

## Un 2008 critico e un 2009 difficile

di CLAUDIO LESCA (Presidente CDAF)

Cari amici Soci, vorrei fare alcune considerazioni sull'anno trascorso e sul 2009 che stiamo vivendo con difficoltà sia da un punto di vista personale che lavorativo.

La crisi dei mercati finanziari americani è stata un'ulteriore dimostrazione di come le quotazioni di titoli che non hanno capacità di generare reali valori economici, sono spesso destinati a scoppiare come bolle di sapone.

Purtroppo gli effetti di questi eventi si ripercuotono poi a macchia d'olio su tutte le borse mondiali, colpendo anche le aziende industriali più sane e creando i presupposti per la recessione e gli effetti macroeconomici indotti che impattano sia le economie nazionali dei vari paesi che i singoli cittadini e lavoratori.

Molto è stato scritto in questi mesi, e io non intendo certamente cimentarmi in ulteriori difficili analisi, ma le previsioni fatte dagli esperti ci dicono che la bufera è tutt'altro che superata, e che il 2009 sarà ancora un anno di sofferenza prima di riuscire ad intravedere, forse, un recupero concreto dal 2010.

È in questo contesto dunque che ci si deve confrontare, sia da un punto di vista aziendale che professionale, dovendo dimostrare capacità di leadership e di gestione del cambiamento, ed evidenziare doti di innovazione e di visione e pensiero trasversale, per riuscire a trovare le risorse necessarie a contrastare la crisi e saper altresì cogliere le opportunità che comunque sempre in queste situazioni si vengono a creare.



### ULTIMO MINUTO: NEWS DAL PRESIDENTE

**Stiamo per andare in stampa e il Presidente ci fornisce una preziosa notizia: il numero dei Soci CDAF ha superato la soglia dei 300. È stato così raggiunto il traguardo ambizioso ed ambito che Claudio Lesca si era posto come obiettivo di crescita del nostro Club. Considerando i Soci Affiliati della sezione Piemonte dell'Andaf, ad oggi gli associati del CDAF sono oltre 350. GO CDAF e "Ad maiora"!**

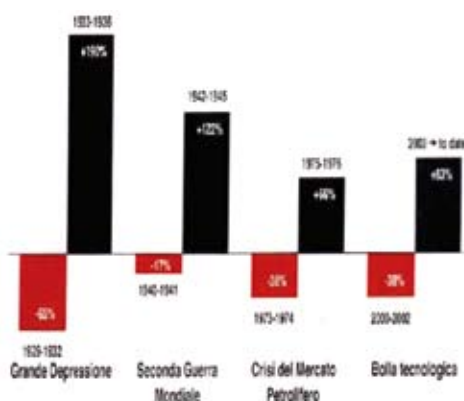
Le aziende che sapranno dimostrare queste capacità riusciranno a resistere alla crisi ed usciranno ancor più rafforzate e consolidate nella loro posizione sul mercato.

Allo stesso modo i manager che riusciranno a supportare le loro aziende con le loro doti personali, manageriali e professionali troveranno ulteriori elementi di apprezzamento e di valutazione positiva sia all'interno dell'organizzazione che all'esterno.

Il mio messaggio vuol dunque essere un'esortazione a non essere solo pessimisti, ma a voler guardare il futuro anche con un certo ottimismo e lanciare una sfida con sé stessi, per trovare le forze e l'energia necessaria ad affrontare e superare questo momento: gli studi svolti dagli esperti sugli andamenti delle borse in cento anni di storia, ci dicono che la crescita del mercato azionario è ampiamente positiva e che a tutti i periodi di crisi sono seguiti dai successivi periodi di crescita che hanno sempre recuperato abbondantemente le perdite subite.

In questo panorama generale mi piace peraltro richiamare il fatto che l'appartenenza al CDAF è un'ottima

[segue a pg. 19](#)



Valore di 1 dollaro investito, con i dividendi reinvestiti, in termini reali



## Industria dei fondi tra crisi e nuove sfide

di SARA SILANO (Morningstar Italy)

Il 2009 sarà duro, ma non durissimo. L'84% dei gestori intervistati da Morningstar in un sondaggio condotto a dicembre (tra le principali case di investimento che rappresentano l'85% degli asset gestiti in Italia) dipinge uno scenario recessivo, caratterizzato da bassi livelli produttivi, aumento della disoccupazione, riduzione dei tassi di interesse e minor inflazione. Solo il 16% delle case di investimento interpellate prevede una ripresa, ma nessuno si attende una depressione, ossia una crisi economica ancor più grave e simile a quello che accade nel 1929. I mercati azionari devono ancora digerire completamente la situazione congiunturale e per questo motivo rimarranno volatili nella prima parte del nuovo anno. Successivamente, dovrebbero ripartire, anticipando la risalita dell'economia.

### BORSE EUROPEE SENZA FORZE

Quasi il 67% dei gestori prevede che i mercati del Vecchio continente continuino ad oscillare, anche violentemente, intorno agli attuali livelli nei primi sei mesi del 2009. Sono pochi, infatti, i motivi per essere ottimisti, perché l'economia è in frenata e gli utili aziendali sono previsti in calo. Gli intervistati giudicano positivamente la politica espansiva intrapresa dalla Banca centrale europea, che ha proseguito con il ribasso dei tassi scesi sotto al 2% e sono convinti che la diminuzione dell'inflazione favorisca ulteriori tagli nei prossimi mesi.

### WALL STREET ASPETTA OBAMA

Rispetto all'Europa, gli Stati Uniti possono contare su un elemento catalizzatore in più, il piano per rilanciare la ripresa annunciato dal neo presidente, Barack Obama, che si affianca alla politica molto espansiva della Federal Reserve e agli interventi già realizzati dal Governo. Tuttavia, Wall Street deve ancora fare i conti con una recessione che sarà più lunga del previsto e una crisi creditizia che non si è ancora esaurita. Per il 57% dei gestori, la Borsa rimarrà volatile ancora per buona parte del prossimo anno. La percentuale di ottimisti, tuttavia, è superiore rispetto all'Europa (il 33% contro il 23,8%), perché molti sono convinti che l'America uscirà dalla fase attuale prima. Inoltre, il mercato a stelle e strisce è il più difensivo tra quelli sviluppati.

### BOND, CONTINUA LA RICERCA DI QUALITÀ

Con l'inflazione che fa meno paura, la Banca centrale europea è ora focalizzata sulla situazione economica e potrebbe

ridurre ulteriormente i tassi di interesse. Di conseguenza, i prezzi obbligazionari sono destinati a salire, spinti anche dalla forte domanda di bond di qualità. Tuttavia, la politica di emissioni aggressive potrebbe penalizzare le parti lunghe della curva. Il mercato rimarrà volatile nei prossimi mesi per il 62% dei gestori, mentre il 38% prevede un incremento delle quotazioni. Il discorso è analogo per il mercato americano, per il quale circa la metà dei gestori mantiene un atteggiamento neutrale.

### IL DOLLARO TIENE DURO

Per il 47,7% dei gestori, la divisa americana continuerà ad apprezzarsi nei confronti dell'euro nella prima metà del 2009. Esiste, però, un po' di preoccupazione per l'aumento del debito pubblico, che potrebbe penalizzare il dollaro se le misure varate dal Governo non riusciranno a risollevare l'economia. Il biglietto verde beneficia anche del rimpatrio dei capitali e della riduzione del differenziale dei tassi tra Stati Uniti ed Europa.

## FINANCE CHRISTMAS

di CLAUDIO LESCA (Presidente CDAF)

Anche in Vodafone gli effetti della crisi economica e finanziaria hanno colpito. Pur avendo un conto economico in salute e una generazione di cash notevole, la strategia del CEO di gruppo e quella del CEO dell'Italia, prevedono fra i vari interventi anche l'individuazione di possibili azioni di saving per dirottare risorse alle divisioni di business e supportare azioni dirette sui clienti.

In questo scenario sono arrivate le feste natalizie e come da antica tradizione ciascuna Direzione ha organizzato la cena di Natale per farsi gli auguri di Buone Feste tra colleghi.

Quest'anno ho chiesto alle persone della Direzione Amministrazione di trovare un'alternativa al solito intervento esterno per l'animazione dell'evento (ad esempio lo scorso anno avevo avuto il Mago Sales, ve lo ricordate?) per supportare la strategia sopra menzionata.

Ne è nata una simpatica iniziativa che ha coinvolto un ampio gruppo di colleghi amministrativi che, avendo buone capacità canore, hanno costituito un Coro, allietandoci con canti Natalizi, ed organizzato un Karaoke coinvolgente ed allegro.

Il Coro ha anche proposto alcuni brani con testi, sulla base di canzoni popolari, modificati per renderli adatti al mondo Finance.

Ve ne propongo uno particolarmente divertente, sull'aria di FELICITÀ di Albano e Romina Power:

## Fiscalità

Fiscalità  
è parlare di IVA su un'auto sportiva  
la Fiscalità  
quando sei sorridente col consulente  
la Fiscalità  
è guardare i tuoi conti sognando Tremonti  
la Fiscalità,  
Fiscalità

Fiscalità  
è pagare anche l'ICI insieme ad amici  
la Fiscalità  
è pagare un balzello dicendo che bello  
la Fiscalità  
è pagare un bel dazio che non ha razio  
la Fiscalità,  
Fiscalità

Fiscalità  
è andare d'estate in Agenzia delle entrate  
la Fiscalità  
è firmare un verbale anche se ti fa male  
la Fiscalità  
è scrivere al Fisco sulla legge Visco  
la Fiscalità,  
Fiscalità

Senti nell'aria c'è già  
la nostra ripresa in aumento che va  
come un pensiero che sa di Fiscalità  
Senti nell'aria c'è già  
la nostra elusione che cresce e che va  
con un sorriso che sa di Fiscalità

Fiscalità  
è una sera a sorpresa la luce accesa  
e finanza che va  
a trovare i furbetti soli soletti  
la Fiscalità  
è una telefonata non aspettata  
"Sono il Marescià",  
Fiscalità

Fiscalità  
è chieder perdono pensando ad un condono  
la Fiscalità  
è una mano sul cuore pien di terrore  
la Fiscalità  
pensare alle imposte senza risposte  
la Fiscalità, Fiscalità

Senti nell'aria c'è già  
una circolare che parte e che va  
come un pensiero che sa di Libertà  
Senti nell'aria c'è già  
un nuovo decreto che ti ridarà  
come un sorriso che sa di Libertà

Senti nell'aria c'è già  
una nuova manovra che arriva di già  
come un pensiero che sa di Fiscalità  
Senti nell'aria c'è già  
di nuovo una grande opportunità,  
come un sorriso che sa di Fiscalità

# Aggiornamento sui WORLD AIR GAMES TORINO 2009

di GIORGIO BORELLO  
(Promoter WAG TORINO 2009 - Socio CDAF)

Credo che ormai tutti voi sappiate che Torino ospiterà nel 2009 un nuovo grande evento a livello olimpico: i World Air Games Torino 2009.

Ricordo comunque brevemente la cronistoria:

- Il 24 gennaio 2007 nacque il Comitato promotore per presentare la candidatura di Torino ad organizzare l'edizione 2009 dei Giochi Mondiali dell'Aria in una nuova veste a livello olimpico (dopo le due precedenti edizioni in Spagna e in Turchia).

- Alla fine di gennaio 2007 è stata presentata la prima edizione del bid book alla FAI.

- L'8 febbraio 2007 la FAI comunicò di aver selezionato per la scelta finale cinque città: Torino, Mosca, Londra, Melbourne e Odense.

- Il 31 marzo 2007 in Finpiemonte è stata presentata la seconda edizione del bid book e in tale occasione abbiamo avuto il piacere di sentire che i due rappresentanti esteri della FAI consideravano Torino e il Piemonte al top mondiale come capacità di accoglienza e capacità di organizzazione.

- Dopo i sopralluoghi tecnici della FAI il 3 maggio 2007 è arrivata la comunicazione delle tre città finaliste: Torino, Mosca e Odense.

- Il 10 giugno 2007 con la presentazione finale presso il CIO di Losanna è stata proclamata l'assegnazione alla città di Torino (da notare che il presidente Putin è intervenuto personalmente alla cerimonia per dare tutto il suo appoggio alla scelta di Mosca).

Oggi, all'inizio del 2009, l'organizzazione di questo evento si presenta molto impegnativa anche per la particolare congiuntura economica globale sopravvenuta. La sfida è però avvincente e i primi test events avvenuti nel 2008 ci hanno dato impressioni molto favorevoli anche sotto l'aspetto dell'interesse generale (il 2 giugno, per Ali Solidali, ho stimato almeno 20.000 persone presenti all'aeroporto Torino Aerialia).

Nella seconda settimana di luglio abbiamo realizzato test events nel settore areostati in concomitanza con il 21° campionato italiano open e in agosto altri test events ad Avigliana nelle sezioni parapendio e deltaplano con un grande successo di pubblico.

Sempre più importante comunque è la nostra ricerca della massima visibilità a livello nazionale e internazionale; eravamo infatti presenti con uno stand a Casa Italia alle Olimpiadi di Pechino dell'8/24 agosto con tutte le attività collaterali compresa la partecipazione alle trasmissioni RAI

Prima ancora siamo stati con la C.C.I.A.A. di Torino e Finpiemonte alla manifestazione aerea mondiale di Farnborough (14/20 luglio 2008) anche qui con eventi pubblicitari e di grande visibilità.

Nel frattempo ha avuto conclusione il concorso per la realizzazione delle medaglie che premieranno i vincitori delle gare. In collaborazione con la provincia di Torino, tutte le scuole a indirizzo artistico hanno presentato dei progetti per queste medaglie. Una giuria composta da personalità del mondo dell'arte, dello sport e del design e figure istituzionali, ha selezionato il migliore elaborato. A settembre tutti i lavori sono stati esposti in una mostra aperta al pubblico alla Certosa di Collegno.

Il 30 settembre la FAI ha tenuto per la prima volta in Italia, a S. Vincent, la sua annuale assemblea in onore della città di Torino che ospiterà i WAG 2009. A seguire una sosta a Collegno per la cerimonia della premiazione degli studenti torinesi vincitori del concorso delle medaglie e a conclusione della serata una cena offerta dai giovani imprenditori dell'Unione Industriale di Torino.

A novembre, grazie al Presidente Petrucci abbiamo presentato ufficialmente ai media della carta e della televisione l'evento dei WAG nella sala d'onore del CONI a Roma. Nell'ambito dell'evento dei WAG il Distretto Lions 1081a -1, in occasione della Cena di Natale alla Reggia di Venaria con oltre 600 partecipanti in rappresentanza di 45 Clubs Lions ha realizzato un importante service contribuendo in modo determinante alla nascita della prima scuola italiana di parapendio per diversamente abili.

Nel 2009 il Comitato Organizzatore dei WAG ha iniziato la campagna di comunicazione esterna terminata il 15 febbraio: oltre 240 pannelli informativi luminosi sparsi sul territorio del Comune di Torino. La campagna sarà ripetuta nel periodo aprile / giugno.

Si sta lavorando alla realizzazione di due importanti avvenimenti "culturali": un festival denominato "Il cinema dell'aria", in collaborazione con la Fondazione del Museo del Cinema di Torino e la preparazione di una mostra da allestire a Torino Esposizioni, il cui titolo provvisorio è "Correre e volare" un percorso comune di automobili e aerei in collaborazione con il Museo dell'Automobile a Torino e il Museo dell'Aeronautica Gianni Caproni di Trento.

Sono inoltre in via di definizione, in collaborazione con Regione Piemonte e Città di Torino le nostre presenze alla Borsa Internazionale del Turismo a Milano e alla Fiera del Libro a Torino.

È ormai evidente che i World Air Games Torino 2009 potranno essere una grande occasione di visibilità per tutte quelle aziende che vorranno partecipare in qualità di sponsor con la possibilità di comunicare anche sui luoghi di gara e di calibrare il loro intervento nella misura desiderata.

I numeri dei WAG TO 2009 rappresentano la grande valenza mediatica e tecnologica dell'evento: 500 atleti, 1500 official, 300.000 spettatori previsti nei siti di gara, 200 milioni di contatti televisivi a livello mondiale e 300 inviati dei media da tutto il mondo.

Contiamo sulla partecipazione di tutti per realizzare questo nuovo grande evento mantenendolo nella tradizione di altissima qualità delle recenti Olimpiadi invernali di Torino 2006.



## Sviluppo del turismo in piemonte

di GIULIANA MANICA  
(Assessore al Turismo della Regione)

Il Piemonte è, oggi, la regione italiana turisticamente emergente, quella con il più vivace ritmo di crescita e un incremento di oltre il 30% degli arrivi dal 2000 al 2008, con oltre 10 milioni di presenze consolidate. Un dato in controtendenza rispetto alla flessione che da tempo, ormai, coinvolge purtroppo il turismo italiano, per il quale auspichiamo al più presto un' incisiva azione di rilancio nazionale e internazionale. E, allo stesso tempo, un risultato estremamente importante se pensiamo che il nostro territorio, escluse aree come i laghi, meta ambita fin dall'800, non è mai stato "votato" al turismo. Eppure, negli ultimi anni, il Piemonte è riuscito a trasformare la sfida olimpica in una grande occasione per ridisegnare l'immagine e l'economia turistica del territorio. Sola realtà, con Barcellona, a non aver subito la fisiologica flessione che segue un evento unico al mondo come i Giochi olimpici.

In questi anni il volto del territorio è cambiato con investimenti infrastrutturali che hanno raggiunto la cifra di 2 miliardi e 500 milioni di euro, fra impianti olimpici, opere connesse e di accompagnamento. L'offerta ricettiva ha raggiunto i 770 hotel e superato i 170 mila posti letto, in tutto 4200 strutture fra alberghiere ed extra-alberghiere. Sono cresciute le imprese turistiche, realtà, soprattutto le più piccole, che abbiamo fatto in modo di sostenere in questo momento di grande difficoltà internazionale, istituendo un fondo sul quale 8 milioni di euro sono già stati stanziati per il 2008 e per il 2009 sono stati previsti altri 19 milioni di euro. Inoltre, in coincidenza con l'avvio della stagione invernale abbiamo potenziato i collegamenti low cost con la Gran Bretagna, uno dei target più importanti del segmento invernale, penalizzato in questo momento dal cambio sfavorevole euro-sterlina. Allo stesso tempo abbiamo lavorato su offerte adatte a un pubblico con disponibilità economiche di diversi livelli: il nostro sito turistico [www.torinopiemonte.com](http://www.torinopiemonte.com) propone numerosi pacchetti e offerte speciali, costruite segmentando il target e proponendo una vasta offerta di prodotti, tradizionali e nuovi, individuati dal nostro Piano Strategico. La montagna da vivere 365 giorni l'anno, potenziando l'offerta sportiva con trekking, mountain bike, arrampicate, escursioni; il wellness abbinato alla tradizione termale, il cicloturismo, il golf, l'enogastronomia e un circuito di charme per congressi ed eventi, a cui è possibile accedere attraverso un'apposita sezione del sito dotata anche di un comodo motore di ricerca. Continueremo, poi, a consolidare la vocazione olimpica per i grandi eventi e, anche il 2009, sarà costellato di numerosi appuntamenti sportivi:

dopo gli appuntamenti mondiali sulle nostre montagne, dallo sci alpino allo snowboard fino al grande ritorno dello sci maschile sulle piste di Sestriere, saremo palcoscenico degli Europei di Atletica Leggera, dell'Open di Golf, dei World Air Games e del Giro di Italia per gli appassionati di ciclismo.

Tra gli appuntamenti futuri oltre all'Ostensione della Sindone nel 2010, il 150° Anniversario dell'Unità d'Italia, nel 2011, sarà, un'importante occasione per promuovere il territorio attraverso pacchetti turistici che colleghino le tre capitali d'Italia: Torino, Firenze e Roma. Anche per l'Expo 2015 stiamo lavorando a una proposta per sfruttare il Piemonte, sia in termini di ospitalità ricettiva (le province di Novara e Vercelli sono a 50 km con locations suggestive), ma anche per ospitare alcuni dei tanti eventi in programma. C'è, poi, l'importante lavoro per accrescere la qualità della nostra accoglienza, per questo stiamo puntando su marchi riconosciuti come le Bandiere Arancini del Touring Club Italiano, oltre all'Ecolabel Europeo e il marchio Q-Ospitalità Italiana dell'Isnart. Come sapete l'obiettivo, ambizioso, è quello di far crescere sensibilmente entro il 2010 la quota del PIL derivante dal settore turistico.

Nel 2007 abbiamo consolidato oltre 10 milioni di presenze e anche il 2008 (la raccolta dati è in fase di ultimazione) dalle prime proiezioni, nonostante l'impatto sul settore della congiuntura economica e delle condizioni climatiche della scorsa estate, mostra il segno positivo. Torino, ad esempio, dai dati delle grandi catene alberghiere, è tra le poche città d'arte a non aver subito flessioni rispetto a mete storiche come Roma e Venezia. Segnali importanti, che ci dicono che, anche, in momenti di grande difficoltà economica internazionale, come quello che stiamo vivendo, è importante non disperdere i risultati conquistati e la strada intrapresa. Anche le situazioni di maggiore crisi, se colte nel modo giusto, possono diventare un'occasione positiva di cambiamento. E il turismo può essere una valida opportunità, non solo per rendere più belli e accoglienti i luoghi in cui viviamo, ma anche per diversificare la nostra economia.



La Sacra di San Michele in Val Susa (Torino)

## L'ingresso del Private Equity nel capitale di una PMI: cosa cambia?

di MAURIZIO GIRAUD  
(Byte Software House Spa - Socio CDAF)

È ormai evidente come gli operatori di Private Equity possano giocare un ruolo fondamentale per la crescita e lo sviluppo delle Imprese ed in particolare di quelle medio-piccole, che rappresentano la vera risorsa del sistema imprenditoriale del nostro paese.

Le migliori PMI hanno così una possibilità aggiuntiva (se non esclusiva) di accedere alle necessarie risorse finanziarie per far fronte alle specifiche esigenze di crescita. D'altro canto, non solo le operazioni di early-stage/expansion trovano una valida risposta nei Private Equity, ma anche (e soprattutto) buy-out.

Laddove l'impresa a carattere familiare desideri disinvestire con una certa rapidità vuoi per motivi opportunistici legati alla volontà di monetizzare in tutto o in parte il goodwill, che di successione (ie. ricambio generazionale problematico) trova nei fondi di Private Equity una valida risposta e quindi la possibilità di monetizzazione in tempi più o meno rapidi gli asset posseduti. In ogni operazione conclusa con successo, l'apporto del Private Equity e dei suoi investment manager ha contribuito oltre che al raggiungimento degli obiettivi economici prefissati da tutti anche ad apportare all'interno della società oggetto del deal nuovi elementi di crescita e sviluppo, come una cultura manageriale più aperta e innovativa e orientata soprattutto alla creazione del valore facendo leva sugli skill del management.

In primis, occorre chiarire alcune caratteristiche generali dei Private Equity. Essi sono gestiti da un team di manager professionisti (ie. investment manager) che hanno come obiettivo l'acquisto (temporaneo) della maggioranza del capitale di imprese, facendo ricorso massiccio al debito (leverage). Quindi, dopo un periodo variabile dai 3 ai 5 anni viene definita una possibile way-out dall'investimento.

Il risultato di ogni singola operazione, misurato sinteticamente attraverso l'indicatore IRR (Internal Rate of Return) calcolato al

netto dei costi, delle commissioni e dei carried interest determina un rendimento netto atto a garantire ai sottoscrittori del fondo un adeguato premio di rischio.

In aggiunta al rendimento base, infatti i sottoscrittori del fondo sono consapevoli del fatto che vengono affrontate operazioni ad alto rischio, che scoraggiano normalmente l'investitore tradizionale, caratterizzati sia da un elevato guadagno potenziale che da perdite potenziali significative.

Per giudicare i valori in gioco è frequente che si utilizzino parametri basati su multipli dell'EBITDA. Non volendo entrare nello specifico tecnico del valore assoluto che questo numero deve assumere, devo comunque rilevare che vista l'impossibilità di comparare deal diversi questo indicatore non solo è ampiamente utilizzato ma de facto è un riferimento su cui si basano anche le decisioni più critiche come un closing (ie. raddoppio dell'investimento in 5 anni)

La mia esperienza si riferisce in particolare ad una operazione di LBO dove l'imprenditore, fondatore di una società di servizi, nell'affrontare un problematico cambio generazionale coglie l'opportunità di uscita offerta da un Private Equity di origine bancaria Italiana assistito da investitori istituzionali (nella fattispecie un pool di banche). In particolare, gli elementi che hanno influenzato positivamente la scelta di ingresso del Private Equity nel capitale del target sono stati:

- stabilità del business (alta redeption)
- posizionamento di leadership
- basso rischio del business (alte barriere all'ingresso)
- eccellente base clienti
- EBITDA/Ricavi >12%
- stabilità del cash-flow
- sviluppo nuovi business

Nella fase iniziale, si è cercato di dare continuità al coinvolgimento del socio fondatore nella gestione operativa, in particolare mantenendo la posizione di responsabilità sui risultati per i primi due anni.

Questa fase è servita per la "crescita/affiancamento" di un management team interno (a parte l'ingresso del CFO) capace di poter gestire in autonomia il business. L'apporto da parte del fondo di Private Equity di competenze manageriali, anche con l'ausilio di

consulenti esterni è stato fondamentale per la scelta e creazione del team che, nella precedente gestione, non riusciva ad esprimere il proprio potenziale.

In questo primo periodo, è risultato di primaria importanza coinvolgere il management team nella revisione del business plan o meglio del piano industriale (a 5 anni) anche a causa di alcuni cambiamenti nel perimetro di attività oltre alla necessità di legare le performance con nuove regole di compensation dei singoli manager in modo da aumentarne il commitment.

Tutte le scelte strategiche, come dismissioni di partecipazioni in attività non ritenute strategiche, sono state analizzate, valutate e poi condivise fra il Private Equity e il nuovo team manageriale.

Le nuove regole gestionali introdotte dal fondo di Private Equity hanno modificato radicalmente il ruolo del CFO e del CEO. In particolare, l'introduzione di un sistema di report gestionali su base trimestrale con analisi e discussioni in varie sedi (ie. fondo, banche finanziatrici, staff/line interni) ha contribuito a focalizzare maggiormente l'attenzione del CEO e CFO sulle performance aziendali.

In particolare, il report si focalizzava su indicatori sia economici che patrimoniali con enfasi sugli aspetti reddituali (EBITDA) e finanziari (flussi di cassa) comparati con il periodo precedente e con il budget.

Inoltre, il reporting veniva integrato con informazioni sull'andamento commerciale, dei competitor ed eventuali eventi rilevanti. Particolare enfasi era data al capitale circolante, analizzandone le diverse componenti puntualmente (ie. crediti, magazzini etc.).

Se l'analisi degli scostamenti rilevava un trend non previsto o anomalo veniva richiesta un'ulteriore analisi e se necessario si procedeva a concordare insieme al fondo le misure correttive da intraprendere.

Per le banche finanziatrici, venivano predisposti conti economici e stati patrimoniali trimestrali mentre la relazione semestrale veniva certificata dalla società di revisione.

Su questi prospetti venivano calcolati alcuni indici sintetici (covenant) che si modificavano in base all'avanzamento del piano indu-

striale, quali:

- rapporto tra indebitamento finanziario netto e EBITDA (ie. <3,7 - 2)
- rapporto tra EBITDA/interessi passivi (ie. >3 - 5)
- rapporto fra flussi di cassa operativi e servizio del debito (ie. >1)
- rapporto fra indebitamento finanziario netto e patrimonio netto (ie.<2,5 - 2.2)
- capex (ie. < Euro 800k - 200k)

I suddetti covenant finanziari sono stati utilizzati per:

- fornire alle banche un'informativa sintetica sulla capacità della società di rispettare gli impegni presi nella generazione di sufficienti flussi di cassa
- determinare il pricing del debito, variabile a seconda del rischio percepito.

Un altro aspetto che ha subito sensibili modifiche è stata la governante societaria, in primis, la composizione del CDA con l'ingresso oltre che di rappresentanti del management del fondo di manager interni (v. CEO/CFO), inoltre è stato rafforzato l'organismo di controllo con l'affidamento del controllo contabile ad una società di revisione e il cambiamento dell'intero collegio sindacale. Internamente, le deleghe operative sono state ampliate ai dirigenti funzionali mentre i poteri di straordinaria amministrazione insieme all'assunzione/dimissione di figure dirigenziali sono rimaste in capo al CDA.

Anche l'analisi del business e la formulazione delle strategie di crescita sono state influenzate dalla competenza mostrata dal fondo del settore di appartenenza e dall'attenta analisi (spesso anche con l'ausilio di informazioni di "prima mano") del quadro competitivo. Tutti questi cambiamenti sono stati possibili solo perché parte di una financial community.

Vorrei chiudere, sottolineando come l'esperienza condotta, sia stata sotto vari profili gratificante e abbia portato ad una creazione di valore come di seguito indicato:

- valore EBITDA/ricavi >17%
- miglioramento costante della PFN

Inoltre, elemento non da poco, l'ingresso del Private Equity ha contribuito alla valorizzazione delle figure professionali presenti esaltandone il lato imprenditoriale.

# Fatturazione elettronica: cosa si è fatto e cosa si deve fare!

di CRISTINA SEREGNI e PAOLO LISI

(Studio Associato Servizi Professionali Integrati Gruppo Fis / Antex - C. Seregni, Socio CDAF)

La fatturazione elettronica nei confronti della Pubblica Amministrazione è ancora un obbligo solo sulla carta. Chi aspettava, entro la data annunciata del 31 ottobre scorso, l'emanazione del secondo decreto attuativo fondamentale per l'entrata in vigore dell'obbligo, è rimasto certamente deluso e dovrà pazientare ancora. Ma nessuna preoccupazione, la strada ormai è stata tracciata e non si può tornare indietro.

Nell'attesa, può essere utile soffermarsi sulla portata della novità che interessa le imprese che operano con la Pubblica Amministrazione, partendo dal contesto normativo e dal suo ambito di applicazione, per poi individuare eventuali vantaggi e svantaggi che l'introduzione di siffatto obbligo può comportare.

## Sintesi del quadro normativo di riferimento

La facoltà di trasmettere fatture per via elettronica è stata introdotta nella normativa IVA italiana agli inizi del 2004, a seguito dell'implementazione della Direttiva comunitaria 2001/115/CE.

L'articolo 21 del DPR 26.19.1972, n. 633, prevede, infatti, che la fattura può essere cartacea o elettronica.

La Finanziaria 2008 (L. n. 244 del 24.12.2007) ha introdotto una novità di rilievo in tema di fatturazione elettronica, prevedendone l'obbligo per tutti i fornitori della Pubblica Amministrazione.

## Ma quando una fattura può considerarsi "elettronica"?

Per essere "elettronica" la fattura deve essere statica e non modificabile e deve essere dotata della firma elettronica qualificata e del riferimento temporale apposti dall'emittente e, ovviamente, deve essere inviata mediante mezzi elettronici.

Per "firma elettronica qualificata" deve intendersi la firma digitale, mentre il "riferimento temporale" altro non è che un'informazione contenente la data e l'ora associata ad un documento informatico.

Tali requisiti servono per attestare la data di emissione, l'autenticità dell'origine (cioè la riconducibilità al soggetto che l'ha emessa) e l'integrità del contenuto della fattura elettronica (cioè che il documento non abbia

subito alterazioni).

La fattura elettronica può anche essere emessa mediante sistemi EDI (Electronic Data Interchange).

Oltre ai requisiti sopraindicati, è inoltre indispensabile il "consenso" del destinatario al ricevimento del documento in formato elettronico.

Una fattura carente dei sopraindicati requisiti, ancorché trasmessa con mezzi elettronici, deve considerarsi "analogica" e, quindi, deve essere materializzata su supporti cartacei e conservata nei modi ordinari. L'invio della fattura come allegato ad un'e-mail rappresenta quindi solo una modalità di trasmissione, alla stregua dell'invio tramite posta o fax, e non può considerarsi fatturazione elettronica.

L'adozione della fatturazione elettronica costituisce un ulteriore passo verso la "dematerializzazione" in quanto comporta l'obbligo di conservare elettronicamente le fatture emesse, rispettando i principi fissati dal Codice dell'Amministrazione Digitale (D.Lgs. 07.03.2005 n. 82) e dalle regole tecniche dettate dall'Agenzia delle Entrate (DM 23.01.2004) e dal CNIPA (deliberazione n. 11 del 19.02.2004, in via di restyling), cui il codice stesso rinvia.

Il processo di conservazione elettronica dei documenti (c.d. "processo di conservazione sostitutiva") presuppone la "memorizzazione" delle fatture elettroniche su un qualsiasi supporto leggibile nel tempo. Esso deve assicurare non solo la conservazione dei documenti in ordine cronologico e senza soluzione di continuità per ciascun periodo d'imposta, ma anche la possibilità di risalire ai documenti archiviati mediante alcune "chiavi di ricerca" (cognome e nome, denominazione, codice fiscale, partita IVA, data).

Tale processo comporta anche la nomina di un soggetto, il Responsabile della Conservazione sostitutiva, che garantisca l'immodificabilità dei documenti archiviati, la corretta funzionalità del processo e la sua conformità a quanto previsto dalla legge, mediante l'adempimento di una serie di obblighi (quali l'apposizione della propria firma digitale e della "marca temporale" rilasciata da un Ente certificatore e destinata ad attribuire al documento un'ora e data certa opponibili ai terzi, la leggibilità e l'agevole reperibilità dei documenti; il rispetto delle misure di sicurezza; il mantenimento di un archivio del software per la lettura dei documenti).

## La fatturazione elettronica nei confronti della Pubblica Amministrazione

L'obbligo si applica ai fornitori dell'Amministrazione statale e degli Enti pubblici nazionali, incluse in qualche misura le Regioni e rimanendo al momento escluse Province non autonome e Comuni. Ad essi è fatto divieto di accettare fatture cartacee e di procedere al loro pagamento, sino all'invio del documento in forma elettronica.

L'introduzione dell'obbligo di fatturazione elettronica risponde alla precisa volontà di sostituire ai documenti cartacei documenti informatici formati utilizzando uno standard comune che dovrebbe consentire l'acquisizione automatizzata del flusso di informazioni da parte dell'Amministrazione.

Ciò garantirebbe la completa trasparenza dei processi di fatturazione, consentendo di conseguire vantaggi economici, logistici e di semplificazione dei processi di certo dal punto di vista della Pubblica Amministrazione, traslando in parte gli oneri sui fornitori. Questi ultimi, infatti, dovranno dotarsi di un'infrastruttura adeguata e di soluzioni informatiche aventi le caratteristiche richieste o, in alternativa, fare ricorso all'assistenza di intermediari abilitati ai quali affidare in outsourcing le attività necessarie all'assolvimento degli obblighi.

Non si può negare, tuttavia, che quando tale processo sarà entrato a regime e sarà stato metabolizzato sia dalle Amministrazioni che dalle imprese coinvolte, esso comporterà una serie di benefici non indifferenti, che vanno dai risparmi nell'uso della carta al tempo impiegato per la sua gestione (quindi risparmi di spazio, riduzione dei tempi di ricerca e dei costi di smaltimento e distruzione, minore impatto ambientale).

Una ricerca sugli effetti ambientali della sostituzione della carta attraverso il documento digitale ha stimato che negli uffici italiani si consumano ogni anno 240 miliardi di fogli, per un totale di 1,2 milioni di tonnellate. L'adozione del documento digitale comporterebbe un risparmio di fogli corrispondente almeno a 6 milioni di alberi abbattuti e 900 mila tonnellate di CO2 emesse in meno (ricerca realizzata dal CERIS-CNR per Wave Group e Inforcert).

# AICIB, Associazione Italiana Corporate e Investment Banking

## Cosa è stato fatto e cosa ancora resta da fare

L'entrata in vigore dell'obbligo di fatturazione elettronica verso la Pubblica Amministrazione è subordinata all'emanazione di due decreti attuativi.

Il primo, avrebbe dovuto individuare un soggetto che farà da interfaccia tra i fornitori e la Pubblica Amministrazione (il c.d. gestore del sistema di interscambio). Tale soggetto avrà il compito di presidiare il processo di ricezione e successivo invio delle fatture elettroniche alle amministrazioni destinatarie, anche in un'ottica di monitoraggio della spesa pubblica.

Il secondo, dovrebbe definire gli uffici della Pubblica Amministrazione destinatari delle fatture elettroniche, le regole tecniche (modalità di trasmissione, formati delle fatture, etc.), gestionali e procedurali (inclusa la data di decorrenza dell'obbligo), necessarie a rendere operativo il sistema.

Come spesso accade in Italia, però, il primo decreto è stato emanato ed è entrato in vigore il 3 maggio 2008 (si tratta del DM 07.03.2008 il quale ha individuato l'Agenzia delle Entrate quale gestore del sistema di interscambio con il supporto tecnico di Sogei, suo braccio operativo), del secondo non si hanno notizie. Secondo rumors il decreto non dovrebbe vedere la luce a breve.

Ciò che può dirsi con ragionevole certezza è che, quando l'emissione del decreto lo consentirà, il passaggio al nuovo sistema di trasmissione in forma esclusivamente elettronica delle fatture (che nell'intenzione del legislatore sarebbe dovuto partire dal 1° luglio 2008) sarà realizzato in modo graduale e coinvolgerà, dapprima, le aziende più grandi e solo alcune amministrazioni, partendo da quella finanziaria, poi tutte le amministrazioni pubbliche e le aziende più piccole.

L'intervento si colloca nell'ambito delle linee di azione richieste dall'Unione Europea relativamente alla digitalizzazione dei processi amministrativi ed, in particolare, del progetto europeo "i2010".

Tale progetto è finalizzato ad incoraggiare gli Stati membri a dotarsi di un adeguato quadro normativo, organizzativo e tecnologico per gestire in forma elettronica l'intero ciclo degli acquisti entro la data del 1° gennaio 2010. L'Italia deve stringere tempi se vuole rispettare l'impegno assunto con la Commissione Europea.

di CLARA DE BRAUD  
(Segretario Generale AICIB)

## PREMESSA

Il sistema bancario italiano si caratterizza per una prevalenza di impieghi verso le imprese rispetto a quelli verso le famiglie. Gli impieghi verso imprese non finanziarie e famiglie consumatrici rappresentano oltre il 60% del totale degli impieghi bancari, contro circa un 40% dei paesi di Eurolandia; di contro, i crediti verso privati rappresentano solo il 22% del totale impieghi contro oltre il 40% dei paesi di Eurolandia.

Nonostante la prevalenza dell'attività creditizia verso soggetti classificabili come impresa non finanziaria, manca nell'esperienza storica delle banche italiane degli ultimi 80 anni, anche a seguito delle impostazioni normative prevalenti fino ai primi Anni Novanta, una precisa caratterizzazione dell'area di affari di Corporate Banking spesso annegata in una generica e indifferenziata attività di "commercial banking".

L'applicazione delle norme di Basilea2 ha accelerato anche in Italia un processo di cambiamento già in atto da alcuni anni che sta portando le Banche a concepire il Corporate Banking come una specifica area d'affari che deve essere gestita con:

- logiche di segmentazione della clientela e marketing specifici;
- reti distributive dedicate o appositamente addestrate a trattare con la clientela Corporate e politiche commerciali focalizzate sul segmento Corporate e sui suoi sottosegmenti;
- gamma di prodotti e servizi "ad hoc", finalizzati a massimizzare la relazione col cliente anche attraverso l'erogazione di servizi non creditizi;
- processi operativi e logiche di misurazione del rischio specifici per il Corporate.

Il rapporto banca-impresa è destinato a evolversi, per garantire un migliore allineamento nel sistema di offerta bancaria in rapporto alle esigenze del sistema industriale italiano. Inoltre le nuove esigenze delle imprese dovranno indurre il sistema bancario a formulare nuove forme di sostegno finanziario e servizi, sia a supporto del sistema imprenditoriale, sia delle imprese nascenti.

## NASCITA E CARATTERISTICHE DI AICIB

In questo contesto nel 2005 è stata costituita AICIB (Associazione Italiana Corporate & Investment Banking) come associazione professionale indipendente tra imprese e banche, senza fini di lucro, a forte contenuto scientifico e culturale, per favorire attraverso una nuova occasione di dialogo una collaborazione che aiuti a gestire e superare le complessità che le imprese italiane incontrano nello sviluppo della propria attività verso le banche, là dove questa complessità è resa ancor più articolata dall'introduzione della normativa sulla valutazione del rischio di credito. La quota di adesione è stata stabilita in 10.000 euro annui a sostegno delle attività svolte a favore degli associati (ricerche applicative, pubblicazioni, workshop...) AICIB è nata con il sostegno di Asam-Università Cattolica e PricewaterhouseCoopers-advisory, e rappresenta gli interessi congiunti di banche ed imprese in un contesto neutrale e qualificato quale l'Università Cattolica di Milano. Essa è destinata a favorire un processo di avvicinamento tra banche e imprese reciprocamente interessate ad affrontare i temi legati alla complessità del sistema economico e con la missione di costruire una nuova cultura manageriale orientata alla trasparenza e alla collaborazione tra il mondo del credito e il mondo delle imprese.

Nell'ambito di questa iniziativa, il termine Corporate & Investment Banking, deve essere inteso nel senso più esteso possibile ovvero come complesso di prodotti e servizi che le banche possono offrire alle imprese (industriali, di servizi ma anche finanziarie, come altre banche o le assicurazioni) e ai clienti istituzionali (pubblica amministrazione locale e centrale).

L'originalità e l'unicità della proposta promossa da A.I.C.I.B. consiste nell'ospitare in un contesto universitario di prestigio un confronto permanente, aperto e costruttivo tra banche e imprese tramite:

- un network di relazioni ad alto livello che contribuisce al processo di cambiamento, grazie alla presenza di figure di primaria importanza
- l'analisi dei temi cruciali nella relazione tra Banche e Imprese, affrontati con un ap-

# Soci Sostenitori CDAF



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



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

- Essere i primi in Italia ad offrire una consulenza d'eccellenza:

- indirizzata esclusivamente alle tematiche di gestione dei rischi e controllo interno
- indipendente e quindi libera da qualsiasi conflitto di interessi
- supportata dalla presenza di un network internazionale

- Essere innovativi e all'avanguardia sulle tematiche affrontate
- Avere risorse focalizzate ed esclusivamente dedicate a tali attività, senza dispersioni di energie. In Italia, Protiviti opera nelle sedi di Milano, Torino e Roma e conta oltre 130 professionisti.

Corso Trapani, 16 - 10139 Torino

Tel. 011 7771811

[www.protiviti.it](http://www.protiviti.it) - [www.protiviti.com](http://www.protiviti.com)



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

Via Carlo Alberto, 22/A - 10123 Torino

Tel. 011 5071000 - [www.comdata.it](http://www.comdata.it)



**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 extra-europei, attraverso una certificazione tecnica internazionalmente riconosciuta;
- "Progettare" in partnership il servizio di cui hanno bisogno, mettendo a disposizione la competenza tecnica e l'esperienza dei suoi professionisti.

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



**Wave Group** è una realtà in forte crescita, che ha saputo evolversi ed espandere il proprio business, proponendosi come fornitore di soluzioni end-to-end per tutte le tematiche aziendali legate alla complessità e alla gestione del cambiamento: dalla consulenza strategica IT allo sviluppo di software per le PMI, dalla logistica al contact center. Dalla consulenza di marketing alla formazione e alla comunicazione. Attraverso le sedi operative di Bedizzole (BS) e Torino, Wave presidia aree di business altamente strategiche grazie a 5 divisioni: Consulting & Technology, Communication, Outsourcing, Formazione e Human Resources.

Sede di Brescia: Via Benaco, 34/B - 25081 Bedizzole (Brescia) - Tel. 030 687561

Sede di Torino: C.so Unione Sovietica, 612/21 - 10135 Torino - Tel. 011 3285611

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



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

Via F. Postiglione, 14 - 10024 - Moncalieri (TO) - Tel. 011 3717800 - [www.reply.it](http://www.reply.it)



**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 co-garantendo altri Confidi. Sono partners di Unionfidi circa 60 istituti bancari, tra i quali i maggiori players del mercato nazionale, alcune società di leasing ed alcune società finanziarie nazionali e regionali. Unionfidi opera in tutta Italia e le imprese associate sono oltre 10.600.

Sede centrale di Torino: Via Nizza 262/56 10126 Torino - Tel. 011 2272411

[www.unionfidi.com](http://www.unionfidi.com) - [info@unionfidi.com](mailto:info@unionfidi.com)



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

Via Cavour, 1 - 10123 Torino

Tel. 011 565471 - [www.marsh.it](http://www.marsh.it)



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

Sede Legale e Direzione di Torino:

Via Oropa, 28 - 10153 Torino

Tel. 011 8185611 - [www.bytesh.com](http://www.bytesh.com)



## BIP.

Business Integration Partners

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

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

La squadra BIP si caratterizza per una forte capacità di supporto al miglioramento delle performance del Cliente ed un'elevatissima competenza nelle 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. 02 454 1521**

**www.businessintegrationpartners.com**

## BDO

**BDO Sala Scelsi Farina** Società di Revisione per Azioni 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.

Torino - Corso Montecucco, 8

Tel. 011 7730867 - [www.bdo.it](http://www.bdo.it)

## ERNST & YOUNG

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

**Corso Vittorio Emanuele II°, 83 Torino**

**Tel. 011 5161611 - [www.ey.com](http://www.ey.com)**



**siav  
sistemi  
digitali**

**Siav Sistemi Digitali Spa** è attiva nella gestione documentale e nel work flow. Il gruppo è leader in Italia nel Document & Workflow Management e ha al suo attivo più di 2.000 clienti. La gestione elettronica integrata dei documenti aziendali vi permette di ottimizzare: la distribuzione, la ricerca, l'archiviazione. L'esperienza che abbiamo maturato in Siav Sistemi ha permesso ai nostri clienti di ottenere il recupero della produttività, la riduzione dei costi aziendali, una maggiore efficienza.

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

**www.siavsistemi.it**

**Via Genovesi 2 - 10100 TORINO**

## PRAXI

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

- Organizzazione
- Informatica
- Valutazioni e Perizie
- Risorse Umane

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

## sineria

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.

ITALIA

[info.italy@sineria.net](mailto:info.italy@sineria.net)

Lungo Dora Colletta 75 - 10153 Torino

Tel. +39 011 197 13 544

ESPAÑA

[info.spain@sineria.net](mailto:info.spain@sineria.net)

Balmes 109, 3°1ª . 08008 Barcelona

Tel +34 93 452 02 25

## WARRANT



GROUP

**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 - Correggio (RE)**

**Tel. 0522 7337**

**Filiali: Torino, Bergamo, Treviso ed altre  
in corso di apertura in tutta Italia.**

**[www.warrantgroup.it](http://www.warrantgroup.it)**

# La gestione elettronica dei documenti

di PIER PAOLO VIANI  
(Siav Sistemi Digitali Spa)

La gestione elettronica dei documenti aziendali è oggi riconosciuta dalla comunità di business come una delle aree più interessanti di sviluppo per il miglioramento del funzionamento dei processi d'impresa.

Gli ultimi anni hanno visto crescere l'interesse relativo agli investimenti delle aziende concentrato sull'ottimizzazione delle infrastrutture e dei processi: una impostazione dei flussi informativi, condotta sull'impronta dei sistemi ERP, che in genere ha mancato di attenzione verso la gestione dei documenti e della relativa produzione di carta.

Chi ipotizzava in tempi brevi l'ufficio digitale, certo che il processo di digitalizzazione avrebbe portato a un mondo senza carta, sbagliava. Mentre ieri la stampa precedeva la distribuzione fisica del documento, oggi vi è un inoltro elettronico e la riproduzione avviene vicino all'utente.

Nel contempo è maturata la consapevolezza sulle opportunità di recupero di efficienza e sulle economie connesse ad una gestione ottimale dei documenti, doverose nell'attuale situazione economica.

Oltre alla possibilità di agire sull'efficienza dei processi, riducendone i costi, è oggi universalmente riconosciuto che la corretta gestione dei documenti può incidere direttamente sulla creazione del valore, favorendo quindi una crescita di fatturato ed un miglioramento della relazione con il cliente.

Le aziende oggi impegnate a realizzare e ottimizzare i processi e i flussi operativi, non si limitano a richiedere ai propri fornitori proposte di tecnologia, ma la definizione di un'azione risolutiva per una razionalizzazione dei processi aziendali.

Dovendo in poche righe descrivere la gestione elettronica dei documenti si può affermare con assoluta certezza che è molto vantaggiosa per il risparmio degli spazi destinati agli archivi cartacei, per la drastica riduzione dei tempi di ricerca e consultazione dei documenti e per il taglio dei costi legati ai volumi di stampa prodotti; un altro evidente vantaggio è la riqualificazione delle risorse dedicate alla gestione dei processi documentali.

È noto infatti che il costo del personale pesa

sui bilanci dieci volte tanto la spesa per la semplice produzione del documento: recenti studi di settore hanno evidenziato che oggi le aziende impiegano circa il 45% dei costi relativi al personale per la gestione dei documenti. Non sono più, infatti, solo le aree tipicamente di back-office quelle che possono beneficiare dell'utilizzo delle nuove tecnologie per le applicazioni documentali, ma anche quelle legate al front-office, i sistemi di gestione delle qualità, il marketing e le vendite, tutte quelle aree, insomma, ove è possibile creare nuove modalità di interazione con i clienti al fine di massimizzare i fatturati e il livello di relazione con il cliente.

Per far decollare questi progetti è necessario, però, identificare un'area o anche un solo processo significativo su cui dimostrare rapidamente i benefici ottenibili e su cui testare facilmente le tecnologie ed i processi documentali implementati; tale area rappresenta il primo tassello di un sistema di gestione documentale che può essere poi allargato ad altre aree aziendali fino a comprenderne tutte le attività strategiche.

Senza dubbio alcuno i maggiori benefici sono riscontrabili nell'area amministrativa, ma l'argomento è certamente molto inflazionato: non si sente altro che parlare di conservazione sostitutiva, archiviazione ottica (vecchia di dieci anni), lettura di barcode. Processi ormai accettati anche da chi di informatica non ne tratta.

Il mercato propone grandi varietà di software di gestione documentale e conservazione sostitutiva, che in genere offrono funzionalità di base per agevolare e rendere più efficienti tutte le attività lavorative che implicano consultazione e trattamento di documenti, il cui utilizzo è molto spesso per pochi utenti.

Vorremmo qui focalizzare l'argomento su una serie di progetti che sono stati presentati nel corso dell'incontro Cdaf di maggio dal titolo "Nuove opportunità per il direttore amministrativo nel miglioramento dell'efficienza nei processi amministrativi" che ha visto la partecipazione come relatore, tra gli altri, del Prof. Ing. Pier Luigi Ridolfi, già membro del CNIPA e oggi Presidente della Commissione per la Dematerializzazione.

Rassicurante e forte il suo messaggio in cui ha esortato tutti gli operatori del settore ad osare e mettere in piedi processi di digita-

lizzazione, necessari per aiutare anche gli analoghi processi che la pubblica amministrazione sta mettendo in atto.

Nel corso dell'incontro sono stati presentati in concreto due interessanti progetti che vanno oltre la semplice gestione documentale, così come tutti noi siamo abituati a sentire. Una vera novità. I progetti sono stati realizzati da chi ha compreso da tempo i vantaggi derivanti dalla gestione elettronica dei documenti: si è parlato del riconoscimento automatico dei contenuti dei documenti amministrativi.

Hanno affrontato l'argomento e raccontato le loro esperienze due importanti realtà piemontesi: il Gruppo Miroglio e il Gruppo Dimar. La scelta di avviare, con l'aiuto della Società Siav Sistemi - da anni socia sostenitrice del Cdaf - un progetto per la lettura e il riconoscimento automatico dei contenuti delle fatture dei fornitori (documenti semi-strutturati che contengono determinate informazioni, ma non sempre nella stessa posizione) è sicuramente un elemento di novità nel settore. Il primo passo nella gestione di una fattura su carta è la scansione: si avvia così un processo di workflow che prevede il riconoscimento automatico del documento tramite un software apposito.

Il sofisticato software utilizza poi diverse tecnologie specifiche che permettono di acquisire le informazioni lette in base a categorie predefinite - quali numero e data della fattura, nome dell'azienda, imponibili e imposte, ecc. - e di trovare i dati richiesti all'interno del documento, in qualsiasi posizione si trovino.

Il Gruppo Dimar, rappresentato dal direttore amministrativo Giovanni Aimasso, è presente nel settore della Grande Distribuzione Organizzata con numerose insegne, 500 mln di euro di fatturato e oltre 1800 dipendenti. La direzione amministrativa ha sentito la necessità di razionalizzare il processo di gestione delle fatture dei fornitori (circa 240.000/anno) utilizzando un sistema di riconoscimento automatico che ha consentito di qualificare il lavoro dei contabili assegnandoli a funzioni più strategiche per l'azienda.

Anche il Gruppo Miroglio, colosso piemontese del tessile, tramite l'ing. Mauro Caviola, project manager della Holding amministrativa, ha illustrato i numeri che hanno fornito spunti per attente considera-

# XXXIII America's Cup 2011

zioni da parte dei soci e dei partecipanti. Il Gruppo che fattura oltre il miliardo di euro con 9.561 dipendenti, dal 2003 gestisce con un sistema documentale oltre 2.000.000 di documenti/anno. Forte di questa esperienza ha deciso di approcciare il sistema di lettura semi-strutturata dei documenti ottimizzando il lavoro dei dodici contabili, automatizzando i passaggi di registrazione, con una ulteriore limitazione del numero di copie interne delle fatture passive (circa 150.000/anno con circa 10.000 fornitori diversi). I risultati presentati dall'ing. Caviola sono i seguenti: il 48% dei documenti viene interpretato correttamente e contabilizzato dal sistema gestionale senza alcun intervento umano; il rimanente 52% necessita di completamento manuale principalmente relativo ad attribuzioni contabili o a riferimenti a documenti di trasporto e ordini di acquisto.

Di conseguenza, la corretta progettazione e l'affinamento continuo di queste metodologie può aumentare la produttività di ogni operatore fino al trattamento di 100.000 documenti/anno.

Recenti studi hanno evidenziato che le aziende hanno inserito nei budget quote per progetti di gestione documentale, ma lamentano ritardi culturali per potere motivare l'investimento agli alti livelli manageriali.

Nonostante molte aziende abbiano già scommesso su questi sistemi, il livello degli investimenti in progetti di gestione documentale così completi non ha ancora raggiunto le ottimistiche previsioni fatte alcuni anni fa.

Questi risultati ci offrono lo spunto per alcune considerazioni: innanzitutto questi progetti sono strategici per accelerare il recupero di efficienza nelle nostre aziende ed anche nell'ambito della pubblica amministrazione, notoriamente restia a recepire cambiamenti e novità, ci sono forti segnali di cambiamento.

Concludendo, stiamo vivendo una rivoluzione epocale e ci resta solo da decidere se esserne spettatori o attori.

di GIORGIO BORELLO  
(External Relations Argo Challenge)

We can you can.

ARGO CHALLENGE riparte con una fantastica sfida: portare una barca torinese, con un equipaggio internazionale formato da molti diversamente abili, nella prossima America's Cup con un preciso traguardo: quello di vincere.

Come molti ormai sanno questo progetto ha avuto inizio tre anni fa conquistando nel tempo grandi traguardi, sia dal punto di vista sportivo (French Kiss vittoriosa alle Voiles di Saint Tropez 2007) sia dal punto di vista mediatico; e qui vediamo i titoli su La Stampa dell'8 settembre 2008: in prima pagina "COPPA AMERICA, TORINO SOGNA" e nella sezione sport una pagina intera "TORINO CITTA' DI MARE VA IN COPPA AMERICA - A NOVEMBRE NASCERÀ LO YACHT CLUB PER SOSTENERE ARGO CHALLENGE - TRA I SOCI ANNUNCIATI SALZA, LAVAZZA, BRESSO, CHIAMPARINO".

Grazie ad un grande velista come Carlo Puri Negri, che ha messo a disposizione il suo mini maxi Atalanta II, abbiamo vinto (ex aequo) nella nostra classe, la Max Rolex Cup di Porto Cervo che ha avuto luogo nella prima settimana di settembre, con l'equipaggio diversamente abile/normodotato di Argo guidato dal mitico pluri medagliato olimpico Lars Grael.

Possiamo dire che ARGO ha raggiunto adesso un punto di non ritorno e questo grazie all'intensa e passionale dedizione di molti soggetti che hanno creduto sin dall'inizio nella possibilità di successo di questa sfida, convinti anche che la realizzazione di questi eventi contribuisce in modo determinante alla visibilità e alla internazionalizzazione di Torino e del Piemonte.

Infatti il 17 dicembre del 2008 ARGO CHALLENGE ha sfidato ufficialmente la Svizzera per la XXXIII America's Cup che si terrà con molta probabilità nel 2011 a Valencia, issando il guidone del Club Nautico di Gaeta (ove Argo ha la sua base logistica grazie agli interventi di Confindustria Lazio e alla città di Roma). A questo proposito auspichiamo che nasca al più presto lo Yacht Club Torino

in modo da poter affiancare all'attuale un guidone più....."torinese".

Quest'anno, con l'ennesima sentenza del tribunale di New York in merito all'ultimo ricorso, avremo la certezza matematica dell'inizio della sfida.

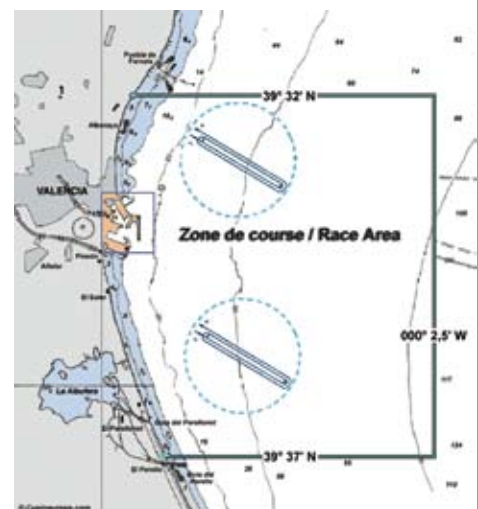
Giustamente questa nuova edizione sarà caratterizzata da un insieme di novità operative volte al contenimento dei costi e a raggiungere i migliori risultati dal punto di vista dell'ecologia e della salvaguardia ambientale.

In merito ai costi si stima in 25/30 Ml. di euro l'importo necessario per provare a vincere; abbiamo già versato 950.000 euro per l'iscrizione e la conferma di uno sponsor con il primo milione di euro garantisce in modo certo la nostra partecipazione.

Abbiamo ovviamente bisogno di altri sostenitori per raggiungere almeno i 25 Ml di euro, ma in cambio possiamo assicurare una visibilità mediatica assolutamente superiore a quella di tutti gli altri concorrenti e quindi garantire sicuri ritorni in termine di immagine a tutti i nostri sponsor, già a partire dalle prime regate che inizieranno nell'estate 2009.

Grazie a tutti i nostri sostenitori e arriveremo a Valencia.

WE CAN YOU CAN.



Area di gara nel porto di Valencia.

# Un modello per il controllo integrato della gestione e del rischio

di LUCA COLOMBO  
(Business Integration Partners)

## 1. Premessa

Le aziende moderne si sono dotate nel tempo di processi, più o meno strutturati, per la definizione dei propri obiettivi in termini di creazione di valore ed il monitoraggio del loro raggiungimento. Tali processi sono riconducibili a due importanti ambiti del sistema di controllo aziendale:

- I processi di pianificazione e controllo: ovvero i processi di previsione e monitoraggio dell'andamento dell'impresa e, in particolare, dell'impiego delle risorse in linea con gli obiettivi di efficienza ed efficacia.
- I processi di gestione dei rischi: ovvero i processi di identificazione, misurazione e gestione degli eventi incerti (interni ed esterni all'organizzazione aziendale) che possono ostacolare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La creazione di un modello per il controllo integrato della gestione e del rischio deve essere considerata come un obiettivo prioritario per la creazione di un sostenibile vantaggio competitivo per le aziende.

## 2. Le finalità dei modelli integrati di pianificazione, controllo e gestione dei rischi

I modelli di pianificazione e controllo di gestione tradizionali hanno raggiunto livelli di sviluppo e sofisticazione estremamente significativi permettendo al management di monitorare l'andamento dell'azienda sulla base di dati univoci, tempestivi e corretti in termini di provenienza, trattamento e contenuto.

Esiste una stretta correlazione fra rischi e obiettivi aziendali e quindi tanto più un'azienda è in grado di governare i rischi d'impresa, tanto più può controllarne e contenerne gli impatti sul raggiungimento degli obiettivi aziendali.

I modelli di controllo tradizionali tuttavia non sempre riescono a tenere nella dovuta considerazione la crescente complessità del business e la conseguente variabilità delle previsioni e dei relativi risultati collegabile alla manifestazione di "eventi/rischi" che hanno impatti significativi sulle performance aziendali.

Le ragioni dell'adozione di modelli integrati di pianificazione, controllo e gestione dei rischi possono, pertanto, essere ricondotte a tre ordini di considerazioni:

- La necessità di dare una completa rappresentazione dei fenomeni (rischi) che possono impedire la realizzazione di obiettivi e strategie aziendali soprattutto in contesti di accresciuta complessità
- L'opportunità di soddisfare le aspettative degli stakeholder in termini di indicatori di "buon governo" e di strumenti correlati di gestione e mitigazione dei rischi
- L'esigenza di una corretta rappresentazione del livello di "confidenza" (inteso come alea di variazione del dato in considerazione dell'andamento dei fattori che influenzano le previsioni) associabile alle grandezze economiche che indirizzano le scelte dell'azienda

## 3. Implementare modelli di controllo integrati

Il percorso di integrazione tra modelli di pianificazione e controllo e modelli di gestione dei rischi è appena iniziato.

Soprattutto nel mondo bancario gli obblighi regolamentari (ad es. Basilea II) hanno spinto verso modelli di gestione dei rischi con forti connotazioni quantitative e, quindi, sempre più integrati, almeno concettualmente, nell'ambito dei flussi dell'informativa finanziaria e di controllo.

Nel mondo delle aziende industriali, manifatturiere e commerciali il livello d'integrazione è, per contro, molto basso in quanto:

- Le finalità dei processi di gestione dei rischi sono spesso legate a logiche di compliance e controllo interno
- La gestione dei rischi è spesso frammentata e delegata alle singole aree aziendali (ad es. tesoreria/derivati, commesse, ecc)
- I risultati economico-finanziari e i rischi sono sottoposti a metodologie di valutazione diverse
- La valutazione dei rischi non è sempre esplicitata in termini di impatto sui risultati economico-finanziari attesi (MOL, Cash Flow, ecc.), tenuto conto della loro probabilità di accadimento
- Non sempre sono esplicitati gli indicatori di misurazione dei rischi, che consentano il periodico monitoraggio degli stessi.

Il percorso di integrazione è un articolato processo di cambiamento che richiede

alle società di focalizzarsi su alcuni fattori essenziali per il successo:

- Le competenze di risk management, oggi limitate e segregate in alcune aree aziendali, devono essere estese al management operativo chiamato a partecipare ai processi di identificazione e quantificazione del rischio
- Il grado di sofisticazione dei modelli di riferimento da implementare ed integrare deve essere allineato ai concetti più evoluti di controllo strategico ed Enterprise-wide Risk Management
- I meccanismi organizzativi devono garantire la definizione delle corrette logiche di responsabilizzazione e misurazione

Gli elementi qualificanti del modello di controllo integrato risiedono soprattutto a livello di oggetti di controllo e di tipologie di analisi che sono completate con l'introduzione del rischio sia come elemento di controllo sia come fattore di monitoraggio

*(cfr Tavola I)*

Il modello di pianificazione e controllo di gestione subisce quindi un cambiamento di contenuti, in termini di arricchimento, integrando nuove logiche di elaborazione. Il legame tra obiettivi strategici / piani di azione e dati dei Centri di Costo / Direzioni non è più un elemento di aleatorietà attribuito alla responsabilità dei singoli ma diventa palese (in coerenza ai livelli di accesso alle informazioni) e formalizzato. Ogni previsione è infatti associata e intrinsecamente legata ad un evento / rischio e come tale svuotata dal contenuto di aleatorietà.

Il monitoraggio dei risultati del processo integrato di elaborazione delle previsioni richiede nuove viste di analisi in grado di supportare il management nel monitoraggio costante del livello di raggiungimento degli obiettivi strategici (analisi delle differenze tra pianificato ed effettivo), permettendo di verificare gli impatti economici / finanziari / operativi in base a variazioni delle probabilità di accadimento di eventi / rischi previsti

*(cfr. Tavola II)*

La numerosità, diversità e complessità degli oggetti di controllo richiede, all'interno del processo di pianificazione e controllo integrato, l'assegnazione di nuove responsabilità per la gestione degli oggetti

di controllo tradizionali e per la gestione dell'oggetto rischio. Le responsabilità formalizzate a livello di modello integrato garantiscono la diffusione e il monitoraggio delle combinazioni eventi / rischi / risultati nell'ambito delle rispettive aree.

#### 4. Vantaggi dell'integrazione tra il modello di controllo di gestione e quello di controllo del rischio

L'introduzione di un processo strutturato di risk management nell'ambito dei modelli di pianificazione e controllo di gestione comporta la realizzazione dei seguenti benefici per l'azienda:

- Sinergie di costo legate all'unificazione di due processi che presentano rilevanti elementi di sovrapposizione
- Benefici economici legati all'implementazione di logiche di controllo finalizzate alla misurazione e contenimento di rischi che abbiano un impatto materiale sulle performance aziendali
- Migliore governo delle performance aziendali grazie all'implementazione di un modello di controllo con forte focalizzazione sugli eventi futuri (rischi)
- Gestione tempestiva e corretta dell'informativa "al mercato finanziario" per evitare di essere costretti a comunicare "sorprese negative", generalmente penalizzate dalla comunità degli investitori. In particolare il nuovo modello di pianificazione e controllo di gestione così sviluppato si caratterizzerà, rispetto ad un modello tradizionale per i seguenti aspetti:
  - Disponibilità di una mappa aggiornata del profilo di rischio
  - Capacità di correlare gli impatti dei rischi e i valori economici delle performance attese
  - Visione integrata e trasversale sui rischi / dati economico, finanziari e operativi tramite diverse viste (per settore, per società, per commessa e per tipologia di rischio)
  - Individuazione delle azioni correttive e delle modalità di allocazione delle relative risorse
  - Definizione di un sistema di flussi informativi predefiniti e periodici che consenta il costante aggiornamento delle informazioni
  - Realizzazione di un "cruscotto di gestione" di riepilogo delle informazioni, che assicuri il monitoraggio dei diversi settori/ società/commesse al fine di sollecitare, intraprendere, e monitorare azioni di prevenzione e mitigazione dei rischi.

#### 5. Conclusioni

Le aziende sono orientate al raggiungimento del "successo", inteso come flusso consolidato di generazione del "valore" nel tempo, ma si trovano inevitabilmente a dover gestire gli eventi incerti interni ed esterni, che possono ostacolare il raggiungimento dei propri obiettivi.

La gestione degli eventi incerti avviene attraverso i processi di "Risk Management" che possono essere più o meno esplicitamente definiti, strutturati e formalizzati a seconda degli specifici contesti culturali e operativi. Solo le aziende che sono in grado di assicurare una gestione "proattiva" degli eventi, efficace ancorché non strutturata, possono raggiungere e mantenere un indubbio vantaggio competitivo.

Alla luce della crescente complessità del contesto esterno di riferimento e della necessità di ottimizzare e razionalizzare i processi interni, le aziende si trovano sempre più a dover gestire con modalità definite e strutturate i processi di Risk Management, integrati nel modello di controllo di gestione, al fine di poter disporre di adeguate e tempestive informazioni sui possibili

andamenti del business e individuare l'effettiva esposizione potenziale a perdite "previste" e quindi "gestite".

La gestione separata, in termini di aree di analisi, strumenti di supporto e responsabilità attribuite, del Risk Management e del processo di Pianificazione e Controllo di gestione, oltre a non permettere di cogliere le sinergie tra i due processi non assicura la coerenza e la contestualità delle informazioni prodotte e disponibili all'interno dell'azienda, impedendo al Management di assumere le decisioni sulla base di un quadro informativo tempestivo, corretto, esaustivo e coerente.

Pertanto le aziende dovrebbero considerare l'opportunità di adottare, nell'ambito dei propri Modelli di Governance, modelli, processi e strumenti di Risk Management e di Controllo di Gestione integrati tra loro.

L'adozione di un modello di controllo integrato permetterà al Management di monitorare la gestione dei rischi congiuntamente all'andamento delle performance aziendali, al fine di individuare azioni di prevenzione, mitigazione o di nuovo orientamento verso gli obiettivi.

Elementi	Modello di controllo tradizionale	Modello di controllo integrato
Oggetti di controllo	responsabilità organizzativa, attività, segmento di clienti, prodotti/servizi	nuove responsabilità organizzative, attività, segmento di clienti, prodotti/ servizi, rischi
Tipologie di analisi	Analisi economiche, patrimoniali e finanziarie, Key Performance Indicators (KPI), reporting degli investimenti	analisi economiche, patrimoniali e finanziarie, Key Performance Indicators (KPI), reporting degli investimenti, Key Risk Indicators (KRI)

TAVOLA I - Confronto tra modelli di controllo tradizionali ed integrati

TIPOLOGIE DI ANALISI							
Oggetti dell'analisi e del controllo	Costi	Ricavi	Margini	Patrim. / Finanz.	KPI	Indicat. non econom.	KRI
Responsabilità organizzative	•	•					•
Attività / Comparti / Segmenti di Comparto	•	•	•	•	•	•	•
Segmento clienti		•		•			•
Investimenti / Progetti	•			•			•
Prodotti / Servizi	•	•	•		•	•	•
Rischi	•	•	•	•	•	•	•

TAVOLA II - Modello di controllo integrato "a tendere" e le viste di analisi

# Risk Management, Business Continuity Management e Crisis Management.

di CORRADO ZANA  
(Marsh Spa)

È il tardo pomeriggio del 1° gennaio 2008, sono nel futuristico ascensore panoramico che domina la hall di un hotel di Barcellona quando sale una bella coppia spagnola. Lui saluta cortesemente e girandosi verso la pulsantiera lo sguardo gli cade sul vistoso logo ThyssenKrupp, costruttore della cabina. Lo indica alla moglie e aggiunge una frase in catalano dal significato non frain-tendibile: sono quelli che hanno 'matado' sette persone in Italia. L'opera d'ingegneria scompare, lasciando il posto all'implicita accusa di responsabilità morale nei lutti.

Questa semplice frase, ed il suo contesto, riassumono l'incubo del Risk Management: è quello che tra gli addetti ai lavori viene menzionato come 'worst case scenario', la cosa peggiore che possa capitare. Intorno a quest'evento 'catastrofale', al fine di evitarlo, si dovrebbe costruire un sistema manageriale d'analisi, prevenzione e controllo dei rischi. Nell'incidente di Torino ricorrono tutti gli elementi di un evento di questo tipo: la perdita irrimediabile di vite umane, la distruzione d'apparati produttivi, il blocco dell'attività e la perdita, a livello mondiale, dell'immagine aziendale.

Tutto questo non dovrebbe mai accadere, in particolare in Europa ed in Italia, culla della legislazione più attenta in tema di sicurezza sul lavoro. A prescindere dalle effettive cause dell'evento di Torino, ma partendo in ogni modo dalle sue conseguenze, mi sembra utile ricordare brevemente finalità e caratteristiche di tre discipline, la cui corretta applicazione auspicabilmente evita eventi così tragici: Risk Management, Business Continuity Management e Crisis Management. Queste metodologie, ormai organicamente presenti nelle principali aziende mondiali, hanno la finalità di assicurare la corretta gestione dei rischi al fine di evitare perdite umane, innanzitutto, ma anche finanziarie.

Il Risk Management è in estrema sintesi il processo mediante il quale s'identifica e si misura il rischio e poi si sviluppano delle strategie per governarlo. Di regola, le strategie impiegate includono il trasferire il rischio a terze parti (assicurazioni), l'evitare il rischio, il ridurre l'effetto negativo ed infine l'accettare in parte o totalmente le conseguenze di un particolare rischio. Tale disciplina ha radici nei Paesi anglosassoni e da lì ha raggiunto con più o meno successo anche le altre nazioni ed infine,

timidamente, l'Italia. Concetto essenziale di questa disciplina è l'auto-valutazione da parte dell'imprenditore dei propri rischi, con l'obiettivo di attuare una politica di controllo del rischio complessivo, che bilanci i costi della prevenzione con il costo della mancata prevenzione degli incidenti. Non ci si limita quindi alla mera applicazione delle leggi vigenti, ma si valuta scientificamente e con vero spirito imprenditoriale, quali potrebbero essere le conseguenze per l'azienda di una parziale o mancata sicurezza. Tutto ciò seguendo linee guida e standard internazionali di riferimento, che dettano i parametri d'analisi e le metodologie applicabili.

Nell'ambito del Risk Management non si ritiene tuttavia di potere eliminare tutti i rischi. L'obiettivo fondamentale del Risk Management è quello di 'trattare' i rischi: eliminarli quando possibile, ridurre la magnitudo delle conseguenze o la probabilità d'accadimento, trasferire a terzi le conseguenze finanziarie ed infine gestire il 'rischio residuo'. Ecco che il Business Continuity Management si focalizza proprio su questo. Per 'rischio residuo' s'intende quella parte di rischio ancora presente nonostante tutti i sistemi di controllo e protezione previsti. Gli obiettivi del BCM sono gli stessi del Risk Management: preservare la salute e l'integrità fisica di dipendenti, clienti e terzi, salvaguardare i beni e la redditività aziendale, proteggere l'immagine dell'azienda e dei suoi prodotti. Muta però l'ottica e ci si concentra su quello che si deve fare per fronteggiare le conseguenze dell'incidente, dai primi secondi (gestione dell'emergenza) fino all'attivazione di strategie alternative di produzione o d'erogazione del servizio. L'azienda in possesso di un valido sistema di Business Continuity reagisce immediatamente all'incidente, fronteggiandolo e contenendolo. Se le conseguenze dell'evento (ad esempio un incendio) sono tali da non permettere il prosieguo delle attività si attua il piano di 'disaster recovery', che mantiene vivi i processi aziendali critici sino alla piena reintegrazione delle strutture distrutte. Gli obiettivi principali del sistema di business continuity management sono quindi:

- garantire una capacità di reazione immediata a fronte di gravi situazioni incidentali
- assicurare una reazione corretta e coordinata, con appositi team i cui componenti hanno ruoli e responsabilità definiti
- agire secondo piani e procedure operative chiare e condivise
- garantire sempre la raggiungibilità di tutti gli interlocutori aziendali chiave

- dimostrare una reazione aziendale competente e responsabile a tutte le interfacce aziendali (autorità, clienti, fornitori, dipendenti e famigliari).

Anche la disciplina del Business Continuity Management ha origine all'estero, ma recentemente ha visto una vasta applicazione in Italia, solo in ambito bancario, a seguito di richieste vincolanti della Banca d'Italia. Da rilevare infine, che di recente è stata introdotta la possibilità di certificare anche il proprio sistema di continuità aziendale, in piena analogia con il mondo della Qualità.

Così come il Business Continuity Management è da considerarsi figlio del Risk Management, così la disciplina del Crisis Management può essere considerata una costola del Business Continuity Management. Crisis Management è per definizione la gestione delle crisi aziendali, causate da incidenti operativi dall'origine più diversa. Quindi crisi del prodotto, che rendono necessario il richiamo dei prodotti difettosi, crisi informatiche, conseguenti alla diffusione di un virus nelle proprie reti, crisi produttive, conseguenti all'indisponibilità di linee e sedi produttive. Attori principali dei sistemi di crisis management sono i membri della Direzione aziendale, la proprietà, chi siede nella 'c-suite' dell'organizzazione colpita dalla crisi. Agire dopo un incidente, coordinare una crisi, significa anche risolvere problemi mai affrontati, molto rapidamente, senza pause, senza il conforto dell'esperienza. Ma improvvisare nel mezzo della crisi è difficile, le capacità d'apprendimento sotto stress sono ridotte, inventarsi in poche ore il ruolo di crisis manager non è possibile in assenza di una preparazione specifica. La preparazione è tutto, ma gestire una crisi e guidare la propria azienda fuori da una crisi non è riconducibile alle capacità del singolo manager: è l'organizzazione nel suo complesso che si deve preparare in anticipo. Le finalità sono le stesse valide per Risk Management e Business Continuity Management, ma dando un particolare risalto alla 'crisis communication strategy', in altre parole a come e cosa comunicare ai media, ai clienti, ai dipendenti e loro famigliari con l'obiettivo di preservare l'immagine aziendale. Anche nelle condizioni più disperate, un'organizzazione che comunica efficacemente riesce a contenere i danni alla sua immagine, danni che permarrebbero ben oltre l'eventuale ripresa delle attività interrotte.

Ricordo infine che le tre discipline sopra

segue a pg. 20

# Il dirigente preposto

## Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari. Rapporto intercorrente con gli altri organi di controllo.

di GIOVANNA GIANLANTE

(Partner studio Labruna Mazziotti Segni)

La Legge sulla Tutela del Risparmio ha introdotto nel T.U.F. l'art. 154-bis il quale dispone che le società con azioni quotate aventi l'Italia come stato membro di origine devono nominare il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari. La norma attribuisce poi alla società il compito di definire i requisiti di professionalità del dirigente preposto e le modalità di nomina.

È bene ricordare che il candidato a tale funzione deve essere un dipendente della società legato da un rapporto di lavoro subordinato con la qualifica di dirigente, e quindi collocato all'apice della gerarchia dell'impresa, con mansioni di particolare rilievo e con autonomia di direzione. Per i compiti assegnati e gli scopi che il legislatore persegue con l'introduzione della norma citata, candidato naturale alla funzione di dirigente preposto è colui che ricopre la funzione di direttore amministrativo e finanziario o Chief Financial Officer (CFO). Con questa breve nota si intende esaminare il rapporto del dirigente preposto con altri organi di controllo della società, verificando anche se esso possa esserne parte.

Sovente nella prassi aziendale si riscontra un organigramma in cui il CFO è anche amministratore. Ci si chiede se il CFO che ricopra la funzione di dirigente preposto possa anche rivestire la carica di amministratore. In proposito, è necessario ricordare che l'art. 154-bis, comma 4, del T.U.F. recita che il consiglio di amministrazione vigila affinché il dirigente preposto disponga di adeguati poteri e mezzi per l'esercizio dei compiti attribuitigli, nonché sul rispetto delle procedure amministrative e contabili. Dunque, il legislatore attribuisce al consiglio di amministrazione il compito di vigilare sull'attività del dirigente preposto. In generale, far coincidere il ruolo di vigilante e quello di vigilato potrebbe comportare la sussistenza di una situazione di conflitto di interessi, indi appare discutibile che il dirigente preposto assuma anche la carica di amministratore. Tuttavia, è necessario osservare che le competenze attribuite dalla legge al dirigente preposto, ossia l'attestazione che gli atti e le comunicazioni della società diffusi al mercato corrispondano alle risultanze documentali e che le procedure aziendali siano adeguatamente applicate, sono ricomprese nelle attività di controllo

insite nella figura del dirigente responsabile del bilancio, già espletate prima della emanazione della Legge sulla Tutela del Risparmio. In sostanza, il legislatore non ha fatto altro che far assumere al dirigente preposto una responsabilità soggettiva. Ciò porterebbe ad escludere, a giudizio di diversi commentatori, l'incompatibilità della nomina a dirigente preposto con la carica di amministratore della società, purché a tale soggetto non vengano anche attribuiti poteri di gestione: in sostanza il dirigente preposto nominato anche amministratore non dovrà ricoprire funzioni esecutive. Altra carica in relazione alla quale è utile porsi il quesito se sia ammissibile una coincidenza con la funzione di dirigente preposto, è quella di direttore generale. In via generale il quesito dovrebbe avere risposta negativa, poiché il direttore generale ha generalmente funzioni sia amministrative che operative per la conduzione del business della società, e quindi una parte dei suoi poteri è da ricondurre alla funzione esecutiva della gestione della società.

Tuttavia, in organizzazioni più complesse, laddove vengano nominati più direttori generali o condirettori generali con attribuzione di diverse responsabilità, potrebbe considerarsi positivamente l'attribuzione ad un unico soggetto della qualifica di dirigente preposto e di direttore generale qualora quest'ultima funzione preveda l'attribuzione di funzioni limitate all'area amministrativa e finanziaria, con l'esclusione di attribuzioni nell'area operativa. Nei rapporti con gli altri organi di controllo della società è opportuno ricordare che il comitato per il controllo interno, in accordo con le previsioni del Codice di Autodisciplina, deve valutare - unitamente al dirigente preposto ed ai revisori - il corretto utilizzo dei principi contabili e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato. A ciò si aggiunga che il Codice di Autodisciplina prevede, inoltre, che il comitato per il controllo interno riferisce al consiglio di amministrazione, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione del bilancio e della relazione semestrale, sull'attività svolta. In questo flusso informativo è opportuno prevedere anche l'esito della valutazione congiunta, effettuata col dirigente preposto, sul tema dell'utilizzo dei principi contabili e della loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato. È utile ricordare che il comitato può essere chiamato dal consiglio di amministrazione ad esprimere pareri su specifici aspetti inerenti l'identificazione dei principali rischi aziendali, tra cui potrebbero rientrare quelli derivanti dalle procedure amministrative e contabili predisposte dal

dirigente preposto, se non adeguate.

Il Codice di Autodisciplina prevede anche l'istituzione della funzione di internal auditing chiamata a verificare che il sistema di controllo interno sia sempre adeguato, pienamente operativo e funzionante. Sebbene le due funzioni restino del tutto indipendenti ed autonome, l'internal auditing può essere di ausilio al dirigente preposto nella fase di identificazione dei processi organizzativi e nella successiva fase di verifica dell'efficacia e di eventuale revisione degli stessi. Da quanto esposto si impone una riflessione più ampia. Il dirigente preposto si trova ad avviare la propria attività in contesti in cui sono già esistenti modelli e sistemi di controllo. Per evitare duplicazioni, e per svolgere le diverse attività di controllo in modo efficiente, diviene essenziale definire il modello dei rapporti tra il dirigente preposto e coloro che svolgono azioni di controllo, al fine di configurare un sistema di corporate governance che risulti efficiente.

Come noto, ai sensi dell'art. 149, primo comma, lett. b) e c), del T.U.F. il collegio sindacale vigila sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza della struttura organizzativa della società per gli aspetti di competenza, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo - contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione. In sostanza, l'organo di controllo deve esercitare le proprie funzioni di vigilanza anche nei confronti del dirigente preposto, valutando la conformità del suo operato alle disposizioni di legge ed ai principi di buona amministrazione, rilevando le eventuali conseguenze nel sistema amministrativo-contabile della società.

Da ultimo un breve cenno ai rapporti con la società di revisione, in relazione alla quale ci si è chiesti se possa verificarsi una coincidenza tra l'attività svolta dal revisore esterno con la competenza attribuita al dirigente preposto; in realtà tale duplicazione di attribuzioni non si verifica laddove si consideri che il ruolo del revisore esterno è solo ed esclusivamente di controllo della regolarità della contabilità e della corrispondenza dei documenti di bilancio alle scritture contabili. Il dirigente preposto, invece, emette le dichiarazioni/relazioni previste dalla legge al fine di informare il mercato dell'attuazione corretta degli obblighi di prevenzione previsti dalle disposizioni di legge e, quindi, della predisposizione di tutte le procedure e cautele amministrativo-contabili volte a far sì che la contabilità sia tenuta correttamente e che il bilancio e la relazione semestrale corrispondano alle scritture contabili.

# Resoconto sul Premio Odisseo

di CLAUDIO LESCA  
(Presidente CDAF)

Anche per il 2008 il CDAF, e gli altri Club dell'Unione Industriale di Torino, CDVM, CDT, CCI, CDI e ADACI, dopo il successo delle passate edizioni hanno dato il via all'iniziativa Premio Odisseo, ormai giunto alla sua quarta edizione, che si pone come obiettivo quello di valorizzare le risorse professionali dei manager della nostra regione (inclusa la Valle d'Aosta e le filiali di aziende nazionali, che abbiano tuttavia una propria autonomia gestionale nell'area territoriale). Di questa iniziativa è stata sia data comunicazione a più di 2.000 aziende, per cercare di rafforzare il concetto che "l'eccellenza del manager è l'eccellenza dell'azienda" e far promuovere anche direttamente dall'interno delle aziende la partecipazione, sia fatta promozione al Salone delle PMI presso Unione Industriale di Torino, come pure varie iniziative di promozione presso le altre Unioni Industriali piemontesi.

Come testualmente recita il primo punto del regolamento del Premio ([www.premiodisseo.com](http://www.premiodisseo.com)), gli enti organizzatori "definiscono come obiettivo e principio base del Premio Odisseo 2008 la promozione delle funzioni che fanno capo alle aree professionali di Vendite e Marketing, Comunicazione, Amministrazione e Finanza, Informatica, Tecnica e Approvvigionamenti. L'obiettivo è quello di motivare le aziende e i propri manager ad essere esempi di eccellenza e innovazione

BARBARA GENESI,  
Management Accounting Manager  
di Vodafone Omnitel NV



nell'ambito delle proprie competenze. In particolare verranno premiati i manager che abbiano contribuito al successo aziendale con creatività e spirito innovativo, ognuno nell'ambito della propria professionalità specifica, ma anche con un occhio all'interdisciplinarietà e alla trasversalità".

In particolare per l'area Amministrazione e Finanza il premio è destinato "ai manager che si siano particolarmente distinti negli ultimi 3 anni per aver operato con eccellenza nel dare una forte spinta al cambiamento organizzativo della propria funzione e, attraverso l'impiego di sistemi e strumenti innovativi e tecnologicamente all'avanguardia, nell'aver indotto in azienda una significativa implementazione dei sistemi di governance e/o dei metodi di programmazione strategica e/o di creazione del valore e/o di organizzazione e informazione e/o di pianificazione e controllo e/o di scelta o di ottimizzazione degli investimenti e/o di efficace utilizzo della leva finanziaria e/o di quella fiscale, o nell'aver creato e/o sviluppato con competenza le capacità aziendali di reazione alle minacce e di salvaguardia dai rischi e/o favorito lo sviluppo del clima di squadra e della valorizzazione del capitale umano e/o cooperato efficacemente all'accrescimento del potenziale competi-

vo dell'impresa indirizzando e coadiuvando sinergicamente gli enti operativi aziendali al raggiungimento dei loro obiettivi e del complessivo successo della propria azienda".

La serata della premiazione è dunque diventata una significativa ricorrenza consolidata del nostro territorio, particolarmente rilevante considerata la visibilità assunta dal Premio Odisseo nel mondo dell'imprenditoria piemontese: e infatti vi è stata una partecipazione di oltre 400 spettatori, che hanno occupato tutta la sala Agnelli e parzialmente la sala 200, attrezzata per trasmettere il video della cerimonia in contemporanea.

Anche la presenza dei rappresentanti dei media si è estesa, quest'anno era infatti presente anche RAI Tre, contribuendo a dare un risalto sempre maggiore alla manifestazione. Molte sono state le comunicazioni (preventive per il lancio del Premio e successive per segnalare i vincitori) apparse sulle pagine dei principali editoriali nazionali e territoriali.

Quest'anno, poi, la premiazione è stata particolarmente focalizzata sulla figura del candidato: brevi filmati hanno messo in evidenza le caratteristiche personali dei singoli candidati espresse con creatività, leggerezza e una punta di ironia attraverso divertenti immagini. È possibile vedere i candidati su YouTube utilizzando il seguente link [http://www.youtube.com/watch?v=36zIXs\\_Y3TY&feature=related](http://www.youtube.com/watch?v=36zIXs_Y3TY&feature=related).

I candidati della short list del CDAF sono stati Andrea Bosio ("fin da bambino ha imparato a scivolare bene fra le difficoltà della vita. È la sua curiosità che lo spinge a scivolare in mare, aggirarsi con le pinne, il fucile e gli occhiali negli abissi sempre più blu. Nuota anche nella rete, ma del PC a volte non ne può veramente più"), Antonio Cacciatori ("sguazzando nelle acque finanziarie, agitate e tempestose, guardando attraverso lenti particolari è riuscito a pescare soluzioni originali, vivere una vita allietata da due gemelli, avere stimolanti incontri con orche canadesi") e Barbara Genesi ("Una donna con la valigia, sempre pronta a compiere nuovi viaggi fotografando con spirito la vita, discendendo dai monti sugli sci, percorrendo pianure in bicicletta, attraversando i mari con la vela").





È stata proclamata vincitrice Barbara Genesi con la seguente motivazione: "Il vincitore viene premiato per aver saputo semplificare e migliorare sensibilmente la qualità complessiva del reporting manageriale, rendendo più efficienti e abbreviando i tempi di risposta aziendali".

Una menzione speciale è andata ad Antonio Cacciatori che "ha gestito la difficile fase di start up dell'azienda, in un momento particolarmente problematico dei mercati finanziari, integrando competenze non solo finanziarie ma anche gestionali e commerciali".

Permettetemi quindi di rivolgere un ringraziamento particolare ai Soci che in questi mesi hanno collaborato attivamente nell'organizzazione del Premio, in particolare a Mariateresa Buttigliengo e a Paolo Rizzello, componenti con me del Comitato Direttivo della manifestazione, e ai membri della giuria di 1° livello, che hanno analizzato con capacità critica e competenza le candidature e i progetti proposti: Paolo Biancone, Valter Cantino, Sergio Bianco e Maria Teresa Crosetto, che ha contribuito anche mettendo a disposizione del CDAF un team di esperti Praxi competenti in organizzazione, informatica e risorse umane, per l'analisi e la valutazione delle candidature in base al Regolamento del Premio.

Vorrei concludere l'articolo ricordando a tutti che candidarsi al Premio Odisseo è un'opportunità per proporsi in una competizione che ha come elemento di valutazione la sfida all'eccellenza, che come ho già detto in altra parte della Lettera quest'anno sarà elemento particolarmente significativo nell'aiutare le aziende a superare la crisi economica: non è sicuramente facile per nessuno mettersi in gioco, ma secondo me vale la pena.

La nuova edizione sarà lanciata in estate e vedrà la raccolta delle candidature in autunno. Sono certo che sarete in molti a partecipare: il Premio Odisseo 2009 non è da vedersi solo come un premio dell'individuo, ma può essere un titolo di prestigio anche per l'azienda del vincitore, che potrà evidenziare come il proprio management si contraddistingue alla crescita e all'innovazione della stessa.

Go CDAF  
Il Presidente

## NUOVI SOCI CDAF

### NOME

AGOSTINELLI ANDREA  
AMORUSO VALENTINA  
BARBERO UMBERTO  
BARONE EUGENIO  
BENEDETTO PAOLO  
BONINO LORENZO  
BUCCHINO GIUSEPPE  
CALZAVARINI ANITA  
CASOTTO VALENTINA  
CHERCHI MASSIMO  
COMUNE SARA  
CORRADINI DA RIENZO REGINA  
DE NEGRI ENRICO  
DEL CRAPPO GIOVANNI  
FACCINI GILBERTO  
FERRARI FRANCESSCO MARIA  
FRANCABANDIERA GIUSEPPE  
FRONTE SERAFINO SERENA  
GARRONE GIANNI  
GENESI BARBARA  
GIOVANDO GUIDO  
GIROTTI NICOLAS  
LA VELA ANTONINO  
LATORRACA SILVIA  
LIBERTINI CRISTIANA  
MACCARI ALFREDO  
MANAVELLA PAOLO  
MARCIANO SALVATORE  
MARGIOTTA MASSIMO  
MOLINA ROSSELLA  
MOREGGIO MASSIMILIANO  
NEGRO PAOLO  
NIGLIO SERENELLA  
PAGNONE MASSIMILIANO  
PIANO ALBERTO  
RAVIOLA DAVIDE  
SANNA SALVATORE  
SCANU GIUSEPPE ANTONIO  
SERVATO FLAVIO  
TASCA SIRO  
TESTA MARCO  
TOSCO MARCO  
UGLIOLA SALVATORE ALESSANDRO  
ZITO FRANCESCO

### AZIENDA

DELOITTE & TOUCHE  
SEAT PAGINE GIALLE  
CONBIPEL  
FIDIA  
INTESA SANPAOLO PRIVATE BANKING  
  
INTESA SANPAOLO  
FENICE  
  
IBM ITALIA  
BANCA INTERMOBILIARE  
BANCA POPOLARE DI NOVARA  
MARSH  
CREDITO PIEMONTESE  
FAIVELEY TRANSPORT ITALIA  
BANCA POPOLARE DI LODI  
CONSULTANT  
STUDIO ASSOCIATO DEL SARTO FLORIDIA CUTTICA BONICELLI  
ERGOM AUTOMOTIVE  
VODAFONE OMNITEL NV  
FACOLTÀ DI ECONOMIA UNIVERSITÀ DI TORINO  
CONBIPEL  
SINERIA  
EUTEKNE  
TEKFOR  
WARRANT GROUP  
MILK INNOVATION GROUP  
SINERIA  
NITAL  
FAST.LOC  
CONSULTA  
BANCA INTERMOBILIARE  
MEDESTEA INTERNAZIONALE  
OIGRA MEILLOR  
SINERIA  
GOLDER ASSOCIATES EUROPE  
EUTEKNE  
ICO BROKERS  
COGITEK  
PROTIVITI  
VEMEDIA  
PASSAMANERIA ITALIANA  
STUDIO ASSOCIATO SASPI  
CONSULTANT

## Nuovi Soci Sostenitori

BDO SALA SCELSE FARINA  
PRAXI  
PROTIVITI  
SINERIA  
WARRANT GROUP

proccio pragmatico e operativo, con l'obiettivo di generare innovazione e nuova conoscenza in un rapporto paritetico all'interno sia delle Commissioni Tecniche Permanenti, sia dei Gruppi d'Interesse, con il contributo di docenti dell'Università Cattolica e consulenti di PricewaterhouseCoopers-Advisory.

- una Scuola di Management dedicata, la Global Corporate & Investment Banking School, gestita in partnership tra ASAM - Università Cattolica e PricewaterhouseCoopers-Advisory, che organizza corsi di Alta Formazione rivolti a neo-laureati, con lo scopo di contribuire alla diffusione della cultura corporate.

AICIB contribuisce anche alla definizione di temi di studio e ricerca che diventano successivamente oggetto di dibattito pubblico, analisi giornalistiche e testimonianze.

### ATTIVITÀ

AICIB affronta i temi di carattere generale con le Commissioni Tecniche Permanenti, tavoli operativi di incontro tra esponenti del sistema bancario e imprenditoriale, in cui si confrontano problemi e si cercano concrete soluzioni alle discontinuità insite nella relazione banca-impresa. In questa sede si analizzano i grandi temi istituzionali che caratterizzano il rapporto banca-impresa, si promuovono ricerche specifiche, e se ne pubblicano i risultati ottenuti.

Con l'obiettivo di confrontarsi su temi specifici sono nati i Gruppi di interesse, espressione di esigenze omogenee di imprese nei confronti del sistema finanziario. Anche in questo caso l'obiettivo è generare processi di cambiamento nella relazione, ma a differenza dei temi trattati nelle Commissioni, vengono affrontati temi specifici.

A titolo di esempio attualmente il Gruppo Finmeccanica, con Agusta e altre importanti società che operano a cavallo tra le attività civili e militari, stanno affrontando con i principali gruppi bancari italiani, le te-

matiche inerenti l'applicazione della legge 185, con l'obiettivo di creare una maggiore chiarezza in merito alle transazioni economiche generate da queste imprese sia verso gli organi dirigenti delle Banche sia verso l'opinione pubblica. Contemporaneamente è attivo anche il confronto tra il mondo dei Commercialisti, intesi principalmente come consulenti delle imprese, e il sistema bancario per analizzare problemi e possibili aree di collaborazione.

### PUBBLICAZIONI

AICIB pubblica annualmente l'Annuario Generale Corporate & Investment Banking, che raccoglie sia le attività svolte nell'anno, sia approfondite informazioni sui propri associati. Grazie a un accordo editoriale con Il Sole 24 Ore, nel mese di marzo uscirà il primo Quaderno di Ricerca, dedicato ai temi dell'Internazionalizzazione e frutto della collaborazione sia dell'Università Cattolica, sia di PricewaterhouseCoopers, sia di altre importanti istituzioni.

L'obiettivo della nascente collana è di portare a conoscenza del sistema imprenditoriale italiano, le caratteristiche del sistema bancario e degli organismi istituzionali in materia di supporto alle attività legate ai mercati esteri (dall'export all'internazionalizzazione).

### GLI ASSOCIATI AD AICIB

I soci di AICIB, sono espressione delle realtà più significative del sistema bancario e imprenditoriale. Hanno aderito all'Associazione in virtù del suo ruolo neutrale, di forte espressione culturale e affidandole il ruolo di facilitatore di processo nell'approfondire le tematiche e le complessità della relazione banca-impresa.

### I nostri soci attuali sono i seguenti:

AgustaWestland  
AIFI  
ANIE  
ASAM  
Agusta  
Autostrade  
Banca Agrileasing  
Banca Aletti  
Banca Antonveneta ABN AMRO  
Banca delle Marche  
BCC Sesto San Giovanni  
Banca Popolare dell'Emilia Romagna  
Banca Popolare di Milano  
Berenghi e Soci Studio Tributario  
BMW Financial Services Italia  
BNL BNP Paribas  
CR Firenze  
CARIGE  
Cassa di Risparmio di San Miniato

Credito Valtellinese  
Danieli  
Farma Factoring  
Fitch Italia  
Finmeccanica  
Intesa Sanpaolo  
Monte dei Paschi di Siena  
Novello Vitale & Co.  
Pirelli Real Estate  
PricewaterhouseCoopers-Advisory  
Saipem  
Seat Pagine Gialle  
Simest  
Sirmax  
Trend Group  
UBI Banca  
Unicredit Banca d'Impresa  
Veneto Banca

### I nostri riferimenti:

AICIB, Largo Gemelli, 1 Milano  
Tel. 02 36 53 15 06  
Indirizzo email: [aicib@unicatt.it](mailto:aicib@unicatt.it)  
sito web: [www.aicib.it](http://www.aicib.it)

Cena di Natale 2008.



opportunità per affrontare le varie difficoltà e tematiche che quotidianamente ci affliggono, ottenendo un supporto per l'approfondimento e l'analisi alle stesse, oltre ad avere la possibilità di confrontarsi con una molteplicità di colleghi ed esperti del settore.

Vi ricordo che durante l'Assemblea dei Soci di giugno avete eletto il nuovo Consiglio Direttivo (Filippo Barral, Roberto Bechis, Paola Bosso, Maria Teresa Buttigliengo, Maria Teresa Crosetto, Francesco D'Alessandro, Pier Giorgio Giraud, Claudio Lesca, Elena Pedon, Massimo Ratti, Paolo Rizzello, Marina Tabacco) che poi mi ha confermato alla Presidenza.

Il Consiglio ha anche costituito e nominato i responsabili delle Commissioni permanenti (Commissione Organizzazione: Crosetto, Commissione Programmi: Bechis, Commissione Iniziative: Buttigliengo, Commissione Comunicazione: Giraud, Commissione Laboratorio: Bosso, Commissione Tecnica: Garzino Demo, Commissione Sviluppo associativo: D'Alessandro, Commissione Giovani: Barral), le cui attività dovranno confrontarsi con la situazione economica sopra descritta e sviluppare le azioni necessarie per proporre a tutti un'offerta di eventi ed iniziative che possano darci un supporto ulteriore alle nostre esigenze professionali, manageriali e culturali.

Ciascuno di Voi peraltro può contribuire allo scopo, partecipando in modo diretto al lavoro delle Commissioni: rammentiamoci che l'unione fa la forza e che dal contributo, anche minimo, del singolo può realizzarsi una solida struttura organizzativa ed associativa.

GO CADF  
Il Presidente



## Cena d'estate

di ELENA PEDON (Consigliere CDAF)

Eccomi qua, appena nominata Consigliere del nostro Club (con immensa gioia ma anche con la giusta apprensione) e già messa alla prova con un primo compito: scrivere della nostra festa d'estate, che coincide con l'Assemblea. Quando partecipo a questi eventi ho per abitudine di sedermi in fondo alla sala: qualcuno, non faccio nomi ma dico che da noi fa il Segretario, sostiene che così posso chiacchierare senza farmi notare: invece la realtà è diversa. Mi piace osservare la gente seduta, che segue gli interventi, ognuno a proprio modo e con il suo portamento: sarà stata anche l'occasione importante e ho potuto rilevare che l'attenzione è stata molto elevata (forse anche la suspenso della nomina dei nuovi organi Direttivi ha contribuito). Si è scelto di fare l'assemblea in un bellissimo contesto che è il Ristorante "Parco Le Pigne" a Coazze e anche il tempo ci ha aiutato con una splendida giornata, nonostante giugno sia stato un mese meteorologicamente piuttosto piovoso, permettendoci di gustare l'aperitivo in uno splendido giardino con alcuni figuranti in costume che riproponevano i lavori di un tempo..

Tutto ciò per l'appunto ha fatto da cornice all'Assemblea annuale, incontro dedicato sia al bilancio, sia all'attività dell'anno sociale, che alla elezione del nuovo Consiglio Direttivo e dei componenti del Collegio dei Revisori, il tutto poi conclusosi con amichevole convivio. Dopo una esauriente spiegazione da parte del Segretario Giancarlo Somà dei criteri adottati per l'elezione degli organi associativi, lo stesso portava a conoscenza di tutti quelle che erano state le preferenze risultate dalle indicazioni da parte dei Soci del Club per il ruolo sia di consigliere che di sindaco. L'assemblea, all'unanimità, eleggeva pertanto i componenti degli organi associativi per il triennio 2009-2011. Dopo la presentazione dei nuovi organi tutta l'allegria brigata si è spostata al ristorante, e tra scambi di opinioni, sorrisi e buoni propositi, si è finiti in tarda serata. Vorrei anche trasmettervi alcune riflessioni, che avevo pensato di scrivere soprattutto per coloro che non hanno potuto partecipare all'Assemblea e alla cena: è un momento importante il contributo che ognuno apporta con la propria presenza, oltre a diventare fondamentale per assicurare il futuro dell'associazione. Del resto credo sia evidente a tutti che questo possa avvenire solo con una partecipazione assidua, compatibilmente con gli impegni che ognuno di noi ha sia sul piano lavorativo che familiare, che favorisce la conoscenza ed il confronto con un continuo arricchimento sia nostro che della nostra organizzazione. Sono sicura che tutti noi aiuteremo a mantenere vivo il nostro Club come è stato fatto già fino ad oggi ed ancora di più con una sempre maggiore partecipazione sia in termini di presenza ma anche e soprattutto di idee.

## Immobilizzazioni Materiali:

### fattori di obsolescenza e loro impatti sull'ammortamento del bene.

di LOREDANA DROVETTO  
(American Appraisal Italia - Socio CDAF)

La Durata di Vita di un bene è l'espressione temporale della sua utilità in un determinato contesto produttivo. Per il bene nuovo e appena installato, essa abbraccerà l'intero periodo della sua vita ("Vita Utile"), mentre per quello che ha già esaurito una parte della propria esistenza operativa, questa proiezione coprirà solamente il periodo restante ("Vita Residua").

Conoscerla vuol dire sapere in quanto tempo il bene esaurirà la propria funzione nell'ambito dell'azienda e, perciò, in quanto tempo il suo valore si annullerà; stimarla significa avere gli elementi per prevedere quanto, e a quali scadenze future, sarà necessario investire per mantenere in efficienza l'apparato produttivo.

Stimare la durata di un bene significa, in un certo senso, prevedere gli effetti di quegli elementi che, agendo separatamente o congiuntamente nella loro azione di contrasto, tenderanno a rendere il bene obsoleto. Questi elementi, che chiameremo "fattori generatori di obsolescenza", sono in parte conaturati al bene stesso ed in parte generati dall'ambiente esterno e possono essere raggruppati in tre categorie, a seconda che i loro effetti agiscano:

- sull'efficienza meccanica (generatori di obsolescenza fisica);
- sul potenziale tecnologico (generatori di obsolescenza tecnologica);
- sull'adeguatezza commerciale del prodotto (generatori di obsolescenza commerciale).

Un bene, pertanto, non è quasi mai gravato da una generica ed indistinta forma di obsolescenza, ma, al contrario, esso sconta gli effetti, talvolta concomitanti, di specifiche forme di degrado, ognuna delle quali è in grado di agire negativamente su una precisa componente che lo caratterizza. Vi sono effetti che possono risultare "assoluti", quando rendono antieconomica qualsiasi azione di recupero funzionale del bene, ed altri "relativi", quando esiste invece la possibilità di compensarli per mezzo di specifici interventi di ripristino o di miglioria (manutenzione straordinaria, rifacimenti, implementazioni, "revamping", ecc.).

cite hanno da sempre forti legami con le attività di Corporate Governance. Da alcuni anni la governance delle grandi aziende ha ricevuto una sempre maggiore attenzione da parte della comunità finanziaria. Uno degli obiettivi principali della Corporate Governance è garantire nel tempo la corretta gestione dei rischi, attraverso la loro conoscenza, l'applicazione di strategie di mitigazione degli effetti, e l'individuazione delle strategie di continuità. L'integrazione dei processi di Corporate Governance e Risk Management consente il raggiungimento degli obiettivi mediante una condotta responsabile e sostenibile, in grado di garantire il pieno rispetto di tutti i portatori d'interessi (clienti, dipendenti, comunità finanziaria, investitori, fornitori, etc.). Così è per i legislatori d'alcuni Paesi all'estero e così deve essere nel nostro Paese, dove la recente legge 123/2007 introduce la responsabilità penale apicale in caso di violazione delle leggi sulla sicurezza sui luoghi di lavoro.

In conclusione, disporre d'un sistema di Risk e Business Continuity Management aggiornato e testato, permette da un lato, di garantire la compliance a leggi, standard e regolamenti, dall'altro d'incentivare il business, incrementando la possibilità di assumersi e mantenere dei rischi pur mantenendo la sicurezza e la credibilità della azienda verso il mercato, i dipendenti e la società.

DIRETTORE RESPONSABILE -  
DIRETTORE EDITORIALE:  
PIER GIORGIO GIRAUDO

COMITATO DI REDAZIONE:  
GIANCARLO SOMÀ,  
PIER GIORGIO GIRAUDO,  
BIANCA PERGOLA,  
LUIGI FANTINO, ALBERTO  
ROSSOTTI, CRISTINA SEREGNI

PROGETTO E DESIGN:  
SPIGOLON CALCAGNO

STAMPA: TIPOGRAFIA M.G. SNC

NOTA PER I COLLABORATORI  
LE OPINIONI ESPRESSE NEGLI  
SCRITTI DELLA "LETTERA AI  
SOCI" IMPEGnano ESCLUSIVAMENTE  
IL LORO AUTORE. IL CLUB E LA  
REDAZIONE RINGRAZIANO VIVAMENTE  
GLI AUTORI DEGLI ARTICOLI PUBBLICATI.

## EVENTI CDAF 2008/2009

### 16 SETTEMBRE 2008

Organizzato in collaborazione con  
STUDIO PIROLA  
LA "MANOVRA D'ESTATE": LE NOVITÀ  
FISCALI E GIUSLAVORISTICHE

### 22 OTTOBRE 2008

Organizzato in collaborazione con AIAF  
GLI IAS/FRS PER LE PMI E LA VALUTAZIONE  
DELI "INTANGIBLES" SULLA BASE  
DELL'ESPERIENZA DELLE SOCIETÀ QUOTATE

### 24 NOVEMBRE 2008

Organizzato in collaborazione con REALE  
IMMOBILI  
CAMBIA...MENTE  
FAI DI TE UN PROTAGONISTA

### 4 DICEMBRE 2008

CENA DEGLI AUGURI DI NATALE

### 4 FEBBRAIO 2009

Organizzato in collaborazione con  
STUDIO PIROLA  
L'EVOLUZIONE DELLA NORMATIVA FISCALE  
NELL'AMBITO DELL'ATTUALE SITUAZIONE  
ECONOMICA: LE PRINCIPALI NOVITÀ PER LE  
IMPRESE

### 24 FEBBRAIO 2009

Organizzato in collaborazione con PROTIVITI  
LA CONTABILITÀ INDUSTRIALE PER LE PMI.  
REALIZZARE UN EFFICACE SISTEMA DI  
MISURAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI,  
OTTENENDO BENEFICI OPERATIVI E VANTAGGI  
COMPETITIVI

### 30 MARZO 2009

CENA CONVIVIALE  
STASERA PARLIAMO CON...  
MARINA TABACCO, RESPONSABILE DIREZIONE  
MARKETING PRIVATI DI INTESA SANPAOLO

### 6 MAGGIO 2009

Organizzato in collaborazione con MARSH  
LA GESTIONE DEL RISCHIO DEL CREDITO

## PROSSIMI EVENTI

### 26 MAGGIO 2009

Organizzato in collaborazione con  
PRINCEWATERHOUSECOOPERS Advisory srl  
I RISCHI DI FRODE IN AZIENDA

### 12-13 GIUGNO 2009

Assemblea dei Soci ed evento connesso

## Lettera dalla luna

di A. SCAVINO

Sai .....

*l'altra sera ti ho visto sul molo,  
seduto sopra una banchina  
mentre ascoltavi il silenzio  
delle onde,  
mentre accarezzavi il tepore  
dei ricordi  
e con le labbra assaporavi  
la dolcezza del vento...  
Così ho deciso di regalarti  
tre raggi:  
uno per rischiare i tuoi passi,  
uno per tenerti compagnia  
e uno per ispirarti e accendere  
in te la forza del cuore...  
Sarei voluta scendere un attimo  
e guardarti negli occhi,  
avrei voluto sussurrarti la mia  
presenza,  
avrei voluto fare l'amore con  
la tua solitudine,  
ma poi mi sono accorta che non  
eri solo...  
Stavi parlando con la Vita,  
litigando con la Storia,  
facendo a pugni con  
le inquietudini...  
Hai vinto tu...  
anche se alcune ferite ancora riesco  
a scorgere...  
Ora scusami, ma debbo andare,  
cedo il passo al mio destino,  
ad altri raggi,  
più forti dei miei...  
Cedo il passo al mio silenzio senza  
ombra...  
Ciao ...  
ti aspetto sul molo....  
LA LUNA*

## Dimenticato amore

di SALVATORE CONSIGLIO  
(SOCIO CDAF)

*Ho visto lucciole  
spente d'egoismo,  
in una notte  
lontana e senza luna,  
dove rancori, venuti dal passato,  
come fantasmi,  
mettono in corpo  
paure sconosciute.  
Com'è irreali una notte  
senza amore  
dove, persino, i sogni  
vengono annullati  
e anche le mie lacrime  
avvolte, così, dal buio  
inconsapevoli  
tendono a violare  
quell'intimo silenzio  
nascosto nel mio cuore.  
E rimango solo... qui  
a ricordare  
l'acre profumo  
di quel dimenticato amore.*