell'autorità giudiziaria, si deve ritenere che i "**soggetti interessati**" debbano avere, in concreto, un interesse effettivo e giuridicamente apprezzabile alla nomina dell'organo di controllo, in considerazione degli eventuali danni che la mancata nomina potrebbe causare. Tra questi soggetti sono compresi in primo luogo gli amministratori, i soci, per estensione anche i terzi che abbiano instaurato rapporti con la società.

Negli altri casi (i.e. si veda il primo e il secondo punto sopra) è ragionevole ritenere che l'obbligo di nomina del collegio sindacale debba essere adempiuto dall'assemblea **tempestivamente**. Con riferimento al parametro del capitale sociale l'obbligo sorge in sede di costituzione della società o alla data d'iscrizione nel registro delle imprese dell'intervenuta modifica statutaria; con riferimento invece all'acquisizione del controllo di una società obbligata alla revisione legale dei conti l'obbligo sorge al momento dell'acquisizione o dell'integrazione della partecipazione di controllo.

L'abrogazione del libro della revisione

Il **libro della revisione è stato dismesso** con effetto dal completamento dell'attività di revisione sul bilancio dell'esercizio chiuso prima del 7 aprile 2010,

comprendendo quindi in condizioni normali la verbalizzazione del controllo contabile sul primo trimestre 2010.

L'obbligo di comunicazione del progetto di bilancio

Di carattere formale la modifica che ha regolato una prassi già in atto: il bilancio deve essere comunicato dagli amministratori anche al soggetto incaricato della revisione legale dei conti, oltre che al collegio sindacale come già previsto dalla normativa previgente, unitamente alla relazione, **almeno trenta giorni** prima di quello fissato per l'assemblea che deve discuterlo.

Sintesi degli impatti della riforma sui modelli societari

In conclusione, segue la sintesi degli impatti della riforma su ciascun modello societario:

Società quotate o soggette alla disciplina del TUF: nulla cambia per le società quotate o soggette alla disciplina del TUF, in quanto, fino all'emanazione dei regolamenti del MEF, la revisione legale degli EIP nei quali esse rientrano, può essere effettuata solamente da una società iscritta nell'albo speciale tenuto dalla Consob.

Società assoggettate al regime di diritto comune che rientrano nella disciplina degli EIP: dal 7 aprile 2010 e fino all'emanazione dei regolamenti, dette società saranno obbligate a conferire l'incarico di revisione, su proposta motivata dell'organo di controllo, a una società iscritta all'albo speciale Consob, per un periodo di nove anni, tenendo conto dei seguenti casi specifici. Gli **incarichi già in corso**, non affidati a società iscritte all'albo speciale, proseguono fino alla loro naturale scadenza e il rinnovo successivo dovrà avvenire secondo le nuove regole. Nel caso di società che hanno invece attribuito un incarico triennale a una società di revisione iscritta all'albo speciale, la soluzione più ragionevole è quella di ritenere che gli incarichi già conferiti permangono in essere fino alla scadenza naturale, con conferimento novennale al momento del rinnovo.

Srl che riveste la qualifica di EIP: una Srl che riveste la qualifica di EIP, risulti controllata da un EIP, controlli un EIP o sia sottoposta con quest'ultimo a comune controllo non può mantenere la revisione legale affidata al collegio sindacale, la quale dovrà essere affidata tempestivamente a un revisore legale o a una società di revisione.

Srl senza collegio sindacale: le Srl che in base alla previgente normativa erano prive del collegio sindacale, ma possedevano una partecipazione di controllo obbligata alla revisione legale, o erano tenute a redigere il bilancio consolidato, alla luce del riformato art. 2477 devono provvedere tempestivamente alla nomina del collegio sindacale.

Società controllate da società quotate, controllanti di quotate e società sottoposte a comune controllo: il Decreto non ha esteso automaticamente a dette società la disciplina degli EIP, rinviando alle scelte di un prossimo regolamento Consob, non ancora emesso. Nel periodo transitorio rimarranno pertanto validi gli articoli 165 e 165-bis del TUF, come anche i criteri d'esenzione per le società controllate e sottoposte a comune controllo che non rivestono significativa rilevanza ai fini del consolidamento. Tra queste ultime, quelle che avevano affidato il controllo contabile al collegio sindacale, potranno mantenerlo nel periodo transitorio, per effetto della proroga degli artt. 165 e 165-bis del TUF.



Contro la crisi, un approccio attraverso le nuove tecnologie.



di PIER PAOLO VIANI
(SIAV)

1 - Qual'è l'approccio alle nuove tecnologie nei momenti di crisi?

Secondo gli ottimisti la crisi c'è stata, per i pessimisti c'è ancora ed è fortissima, certamente alcuni timidi segnali di ripresa ci sono, però abbiamo la sensazione che il volano sia ripartito e per il nostro settore, il mercato privato sempre molto attento a questi segnali, sta riprendendo ad aggiornarsi, chi crede ed ha investito nelle nuove tecnologie, ha continuato a farlo anche in tempo di crisi, cosciente che il primo punto da cui ripartire è la riorganizzazione della struttura. In specifico sui sistemi documentali, è necessario passare da una gestione dei documenti ad una gestione dei processi. Chi ha recepito meglio questo input ha anche reagito meglio alle difficoltà e ci conferma di poter ripartire meglio organizzato e dunque più in fretta. (Grafico 1)

2 - Quali aziende e quali settori possono avere i maggiori benefici dal processo di dematerializzazione?

Banalmente si può rispondere "...dove c'è più carta o burocrazia..." l'area amministrativa innanzitutto, ma tutti i settori aziendali possono essere coinvolti, ed integrati con i settori della qualità fino al marketing.

3 - Chi va a diventare promotore del cambiamento in azienda con questo approccio virtuoso alla tecnologia?

È quasi sempre il Direttore Amministrativo che recepisce gli input legati alle nuove leggi in materia di dematerializzazione. Poi c'è il coinvolgimento, del ruolo decisionale, che apprezza il concetto di efficienza e produttività che le soluzioni documentali offrono.

4 - A che punto siamo in Italia riguardo il codice di amministrazione digitale?

Il primo codice del 2006 (approvato con d.lgs. 7 marzo 2005, n. 82) è stato rivisto ed emendato a febbraio del 2010, anche al fine di ridurre l'apprensione degli operatori del settore verso le nuove tecnologie digitali. L'attesa era che il legislatore procedesse in modo irreversibile verso la digitalizzazione della P.A. e la conseguente semplificazione dei rapporti aziende-ente pubblico. Nel testo emendato, grande importanza è stata data alla trasmissione

digitale dei documenti dalle aziende e dal cittadino verso la Pubblica Amministrazione in modalità sicura attraverso la PEC: posta elettronica certificata.

5 - In Europa quali politiche esistono verso la dematerializzazione ed i processi documentali?

L'Italia è stata tra i primi in Europa ad affrontare la materia nei primi anni 90 seguendo l'input del legislatore europeo (Direttiva n.2001/115/Ce del 20 dicembre 2001 recepita con D.Lgs. n.52 del 20 febbraio 2004); quella esperienza, allora all'avanguardia oggi risulta complicata nel quadro normativo, soprattutto a causa di alcuni timori sul tema della sicurezza dei dati al momento della eliminazione definitiva dei documenti cartacei. In Europa alcuni Paesi hanno scelto la politica della massima efficienza con l'adozione di normative semplici ma sicure, attivando l'opzione digitale senza quel dubbio reverenziale degli organi di controllo italiani. Paesi come Danimarca, Francia e Germania sono oggi all'avanguardia e ci hanno superati sul piano normativo.

6 - Un CFO come può contare sulle nuove tecnologie di digitalizzazione per ottimizzare le risorse della propria azienda?

È augurabile che possa investire in progetti che consentano di semplificare e migliorare il lavoro delle proprie risorse ed

umentarne la produttività, che possa utilizzare i sistemi di lettura semistrutturata per ridurre il più possibile il trattamento dei documenti amministrativi cartacei, per consentire l'accesso ai dati in maniera rapida e sicura migliorando l'approccio al lavoro. I processi di gestione elettronica documentale non sono una novità nelle grandi aziende ma devono essere incentivati nelle piccole e medie imprese. L'avvicinamento dovrà tuttavia essere "user friendly", un approccio semplice, facile, intuitivo e atto ad invogliarne e renderne benevolo l'uso da parte di ogni livello di utenza. In tutti i settori modificare l'utilizzo di sistemi abituali è difficile, nel delicatissimo settore amministrativo in particolare, anche perché il turn over del personale è di solito piuttosto basso e le abitudini difficilissime da cambiare.

7 - Cosa cambia per i vertici decisionali aziendali avendo a disposizione tutti i dati in tempo reale?

Gli strumenti di gestione documentale in realtà si sono evoluti in strumenti di misurazione delle performance e sono utilizzati dal top management per fotografare in diretta un insieme di dati che provengono dalle funzioni di staff che distraggono buona parte del loro tempo a riordinare queste informazioni. L'immediatezza del dato è un scelta importante per poter prendere le decisioni strategiche.

Grafico 1 - Markit Marzo 2010

Andamento attività PMI/Software e servizi per computer in Europa dal 1998-2009



8 - Outsourcing per l'Information Technology: si può scegliere anche per la dematerializzazione dei processi documentali?

Il Politecnico di Milano, ed il Sole 24 Ore, prevedono che entro il 2011 almeno il 20% delle aziende sceglierà di affidare in outsourcing attività e servizi oggi interni alle strutture, soprattutto la gestione delle infrastrutture informatiche per andare ad evitare di acquistare hardware e software a rapida obsolescenza. Anch'io condivido questo approccio. Lo spostamento dei problemi legati alla gestione dei processi all'esterno per le piccole aziende porterà a forme di gestione più organiche e avanzate, evitando quelle difficoltà anche di approccio culturale che oggi frenano questa crescita. (Grafico 2)

9 - Come progredisce la gestione documentale nella P.A.?

La scelta della P.A. è verso la gestione elettronica dei documenti, negli ultimi anni soprattutto dopo la consacrazione di internet come strumento di lavoro indispensabile.

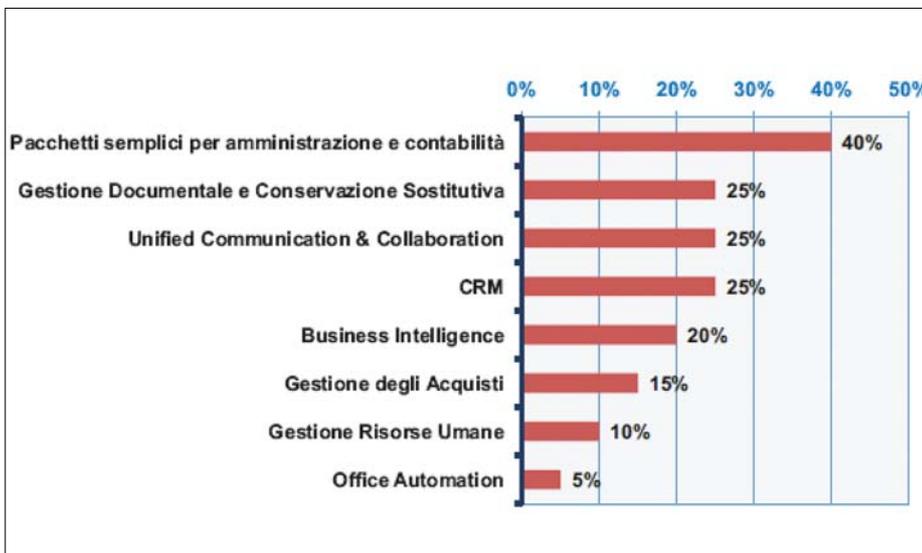
Il Protocollo Informatico è il primo settore coinvolto nella dematerializzazione dei documenti nel settore pubblico, ma in futuro ciò che è fruibile direttamente dal cittadino può essere "on line", in considerazione che ormai tutti i sistemi sono ormai estremamente intuitivi e la cultura informatica si estende sempre di più.

10 - Qual'è l'influenza della gestione digitale sulle politiche del personale?

I sistemi di gestione documentale non devono essere visti come il primo passo di una politica di riduzione del personale, ma come una forma di riqualificazione verso ruoli e mansioni non ripetitivi e dequalificati, una scelta di crescita, sia per l'azienda che per il personale. Ci sarà una figura manageriale nuova: il "document manager" che favorirà lo scambio tra ICT e area amministrativa. Alcuni dei più prestigiosi atenei italiani (SDA Bocconi) stanno predisponendo corsi di studio adeguati a formare questa nuova figura professionale, che per le piccole realtà potrà essere anche facilmente esternalizzata.

Grafico 2

"ICT as a service: ennesima moda o reale opportunità per le PMI?"
Rapporto 2010 - Osservatorio ICT & PMI - Politecnico di Milano



Percentuale di imprese interessate ad adottare in futuro la soluzione in modalità As a service sul totale delle aziende interessate ad una soluzione applicativa as a service

Da un'ospite alla nostra Assemblea



di MARIA ATTILIA ARZANI GIACOMETTI

Egregio Sig. Somà, sono stata invitata da mio marito Roberto Giacometti ad una conferenza sull'India e, a seguire, alla cena con premiazione per i 25 anni della sua iscrizione al "Club Dirigenti Amministrativi e Finanziari".

Accolgo con piacere l'invito perchè ho già partecipato altre volte alle iniziative "CDAF", perchè interessanti ed ho anche ritrovato vecchi compagni di Università con i quali fare salotto e amarcord.

Entriamo per seguire la conferenza e mi viene consegnato il programma per i "non soci". Leggo della brillante iniziativa di far visitare agli ospiti la mostra G.A.M. (aperta il giorno prima): Antonio Fontanesi: declinazioni sul tema del paesaggio". La cosa mi entusiasma molto ed apprezzo ancora di più quanto sopra quando scopro che abbiamo due guide a nostra disposizione e che il museo è aperto solo per noi. Visita molto interessante (era una cosa che già avevo in programma di fare), la nostra guida è molto brava e preparata e mi soffermo a parlare con lei al termine della visita.

Prima dell'inizio della cena voglio congratularmi con la Sig.ra Nerina (poi scopro che anche lei è premiata, molto simpatica è una dei dirigenti!!!) e complimentarmi con chi ha avuto l'"idea" di farci visitare la G.A.M. durante l'assemblea dei soci e, da parte mia, di averla apprezzata molto.

Non ho scoperto "chi ha avuto l'idea" ma voglio far giungere il mio più cordiale ringraziamento per tutta l'organizzazione non certo semplice.

Auguri per la festa dei 30 anni e che possiate raggiungere i 100 anni e oltre con tante nuove idee.

Cari saluti a tutti.

ADACI - Associazione nazionale di Management degli Approvvigionamenti



di FRANCO BRESSO
(Vice Pres. Adaci Sez. Piemonte)



L'ADACI - Associazione Italiana di Management degli Approvvigionamenti - fondata nel 1968 - è punto di riferimento culturale e professionale per chi opera nelle Aziende negli Approvvigionamenti, Gestione dei materiali e Supply Chain management. La nostra Associazione si avvale delle esperienze maturate professionalmente dai Soci. Essi sono oltre 1.500, nelle Aziende di tutto il territorio del nostro paese.

L'ampio bagaglio culturale è formato da molteplici documenti scritti dai soci in questi 40 anni: i libri, le expertise, le dispense dei tantissimi corsi tenuti in innumerevoli Aziende dai nostri Docenti certificati, inoltre testi monotematici, articoli e molto altro ancora disponibile presso la sede Nazionale a Milano. Esiste anche un glossario della terminologia, curato e scritto dal Socio onorario dott. Ettore Maschio. L'ADACI ha sempre cercato di diffondere questo patrimonio di cultura manageriale, mettendolo a disposizione attraverso molte iniziative. Un contributo formativo per tutti i livelli Aziendali, con una particolare attenzione per i profili Aziendali più alti, per i quali sono stati realizzati stage molto mirati nelle tematiche, proposte con relatori di grandi capacità.

La Funzione Approvvigionamenti ha visto, in questi ultimi dieci anni, crescere la propria importanza e la propria visibilità in tutte le Aziende. Questo non solo in campo industriale, dove le strategie di "buy" e di "outsourcing" hanno già da molto tempo ampliato le competenze della Direzione Acquisti, ma anche nel settore dei servizi e della Pubblica Amministrazione dove si è accentrata una quota di Acquisti molto elevata in valore assoluto.

Le competenze degli Acquisitori e la strategia che li guida sono sempre più complesse, richiedono quindi una capacità di innovazione e di analisi del mercato, supportate da professionalità e imparzialità. È richiesta inoltre capacità decisionale in tempi sempre più brevi, che vuol dire essere informati, sapersi assumere le responsabilità, riflettendo per evitare di correre rischi inutili. Informazione e formazione continua, quindi.

La formazione ADACI è ormai da tempo riconosciuta tra le più valide a livello nazionale. Essa è rivolta ai Soci ma non solo, anzi sta sempre più incontrando il consenso di altri. Anche nel settore della Pubblica Amministrazione abbiamo portato con successo il nostro messaggio formativo.

Anche la P.A., che ci invidia questo know-how di efficacia ed efficienza tipico del settore manifatturiero privato, ci ha spesso assegnato corsi di formazione in vari settori. La complessità del ruolo degli approvvigionamenti derivante dalla globalizzazione dei mercati, dalla necessità di innovazione e di rapidità nello sviluppo dei nuovi prodotti, impone che i buyer ed i loro capi siano dotati di molta cultura e di professionalità, nonché di un continuo aggiornamento. Ma, com'è noto, il tessuto industriale italiano è costituito nella stragrande maggioranza da piccole e medie Aziende. Esse si trovano strette tra una grande committenza sempre più esigente in termini di qualità ed efficienza, ad operare su mercati con volumi modesti che non permettono quindi di creare una massa critica d'acquisto e dove pertanto è difficile operare senza la giusta preparazione professionale. Questa realtà crea una domanda di formazione - talvolta di consulenza - a cui si è data con continuità una risposta da ADACI con il supporto di tutte le sue Sezioni sul territorio. Oltre a queste aree di formazione ADACI si è sempre adoperata per costruire un ponte di collegamento fra la formazione istituzionale, il mercato e la domanda di lavoro. Certamente il livello più elevato e prestigioso è l'impostazione di molte collaborazioni con molte sedi dell'Università ed il Politecnico, un po' in tutta l'Italia.

L'ADACI, ormai da diversi anni, collabora alla stesura dei contenuti didattici per Master, seminari e corsi di perfezionamento presso il Politecnico di Milano (MIP), l'Università di Roma, Padova, Siena ed altre ancora.

Anche a Torino siamo presenti nell'Università, alla Facoltà di Economia, con un Seminario per gli studenti del 3° anno. Sono ormai una decina di anni che questa iniziativa voluta dalla Prof.ssa A.M. Bruno, del Dipartimento Economia Aziendale, è organizzata nei contenuti e con i docenti della Sezione Piemonte di ADACI. Il Seminario, coordinato dai proff. Nicola Miglietta e Roberto Schiesari, è articolato in sei lezioni. Al termine agli studenti è richiesta una verifica cui viene assegnata una valutazione da 0 a 3 punti cumulabili al voto dell'esame. I contenuti e gli argomenti trattati sono proposti da ADACI ai professori. L'o-

biiettivo è quello di dare agli studenti un'apertura sugli scenari in azienda con particolare riferimento all'area della Gestione degli Approvvigionamenti. Nella ricerca di un messaggio non dottrinale ma pragmatico è stato deciso di far svolgere ciascun intervento in aula a manager diversi.

Ognuno di essi tratta un argomento del quale ha maturato una sua esperienza e quindi è testimone diretto di una realtà aziendale. Naturalmente i relatori propongono anche una lettura teorica e generalizzata delle tematiche in modo da fornire una chiave di interpretazione valida in tutte le circostanze.

Il titolo: Supply management: gli approvvigionamenti proiettati nel futuro, è stato rinnovato quest'anno; e, di conseguenza, pure alcuni relatori hanno aggiornato la loro presentazione.

Con queste modalità quindi è assicurata l'attualità dei contenuti del Seminario, che è di certo uno degli aspetti apprezzabili dello stesso.

Ognuno dei sei interventi in aula ha sviluppato una tematica specifica, pur conservando al Seminario una traccia logica sequenziale, in modo da fornire, nell'insieme, una visione organica della Funzione Approvvigionamenti in Azienda. Abbastanza completa anche se non certamente esaustiva. Si distingueva da questa impostazione la prima relazione, tenuta dalla dott.ssa Laura Echino, direttore Acquisti della Lavazza SpA e Presidente della Sezione Piemonte, che ha trattato l'aspetto strategico della Funzione Approvvigionamenti. Di fronte agli studenti riuniti - circa 400 - dei corsi accademici di Economia e Direzione dell'impresa A e C del triennale in Economia Aziendale. Questa relazione in particolare intendeva proporre una visione generalizzata della Funzione Approvvigionamenti, con particolare riferimento al suo ruolo nelle grandi Aziende manifatturiere, operanti in mercati internazionali.

Nelle altre sessioni sono stati trattati argomenti di notevole importanza come:

- l'evoluzione dei mercati ed il marketing d'acquisto,
- la Qualità. Il processo di valutazione e qualificazione dei Fornitori,
- la comunicazione ed il processo negoziale,
- supply chain; le moderne tecniche operative,
- il budget; la logistica.

Un'ampia panoramica espressa con la consapevolezza di rivolgersi a studenti, quindi ancora lontani dall'aspro ambiente dell'industria.

La segregazione delle funzioni: i benefici per la gestione del rischio di frode in azienda e gli impatti sui sistemi gestionali



ENRICO FERRETTI
(PROTIVITI)

La corretta gestione del controllo degli accessi degli utenti agli strumenti informatici e l'applicazione delle regole di *Segregazione delle Funzioni* (nota anche come *Segregation of Duties - SoD*) sono elementi indispensabili per un efficace sistema di controllo interno. In particolare, l'applicazione delle regole di SoD è un requisito fondamentale attraverso il quale frodi o altri illeciti possono essere scoraggiati e prevenuti all'interno delle aziende.

Di seguito si riporta una nota definizione del concetto di segregazione delle funzioni:

*"Separation of duty, as a security principle, has as its primary objective the prevention of fraud and errors. This objective is achieved by disseminating the tasks and associated privileges for a specific business process among multiple users. This principle is demonstrated in the traditional example of separation of duty found in the requirement of two signatures on a cheque"*¹.

¹ R. A. Botha and J. H. P. Eloff, op. cit., Separation of Duties for Access Control Enforcement in Workflow Environments - IBM Systems Journal, Vol. 40, N. 3, 2001 - "La separazione delle funzioni, come principio di sicurezza, ha per principale obiettivo la prevenzione di frodi ed errori. Tale obiettivo è raggiunto attraverso la suddivisione delle attività e dei relativi privilegi per un determinato processo aziendale tra più utenti. Questo principio è applicato comunemente ad esempio mediante la richiesta di doppia firma su un assegno bancario"

Le principali incompatibilità a livello di attività che dovrebbero essere segregate su un'area o un processo sono le attività di autorizzazione e approvazione, le registrazioni e la reportistica sulle operazioni eseguite.

La non applicazione di un modello SoD espone l'azienda a rischi derivanti dalla mancata rilevazione di comportamenti illeciti o errori da parte di dipendenti, con conseguenti danni economici. Di seguito alcuni esempi:

- un dipendente che ha l'autorizzazione sia di poter creare ordini di acquisto, sia di autorizzare il pagamento delle fatture

passive ricevute potrebbe creare un ordine di acquisto di un determinato importo verso un fornitore compiacente, il quale potrebbe emettere una fattura di importo superiore, che il dipendente potrebbe autorizzare al pagamento, realizzando un profitto personale;

- un dipendente che ha l'autorizzazione sia di poter creare ordini di vendita, sia di emettere fatture e note di credito, potrebbe fatturare e generare ricavi relativamente ad ordini fittizi e successivamente emettere note di credito con competenza economica in un periodo successivo, alterando i dati di bilancio o i risultati trimestrali.

Lo sviluppo di un modello organizzativo definito secondo le regole di segregazione funzionale dovrebbe prevedere il coinvolgimento di diversi attori all'interno della struttura aziendale, allo scopo di responsabilizzare la struttura sia nell'identificazione di un modello sostenibile, sia nelle attività di verifica dell'applicazione delle regole di segregazione definite:



- la **Funzione Organizzazione & Risorse Umane**, che dovrebbe gestire il governo dell'iniziativa, verificare la sostenibilità del modello definito ed assicurarne nel tempo la coerenza con le evoluzioni organizzative dell'azienda;
- la **Funzione Internal Audit**, che dovrebbe identificare i rischi all'interno dei processi aziendali da mitigare mediante la segregazione delle funzioni ed identificare eventuali controlli compensativi, laddove la separazione non fosse applicabile per vincoli operativi o di dimensionamento degli organici;

- le **Funzioni Operative**, che dovrebbero supportare l'identificazione dei rischi e degli eventuali controlli compensativi, sulla base della propria conoscenza dei processi aziendali, e svolgere le attività di comunicazione e diffusione al proprio interno delle nuove modalità operative derivanti dall'applicazione del modello definito;
- la **Funzione Sistemi Informativi**, che dovrebbe occuparsi dell'applicazione del modello di SoD sui sistemi informativi utilizzati a supporto dei processi aziendali.

Un progetto di introduzione in azienda del modello di segregazione delle funzioni si sviluppa tipicamente nelle seguenti fasi (*Grafico 1*):

La fase di **analisi** è un momento chiave per la corretta definizione di un modello coerente con i processi dell'azienda, in quanto in questa fase avviene l'identificazione e la prioritizzazione dei rischi di business e delle relative condizioni di accadimento.

Nella fase di **disegno** sono definite le attività per ogni processo aziendale, le quali sono successivamente distinte per tipologia (registrazione, approvazione, etc.). In base alle attività definite ed ai rischi di business precedentemente individuati ed integrati alle best practice di riferimento, si sviluppa la matrice di segregazione delle funzioni, che guida la determinazione dei ruoli organizzativi. La matrice di segregazione delle funzioni è il principale strumento di rappresentazione e gestione nel tempo delle incompatibilità delle attività all'interno di un processo o tra processi diversi ed è composta da una tabella nella quale si individuano le coppie di attività incompatibili. Contemporaneamente alla definizione della matrice, sono individuati, qualora necessario, specifici controlli compensativi, allo scopo di mitigare rischi per i quali non sia stato possibile applicare le restrizioni di segregazione necessarie, per vincoli operativi o di dimensioni delle strutture organizzative.

Nella fase di **attuazione** è eseguita la realizzazione del modello in termini di procedure operative e di controlli automatici sui sistemi informativi.

La reale sfida nella costruzione di un modello organizzativo sostenibile e conforme



(Grafico 1)

alle regole di segregazione è individuare il corretto bilanciamento tra l'esigenza di rendere i processi interni sufficientemente snelli e la complessità derivante dalla frammentazione delle responsabilità e delle autorizzazioni di accesso alle informazioni.

L'applicazione di regole SoD costituisce un requisito chiave per l'adempimento di molte normative vigenti, come ad esempio la *Legge per la Tutela del Risparmio e disciplina dei mercati Finanziari* (L.262/2005), il *Decreto Legislativo sulla Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica* (D.Lgs. 231/01), il *Codice in materia di protezione dei dati personali* (D.Lgs. 196/03), il *Regolamento MiFID*, o la legge statunitense *Sarbanes-Oxley Act*.

L'adempimento alle normative vigenti può rappresentare l'opportunità per rivedere criticamente i processi interni, non solo per identificarne i profili di rischio, ma anche per ridisegnarli in un'ottica di recupero di efficienza e di incremento dell'efficacia.

L'adempimento al D.Lgs. 231/01, ad esempio, richiede alle aziende che vogliono beneficiare della c.d. esimente in caso di reato amministrativo di dotarsi preventivamente di un sistema di controllo interno, che si traduce nella definizione di un Modello di organizzazione e di gestione di tutti i processi aziendali, volto a ridurre al minimo il rischio di un reato, anche colposo, da parte dei propri dipendenti che implichi una responsabilità amministrativa della società.

L'approccio adottato in riferimento a tale adempimento, ha spesso il solo scopo di ottemperare al decreto, piuttosto che di migliorare e rendere più efficienti i processi aziendali, con il risultato della contemporanea presenza in azienda di più di un modello di riferimento o di più procedure

inerenti lo stesso processo aziendale sviluppate per finalità diverse e poco o nulla armonizzate tra loro. Risulta invece evidente come l'azienda potrebbe trasformare l'esigenza normativa in un'occasione per rivedere criticamente i propri processi interni, non solo identificando i profili di rischio rispetto alla commissione dei reati previsti dal Decreto, ma anche ri-progettandoli in un'ottica di recupero di efficienza e di efficacia e di sicurezza, mediante la corretta segregazione delle responsabilità.

Un altro esempio di adempimento normativo con forti impatti sulla governance delle aziende è la Legge 262/2005, volta a tutelare l'efficacia del sistema dei controlli interni, relativamente ai processi amministrativi rilevanti ai fini della reportistica finanziaria. Proprio per le finalità della Legge, uno degli elementi fondamentali per il rispetto della Legge è la definizione di un modello di segregazione delle funzioni, applicato ai processi che concorrono alla produzione delle informazioni e delle comunicazioni economico-finanziarie. In questo contesto è inoltre importante rilevare come l'applicazione della Legge abbia avuto significativi impatti di natura informatica, in quanto in molte realtà aziendali sono stati realizzati strumenti informatici volti all'automazione dei controlli e all'integrazione tra le attività di controllo ed il sistema di monitoraggio per la verifica della loro effettiva applicazione.

A prescindere dalle motivazioni per le quali lo si realizza, un modello SoD efficace e sostenibile non può prescindere dalla sua applicazione all'interno del sistema informativo gestionale. Se, infatti, la maggiore integrazione di sistemi informativi e di processi aziendali da un lato abilità e supporta la gestione dell'integrità e della correttezza delle informazioni trattate, dall'altro aumenta l'esposizione dell'azienda al rischio di accessi degli utenti a funzioni per le

quali non dovrebbero essere autorizzati.

In questa prospettiva i controlli automatici sui sistemi informativi assumono un ruolo cruciale, recando numerosi vantaggi a livello gestionale, organizzativo ed in fase di audit interno ed esterno, in quanto:

- risultano più affidabili rispetto a

quelli manuali, non essendo subordinati a vincoli di campionamento o a possibili errori di esecuzione;

- aumentano l'efficacia dell'attività di controllo, agendo in maniera preventiva;
- rendono più efficiente l'attività di audit interno, facilitando i controlli di tracciabilità.

La limitazione delle funzioni accessibili agli utenti nei sistemi e delle applicazioni diventa, quindi, uno dei principali ambiti di applicazione e monitoraggio, per verificare che la segregazione delle funzioni, definita a livello organizzativo, sia poi correttamente attuata.

Allo scopo di controllare che il modello di segregazione delle funzioni applicato a livello applicativo sia coerente con quello definito a livello organizzativo si possono utilizzare specifici *strumenti di enforcement*, che permettono una gestione efficace ed efficiente dei profili utente all'interno delle applicazioni. Sul mercato sono disponibili molteplici soluzioni per l'analisi e il monitoraggio del sistema di controlli applicativi, che si distinguono principalmente in base alle modalità di intervento sul sistema gestionale:

- strumenti di analisi *real time*, utilizzati per un monitoraggio continuativo, i quali sono completamente integrati con il sistema gestionale;
- strumenti di analisi *stand alone*, utilizzati per delle verifiche puntuali sulla configurazione dei controlli automatici e delle regole di sicurezza del sistema gestionale.

La differenza sostanziale tra i due strumenti di analisi è determinata dalla tipologia del controllo, che risulta essere a preventivo o a posteriori. Gli strumenti di analisi *real time* agiscono, infatti, in modo preventivo, segnalando, già in fase di definizione del profilo dell'utente l'incompatibilità con il modello di segregazione definito ed il rischio correlato. Gli strumenti di analisi *stand alone* prevedono invece l'esecuzione di verifiche periodiche, effettuando delle fotografie del sistema gestionale in precisi istanti, implicando quindi la rilevazione di incompatibilità e rischi solo successivamente al momento nel quale si sono effettivamente verificati. Tale limitazione è bilanciata dal fatto che essi non richiedono di solito una integrazione spinta con il sistema gestionale e, di conseguenza, possono essere resi operativi in tempi molto contenuti, non risultando invasivi nei confronti delle applicazioni esistenti.

Matrice di Segregazione delle Funzioni										
	Gestione anagrafica banca	Gestione anagrafica cespiti	Gestione anagrafica cliente (contabilità)	Gestione anagrafica fornitore (contabilità)	Gestione anagrafica fornitore (acquisti)	Gestione OdA	Gestione OdV	Gestione RdA	Rilascio OdA	Rilascio RdA
Gestione anagrafica banca	x	x	x	x						
Gestione anagrafica cespiti	x		x	x						
Gestione anagrafica cliente (contabilità)	x	x		x						
Gestione anagrafica fornitore (contabilità)	x	x	x							
Gestione anagrafica fornitore (acquisti)						x	x	x	x	x
Gestione OdA						x			x	x
Gestione OdV						x				
Gestione RdA						x	x		x	x
Rilascio OdA						x	x	x		
Rilascio RdA						x	x	x		

"INDIA. Un grande mercato". La crisi impone una svolta alle strategie di sviluppo delle imprese italiane



di ROBERTO FURINI
(Warrant Group)

Il sub continente indiano, con un tasso di crescita del prodotto interno lordo superiore all'9% per l'anno 2010-2011 è tornato a dei livelli di sviluppo superiori al 2007. Se la domanda interna indiana basta a se stessa per segnare un tale risultato, l'ottima salute dell'economia indiana costituisce ormai una meta privilegiata per lo sviluppo delle nostre aziende e l'investimento straniero.

Come segnala Gautam Kumra, "direttore di Mc Kinsey India", i risultati delle operazioni di M&A per il primo trimestre superano di 42% i risultati dell'anno scorso; questa dichiarazione è rinforzata dal rapporto dell'indiana Dealogic.

Le operazioni di fusioni-acquisizioni sui 20 primi giorni dell'anno avrebbe attirato annunci di operazioni per oltre 2,8 miliardi di dollari e l'India risulterebbe così, seconda dietro la Cina per l'ammontare di investimenti attirati.

Tra i settori più gettonati: l'industria farmaceutica, automotive e infrastrutture/costruzioni, manifatturiero e agroalimentare; una conseguenza non indolore di un trend così marcato, è l'incidenza sui multipli, due o tre volte superiori a quelli attualmente praticati sui nostri mercati.

In questo contesto, anche le PMI italiane stanno operando una piccola rivoluzione culturale. Se la strada dell'acquisizione non è praticabile per ovvie ragioni dovute alla stretta finanziaria, le aziende italiane culturalmente prudenti e poco allenate all'investimento estero, stanno tracciando un percorso di svolta principalmente su strategie e processi.

Rassicurati da un contesto giuridico economico tutelante del "common law", del trattato contro la doppia imposizione, della tutela sulla privacy, la proprietà intellettuale e della liberalizzazione di quasi tutti i comparti dell'industria relativi all'investimento estero, le aziende considerano l'investimento in loco come la strada ottimale per raggiungere i loro obiettivi.

In una tradizione italiana dove solitamente è consuetudine "testare" il mercato, con volumi di export cospicui senza fare grandi sforzi sull'adattamento del prodotto e il mix posizionamento-prezzo, il trend osser-

vato in questi ultimi mesi segna un forte cambiamento.

Gli indici "dichiarano", che sino a 18 mesi fa numerose PMI avrebbero ripugnato all'idea di produrre un prodotto tecnologicamente meno avanzato per aggredire questo mercato; oggi sono numerose le aziende che scelgono la strada della "Joint Venture" per produrre localmente il prodotto richiesto dal mercato e quindi sfruttare la conoscenza del mercato dei partner indiani, pur mantenendo in Italia le attività di Ricerca e gli investimenti tecnologici. Il fenomeno è particolarmente presente tra i produttori di macchinari, impianti, componentistica in generale e beni di largo consumo.

Parallelamente molto liquide ed avidi di tecnologie, le aziende indiane sono a caccia di tecnologie, reti commerciali e know how in generale. Sono pertanto alla ricerca di partner in Italia; anche in questo caso la JV (new co) diventa il modello più richiesto ed adatto ai progetti aziendali comuni.

Come succede spesso durante le forti crisi, le aziende reagiscono innovando i propri prodotti e processi produttivi.

È giunto necessariamente il momento di accelerare il processo di internazionalizzazione, che paga lo scotto di essere rima-

sto rallentato per troppo tempo dal "comfort" illusorio di un puro modello di esportazione delle imprese Italiane.

Il vero bisogno è di una gestione diversa, performante ed idonea al mercato, che metta nelle condizioni l'azienda di essere competitiva, mantenendo saldo il principio che la costituzione di JV deve rispettare processi precisi; le imprese devono imparare ad affidarsi a consulenti specializzati, evitando pertanto l'insorgere di problemi ed eventuali dolorose conseguenze.

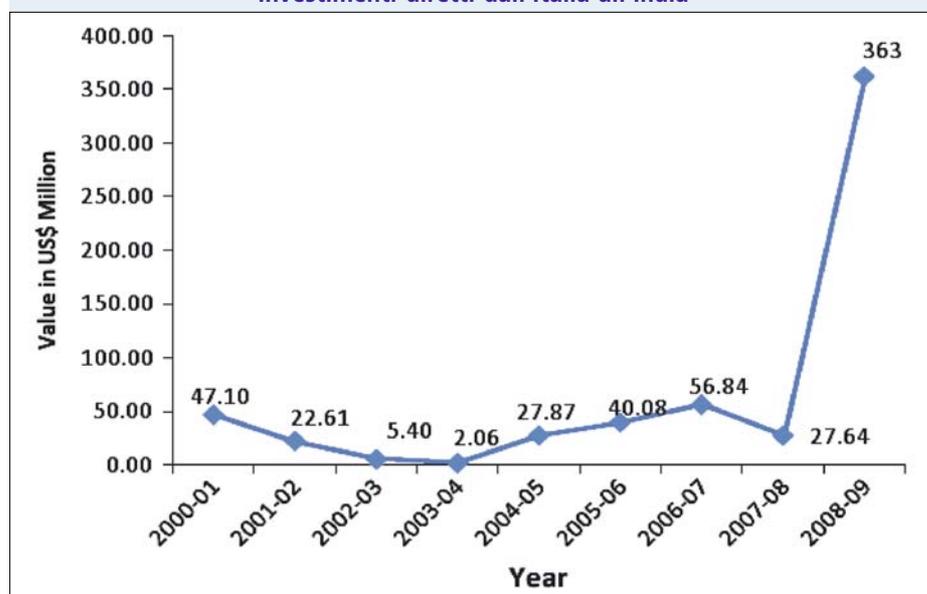
L'analisi e la valutazione a monte del partner, delle dovute analisi (analisi accurata del mix mercato/prodotto, fattibilità produttiva, business plan) e dei documenti di tutela inerenti (NDA e MOU), sono condizioni indispensabili al successo dei progetti ed alla loro redditività.

Investimenti diretti dall'India: Italia al 30°posto Country-wise Indian Direct Investment approvals in 2008/09 Ranks

Country	Amount (in \$ Million)	% share in total outflows
1 Singapore	4282.6	19.6
2 Netherlands	3543.8	16.2
3 Cyprus	2642.6	12.1
4 UK	2371.0	10.8
5 USA	2346.1	10.7
6 Mauritius	2087.0	9.5
7 UAE	960.6	4.4
8 Switzerland	358.5	1.6
9 Australia	317.6	1.5
10 Denmark	285.1	1.3
30 Italy	34.9	0.2

Last Updated: febbraio 2010 - Source : Various SIA newsletters

Investimenti diretti dall'Italia all'India



Fuorigioco



di CLAUDIO AGNESE
(SIAV)

Ma che cosa ci fa un giornalista tra i responsabili finanziari?

Potrebbe intervistare Claudio Lesca, presidente del CDAF, che non ha certo bisogno della ennesima intervista, è conosciuto, ha un ruolo rilevante nel suo settore, è presidente e ci sa fare... No direi che non sia questo lo scopo della mia presenza martedì 23 marzo 2010.

La serata per me parte da Genova, da pochissimo tempo dopo gli annusamenti di rito ho iniziato ad occuparmi dei rapporti con i media per Siav Sistemi Digitali... settore informatico, anzi IT... bella società, livello nazionale... internazionale anche, "sei di Torino, vai a conoscere i direttori finanziari miei colleghi in Unione Industriale, dove il Club ha organizzato una cena" mi dice il CFO di SiavSistemi Pierpaolo. Provengo dal settore pubblico, per alcuni anni responsabile della comunicazione di un'Agenzia piuttosto importante ma i miei rapporti con il settore amministrativo si sono limitati ad organizzare la pubblicità legale delle gare d'appalto ed a pranzare con il direttore amministrativo ed il suo vice al ristorante Toscano di via della misericordia... No, qualifiche sempre poco efficaci a

giustificare la mia presenza.

La curiosità, questo è il motivo che mi ha spinto ad esserci, anzi una serie di curiosità.

Leggendo sull'invito: "...con l'obiettivo di rafforzare la socializzazione tra i Soci..." Ma di che si parlano? Di partita doppia? Forse no, ma permangono i miei dubbi sugli esperti di economia, vero è che saranno meno peggio degli ingegneri con cui ho condiviso, unico umanista, gli anni olimpici.

Argomento della serata: "Stasera parliamo con... L'esperienza vissuta da uno dei soci, che ci racconterà come ha percorso le varie tappe della sua carriera e quali sono stati i principali skills che lo hanno supportato nella crescita personale e professionale", personale e professionale, interessante ma permane il dubbio che sarà prevalente l'aspetto professionale, è sempre così. Comunque alle 20.00 cravattina d'ordinanza, eccomi pronto per affrontare le solite scale che non ti fanno entrare nel salone di via Fanti, solita risalita, ricerca dell'ascensore e primo incontro, divertente, con un altro invitato che come me cerca di entrare, mi ricordassi mai di non prendere le scale...

Accredito, tanta gente, strano pensavo che soltanto i soliti affezionati presenziassero a questi incontri... Non è così, anzi tanti, tante diverse età e soprattutto persone che

non si conoscono tra loro. Ma come ha fatto a farli venire questo presidente? Mi sa che di comunicazione ci capisce parecchio, i presenti non mi sembra si sentano precezzati per la serata.

Presentazioni, alcuni volti noti, cena, compagni di tavola, e a questo punto altro che serio e compassato ambiente economico amministrativo: lo Speed Date..."la modalità innovativa e divertente dello scambio dei tavoli, che la volta scorsa è risultata particolarmente gradita" può far sorridere, ma funziona: a tavola al primo giro sono stato coinvolto in una società di canottieri, un circolo velico, la visita al forte Bramafam e qualche altra avventura... Pausa di riflessione: a raccontarci la sua storia è Paola Bosso, CFO del Gruppo Lavazza... noiosa? Ma no! assolutamente brillante e coinvolgente, la storia di una vita di esperienze, ma non solo di scelte professionali, emozioni, rapporti umani in Italia, in USA, in UK... ottima comunicativa, grande competenza, leader, coinvolgente e istrione quanto basta... Ma che scoperta questi CFO.

Lesca ci richiama allo Speed Date, non prima di aver dato un'opportunità ai giovani in sala di presentarsi, neanche un secondo di horror vacui, grintosi i futuri vertici amministrativi: uno per uno si fanno conoscere e mi fanno conoscere la scelta di CDAF di puntare sui giovani laureati in economia con borse di studio, coinvolgimento nelle attività e... coinvolgimento nello speed date: ovvero contatti, contatti, contatti... la vera crescita professionale.

Non mi alzo perché non sono CFO nel DNA, un'azienda potrebbe farmi assumere dal suo peggior concorrente: chiusura certa, non sono giovane, niente bella presenza... e nel giro di tavoli ho perso il dolce!

Però, non è male il volto umano degli amministrativi.

...Sono uscito senza perdermi sulle scale, ottimo risultato.



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



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

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

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



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

Le aree di maggiore presenza sono:

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

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

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



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

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



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

Soci Sostenitori CDAF



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

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



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 - infofis@fisspa.it



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

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



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

Ai clienti è garantita una protezione globale attraverso programmi specifici di prevenzione e il ricorso a tecniche di trasferimento e finanziamento dei rischi.

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



Nethouse nasce a Torino nel 1998 ed è oggi uno dei principali operatori italiani nel settore del terziario avanzato e business services oriented.

NETHOUSE offre servizi integrati per la consulenza, lo sviluppo e la gestione di soluzioni e.business personalizzate, capaci di soddisfare i più alti standard qualitativi e le più complesse esigenze aziendali. L'esperienza acquisita nel settore, lo spirito innovativo, le migliori partnership tecnologiche ed i costanti aggiornamenti formativi permettono a NETHOUSE di presentarsi sul mercato, proponendo la propria leadership. 5 Business Unit specializzate e coordinate, collaborano in maniera sinergica offrendo competenze distinte.

La mission aziendale è da sempre rivolta al cliente al quale viene dedicata ogni risorsa e prestata la massima attenzione, offrendo servizi privilegiati e specializzati, ad alto valore aggiunto.

Le aziende che intendono sviluppare le proprie strategie in modo innovativo troveranno in NETHOUSE il partner ideale, capace di affiancarle con professionalità, cortesia e successo.

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

Soci Sostenitori CDAF



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

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

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



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

Praxi è articolata su quattro Divisioni:

- Organizzazione
- Valutazioni e Perizie
- Informatica
- Risorse Umane

C.so Vittorio Emanuele II, 3 - 10125 Torino - Tel. 0116560 - www.praxi.com



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.

C.so Trapani, 16 - 10139 Torino - Tel. 011 7771811 - www.protiviti.it - www.protiviti.com



Quinary S.p.A., con una storia ultraventennale di trasferimento di tecnologie IT innovative al settore aziendale, è un system integrator focalizzato sulla realizzazione di soluzioni multicanale e di convergenza per grandi clienti.

Quinary S.p.A. fornisce ai propri clienti, sia nel mercato Telco che in quello della Pubblica Amministrazione, soluzioni informatiche aperte e complete, coprendo l'intero ciclo di vita della realizzazione della soluzione: dalla consulenza al design, dallo sviluppo al testing, dal management della soluzione alla gestione delle macchine ospitanti l'applicazione.

Le principali linee di offerta di Quinary S.p.A. sono dunque concentrate nei seguenti segmenti: Consulenza, Sviluppo e integrazione di soluzioni ICT (System Integration), Gestione, monitoraggio correttivo ed evolutivo delle applicazioni (Application and Network Management), Gestione e realizzazione dei centri di elaborazione ospitanti le soluzioni Software & Integration multicanale, Mobile & Video Services, Knowledge Services

Via R. Gigante, 4 - 00143 ROMA - Tel. 06 5099961 - Fax 06 509996230 - www.quinary.com



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.siavsystemi.it
Via Genovesi, 2 - 10100 Torino**

Soci Sostenitori CDAF



Business, technology, innovation

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



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

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

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



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

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



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

Attraverso le sue sette business units e la tecnologia d'avanguardia, Ventana Group offre un servizio completo e funzionale nell'ambito del turismo corporate organizzando e gestendo: trasferte aziendali, viaggi di incentivazione, eventi, congressi, hospitality e accommodation per il polo fieristico di Fiera Milano e del Lingotto Fiere, viaggi leisure di alto profilo

Un servizio attento e qualificato ha permesso all'azienda di acquisire e fidelizzare importanti clienti e di farla crescere esponenzialmente in pochi anni.

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

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



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

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

GLENMORANGIE: un marchio di Whisky



di PIER GIORGIO GIRAUDO
(MOËT HENNESSY ITALIA -
Socio CDAF)

Il popolo scozzese non è facile da impressionare e ha bisogno di tempo per convincersi. Al di sopra di ogni altra cosa dà valore all'integrità, all'autenticità e al calore. Convinceteli di questo e qualsiasi dubbio o riserva iniziali saranno presto sostituiti da affetto, rispetto e lealtà genuini e duraturi. E' la stessa cosa con il Single Malt. In oltre un secolo gli Scozzesi hanno imparato ad apprezzare ciò che fa di un Whisky un grande Single Malt. Ecco perché Glenmorangie è così fiero di essere il Single Malt preferito dagli Scozzesi.

Dal 1843, la distilleria Glenmorangie di Tain produce i suoi famosi Single Malt sulle rive del fiume Dornoch nelle Highlands Scozzesi. Dopo oltre un secolo e mezzo Glenmorangie è ancora gestita dai 16 Uomini di Tain che, usando metodi artigianali tramandati di generazione in generazione, perpetuano lo stile e l'unicità del Single Malt più amato in Scozia.

La nascita della distilleria

La storia del Whisky Scozzese risale a centinaia, se non migliaia di anni fa e le sue origini sono ammantate di mistero. Quello che sappiamo per certo è che il whisky viene prodotto in Scozia da molto prima del 1494, anno in cui Re Giorgio IV decretò che per legge una determinata quantità di malto dovesse essere consegnata a un certo frate John Cor per la produzione di 'aqua vitae'.

Nel 1640 un inventario proveniente da un testamento registrato nel 1640 fornisce la prima prova diretta della produzione di Whisky nell'area di Tain. Nel documento si fa riferimento a "ane aquavitie celler with ye glesses... ane aquavitie pott with the graith ane brewing panne... three aquavitie rubbures".

Il più antico riferimento documentato alla distillazione in quest'area risale al 1703, e si trova nei 'Tain and Balnagown Documents'. Nel 1730 venne fondata la prima distilleria nell'area di Tain.

La Distilleria Glenmorangie ottenne la licenza per produrre Whisky nel 1843, anno in cui il Distillery Manager William Matheson, invece di comprare alambicchi nuovi, trovò degli alambicchi a collo di cigno di seconda mano in una distilleria di gin. Questi, pensò, sarebbero andati più che

bene, soprattutto per il prezzo d'occasione. Questo è il motivo per cui gli alambicchi di Glenmorangie hanno tuttora lunghi e arcuati colli a cigno, forgiati a mano singolarmente da esperti ramai. Sono alti esattamente 5,14 metri: i più alti in tutta la Scozia. Questo è uno dei motivi per spiegare la differenza tra Glenmorangie e gli altri Whisky.

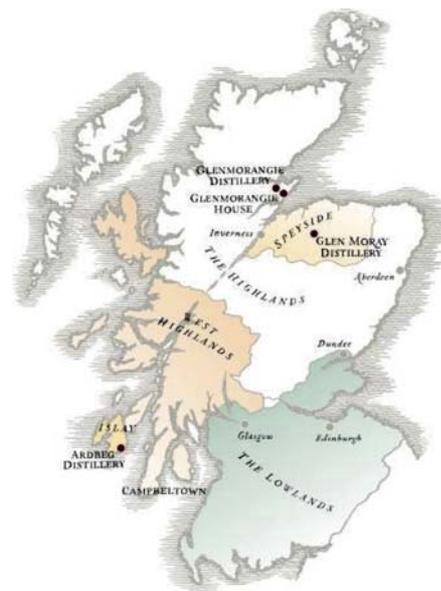
Il 1887 vide l'assetto definitivo della Distilleria come Limited Company di proprietà dei fratelli Maitland, già architetti a Tain. Il loro socio era Duncan Cameron, Direttore della Commercial Bank. Presto Glenmorangie iniziò ad essere esportato in tutto il mondo, soprattutto per gli abitanti del Ross-shire, la contea di Tain, emigrati nelle Colonie, ma anche per hotel e locali di qualità in Europa e negli Stati Uniti. Uno dei clienti più prestigiosi era l'Hotel Savoy a Londra.

Prima della fine della Grande Guerra, Glenmorangie smise di avere proprietari locali in quanto venne acquistata nel 1918 dal suo cliente più importante, la società McDonald e Muir di Leith.

Assicurare l'approvvigionamento d'acqua alla Distilleria era sempre stato un problema per Glenmorangie: le sorgenti di Tarlogie infatti appartenevano al latifondista locale, il quale concesse in affitto il diritto di trarre acqua dalla sorgente alla Distilleria.

Negli anni 1980 si presentò il pericolo di un possibile sviluppo edilizio in prossimità delle sorgenti, così McDonalds e Muir assicurarono la purezza dell'acqua acquistando 650 acri della terra che circondava le sorgenti di Tarlogie.

Sebbene Glenmorangie produca oggi molto più Single Malt di un tempo, la Distilleria mantiene ancora l'antica tradizione di avere solo sedici uomini, i Sedici Uomini di Tain appunto, che lavorano tutti i giorni, tutto l'anno, fermandosi solo per il



Natale e per le necessarie opere di manutenzione.

Questa dedizione assicura alla Distilleria Glenmorangie il primato della tradizione nelle Highlands.

I sedici uomini di Tain

Perpetuare il sapore unico di Glenmorangie è responsabilità di soli sedici uomini "i Sedici Uomini di Tain", che si tramandano di generazione in generazione i metodi artigianali di produzione del Whisky secondo l'antica tradizione scozzese.

Aggirandosi nella Distilleria in un giorno qualsiasi si ha l'impressione di calma e serenità. Non a caso 'Glenmorangie' significa 'Valle della Tranquillità', dal gaelico 'Gleann mor na sith'. Sebbene tutto appaia così calmo, nella 'Valle della Tranquillità' c'è un gran fervore d'attività, con ognuno dei Sedici Uomini intensamente occupato nelle proprie mansioni, per far sì che l'intero processo sia al massimo dell'efficienza.



Quali sono le mansioni dei Sedici Uomini di Tain?

Distillery Manager: ha la responsabilità ultima di assicurare che ogni fase di produzione proceda nel migliore dei modi. E' un lavoro molto vario, che richiede un'attenzione meticolosa ai dettagli.

Mashmen: una volta che l'orzo maltato è stato macinato ed è divenuto della consistenza perfetta, il 'grist', è pronto per essere trasferito in un grande recipiente circolare chiamato 'mush tun', o recipiente di macerazione. E' qui che avviene appunto la macerazione, una parte fondamentale del processo artigianale di distillazione, sotto il controllo attento dei 'mashmen'. E' una fase che necessita di molta pazienza. Il 'grist' viene mescolato con acqua calda delle fonti di Tarlogie per ottenere un liquido zuccherino chiamato 'wort' (mosto). Il wort viene spillato dal mush tun e passato nelle vasche di fermentazione, o 'wash-backs', dove vengono aggiunti dei lieviti che permettono di ottenere, dopo circa 48 ore, un liquido chiamato 'wash'. Questo liquido, contenente alcol a bassa gradazione, verrà distillato per ottenere il Single Malt. I Mashmen di Glenmorangie sanno bene che il tempo e la macerazione danno una mano alla natura per produrre un piccolo miracolo, la trasformazione del granulato di malto in alcol, e sanno che si può fare più danno al Single Malt in questa fase che in qualsiasi altra. La loro perizia sta nell'assicurare che ogni fase di macerazione produca il miglior 'mash' possibile per lo 'stillman' che dovrà distillarlo. Sanno anche che ci vorranno almeno 10 anni perché il Single Malt raggiunga la piena maturità e solo allora la loro bravura mostrerà i suoi frutti.

Stillmen: Gli Stillmen, i maestri della distillazione, hanno nelle loro mani il futuro dei Single Malt Glenmorangie. Loro soli possono decidere quando il distillato è pronto per passare all'invecchiamento, a loro spetta la decisione di ruotare la leva che farà affluire il prezioso liquido nelle botti. Da Glenmorangie solamente un quinto del prodotto della seconda distillazione viene trattenuto per l'invecchiamento. Il restante ritorna negli alambicchi per essere raffinato per una terza volta. E' un lavoro meticoloso e gli Stillmen devono essere sempre attenti ai cambiamenti che avvengono tra gli alambicchi e gli 'spirit safe' dove viene raccolto il distillato, monitorando i livelli e spillando il distillato quando è al meglio.

Warehousemen: Chiedete a un qualsiasi Warehousemen di Glenmorangie del suo lavoro e vi parlerà dell'importanza del rispetto della tradizione nella gestione degli edifici storici. Vi parlerà di come i pavimenti di terra e l'umidità influenzino l'invecchiamento. E di come l'altezza di ogni magazzino sia di vitale importanza nel processo di maturazione del Single Malt. La sua giornata inizia verso le otto del mattino, quando il nuovo distillato passa dagli alambicchi direttamente nelle botti per iniziare la fase di maturazione. Il processo può richiedere anche tutta la mattinata, il che lascia il pomeriggio per rinnovare il magazzino con le botti vuote e per selezionare le botti pronte per la spedizione dopo almeno 10 anni di invecchiamento.

Il DNA di GLENMORANGIE

Che cosa rende Glenmorangie un Whisky unico e inimitabile?

La Purezza dell'acqua. Glenmorangie usa solamente acqua proveniente dalle fonti Tarlogie, fonti di proprietà che forniscono un'acqua più limpida, con più durezza, più ricca di calcio e di magnesio rispetto alla comune acqua scozzese.

Gli alambicchi. Glenmorangie possiede gli alambicchi più alti della Scozia (5,14 metri). L'altezza degli alambicchi è fondamentale per ottenere un distillato dalle caratteristiche estremamente fini e complesse.

L'età e la varietà delle botti. Le botti impiegate regalano una complessità rara ai distillati Glenmorangie. Esse provengono dagli Stati Uniti dove sono inizialmente utilizzate per invecchiare il Bourbon. Solo le migliori sono poi inviate in Scozia, pronte per accogliere il Single Malt Glenmorangie. La continua attenzione all'innovazione delle tecniche di invecchiamento ha fatto nascere la gamma dei "Glenmorangie Wood Finish": questi distillati, invecchiati come di consueto nelle botti di Bourbon, vengono ulteriormente affinati per due anni in ex botti di Sherry, di Porto o di Madeira.

La provenienza del legno. Alla Glenmorangie siamo speciali. Per salvaguardare la delicata complessità del nostro single malt è nostro imperativo utilizzare soltanto i barili migliori ottenuti dal legno più pre-

giato.

La nostra ricerca all'avanguardia sugli effetti della maturazione si estende per oltre un quarto di secolo e a questo riguardo siamo orgogliosi di essere leader nel settore dello Scotch whisky.

Glenmorangie utilizza principalmente barili di Quercia Bianca Americana che hanno precedentemente contenuto bourbon. La maggior parte dei nostri barili viene prima riempita (cioè, barili che prima non sono mai stati usati per la maturazione dello Scotch whisky) e successivamente viene creata una proporzione significativa dal legno fatto essiccare lentamente all'aria, secondo le nostre specifiche.

Conosciuto come 'barrel design', l'utilizzo di legno cresciuto lentamente e essiccato all'aria porta molti vantaggi. Poiché il legname sviluppato lentamente contiene un numero maggiore di pori aperti di quello del legno maturato in primavera e ha quindi un potenziale di maturazione maggiore del legno cresciuto velocemente. Allo stesso tempo la stagionatura del legno all'aria aperta riduce l'astringenza e l'amarrezza che derivano dai tannini nel legno e aiuta ad aprire la struttura interna aumentando la capacità di produrre ossidazione. Quindi, tra i due modi di essiccare il legno nella produzione dei barili – essiccazione in forno o all'aria – quella in forno arricchirà la qualità del sapore in barili riempiti più e più volte mentre quella all'aria permetterà lo sprigionarsi di sapori più delicati e più ricchi. Noi crediamo che siano proprio queste qualità dell'essiccazione all'aria ad arricchire il carattere delicato e allettante di Glenmorangie.

Per prodotti maturati ulteriormente abbiamo barili di porto, sherry o vino Sauternes provenienti dalle vigne e dai castelli più prestigiosi d'Europa. Queste botti scelte per la loro origine e qualità completano le caratteristiche complesse di Glenmorangie poiché creano espressioni di gusto squisito e finezza.

L'equilibrio perfetto dopo 10 anni di affinamento. Glenmorangie Original (invecchiato 10 anni) presenta un equilibrio di aromi perfetto: questo testimonia la sua complessità unica. Una simile perfezione viene raggiunta solo dopo un periodo di tempo deciso dal Master Distiller: il tempo di invecchiamento di ogni Single Malt Glenmorangie è dato dalle sue caratteristiche intrinseche. Per questo motivo Glenmorangie Original è perfetto dopo tale periodo e non oltre.

Marketing e vendite: "Al di là" del nostro cliente

Perché 10 anni

Numerose ricerche sono state effettuate al fine di poter ottenere un equilibrio armonioso attraverso tutti i sensi. All'olfatto i profumi che scaturiscono da questo stupefacente distillato, derivanti dalla distillazione (profumi di limone e fiori) sia dalla maturazione (vaniglia, peperoncino, tabacco) sono eccezionali. Le papille gustative vengono colpite in modo armonioso da sapori dolci sulla punta della lingua, piccanti al centro e aspri sui lati. Glenmorangie Original, è armonia e equilibrio che non sussisterebbe se l'invecchiamento andasse oltre. A 12 anni l'equilibrio dei profumi diminuirebbe le note floreali si perderebbe e il gusto diventerebbe più piccante e secco. Le note aspre sui lati della lingua svanirebbero e il gusto sarebbe meno complesso.

La produzione

Gli ingredienti che entrano nel processo di produzione del Single Malt Whisky sono l'orzo, l'acqua, la torba e i lieviti. La produzione si articola in 5 fasi:

Il maltaggio: fase in cui l'orzo rilascia l'amido e permette di estrarre il materiale di fermentazione, fase che dura dai 7 agli 8 giorni.

La macinazione dell'orzo: l'orzo viene macinato perché sia pronto per la fase successiva: la fermentazione.

La fermentazione: durante questa fase vengono aggiunti i lieviti che trasformano lo zucchero in alcol e anidride carbonica. La fermentazione avviene in vasche di legno o di acciaio inossidabile e dura per 2 - 3 giorni.

La distillazione: serve a catturare l'alcol e i sapori del Whisky. Gli alambicchi sono di tipo Pot Still, di rame e con il collo "a Cigno".

La maturazione: la maturazione, per legge non inferiore ai 3 anni, per Glenmorangie non dura meno di 10 anni. Permette di sviluppare la dolcezza, la complessità e la maturità del Whisky, eliminando aromi indesiderabili e donando delicatezza e colore.



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

Quando parliamo di marketing, non possiamo che parlare del cliente; sì del cliente non della vendita.

La vendita è la naturale conseguenza di una corretta analisi di marketing; migliore è l'analisi più facile sarà la vendita.

La vendita non deve essere il primo obiettivo.

Ci rendiamo conto del fatto che quest'affermazione può rappresentare per alcuni uno stravolgimento delle cose, un "cambio di visione".

Alle orecchie di un venditore push (o ONE touch and go) può suonare come una nota stonata; un cultore del tutto e subito potrebbe tacciarci di eccesso di teorizzazione. Proviamo a fare assieme alcune riflessioni. Il marketing non è solo una norma operativa, analizzare la situazione in chiave di marketing significa seguire una filosofia, significa vedere le cose in modo diverso da quello di chi crede di essere un ottimo venditore solo perché riesce a "strappare" ogni tanto qualche "grosso ordine".

Operare in termini di marketing significa secondo noi, farsi carico dei problemi di ogni singolo cliente, significa comprendere i problemi commerciali e comunicativi del cliente, significa aiutarlo a trovare nuove soluzioni che gli consentano di "distingersi" dai suoi competitor.

Il venditore diventa in questo modo il personal trainer del cliente, prima gli parla per conoscerlo, poi condivide con lui una specifica scheda degli esercizi e poi monitora la sua attività.

In tempi di crisi le palestre sono affollate di aziende che desiderano "perdere i chili di troppo" che vogliono liberarsi del "sovrappeso" per muoversi più agevolmente nel mercato, che vogliono farsi "notare" per conquistare nuovi clienti e farsi sempre più apprezzare da chi già collabora con loro. Ma allora se quanto stiamo dicendo è vero, possiamo pensare che le aziende non vogliono in realtà "dimagrire" ma solo farsi notare per farsi scegliere?

Uscendo dalla metafora si potrebbe affermare quindi che il "dimagrimento" è il mezzo e il "farsi scegliere" è l'obiettivo. Ma questo non vale forse per tutti? Aziende, Venditori, gente comune?... Probabilmente sì.

Allora se questa riflessione è accettabile,

oggi più che mai il "Professionista della vendita" non deve limitarsi a conoscere solo il proprio mercato e i propri concorrenti ma deve essere, prima di tutto, un ottimo conoscitore del mercato dei propri clienti.

Più che vendere al proprio cliente deve vendere AI CLIENTI DEL PROPRIO CLIENTE. Estremizzando il concetto, il venditore moderno è il socio esterno dell'azienda. Se il suo cliente è soddisfatto, lui è soddisfatto.

A questo punto qualcuno potrebbe dire che "FORSE, riflettendoci meglio, il marketing aiuta a vendere ma non ad acquisire subito degli ordini.

"Come faccio a seguire questa filosofia"? a me è richiesta la pratica, il risultato subito!....

Volendo fornire una nostra visione, osiamo dire che se offriamo al nostro cliente argomenti e punti di vista diversi (talvolta "solo" meglio organizzati) che possano portare alla sua azienda del fatturato, fare MARKETING non aiuta a vendere ma a RI VENDERE cioè a vendere oggi, domani e sempre perché non esistono altre possibilità:

IL VENDITORE VENDE SOLO SE IL SUO CLIENTE VENDE.

In termini tecnici significa creare e alimentare il ciclo del valore che inizia, finisce, RI inizia con il consumatore finale.

In un'epoca in cui tutti hanno tutto e il potenziale economico è messo a serio rischio dalla crisi, solo questo tipo di approccio ci può portare a produrre risultati.

Ma allora se marketing e vendita sono una conseguenza dell'altra come possiamo definirle?

Ci piace pensare che la trattativa di vendita si svolga in due fasi:

La prima fase (il marketing) rappresenta l'analisi della disponibilità, della numerosità e del comportamento d'acquisto dei clienti del mio cliente (target.)

La seconda fase (la Vendita) rappresenta la relazione personale, va portata avanti con l'ascolto, le domande e la negoziazione. Lo scopo è quello di fornire al nostro cliente strumenti quanto più precisi e verificabili che permettano a LUI di decidere come sfruttare al meglio il nostro prodotto/servizio.

Sia chiaro: Il fatturato è l'obiettivo finale, ma non solo quello nostro!

Senza vendita non c'è fatturato ma senza fatturato non c'è vendita.

Se quanto è stato scritto in queste poche righe, ha sollecitato la riflessione in qualche professionista della vendita (e non solo) l'invito finale è: arricchiamoci di conoscenza e ricordiamoci che la conoscenza non è ciò che sappiamo ma è ciò che riusciamo a comunicare agli altri quando entrano in contatto con noi.

Mettiamo in soffitta i "dischi di vendita" dei primi corsi di tecniche, ogni cliente è un caso speciale non perché ha attività o mercato diverso ma solo perché è una persona diversa e si sa, ognuno di noi ha un proprio modo di affrontare le cose (di visioni personali e comunicazione potremmo forse parlare in un'altra occasione...).

Quanto la conoscenza sia importante è molto chiaro al CDVM Club Dirigenti Vendite e Marketing dell'Unione Industriale di Torino che da 60 anni offre ai propri

iscritti e ai club associati all'U.I. la possibilità di partecipare a incontri, seminari e gruppi di lavoro attraverso i quali manager e operativi dei vari settori si scambiano informazioni, esperienze e punti di vista su tutta l'area Marketing e Vendita. Ascoltare significa stimolare la curiosità e il confronto quindi, vi aspettiamo per conoscervi personalmente.



Mamma "over" alla riscossa



di ELENA PEDON
(AFC - Socia CDAF)

...si chiama Edoardo Mattia Giovanni ed è un brunetto con grandi occhi chiari.

Sì, sto parlando del... mio secondogenito! Per me, Elena, mamma non più giovanissima (sono trascorse 43 primavere) la scelta di fare un figlio e conciliare la vita privata con quella lavorativa fa sì che tutto diventi sempre più impegnativo.

È indiscutibile che sia in atto una vera rivoluzione nel mondo femminile e che ho potuto constatare anche di persona in coloro che ho incontrato durante il periodo della gravidanza: oggi sempre più spesso si pensa prima alla realizzazione personale e poi si dà ascolto all'orologio biologico. Sono una donna fortunata: è vero che cercare un figlio tardi richiede coraggio perché si corrono rischi per i bambini e per se stesse. Ma io non mi sento coraggiosa ma solo una donna, e appunto molto fortunata. Infatti non ho avuto nessuna complicazione, ho potuto lavorare fino a 5 giorni prima del parto, che per scelta è stato un cesareo, ed Edoardo è nato in perfetta forma.

E ora mi sembra di volare, di vivere una favola bella; e vorrei anche sottolineare l'importanza del ruolo del mio compagno nello starmi vicino, di vederlo emozionatissimo nell'essere diventato genitore.

Nonostante gli impegni professionali di entrambi riusciamo con varie carambole a organizzarci e ritagliarci del tempo da dedicare al piccolo e aggiungerei che l'impegno del papà fa sentire la mamma ancora più serena. È proprio un papà modello. Quindi la domanda è: famiglia e lavoro perché no???

La risposta è sì, ma quanta energia ci vuole per rimettersi in pista con notti in bianco e poppate quando hai più di un figlio a cui badare e un lavoro impegnativo da svolgere. Un lavoro come il nostro pieno di scadenze soprattutto nei primi mesi dell'anno, che mi ha purtroppo richiesto di rientrare, seppure a orario ridotto, dopo un mese dalla nascita del bimbo.

Tanta fatica, ma ne vale la pena. Basta sapersi organizzare: il bello di essere una "madre matura" e che hai ben in mente quali siano le tue priorità. E poi gestire famiglia e lavoro senza ansie da prestazione. Non ho neanche rinunciato ad allattare Edoardo, quel latte materno che è prezioso e crea quel rapporto magico tra madre e figlio.

DIETRO AL SUCCESSO DELLA TUA AZIENDA C'E' SEMPRE UN PARTNER DI FIDUCIA



Avere un consulente che ti aiuta nelle scelte strategiche della tua azienda a volte può fare la differenza. Gestire l'azienda in modo più puntuale, consapevole e strutturato non è impossibile.

Unionfidi, attraverso gli oltre 60 Istituti di Credito convenzionati, rilascia garanzie alle piccole e medie imprese italiane a fronte dei finanziamenti concessi dal sistema bancario, accrescendo la loro capacità e qualità del credito.

Finindustria riveste il ruolo di consulente finanziario e fornisce le competenze e le conoscenze per attivare un approccio strutturato e metodologico con il sistema bancario attraverso un'assistenza completa nell'accesso ai finanziamenti a tasso agevolato, ai contributi a fondo perduto ed ai bonus della normativa regionale, nazionale e comunitaria.

UNIONFIDI S.C. - Sede Centrale: Via Nizza 262/56 - 10126 Torino
Tel. 011 22.72.411 - Fax 011 22.72.455 - info@unionfidi.com

FININDUSTRIA S.r.l. - Sede Centrale: Via Nizza 262/56 - 10126 Torino
Tel. 011 22.72.511 - Fax 011 22.72.555 - info@finindustria.com

ALESSANDRIA Tel. 0131 68.864 **GENOVA** Tel. 010 86.86.064

ASTI Tel. 0141 43.69.65 **MATERA** Tel. 0835 33.26.39

BIELLA Tel. 015 35.51.39 **NOVARA** Tel. 0321 33.16.52

BRA Tel. 0172 43.98.92 **POTENZA** Tel. 0971 44.36.24

BRESCIA Tel. 030 83.60.696 **RHO** Tel. 02 36.54.13.62

CUNEO Tel. 0171 69.33.69 **VERBANIA** Tel. 0323 40.24.46

Il presente è un messaggio pubblicitario con finalità promozionali. Si invitano, pertanto, gli associati a fare riferimento ai fogli informativi contenenti le condizioni contrattuali, generali ed economiche, disponibili presso le nostre sedi e sul sito www.unionfidi.com



GARANZIE SUI FINANZIAMENTI. CONSULENZA SU FINANZA AZIENDALE E AGEVOLATA

www.unionfidi.com • www.finindustria.com

Applicazione delle politiche di Transfer Pricing nei periodi di crisi economica



di GIANNI DE ROBERTIS
e FILIPPO BERTOLETTI
(KStudio Associato)

La corretta formulazione e la applicazione delle politiche di Transfer Pricing¹ possono rivelarsi particolarmente complesse allorché i fondamentali macroeconomici si trovano in una profonda crisi sistemica, quale quella attuale. Di seguito evidenzieremo alcuni tra gli aspetti su cui porre maggiore attenzione in tale contesto, nonché alcune delle criticità che in questo periodo si incontrano nella preparazione della documentazione atta a spiegare la base razionale delle politiche di Transfer Pricing. Non vi è dubbio infatti che a fronte di una pervasiva crisi, in molti gruppi:

- l'applicazione senza deroghe rispetto al passato della politica di Transfer Pricing possa portare a situazioni in cui, sebbene la casa madre sia in perdita, devono essere riconosciuti utili ai soggetti routinari²;
- la disapplicazione, o l'applicazione con deroghe, della politica di Transfer Pricing normalmente applicata, possa essere vista come fonte di rischio, in quanto oggetto di possibili contestazioni da parte delle Autorità fiscali, che potrebbero non ritenere corrette perdite e ingenti riduzioni nei livelli di profitto in capo ai soggetti routinari.

Non sempre le politiche di Transfer Pricing, sviluppate per regolare le transazioni in tempi di stabilità economica, si adattano a situazioni di crisi "anomale" come il periodo che stiamo vivendo.

Il problema è molto complicato e dovrebbe essere considerato, per poter essere compreso appieno e spiegato in modo oggettivo, anche alla luce dei mutamenti della struttura dei settori industriali che, solitamente, si verificano in tempi di recessione e che devono necessariamente essere riflessi anche nei rapporti tra parti correlate dato che il metro di paragone per questi ultimi è rappresentato dall'evoluzione delle relazioni (in termini di condizioni economiche e contrattuali) tra parti indipendenti sul libero mercato.

Occorre sempre infatti ricordare che le politiche di Transfer Pricing devono replicare quanto avviene tra parti indipendenti. Fondamentale, al fine di giudicare come una politica di Transfer Pricing possa essere

adattata in un contesto di crisi, è pertanto considerare, prima di tutto, gli effetti della recessione sullo specifico settore e nelle relazioni tra parti indipendenti del medesimo.

Ove a fronte dell'applicazione di una politica di Transfer Pricing senza deroghe in periodo di crisi, una o più società routinarie dovessero riportare perdite, si potrà dover dimostrare che, da un lato, tali perdite non dipendano da un errato modello di Transfer pricing e, dall'altro, che i prezzi applicati rispecchino l'effettiva suddivisione delle funzioni, dei rischi e degli *asset* tra le aziende del gruppo coinvolte nella transazione e che in ogni caso riflettono rapporti che potrebbero instaurarsi tra soggetti indipendenti.

La dimostrazione potrebbe cercare di provare che nel settore di riferimento, ad esempio, diversamente da quanto può accadere in condizioni di normalità, quando nel rapporto committente / terzista la dinamica relativa alla contrattazione dei prezzi può essere tale per cui i margini del terzista non risultano mai troppo elevati né eccessivamente ridotti (cosa che potrebbe implicare un impatto negativo sul processo produttivo integrato), in condizioni di crisi a volte si riscontra che l'internalizzazione di processi in precedenza esternalizzati modifica tale dinamica con la conseguenza che anche operatori routinari indipendenti si trovano ad operare in perdita.

Altre tematiche su cui la recessione si riflette sono senz'altro la determinazione dei profitti dei soggetti routinari attraverso la selezione di *comparables*³ per i quali va, in primo luogo, ricordato che la recessione ha avuto impatti diversi a seconda del settore industriale, dei vari segmenti all'interno di ciascun settore ed anche sulle singole società che operano nello stesso segmento.

Tra le problematiche più discusse in merito alla affidabilità delle analisi di *comparables* si possono citare:

- quella relativa ai ritardi temporali nella disponibilità dei dati dei *comparables*: siccome i database da cui vengono attinti gli elementi finanziari per l'analisi economica utilizzata a supporto delle politiche di Transfer pricing sono generalmente aggiornati con un ritardo di quasi due anni dalla chiusura dell'esercizio e siccome la best practice prevede l'uso di dati che coprano gli ultimi tre esercizi disponibili, di norma si utilizzano dati "ritardati". L'impatto di tale ritardo è signifi-

cativo in un contesto quale quello attuale in cui la crisi è stata repentina e particolarmente intensa. Essendo impossibile anticipare i risultati finanziari futuri dei *comparables*, a meno di ricorrere ad artificiosi aggiustamenti per adeguare prospetticamente dati storici, è giocoforza che oggi ci si trovi ad utilizzare in gran parte dati pre-crisi. Questo effetto, se sommato alla assenza di deroghe alle politiche di Transfer Pricing normalmente utilizzate, può generare effetti che appaiono potenzialmente distorsivi;

- quella relativa alla rappresentatività statistica: l'effetto della crisi probabilmente non sarà, peraltro, forse mai integralmente fotografato dai *comparables* che, per forza di cose, prendono in considerazione le società effettivamente attive ed è quindi probabile che i dati finanziari negativi di società in stato di gestione non normale⁴ non vengano mai recepiti in un'analisi economica di Transfer Pricing;
- quella relativa alla rappresentatività contabile in relazione alle *tested parties*: il bilancio permette di rappresentare mediante i risultati contabili l'approssimazione dei risultati economici di una azienda e la crisi, soprattutto se repentina come quella in corso, potrebbe modificare in modi imprevedibili la relazione tra tali risultati. Ad esempio il reddito operativo potrebbe risentire di costi passati che non derivano dalle tendenze nel mercato e dall'efficacia delle strategie aziendali oppure di spese che aumentano in tempi di crisi invece di diminuire. Sulla base di quanto detto, il confronto dei risultati dell'impresa con quelli dei *comparables* rischia di essere inficiata dagli effetti non voluti della crisi sui dati contabili. Molte società ad esempio oltre ad avere una diminuzione dei margini per via del ridotto volume d'affari, contabilizzeranno anche rilevanti oneri di ristrutturazione, il che comporterà una riduzione dell'efficacia delle analisi di *comparables* rispetto a società in condizioni normali di gestione del proprio business. Analogamente ingenti investimenti effettuati prima che la crisi modificasse al ribasso gli scenari di crescita dell'economia ed ammortizzati sistematicamente anche nel corso della crisi potranno comportare analoghe anomalie applicative.

Da quanto descritto brevemente sopra, emerge come in tempi di profonda crisi

Il ruolo del Confidi: Unionfidi per l'accesso al credito delle PMI



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

possano esserci svariati elementi che indurrebbero applicare le politiche di Transfer pricing in modo difforme o derogando rispetto a quanto viene generalmente fatto nella normalità del ciclo economico, tuttavia, quello che potrebbe sembrare naturale non è detto che possa essere razionale ed acriticamente recepito, dato che alcuni principi di fondo nell'applicazione delle politiche di Transfer Pricing, quali la continuità e l'assenza di discrezionalità applicative, potrebbero sempre essere considerati come doverosamente da privilegiare.

Come formulare, applicare ed anche mantenere le politiche di Transfer Pricing nel periodo attuale in modo tale che sia sempre garantito il rispetto del principio dell' "arm's length" nella fissazione dei prezzi è, come si è visto, piuttosto complesso e presenta rischi ma anche potenziali opportunità ed è pertanto opportuno che ciascuna società consideri in relazione al proprio specifico contesto (intendendo come tale l'impatto della crisi sul proprio conto economico e sul settore di riferimento) se, ed eventualmente come, proseguire nella propria condotta.

¹ Per analisi e politica di Transfer Pricing facciamo riferimento ad un metodo di determinazione dei prezzi di trasferimento organicamente elaborato in accordo con quanto previsto dalle Linee Guida dell'OECD e conseguentemente:

- basato su di una analisi funzionale dei soggetti coinvolti, una analisi economica del settore di riferimento ed una sistematica analisi delle condizioni applicate o dei margini realizzati in transazioni simili da soggetti tra loro terzi;
- finalizzato ad individuare prezzi che rispettino il cd. principio dell' "arm's length".

² Generalmente con il termine routinario si fa riferimento a quei soggetti che nell'ambito di un gruppo hanno un profilo funzionale e di rischio assai limitato quali ad esempio i cd. contract manufacturer o i distributori che non hanno sviluppato in proprio alcun particolare intangibile asset.

³ Molte politiche di Transfer pricing sono basate sul confronto dei margini realizzati dai soggetti routinari del gruppo (cd. tested parties) con quelli realizzati da soggetti indipendenti (cd. comparables) aventi un profilo funzionale e di rischio simile a quello delle tested parties.

⁴ Quando in futuro si effettueranno ricerche di comparables, molte delle società attualmente più incise dalla crisi saranno probabilmente fallite o in liquidazione o avranno cambiato attività e quindi o non saranno non presenti nelle banche dati o saranno classificate con codifiche tali da non poter essere incluse nei set di comparables che, per prassi, devono includere solo società in condizioni di normale operatività.

la situazione da un punto di vista economico e patrimoniale.

Per i confidi questa situazione si "incrocia" inoltre con un momento epocale che li riguarda: la necessità (e non la scelta...) di divenire intermediari vigilati da Banca d'Italia ai sensi dell'articolo 107 del Testo Unico Bancario, dovendo quindi soddisfare precisi requisiti di patrimonio e di governance ed organizzazione, né più né meno delle più grandi banche.

Unionfidi è in cammino in tale direzione, e conta di essere "patentato" entro l'Autunno. Per noi, come per tutti i confidi in genere, è senz'altro un grande "passo" che comporta una serie di responsabilità aggiuntive, ma che dobbiamo compiere.

Ai connessi "sacrifici" dovranno evidentemente corrispondere dei vantaggi, non tanto per noi, ma per i nostri Associati, le PMI: le banche beneficiarie delle nostre garanzie le dovranno valutare ed "apprezzare" più di prima, e soprattutto dovranno tradurre tale nuovo atteggiamento in termini di maggior accesso al credito, e a condizioni migliori, per le PMI da noi garantite.

Allo stesso tempo i Confidi, soprattutto quelli di matrice "Associativa", dovranno entrare nell'ordine di idee che è ormai è arrivato il momento di una maggior collaborazione e sinergia, fino ad arrivare a vere e proprie fusioni, in modo da poter disporre di patrimonializzazioni più adeguate, una più significativa massa critica di attività, ed una maggiore capacità di gestire correttamente gli adempimenti e "compliance" cui sono richiesti dalla normativa. Questo, che andrà a tutto vantaggio del livello di servizio alle PMI associate, sarà in ogni caso possibile solo superando logiche...di campanile, che di fatto ad oggi si sono fraposte all'operazione.

In ogni caso è nostro obiettivo darci appuntamento su queste pagine entro fine anno, per fare il punto sul "107" di Unionfidi, e forse altro...

In momenti difficili come questi, per l'economia in generale, ma soprattutto per le piccole e medie imprese - PMI, il ruolo dei Consorzi Garanzia Fidi - Confidi, ne risulta "esaltato", correndo perfino il rischio di caricare lo stesso di "responsabilità sociali", nei confronti delle PMI, che i Confidi non possono obiettivamente sostenere.

Parliamo, ovviamente, di facilitare l'accesso al credito delle imprese, in un contesto caratterizzato dalle regole di "Basilea 2", da bilanci d'esercizio usualmente non brillanti, e da una conseguente elevata selettività da parte delle banche a concedere il credito, a prescindere da quanto fare pagare lo stesso.

I Confidi, e le loro garanzie (per lo più per il 50% del fido concesso dalla banca), nel 2009, ed anche ora, sono quindi sempre più "chiamati" ad intervenire per permettere una continuità produttiva del sistema. Invero la assoluta prevalenza delle operazioni riguarda ora il breve termine, per il "circolante", essendo purtroppo oramai da tempo affievolita l' esigenza del medio lungo, connessa a nuovi investimenti.

La stessa Unionfidi nel 2009 ha rilasciato garanzie per circa 350 milioni di euro, considerando anche gli interventi a fronte delle "moratorie", e l'attività di questi primi mesi del 2010 è altrettanto sostenuta. Occorre in merito, e con valenza generale per tutti i confidi, fare due osservazioni.

La prima concerne il livello di rischiosità delle operazioni a fronte delle quali si interviene: inevitabilmente elevato (la banca altrimenti avrebbe proceduto senza garanzia...), e difficilmente "copribile" con l'entità delle commissioni che la PMI corrisponde al confidi per la garanzia..

La seconda riguarda l'inevitabile deterioramento del portafoglio generale delle garanzie già rilasciate, con il connesso aumento di situazioni di default, e conseguente necessità di rimborsare le banche per la porzione di credito garantita. Solo un attento ricorso, quando possibile, alle entità di controgaranzia (Fondo Centrale; FEI,...) ha permesso e permette di gestire

Italia: il Governo ha introdotto disposizioni ufficiali per la documentazione in materia di Transfer Pricing



di FILIPPO BERTOLETTI
e GIANNI DE ROBERTIS
(KStudio Associato)

Il Governo italiano ha recentemente approvato un Decreto Legge (n.78 del 31 maggio 2010) che contiene alcune misure finalizzate alla stabilizzazione finanziaria e alla competitività economica. Nel Decreto Legge è stato inserito anche uno specifico articolo (Articolo 26) relativo alla tematica della cosiddetta documentazione di Transfer Pricing.

Il Governo, avendo riconosciuto il bisogno di allineare la normativa italiana sul Transfer Pricing alle Linee guida dell'OCSE in tema di documentazione, ha dettato una specifica disposizione che permetterà di evitare, al ricorrere di determinate condizioni, l'applicazione delle sanzioni tributarie sulle maggiori somme accertate con riferimento a violazioni dell'articolo 110 comma 7 (valore normale di beni e servizi in transazioni infra-gruppo).

Sarà possibile far ricorso a tale disposizione ove le due seguenti condizioni siano congiuntamente integrate:

- nel corso di una verifica (o di altra attività di controllo) il contribuente fornirà agli organi preposti una apposita documentazione che descriva la politica di Transfer Pricing in essere, ne giustifichi il rispetto del principio di libera concorrenza e sia in linea con le caratteristiche dettate da uno specifico provvedimento dell'Agenzia delle Entrate;
- entro i termini indicati dall'Agenzia delle Entrate il contribuente avrà preventivamente notificato l'esistenza di tale documentazione.

Sulla base dell'attuale contenuto del decreto legge, la documentazione di Transfer Pricing non sarà quindi obbligatoria ma permetterà di evitare l'applicazione delle sanzioni amministrative.

Giova osservare che le sanzioni amministrative possono variare tra il 100 e il 200 per cento del maggior imponibile accertato.

Dopo la conversione in Legge del Decreto:

- l'Agenzia delle Entrate avrà 60 giorni per emanare i provvedimenti che delineeranno come dovrà essere strutturata la

documentazione di Transfer Pricing;

- entro 90 giorni dalla data di emissione di tali provvedimenti, il contribuente avrà la possibilità di comunicare all'Agenzia delle Entrate l'esistenza della documentazione di Transfer Pricing anche per gli anni precedenti a quello di entrata in vigore della Legge.

Il Decreto dovrà essere convertito in Legge entro 60 giorni dalla data di approvazione pena decadenza e, durante il processo di conversione, il suo contenuto potrà essere soggetto a cambiamenti.

Il Decreto introduce la possibilità per i contribuenti di predisporre un'apposita documentazione a supporto della natura arm's length delle transazioni con parti correlate non residenti nel territorio dello Stato ed, in virtù di tale documentazione, di poter evitare l'applicazione, in caso di accertamento, delle sanzioni amministrative.

Sebbene non sia indicato nel Decreto quale sia il contenuto minimo della documentazione ed il medesimo faccia riferimento solo alle linee guida del OCSE, appare ragionevole pensare che l'Agenzia delle Entrate terrà in considerazione anche la struttura della documentazione evidenziata nel Codice di Condotta dell'Unione Europea (cosiddetta EU Transfer Pricing Forum).

Date le sempre più frequenti verifiche fiscali in materia di Transfer Pricing e dato l'alto livello delle sanzioni comminate in caso di accertamento, la possibilità di evitare l'applicazione delle sanzioni amministrative grazie alla predisposizione di apposita documentazione sarà sicuramente apprezzata dai gruppi multinazionali. Verosimilmente molte società si attiveranno per predisporre la documentazione richiesta o per assicurarsi che quella già esistente sia in linea con le indicazioni dell'Agenzia delle Entrate.

Al fine di beneficiare della non applicazione delle sanzioni amministrative anche per gli esercizi precedenti a quello di entrata in vigore della norma, i contribuenti dovranno preparare una completa documentazione di Transfer Pricing entro 90 giorni dalla data in cui l'Agenzia delle Entrate avrà reso disponibili i modelli a cui la stessa deve essere conformata.

Il termine di 90 giorni desta preoccupazione in quanto potrebbe essere insufficiente per consentire alle società di adeguarsi alle nuove indicazioni dell'Agenzia delle Entrate. Considerando che fino ad oggi le società operanti in Italia non erano soggette ad uno specifico obbligo di documentazione di Transfer Pricing, la predisposizione o l'adeguamento della documentazione per un arco temporale di cinque anni (quelli soggetti a potenziali accertamenti da parte dell'Amministrazione) richiederebbe verosimilmente tempi molto più estesi. È quindi auspicabile che tale termine sia modificato in sede di conversione del Decreto Legge.

La norma non fornisce alcuna indicazione circa gli effetti della documentazione nel caso i rilievi formulati rivestano aspetti penali ai sensi della Legge 74/2000 il che può accadere al superamento di certe soglie di maggior imponibile accertato.



Nuovi Soci CDAF

NOME

BADINI ANGELA
LAVEZZI RICCARDO
MICOCCI ANGELA
BOTTINO FRANCESCO
VITTONI ALESSANDRO
SCREMIN ELENA
ZINGARO GIUSEPPE
RONCA GIOVANNI
TRIVERIO CRISTINA
BOGIANCHINO MONICA
MAIONE MARIELLA
BOTTERO SILVIO LUIGI
ADUSO LAURA GIOVANNA
MORETTO MANUELA MARIA
BROCCO MARCO
BOSCHETTI STEFANIA
LANARO DANIEL MAURICE
TRISOGLIO MARIANGELA
CINZANO DONATELLA
BOSSO ROBERTO
MANESCOTTO MASSIMO
BOGIATTO STEFANO
LOCOROTONDO PAOLO
TONELLI LUCA

AZIENDA

MPARTNERS
LA SEZIONE AUREA DI LAVEZZI RICCARDO & C.
GREENTECH
PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI
CONSEL - GRUPPO BANCA SELLA
CONSULENTE DIREZIONALE
VODAFONE OMNITEL NV
UNICREDIT CORPORATE BANKING
AGENZIA DELLE ENTRATE
STUDIO BOGIANCHINO
CIOCCOLATO PEYRANO
MEDESTEA RESEARCH & PRODUCTION
NETHOUSE
BNL SPA GRUPPO BNP PARIBAS
OLIVETTI PERSONAL COMPUTERS
RECONTA ERNST & YOUNG
QUINARY
MEDESTEA INTERNAZIONALE
CINZANO DONATELLA
CORCOS INDUSTRIALE SAS DI EXTERNA ITALIA
AGENZIA DELLE ENTRATE
PETRONAS LUBRICANTS ITALY
TAGETIK SOFTWARE
SANCARLO VIAGGI - VENTANA GROUP

Nuovi Soci Sostenitori

PITAGORA REVISIONE
QUINARY
TAGETIK
VENTANA GROUP

DIRETTORE RESPONSABILE
DIRETTORE EDITORIALE:
PIER GIORGIO GIRAUDO

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

PROGETTO E DESIGN:
WWW.ALFBETAGRAFICA.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.



Eventi CDAF 2010

20 gennaio 2010

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

23 febbraio 2010

Organizzato in collaborazione
con Poliedra
SAPER COMUNICARE
PER AGIRE AL MEGLIO

23 febbraio 2010

Cena di socializzazione
"Stasera parliamo con... Paola Bosso,
CFO Gruppo Lavazza"

14 aprile 2010

Organizzato in collaborazione
con Ernest & Young e EOS Reply
L'AREA AMMINISTRAZIONE,
FINANZA E CONTROLLO,
NELLA MEDIA IMPRESA ITALIANA:
CENTO AZIENDE A CONFRONTO

24 maggio 2010

Organizzato in collaborazione con FIS
REGOLE DI ORIGINE DELLE MERCI -
IL MADE IN ITALY E LA TUTELA
DEL CONSUMATORE

10 giugno 2010

Organizzato in collaborazione
con Warrant Group
INDIA, UNA REALE OPPORTUNITÀ
PER LE NOSTRE IMPRESE -
METODO E CONOSCENZE VINCENTI
PER OPERARE AL MEGLIO

10 giugno 2010

ASSEMBLEA ANNUALE

Prossimi Eventi

29 settembre 2010

Organizzato in collaborazione
con Studio Pirola, Pennuto,
Zei & Associati e Ventana Group
LA MANOVRA FINANZIARIA ESTIVA

ottobre 2010

Organizzato in collaborazione
con PricewaterhouseCooper
LA GOVERNANCE AZIENDALE
E LA GESTIONE DEI RISCHI:
AREE DI INTERVENTO
ED APPROCCI METODOLOGICI

novembre 2010

Presentazione iniziativa
ANDAF Piemonte "MASTER CFO"

dicembre 2010

CENA DEGLI AUGURI DI NATALE