

## Auguri di Buon Natale e di Felice Anno Nuovo del Presidente Claudio Lesca



di CLAUDIO LESCA  
 (Presidente CDAF)

Cari Soci, vorrei augurare a tutti voi e ai vostri cari, i più sinceri auguri per un sereno Natale e per un prospero 2011.

Il 2010 è stato ancora un anno di grande difficoltà per l'economia mondiale e italiana con pesanti impatti sia sulle aziende che sulle famiglie. Le aziende hanno dovuto gestire la drammatica contrazione degli ordini come pure delle risorse finanziarie, ciononostante molte, soprattutto quelle più virtuose, hanno saputo cogliere anche delle opportunità per rafforzare la propria posizione e avviare il rilancio dell'attività, soprattutto attraverso l'innovazione, l'internazionalizzazione e un attento processo di semplificazione ed efficienza delle strutture e delle modalità operative di gestione del business. Dalle analisi trimestrali di Confindustria emerge infatti che il portafoglio ordini sta lentamente ricostituendosi e soprattutto offre una copertura su più mesi, permettendo in tal modo alle aziende di riprendere a pianificare la produzione in modo continuativo.

Come ci è stato spiegato da esperti illustri

quali Edward Prescott (premio Nobel 2004 per l'Economia), Ettore Gotti Tedeschi (Presidente dello IOR) e Jacques Attali (economista francese), nel corso del "40° congresso IAFEI: The Art of The forward look - l'arte di guardare avanti (e altrove)" il 2011 non sarà ancora l'anno della ripresa totale, ma ci sarà un impulso significativo nel recupero delle posizioni perse negli ultimi due anni, pur se la prospettiva generale è che ciò non consentirà comunque di ritornare ai livelli di ricchezza precedente, soprattutto perchè negli anni passati il livello di spesa delle famiglie è stato molto superiore alle reali possibilità dei loro redditi.

Per quanto riguarda il CDAF, il 2010 è stato un anno particolarmente importante perchè come tutti sapete è stata la ricorrenza del Trentennale dalla sua costituzione, evento che abbiamo festeggiato sia all'Assemblea di Giugno che alla recente Cena di Natale dove, con l'aiuto concreto del Past President Sergio Cascone e quello virtuale del Presidente Onorario Renato Martinotti (che con grande dispiacere non ha potuto essere presente causa malanni di stagione) e di tutti i presenti, abbiamo soffiato per spegnere le 30 candeline rosse poste sull'enorme torta preparata appositamente per l'evento intonando un festoso e chiasoso "happy birthday to you".



## Indice

|   |         |
|---|---------|
| Dalla <b>brand identity</b> alla <b>brand reputation</b>        | pag. 3  |
| I rischi-opportunità della <b>finanza d'impresa</b>             | pag. 4  |
| Come ridurre la complessità nei <b>processi previsionali</b>    | pag. 5  |
| <b>Lombarda Petroli di Villasanta</b> : evento isolato?         | pag. 7  |
| L'evoluzione del <b>marketing della comunicazione</b>           | pag. 8  |
| La comunicazione societaria verso il <b>reporting integrato</b> | pag. 9  |
| Pillole di <b>formazione manageriale</b>                        | pag. 11 |
| La cena degli auguri <b>CDAF</b>                                | pag. 14 |
| Il c.d. <b>Collegato lavoro</b>                                 | pag. 15 |
| <b>AAA Talenti cercasi</b>                                      | pag. 16 |
| L'introduzione dell' <b>ICAAP</b> : cosa cambia?                | pag. 21 |
| <b>Formazione e conoscenza</b> per superare la crisi            | pag. 25 |
| La <b>Posta Elettronica Certificata</b>                         | pag. 26 |
| Intervista a <b>don Luigi Ciotti</b> Le radici e le ali         | pag. 28 |
| Pratiche di <b>Transfer Pricing</b>                             | pag. 30 |
| I flussi informativi verso <b>l'OdV</b>                         | pag. 34 |
| Il primo <b>sciopero</b> del mondo                              | pag. 35 |
| Vita di <b>Club</b>   | pag. 36 |

Il 2010 ha visto anche perseguire con estrema attenzione l'obiettivo del CDAF di "operare in favore della formazione dei più giovani, attraverso iniziative volte a migliorare le loro conoscenze, con riguardo all'esercizio della professione e della gestione d'impresa, nel rispetto dei principi etici e deontologici".

Abbiamo infatti proseguito nella ormai tradizionale assegnazione di 4 Borse di Studio ai miglior laureati di Economia e della SAA (e nel 2011 stiamo considerando la possibilità di estendere l'iniziativa anche al Politecnico), che come sempre ha visto una partecipazione numerosa di laureati che ha richiesto un grande impegno da parte del Consigliere Elena Pedon e del Presidente del Collegio dei Revisori Paolo Guglielmino prima, per l'organizzazione in coordinamento con le strutture dei Soci professor Valter Cantino e Pietro Paolo Biancone del processo di comunicazione del bando e poi, per l'analisi delle tesi presentate e la scelta dei vincitori (complessivamente abbiamo avuto quasi cento partecipanti di cui quasi 20 laureati con 110/10 lode e diritto di menzione e oltre 30 con 110/10 e lode).

Le Borse di Studio sono state consegnate con una cerimonia ufficiale nel corso della Cena di Natale, nel corso della quale sono stati anche consegnati gli attestati ai 12 Soci Giovani (e 3 Soci Ordinari) che hanno

frequentato il Primo corso di Formazione Manageriale organizzato nel 2010 dal CDAF, grazie all'impegno profuso dal Consigliere Filippo Barral, in collaborazione con i professori Luca Varvelli e Claudio Saporito e il supporto logistico della SAA.

Le testimonianze raccontate dai Soci che hanno partecipato a questa importante iniziativa sono state di grande entusiasmo per l'esperienza vissuta che ha consentito loro di acquisire un grande bagaglio di nuove competenze che sicuramente li supporteranno nella loro crescita professionale (per alcuni già applicate con successo in iniziative della propria azienda: le 7 giornate in cui si è articolato il corso (7 intensi sabati, con frequenza dalle 9 alle 18 con una breve pausa per il pranzo) sono state anche molto piacevoli per la possibilità che hanno avuto di conoscersi e creare uno spirito di gruppo, al punto da spingerli a consigliare ai presenti la partecipazione ad eventuali future riedizioni e chiedere, se possibile, di organizzare un corso "advanced" per approfondire ulteriori competenze manageriali: visto il successo dell'iniziativa, valuteremo con grande attenzione la possibilità di realizzare nel 2011 quanto richiesto.

Sicuramente nel 2011 partirà un'altra importante iniziativa volta alla formazione

manageriale e professionale: infatti attraverso la sezione ANDAF Piemonte, grazie al grande lavoro svolto dal Vice Presidente Maria Teresa Crosetto e al Consigliere Paola Bosso (Presidente della sezione ANDAF), a marzo, in collaborazione con la Facoltà degli Studi di Torino e la Scuola di Amministrazione Aziendale, partirà la prima edizione del Master di secondo livello in "CFO - Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo di Gestione", che si pone l'obiettivo di preparare e offrire alle imprese una nuova figura di Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo (Chief Financial Officer - CFO) in grado di operare quale business consultant dello sviluppo aziendale, che abbandoni la tradizionale posizione di staff amministrativa e svolga un ruolo più ampio nel processo decisionale, anche nei Consigli d'amministrazione. È un master estremamente impegnativo (della durata di quasi 1 anno e oltre 200 ore di lezione in aula), rivolto a laureati che abbiano già maturato un'esperienza in azienda, e che consentirà di costruire una solida preparazione offrendo una grande opportunità di crescita a chi lo frequenterà.

In conclusione rinnovo a tutti voi l'augurio sincero che il 2011 sia un anno di grandi soddisfazioni, sia a livello di azienda sia personale, nei rapporti professionali e soprattutto familiari.



**Responsabile  
Organizzativo e Trainer  
Claudio Saporito**



**Responsabile Didattico  
e Trainer  
Laura Arman  
Luca Varvelli**



**Ottobre 2010  
Gennaio 2011**

## 1° Corso CDAF di Formazione Manageriale

Si attesta che

.....

**ha frequentato il corso dal titolo  
"Essere un manager di successo vuol dire...  
Sapere, saper fare, saper essere"**

partecipando ai seguenti moduli:

- Leadership
- Valutazione e Motivazione
- Time Management
- Self Marketing
- Comunicazione
- Negoziazione e gestione dei conflitti
- Team Building

**IL PRESIDENTE CDAF  
Claudio Lesca**

# Perché io valgo, perché voi valetе!

## Dalla brand identity alla brand reputation



di LAURA GIOVANNA ADUSO  
(NETHOUSE S.p.A.)  
- Socia CDAF

La speculazione sugli **effetti del mutamento identitario legati all'avvento del web** sul piano della comunicazione porta a valutare **nuovi scenari e caratteri narrativi**.

Una valida **strategia di marketing e comunicazione online** diviene sempre più **determinante nella creazione di "visibilità" per un soggetto di mercato, un brand, un prodotto, un servizio**. Tali strategie possono/devono prevedere l'attivazione delle leve del **marketing relazionale**, basato sul posizionamento del progetto attraverso i vari social media al fine di aumentarne riconoscibilità, presenza e fascino.

L'era del **marketing push** è obsoleta, la comunicazione è sempre più uno scambio bidirezionale in cui l'approccio relazionale risulti efficace.

Occorre pertanto trattare i propri clienti come *stakeholder* e non come meri fruitori del brand.

Il cliente da **consumer** è diventato **prosumer**: partecipa attivamente alla definizione del concetto di marca, alla produzione del prodotto/servizio, alla sua comunicazione e reputazione.

*Whole Brand Reputation* è il nuovo messaggio, in cui Whole sta per integro, *green*, onesto, trasparente e la sostenibilità è l'esigenza da appagare. L'impresa non è solo più attore nello sviluppo economico, ma promotrice di autentico sviluppo sociale.

## OVERVIEW PER AZIENDE

**I social media a cui affidare la propria brand reputation e qualche consiglio su come utilizzarli**

### Il blog

Consente di comunicare quotidianamente con il proprio mercato di riferimento dando risalto a tutte le iniziative portate avanti dall'azienda e dal settore in cui essa si posiziona.

Prima di creare un blog è fondamentale definire la tipologia di contenuti, il tono e lo stile di scrittura. Il blog deve essere un medium diretto.

I suoi punti di forza sono le possibili azioni di SEO (Search Engine Optimization) personalizzate e l'interconnessione con i propri spazi sugli altri social network.

### Flickr per fotografie e immagini

Dal punto di vista aziendale può essere uno strumento utilissimo per pubblicare fotografie e grafiche legate a eventi, speech e fiere. Le immagini sono catalogabili e indicizzabili (tag e keywords) e geolocalizzate.

### YouTube per i contenuti audiovisivi

Permette di condividere in Rete i propri video e l'incorporazione degli stessi all'interno di altri spazi web. Consente di creare un "canale" aziendale, una webTV di brand, un archivio da utilizzare a supporto di materiale informativo e/o promozionale, da sfruttare in occasione di eventi o iniziative.

### Scribd e Slideshare per documenti e presentazioni

Scribd e Slideshare sono siti web in cui è possibile uploadare, vedere, scaricare, commentare e condividere presentazioni e/o documenti di vari formati (PDF, Word o Power Point). Tali contenuti possono essere incorporati all'interno di un sito web o blog.

### Issuu per le pubblicazioni

La visualizzazione realistica dei materiali uploadati in digitale (portfoli, libri, magazine, giornali) è possibile tramite Issuu. La fruizione è visivamente simile ad una pubblicazione cartacea.

### FriendFeed e Google Reader: gli aggregatori di feed

Sono servizi web che consentono l'aggregazione in tempo reale degli aggiornamenti provenienti da reti sociali, blog che renda disponibili i propri contenuti tramite feed RSS o Atom. Sono utili strumenti di ricerca e aggregazione di contenuti da fonti differenti; i post sono organizzabili in relazione alla data o alla rilevanza e sono consultabili sia online che offline.

### LinkedIn: business network

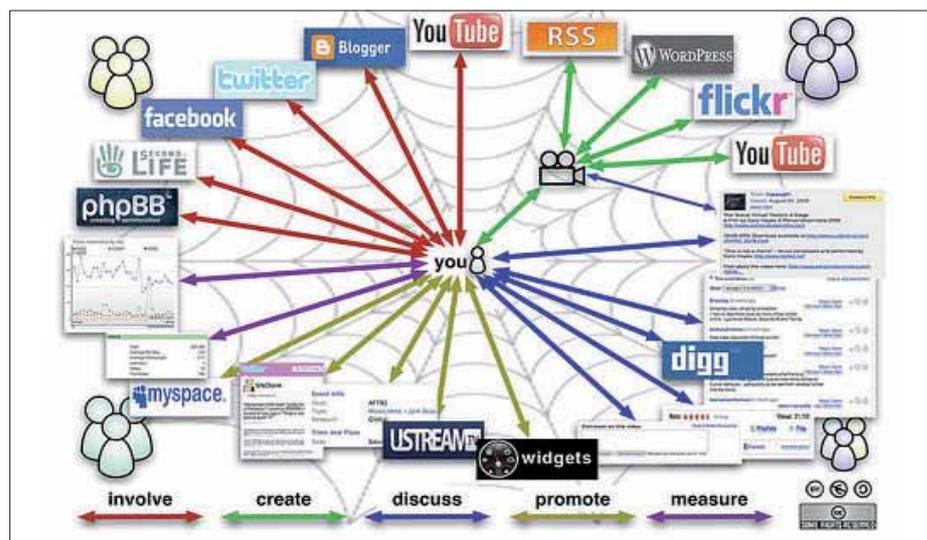
LinkedIn punta a creare un business network online connettendo gli utenti con la propria rete professionale. L'uso che si può fare del network è molteplice: essere presentati a chi si desidera conoscere da un contatto condiviso e affidabile; trovare offerte di lavoro, opportunità di business; pubblicare offerte di lavoro e ricercare potenziali candidati; partecipare a gruppi di interesse per un determinato argomento; segnalare le proprie attività. È possibile creare un LinkedIn Company Profile che consente di presentare una breve overview della propria azienda completa del profilo professionale degli impiegati iscritti.

### Facebook: Company usage

Un Facebook Group è una community interna a Facebook che riunisce tutti gli utenti che vi si sentono rappresentati. Prevede informazioni sul gruppo, news, bacheca dei commenti, area discussioni, sezioni foto, video, link ed eventi associati. Non può essere personalizzato.

La Facebook Page è un profilo ufficiale Facebook di un'azienda a cui si iscrivono

## The Social Media Campaign by Gary Hayes & Laurel Papworth 2008



# I rischi-opportunità della finanza d'impresa

utenti affezionati o legati al brand. Permette una completa personalizzazione, la targettizzazione dei messaggi e l'attivazione di strumenti statistici per il monitoraggio (Facebook Inside).

## Twitter: microblogging

Twitter è un servizio di microblogging aggiornabile tramite messaggi di testo con una lunghezza massima di 140 caratteri. La sua istantaneità ne implica un uso responsabile, sintetico e coerente.

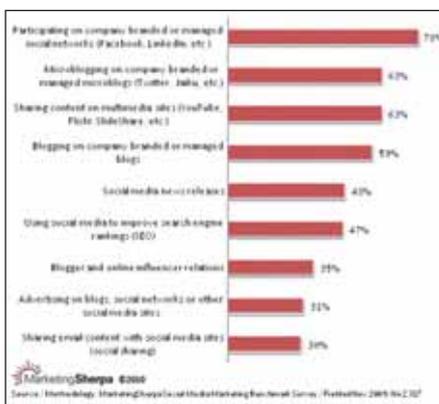
## STRATEGIE

Il profilo di ogni account deve essere graficamente curato e coordinato alla corporate identity, dettagliato ma diversificato in base alle diverse esigenze dei social media adottati.

Fare social networking è **empatia**: ascoltare e condividere le esperienze degli altri. Per accrescere o mantenere visibilità e reputazione, occorre garantire una **frequenza di aggiornamento costante**. **Essere presenti** è fondamentale per non deludere le aspettative dei propri lettori e rischiare di compromettere la visibilità acquisita.

*"Non chiedetevi cosa può fare per voi il nuovo marketing. Chiedetevi che cosa potete fare voi per prosperare grazie al nuovo marketing."*

Seth Godin



di ROBERTO FURINI  
(WARRANT GROUP)

La globalizzazione dell'economia ha comportato un'accelerazione formidabile dei processi produttivi e della concorrenza che si gioca su mercati altamente turbolenti dove le dinamiche tradizionali che puntavano tutto su esportazione dei prodotti, uso sistematico di partner globali e ubicazione del quartier generale in un solo Paese sono state letteralmente spazzate via da nuovi modi di fare business che sfruttano la capacità di essere, al tempo stesso, globali e locali.

La vorticoso ascesa delle aziende dei Paesi emergenti che hanno ormai l'ambizione, le risorse e i modelli operativi per influenzare attivamente l'economia, concorre a rendere ulteriormente competitivo un quadro già caratterizzato da un aumento incalzante dei movimenti di beni, servizi, tecnologie e persone. Neppure le idee rispettano più i confini nazionali, perché vengono condivise, copiate o mutate sempre più su scala planetaria e in modo istantaneo grazie a Internet.

In un panorama di sistema di questo tipo, che tipo di azioni può mettere in campo un imprenditore che voglia stare sul mercato? L'unica risposta è non limitarsi a fare competizione sui prezzi, ma concentrarsi su massa critica, capacità di innovazione, tempi di turnaround dei prodotti e internazionalizzazione, laddove per internazionalizzazione non si intende semplicemente il portare le proprie unità produttive in India e in Cina perché lì costa meno, ma vuol dire essere capace soprattutto di conquistare quote di quei mercati.

Ci sono dunque due aspetti che non bisogna trascurare assolutamente: quello della dimensione e quello degli investimenti in ricerca & sviluppo e internazionalizzazione. Sono esigenze che si risolvono con una crescita anche per linee esterne, che va gestita con molta attenzione per essere ben assorbita da processi e persone, ma che indubbiamente ha il vantaggio di essere il modo più veloce per crescere.

Se ha la capacità finanziaria, a livello personale o aziendale, l'imprenditore può fare delle acquisizioni; se ha la strategia giusta, ed è riconosciuto come imprenditore di

successo dal mercato, può anche riuscire ad attrarre capitali di terzi, quale a esempio un fondo di private equity che, coinvolto nel progetto, lo sorregga nel portare a termine nuove acquisizioni. Se questo non è possibile, un'altra strada, ugualmente strategica, è procedere per fusioni. Non è vero che due debolezze insieme, fanno una debolezza ancora più grave, ma ristrutturate e ben organizzate, possono creare maggiore valore.

In ogni caso l'imprenditore deve investire. Deve investire in ricerca & sviluppo, in nuovi prodotti, in nuovi mercati e lo deve fare raccogliendo capitali. Ecco perché, in questo momento storico più che in passato, la finanza diventa uno strumento strategico: il direttore finanziario e l'imprenditore hanno la necessità di parlare con il sistema bancario. Ma se fino a poco tempo fa, erano le banche a "corteggiare" gli imprenditori e a quest'ultimi era sufficiente presentare i soli documenti di bilancio per ottenere un finanziamento, la crisi ha segnato una svolta radicale: la pesante contrazione di liquidità ha ridotto notevolmente la capacità delle banche di finanziare il sistema imprenditoriale.

In questa nuova era, il sistema bancario è diventato altamente selettivo e oculato. Per riuscire a interagire in maniera proficua per entrambi, è necessario un linguaggio totalmente nuovo rispetto al passato: un linguaggio fatto di trasparenza e di comunicazione delle strategie. Non più bilanci, ma business plan, non più passato ma futuro.

Nel variegato panorama della finanza d'impresa poi, grandi opportunità di finanziamento a condizioni vantaggiose, vengono anche dal pubblico. Strumenti come il Fondo di Garanzia, i finanziamenti BEI (Banca Europea degli investimenti), i mutui a medio e lungo termine con garanzia Sace per i processi di internazionalizzazione, i finanziamenti garantiti dai Consorzi di Garanzia interregionale, tutti destinati alle PMI, devono essere sfruttati al massimo dalle aziende per essere maggiormente competitive. Si tratta di strumenti finanziari diversi che, essendo pubblici, spesso non hanno una durata illimitata, ma che rappresentano concretamente per l'impresa un'opportunità di finanziare correttamente tutte le sue esigenze di competitività.

# Allineare operatività e strategia. Come ridurre la complessità nei processi previsionali di business con una soluzione informatica organizzativa



di MANUEL VELLUTINI  
(TAGETIK)

Nell'attuale situazione di mercato i processi di **budget** e **pianificazione** assumono un'importanza fondamentale per supportare le aziende nel definire le azioni da intraprendere. Malgrado questa crescente importanza, da una ricerca europea che **Tagetik** ([www.tagetik.it](http://www.tagetik.it)) ha recentemente condotto assieme a **BARC** (Business Application Research Center) risulta che:

- Oltre l'**82%** delle aziende supporta i **processi di budget con strumenti non adeguati**
- Oltre il **30 %** delle aziende **non riesce a collegare la revisione dei piani strategici ai processi di budget**
- In oltre il **44%** dei casi **non esiste un approccio strutturato** ai processi di pianificazione finanziaria
- **Solo poche aziende hanno integrato le varie aree del budget** (vendite, costi di struttura, investimenti, personale,...)

Emerge quindi, per le aziende, l'esigenza sempre più forte di sviluppare modelli di budget pervasivi ed articolati che consentano di estendere la visibilità dei dati finanziari (Conto Economico, Stato Patrimoniale e Cash Flow) anche ai 'driver' e alle variabili che li hanno determinati per comprendere, così, le assunzioni di business sottostanti.

Ad esempio, scendere nel dettaglio di un **budget delle vendite** (pianificando per mercati, canali, clienti, prodotti - come sta facendo **Costa Crociere**), o di una **pianificazione dei costi di produzione**, al dettaglio dei **costi del personale** o alla **pianificazione strategica per impianto/prodotto**. Grazie a queste funzionalità specifiche la direzione pianificazione e controllo può facilmente legare le assunzioni strategiche con le informazioni di business, ridurre i cicli di budget, costruire un 'repository' di 'driver' di business, controllare l'intero processo di formulazione del budget, codificare e controllare i modelli di calcolo.

**Unificare**, poi, i processi di budget a livello consolidato, corporate e operativo all'interno di un'unica soluzione software organizzativa, è l'altro aspetto fondamentale che le aziende devono valutare, al fine di semplificare e garantire una migliore 'governance' (grazie alla piena **tracciabilità dei dati**, alla **minore manualità nelle attività** ed al **forte collegamento tra pianificazione strategica e operativa**). In questo modo, è infatti possibile rispondere a frequenti domande di business, quali - **Come mai le vendite del prodotto di punta sono in calo? Come possiamo ridurre i costi operativi? Gli stabilimenti possono supportare il piano produzione? Qual è l'impatto sul cash flow dell'attuale scenario di business?** - attraverso un processo collaborativo e strutturato che coinvolga molteplici competenze aziendali (area CFO, vendite, marketing, produzione,...)

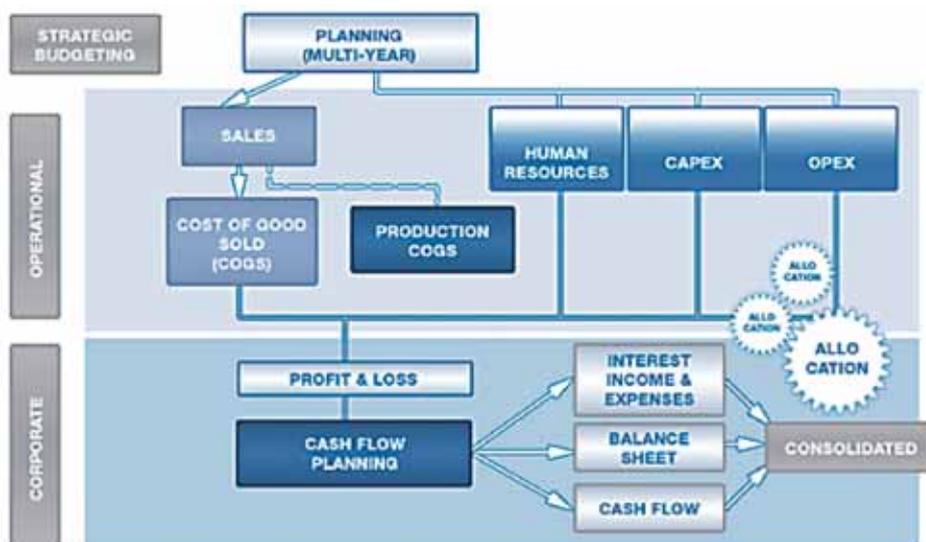
all'interno di un unico ambiente operativo. È questa la mission di Tagetik e della soluzione software **Tagetik 3.0** ([www.tagetik.it/software](http://www.tagetik.it/software)) che, nel più ampio contesto del '**decision making collaborativo**', è strettamente integrata con la tecnologia **Microsoft 'Business Productivity'**, in particolare con gli strumenti di **Business Intelligence, Comunicazione e Collaborazione** ([www.tagetik.it/software/bi](http://www.tagetik.it/software/bi)). È solo allargando l'orizzonte del Performance Management ai processi di Collaborazione e Comunicazione aziendale che l'organizzazione può avere a disposizione una piattaforma unica per supportare l'intero processo di budget: dalla definizione e comunicazione degli obiettivi alla loro simulazione fino all'esecuzione finale, valorizzando, al tempo stesso, gli investimenti in tecnologia esistente.

## Il progetto Tagetik in Costa Crociere

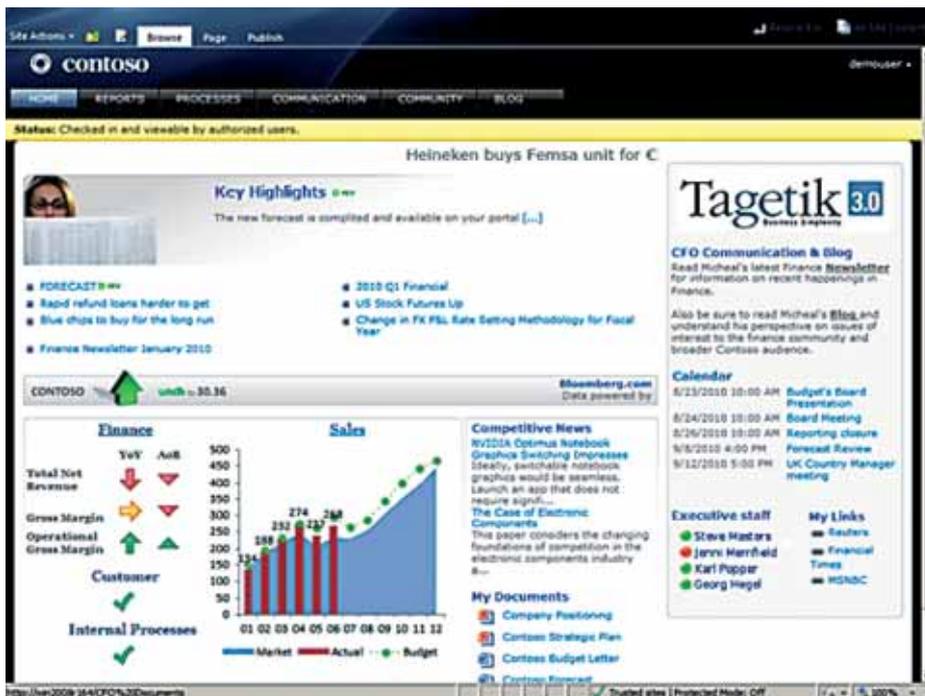
*Budget, Pianificazione, Forecast, Analisi della profittabilità e Reporting finanziario per la prima società crocieristica in Europa*

**Costa Crociere** ([www.costacrociere.it](http://www.costacrociere.it)) focalizza il suo impegno nel mantenere e fortificare il proprio vantaggio competitivo. Nel 2009, l'azienda ha raggiunto un nuovo record nel settore crocieristico europeo, trasportando 1.300.000 passeggeri. Entro il 2012, inoltre, l'azienda aumenterà la sua flotta da 14 a 16 navi con una capacità totale di clientela di circa 45.000 persone. Al fine di gestire questa crescita in modo efficace, il gruppo deve **disporre di una visione rapida e flessibile sull'intero business gestito**. In passato, tuttavia, non è stato affatto facile riuscire a produrre in modo accurato il budget ed i successivi forecast per singola crociera, anche alla luce delle molteplici variabili legate al viaggio (nave, area, itinerario, impatto della valuta, effetto-prezzi). Per questo, l'azienda ha deciso di sostituire il precedente sistema, basato su una prima 'release' della soluzione di Tagetik (per il budget), su Easy Services (per il reporting e come database per budget e forecast) e su Cognos Power Play (per il reporting) con una soluzione unificata di Corporate Performance Management (CPM).

### Come allineare l'operatività alla strategia riducendo la complessità



## Homepage Tagetik 3.0 Enabled by Microsoft Office SharePoint 2010



Dopo aver esaminato le diverse soluzioni disponibili sul mercato, Costa Crociere ha scelto di implementare **Tagetik 3.0** per ridurre la complessità della propria infrastruttura IT, ottimizzare i processi di budget, pianificazione e forecast e caricare automaticamente le informazioni provenienti da sette diversi sistemi alimentanti, dall'ERP ad applicativi specifici di settore. Oltre ad **automatizzare** molti processi, in precedenza, gestiti manualmente e **potenziare le funzionalità di reporting e analisi**, Costa Crociere ha scelto la soluzione di Tagetik per poter **coinvolgere attivamente tutti gli utenti** nel processo di caricamento-dati e dare loro la possibilità di creare report in piena autonomia e in ogni momento. Costa Crociere ha avviato il progetto, implementando il processo di **budget** - da Maggio a Ottobre 2009. Verso la conclusione di questa prima fase, il team ha iniziato a lavorare anche sul processo di **forecast** con l'obiettivo di averlo pienamente a regime entro Dicembre 2009, in tempo per la prima chiusura mensile del nuovo anno.

Oggi, Costa Crociere può:

- **Analizzare, su base settimanale, i dati di 'actual' a livello mondiale**, migliorando l'accuratezza dei forecast così come le sinergie tra la funzione P & A e il resto del business.
- **Creare un modello dinamico** che utilizza statistiche particolari (ad esempio, giorni di crociera a persona) per ricalcolare costi e ricavi da evidenziare nei

report gestionali, così da contribuire a migliorare la qualità dei forecast.

- **Valutare i trend del business in maniera più efficiente**, analizzando i dati finanziari secondo diverse viste particolari.

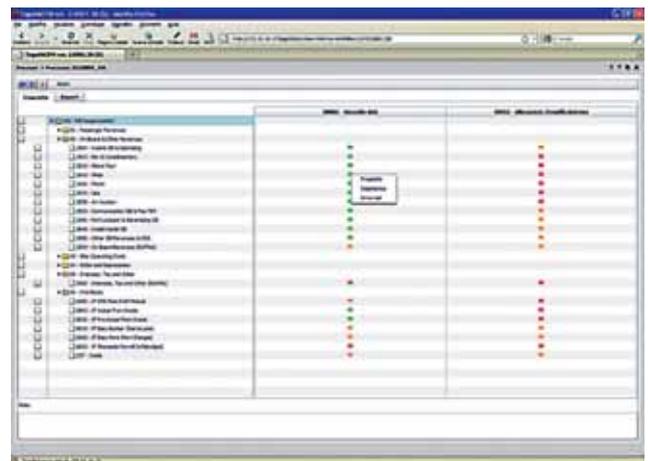
70 utenti in tutto il mondo possono gestire l'enorme mole di dati dell'azienda in modo flessibile e con sole 12-15 dimensioni di analisi. Oltre alla creazione di budget e forecast più attendibili, gli utenti possono visualizzare i dati salienti, per area geografica e itinerario, così come analizzarli in dettaglio sulle oltre 50 crociere annuali, per ciascuna delle 14 navi della flotta, in 27 valute diverse. Per ottenere maggiore **trasparenza sui processi**, la nuova soluzione permette anche di produrre un **'book' di report sulla gestione molto approfondito**, per un totale di 500 pagine o 37 report. Ogni scenario contiene circa

*Tagetik 3.0 fornisce funzionalità 'built-in' per la gestione dei processi finanziari e le relative attività di monitoraggio. Costa Crociere è così in grado di gestire e controllare i processi di budget e forecast in modo molto più efficace.*

2.5 milioni di voci e, attualmente, il sistema supporta 40 milioni di record in linea, con la previsione di crescere a circa 150 milioni entro il 2014.

Con il passaggio a Tagetik 3.0, Costa Crociere può **gestire i propri processi finanziari in modo più efficiente e semplice**. Grazie ai maggiori controlli durante il processo di raccolta-dati, il software di Tagetik ha permesso di ridurre drasticamente la quantità delle attività manuali da gestire e gli utenti hanno **più tempo per l'analisi dei dati** e per altre attività che aggiungono valore al business. Inoltre, possono anche aggiungere nuovi report al 'book' sulla gestione in appena 2 giorni - un processo che impiegava una intera settimana con il vecchio sistema. **La qualità delle informazioni finanziarie è migliorata** significativamente, grazie alla nuova soluzione. Gli utenti possono analizzare facilmente le varianze o **tenere traccia dei dati originali** e degli effetti di eventuali modifiche ai dati di budget. Nelle prossime fasi del progetto, Costa Crociere prevede di implementare la soluzione di Tagetik nella sua controllata Ibero Cruceiros e di aggiungere nuove funzionalità di pianificazione strategica e finanziaria.

*"Possiamo gestire in modo unificato i diversi livelli di budget, dalla definizione accurata dei piani pluriennali fino alla costruzione del budget a livello di singola crociera. Il software ha ridotto notevolmente la complessità nella gestione delle variabili relative ai viaggi. Le funzionalità 'built-in' garantiscono una perfetta tracciabilità dei dati e una significativa riduzione dei tempi necessari per svolgere attività a basso valore aggiunto. In questo modo, possiamo concentrare le risorse sull'analisi dei dati e dei fenomeni di business più critici",* commenta **Aldo Bressan - Direttore Area Budgeting & Forecasting in Costa Crociere.**



# Inquinamento ambientale presso la Lombarda Petroli di Villasanta: un evento isolato o il frutto della mancanza di una adeguata "cultura del rischio" da parte delle aziende?



di ANDREA ROCCO  
(MARSH)

L'evento avvenuto lo scorso 23 Febbraio 2010, presso il Deposito della ex-raffineria "Lombarda Petroli" di Villasanta, è stato uno dei più gravi disastri ambientali verificatisi in Italia negli ultimi anni ed ha avuto importanti conseguenze sugli habitat e sulle risorse naturali interessate dall'evento, come il fiume Lambro ed il Po.

È stato ormai accertato che l'evento ha avuto un'origine dolosa. Difatti nella notte tra lunedì 22 e martedì 23 febbraio degli ignoti sabotatori (ancora oggi non identificati) entrarono nell'Azienda, situata nella provincia di Monza e Brianza, e svuotarono dolosamente il contenuto di alcuni serbatoi carichi di vari tipi di idrocarburi, che defluiscono nel condotto fognario e raggiunse il depuratore di "Monza - San Rocco" prima di finire nel fiume Lambro. Al di là delle valutazioni circa cause e responsabilità associate all'evento specifico, è interessante prendere spunto dallo stesso per porsi alcune domande e fare delle riflessioni. Prima di tutto: si è trattato di un evento imprevedibile o era possibile adottare delle misure rivolte a prevenire un tale evento o comunque a controllarne gli effetti attraverso l'adozione di misure di emergenza da parte dell'azienda?

La Lombarda Petroli era una delle circa 270 aziende a rischio d'incidente rilevante obbligate a fornire Piani di Emergenza per effetto della Direttiva Seveso (D.Lgs 334/99 e successive modifiche). Ci si potrebbe quindi chiedere quale sia l'effettiva efficacia di detti piani di emergenza predisposti dalle aziende e, più in generale, delle loro politiche e dei loro investimenti nella gestione del rischio.

L'impressione generale è che, l'adozione della Direttiva 2004/35/CE e del "Codice dell'Ambiente" (D.Lgs 152/06 e successive modifiche), non abbia portato a sostanziali modifiche nelle abitudini e nella "cultura" della maggior parte delle aziende italiane. È invece probabilmente aumentata la distanza tra le aziende "a rischio inquinamento", che investono molto ed adottano efficaci politiche di gestione del rischio ambientale, in linea con le migliori Best Practice internazionali, e quelle che "risparmiavano" sulla prevenzione, esponendo la

collettività e l'ambiente a gravi rischi oltre che operando una concorrenza sleale. Inoltre la spinta "federale", adottata in Italia in campo ambientale, con la scelta di far gestire, a livello regionale, il rilascio dell'autorizzazione ambientale integrata (AIA) alle imprese, ha ulteriormente aumentato tale "forbice". Paradossalmente la Regione Lombardia, tramite l'ARPA, è stata la prima Regione a terminare le istruttorie per il rilascio delle AIA nei termini previsti dal Decreto di recepimento della Direttiva IPPC (D.Lgs 59/2005).

Un ulteriore importante spunto di riflessione è legato alla domanda se, lo sversamento avvenuto presso la Lombarda Petroli di Villasanta, sia stato un evento irripetibile o comunque isolato o se invece non rappresenti solo la punta di un "iceberg".

In base ai dati sui sinistri da inquinamento, avvenuti in Italia negli ultimi anni, è possibile affermare che eventi simili, in termini di potenziali percorsi di migrazione dell'inquinamento e possibili effetti sull'ambiente, siano avvenuti in passato e possano avvenire in futuro presso depositi, raffinerie, aziende chimiche e realtà industriali, in generale, ove vi siano importanti stoccaggi di prodotti liquidi pericolosi per l'ambiente. Tali scenari vanno ad aggiungersi ad una moltitudine di eventi come sversamenti, perdite da serbatoi interrati, incendi, incidenti stradali di mezzi per il trasporto di sostanze inquinanti, etc. che molto spesso, pur non assumendo grande rilevanza sui media nazionali, portano a danni gravi se non addirittura gravissimi all'ambiente, oltre che alle aziende responsabili, con conseguenze spesso irreversibili come il fallimento dell'azienda.

Nei casi d'inquinamento più gravi, l'adozione di opportune soluzioni assicurative di trasferimento del rischio può costituire l'unica ancora di salvezza per le PMI o, comunque, per quelle aziende che non dispongono di importanti risorse finanziarie. In base alle stime di Marsh, Leader in Italia nel Brokeraggio assicurativo e Leader mondiale nei servizi di Risk Management, ancora oggi, solo circa l'1% delle aziende italiane ha sottoscritto una copertura assicurativa "stand-alone" sul rischio Inquinamento. In ogni caso, l'assicurazione non costituisce la "soluzione al problema" visto che interviene, per definizione, quando il danno si è già verificato, con conseguenze talvolta irreversibili per l'ambiente e per la collettività e pertanto non ricompensabili attra-

verso un risarcimento economico. Dunque che fare per evitare che eventi come quello di Villasanta possano ripetersi in futuro? L'approccio suggerito alle aziende da parte dei consulenti di Marsh Risk consulting, società specializzata nella "consulenza dei rischi" e controllata dal gruppo Marsh, prevede l'adozione di un processo integrato di Risk Management, che contempli una fase iniziale di analisi del rischio d'inquinamento e l'adozione di appropriate misure tecniche ed organizzative di prevenzione, controllo e trasferimento del rischio. In particolare, da un punto di vista operativo, le soluzioni disponibili per le aziende sono molteplici e riconducibili essenzialmente a due principali aree di azione:

- 1) *La Prevenzione del Rischio*: è necessario che le aziende adottino le BAT (Best Available Technologies) e continuino ad investire nella manutenzione e nel controllo degli impianti, inclusi quelli ormai inattivi. Molti incidenti ambientali avvengono paradossalmente, proprio per carenze dei sistemi che servono ad evitare che l'inquinamento si propaghi nelle matrici ambientali, come ad esempio la mancata impermeabilizzazione dei bacini di contenimento o la presenza di interconnessioni con il sistema fognario o l'obsolescenza di sistemi ed apparecchiature come valvole, sistemi di tenuta, etc.
- 2) *Il Controllo del Rischio*: una volta verificato l'evento incidentale, l'azienda responsabile deve essere pronta ad intervenire immediatamente per limitare il più possibile le conseguenze dell'inquinamento. Per far questo al meglio ci si deve organizzare preventivamente attraverso l'installazione di sistemi di contenimento dell'inquinamento e l'adozione di un "Emergency Response Plan", che preveda compiti e responsabilità del personale durante l'emergenza. Si consideri che, in supporto alle aziende, sono oggi disponibili sul mercato diverse società specializzate nella gestione delle emergenze ambientali, con le quali è possibile stipulare degli accordi preventivi per l'intervento immediato in caso d'incidente.

Dunque le soluzioni sia tecniche che organizzative esistono e sono già disponibili a costi piuttosto contenuti, soprattutto se paragonati ai danni in caso d'inquinamento: si tratta solo di sensibilizzare le aziende italiane, promuovendo un'adeguata "cultura del rischio", finalizzata alla sua corretta gestione.

# L'evoluzione del marketing della comunicazione



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

Circa quaranta anni fa l'immagine del mio Natale era rappresentata da un bellissimo abete naturale addobbato e messo nel salone di casa, da mio nonno seduto sulla sua comoda poltrona che fumando la pipa leggeva il giornale, da mia nonna che preparava il pranzo ascoltando la radio mentre io, leggevo un libro di Salgari.

Circa venti anni fa l'immagine del mio Natale era rappresentata da un albero bellissimo (ma non naturale) addobbato e messo nel salone di casa, da mia moglie che dopo aver seguito i vari livelli di cottura in cucina, andava a rilassarsi sul divano e parlava con mia nonna controllando nostro figlio che, a sua volta stava seduto su una copertina imbottita e guardava la video cassetta "Topolino e la Magia del Natale" giocando con i regali appena ricevuti. Io mi trovavo in studio a verificare le ultime spese con la calcolatrice e a scrivere, con la penna stilografica, alcune note sull'agenda di pelle nera appena acquistata.

Oggi il mio Natale è rappresentato da un albero di circa 3 metri (bellissimo ma non naturale) addobbato e messo nel salone di casa con la musica stereofonica in sottofondo, da mio figlio che in camera sua attende di essere "convocato" per il pranzo di famiglia giocando al computer, ascoltando la televisione, "smessaggiando" con il cellulare, chattando con i suoi amici su uno dei tanti social network e ascoltando la sua musica preferita da una web radio del principato (in questo periodo non studia, altrimenti avrebbe fatto anche quello contemporaneamente). Io ho appena finito di scegliere i vini e mentre attendo gli ospiti, navigo su internet con il mio tablet, rispondo alle mail di auguri e ne scrivo a mia volta, leggo e rispondo agli sms che arrivano sul mio smartphone.

Non so se alcuni tra voi, siano riusciti a riconoscersi almeno in parte in questa narrazione ma, una cosa è certa: queste immagini rappresentano l'evoluzione del nostro modo di vivere e di comunicare. Abbiamo, infatti, parlato di:

- **Multitasking**
- **Comportamenti**
- **Comunicazione**
- **Mezzi di comunicazione**

Sicuramente uno dei primi esempi di multitasking ci è stato offerto dalle Mamme (è con grande ammirazione che lo affermo)

perché dovendo affrontare gli impegni lavorativi (se impiegate), governare la casa (seppur nei casi più fortunati supportate da una colf) badare ai propri figli e se possibile "gestire il marito", hanno dovuto organizzarsi per poter fare più cose assieme.

Questo primato però, è stato superato dai nostri figli che essendo "web native", riescono a operare simultaneamente su più fronti e, anche se noi genitori non sempre lo accettiamo con piacere, dobbiamo farcene una ragione, sono programmati dalla nascita a essere multitasking.

Noi invece, gli uomini di vendita, i cavalieri feudali del mercato moderno, siamo passati dall'agenda in pelle con penna stilografica agli smartphone, ai tablet ai notebook o ai netbook e all'immane desktop (in verità non ho abbandonato neanche l'agenda forse per "vezzo" o forse perché subisco ancora il fascino della carta).

È chiaro che per un'azienda, i membri della famiglia rappresentano il mercato potenziale, il giornale, il libro, la TV, la videocassetta, la radio e i vari pc rappresentano i media per comunicare con il mercato e le occasioni in cui i membri della famiglia approcciano i media rappresentano i comportamenti d'uso.

Dobbiamo considerare attentamente queste cose quando "parliamo" con il mercato. Comunicare è una scelta difficile perché può rappresentare un investimento economicamente "importante" e perché oltre a conoscere il prodotto è necessario conoscere bene i comportamenti del nostro target e dei nostri competitor.

Eppure, il processo di comunicazione è piuttosto semplice: un emittente, in un certo contesto, trasmette al ricevente un contenuto, tramite un mezzo, per raggiungere alcuni scopi e ottenere feedback.

- **L'emittente:** è il soggetto che comunica il messaggio.
- **Il ricevente:** è il soggetto che riceve il messaggio.
- **Il messaggio:** è il contenuto della comunicazione.
- **Il feed-back:** è l'informazione di ritorno
- **Il contesto:** è il "luogo" in cui avviene la comunicazione

Nonostante le difficoltà però, le aziende devono comunicare con il mercato se vogliono vendere.

**Se non c'è vendita non c'è azienda e se c'è azienda c'è comunicazione.**

Paul Watzlawick della Scuola di Palo Alto diceva "non è possibile non comunicare". Anche il silenzio è comunicazione e un'azienda che non comunica sta "urlando" al proprio mercato:

- lo non ho nulla di cui informarti (cioè non ho nulla di interessante da dirti)
- lo faccio le stesse cose che fanno tutti (cioè vai pure da uno qualsiasi)
- Sei già mio cliente e quindi sai cosa e come lo faccio (cioè: non evolvo e non voglio clienti nuovi)

Parlando con alcuni imprenditori queste cose emergono in tutta la loro chiarezza, sono affermazioni vere. La difficoltà di differenziazione è reale, ed è molto sentita sia da chi vende sia da chi acquista.

(su questo argomento cercheremo di ragionare in un prossimo numero di questa rivista) Siamo nell'era dell'affollamento dell'offerta, molti prodotti si somigliano tra loro, alcuni sono pressoché identici come ci si può differenziare?

Qualcuno dice "lo vendo a un prezzo più basso, è questa la differenza".

Il prezzo sembra spesso essere l'unica variabile ma, sicuramente non è così.

Non sempre il prezzo più basso ha il maggiore appeal, non sempre il prodotto si vende solo perché costa meno, non sempre chi compra vuole solo spendere meno.

Molte volte l'acquirente giustifica il minor costo con la scarsa qualità, giudica il prodotto "di serie B" e se ciò avviene, il problema non è solo di mancata vendita ma anche e soprattutto di **brand reputation**. Socrate aveva chiara questa visione e già allora diceva: "Il nome che portate è il più bel gioiello che possedete, è prezioso come il fuoco e una volta acceso basta poco per mantenerlo vivo ma, attenti a non farlo spegnere perché sarà un compito arduo accenderlo nuovamente."

Una comunicazione corretta consente a chi la riceve di percepire immediatamente la vera identità dell'azienda, lo aiuta a comprendere immediatamente cosa c'è "dietro il nome (brand)".

Il marchio comunica da solo e in maniera molto forte e le aziende di successo lo sanno così bene che arrivano a "brevettare" talvolta, anche i colori che li identificano, come ci dimostrano gli esempi di Ferrari e Deere con il "Rosso Ferrari" nella formula uno e il giallo e verde nel mercato dei trattori.

I comportamenti e i bisogni del mercato evolvono costantemente in funzione di moltissimi "micro fattori scatenanti" che talvolta sembrano sfuggirci.

Dobbiamo avere "occhi e orecchie" allenati se vogliamo raggiungere i nostri obiettivi e ridurre i costi perché, il vecchio detto "proviamo, poi vediamo" andrebbe rivisto oggi in: "Valutiamo, scegliamo e incominciamo a investire".

Buona comunicazione a tutti e AUGURI di BUON NATALE.

# Le nuove frontiere della comunicazione societaria vanno verso il reporting integrato: ma sono davvero così nuove?



di PAOLO BERSANI  
(PRICEWATERHOUSECOOPERS  
- Socio CDAF)

Nell'ultimo decennio abbiamo visto crescere molto l'attenzione a come le imprese comunicano i loro risultati. La dinamica è stata generata tanto da iniziative legislative, che hanno progressivamente ampliato gli obblighi informativi da fornire nel bilancio e nella relazione sulla gestione, sia dall'adesione volontaria dell'azienda a principi di reporting che riguardano le cosiddette NFI-Non Financial Information e che, nella maggior parte dei casi, si è concretizzata nella redazione di un bilancio sociale o di un bilancio di sostenibilità.

Tali documenti, complementari rispetto al bilancio d'esercizio (o consolidato), sono predisposti avendo come riferimento linee guida o principi di redazione che, nella prassi consolidata italiana ed internazionale, sono riconducibili a tre principali set di riferimento: le Sustainability Reporting Guidelines -G3 (2006) proposta da Global Reporting Initiative, gli AA1000APS (Accounting Principle Standards - 2008) proposti da Accountability, i Principi di redazione del bilancio sociale del GBS (Gruppo di studio per il Bilancio Sociale, 2002 e successive integrazioni).

Sono ormai molte le realtà, di ogni dimensione, settore e tipologia giuridica, che hanno redatto e redigono il proprio bilancio sociale/di sostenibilità; la diffusione di questo tipo di documento risiede nel fatto che esso si presta ad essere il contenitore nel quale, con il rigore necessario ad una "comunicazione sociale", si possono tuttavia inserire tutte quelle informazioni che servono a fornire un quadro complessivamente più completo, esauriente ed efficace dei risultati passati, degli impegni futuri e di come l'azienda identifica e gestisce le relazioni con i propri stakeholder principali i quali, di massima, ne costituiscono i destinatari delle informazioni organizzate nei tre pilastri delle performance di sostenibilità: la performance economica, quella sociale e quella ambientale.

In questo contesto il nostro CDAF è stato precursore: ha infatti ospitato fin dagli inizi degli anni 2000 le presentazioni di aziende "first mover" quali il Gruppo Buzzi Unicem e la TNT Global Express, che hanno presen-

tato ai soci del Club la loro esperienza e i risultati dei loro impegni in apposite serate a tema.

A indirizzare le aziende alla redazione del bilancio di sostenibilità, soprattutto per quanto riguarda le società quotate, ha contribuito sicuramente l'attenzione che analisti e investitori hanno progressivamente sempre più riposto su questo tipo di performance, considerate, a ragione, utili per valutare la capacità di un'organizzazione di stare sul mercato e a gestire i principali driver della propria sostenibilità.

Il 2010, tuttavia, si conclude con alcune novità nell'orizzonte della comunicazione societaria. Vi sono infatti nuove iniziative che stanno polarizzando l'attenzione degli esperti, delle aziende e degli "standard setter" internazionali e che muovono dal rinnovato interesse esistente per il cosiddetto Reporting Integrato. Il concetto che guida tali nuove iniziative, delle quali dirò tra breve, è quello che vuole proporre in un unico Report o Bilancio tutta l'informativa utile e necessaria per presentare a tutto tondo l'impresa, in modo integrato.

A questo punto occorre fare una breve distinzione tra quelle che sono le esperienze fin qui riscontrate di cd bilanci integrati e quanto invece si sta andando ad affrontare. L'esperienza diffusa, ad oggi, presenta nei fatti dei documenti unificati più che dei bilanci integrati.

Con questa distinzione, si intende evidenziare come, nella maggior parte dei casi, i fascicoli di bilancio, anche i più completi, siano in realtà prevalentemente l'aggregazione di documenti che nascono distinti (ad esempio: il bilancio d'esercizio con l'aggiunta di una sezione estratta dalla relazione sulla corporate governance e una dal bilancio di sostenibilità).

Il bilancio integrato, per contro, intende proporsi come documento che nasce con una struttura informativa di riferimento pensata "ex novo" per rispondere a nuovi, più aggiornati e più efficaci standard informativi.

Quali sono le iniziative alle quali accennavo e che stanno caratterizzando la conclusione di questo esercizio con interessanti eventi dedicati a livello sia nazionale sia internazionale? Una è l'International Integrated Reporting Commit-

tee (IIRC), l'altra il World Intellectual Capital Initiative (WICI).

La prima vede aggregate forze disparate del pubblico, del privato, del for profit e del no-profit, enti regolatori e standard setter e ha come obiettivo "to respond to the need for a concise, clear, comprehensive and comparable integrated reporting framework structured around the organization's strategic objectives, its governance and business model and integrating both material financial and non-financial information."

Il secondo, invece, ha come promotori: l'Enhanced Business Reporting Consortium, l'EFFAS-European Federation of Financial Analyst Societies, il Ministero dell'Economia, dell'Industria e del Commercio del Giappone, l'Organization for Economic Development and Cooperation, la Society for Knowledge Economics, l'Università di Ferrara e la Waseda University. La Comunità Europea vi partecipa come osservatore.

Senza entrare nel dettaglio delle due iniziative, indichiamo la principale macro-differenza, rimandando ai rispettivi siti web per gli approfondimenti di chi fosse interessato. L'IIRC intende presentare e proporre un nuovo framework di reporting che, inclusivo di principi e modelli, possa diventare riferimento, anche non volontario, per le aziende. Il WICI, invece, è un "contenitore" di esperienze aperto alla partecipazione di tutti i soggetti interessati a fornire proprio valore aggiunto, nell'individuazione di quegli indicatori che, nei diversi settori d'attività, contribuiscono a individuare la capacità di un'organizzazione, nel creare valore attraverso il capitale intellettuale di cui dispone, che alimenta e che sviluppa.

Questi ambiti, per altro, non sono innovativi in termini assoluti, tant'è che le diverse organizzazioni, e il WICI in modo esplicito, hanno tra gli elementi basilari i risultati che PricewaterhouseCoopers propone da alcuni anni.

Come PwC, infatti, è dal 1997 che abbiamo sviluppato, proposto e aggiornato annualmente il Corporate Reporting Framework ([www.corporatereporting.com](http://www.corporatereporting.com)).

Tale framework è nato come proposta per rispondere ai risultati di una survey, che evidenzia la distanza esistente tra la qualità e il contenuto della comunicazione societaria, richiesta da analisti e investitori, e quella realmente fornita dalle imprese.

Il grafico che segue rappresenta bene la differenza esistente tra le risposte date, rispettivamente, dalle imprese e dagli investitori alla domanda: il bilancio risponde in modo adeguato alla necessità di informazione che i suoi destinatari si attendono?

E le misure delle performance che sono contenute nel bilancio, rappresentano in modo esauriente la società e i suoi risultati o vi sono altre metriche, non finanziarie, che servono a tale scopo?

Dal grafico proposto si vede come in tutti i settori le "Non financial measures" sono ritenute più rilevanti e significative rispetto alle sole "Financial measures" per poter disporre di un quadro d'insieme delle prestazioni che sia utile alle valutazioni e alle scelte da parte dei mercati.

La ricerca di PwC, per esigenze di sintesi appena accennata, ha condotto alla predisposizione di una struttura informativa che, se applicata, si ritiene possa ovviare appie-

no alle carenze e ai gap di comunicazione rilevati nel corso dell'analisi.

Il Corporate Reporting Framework, in sintesi, è composto dalle informazioni riconducibili alle seguenti aree:

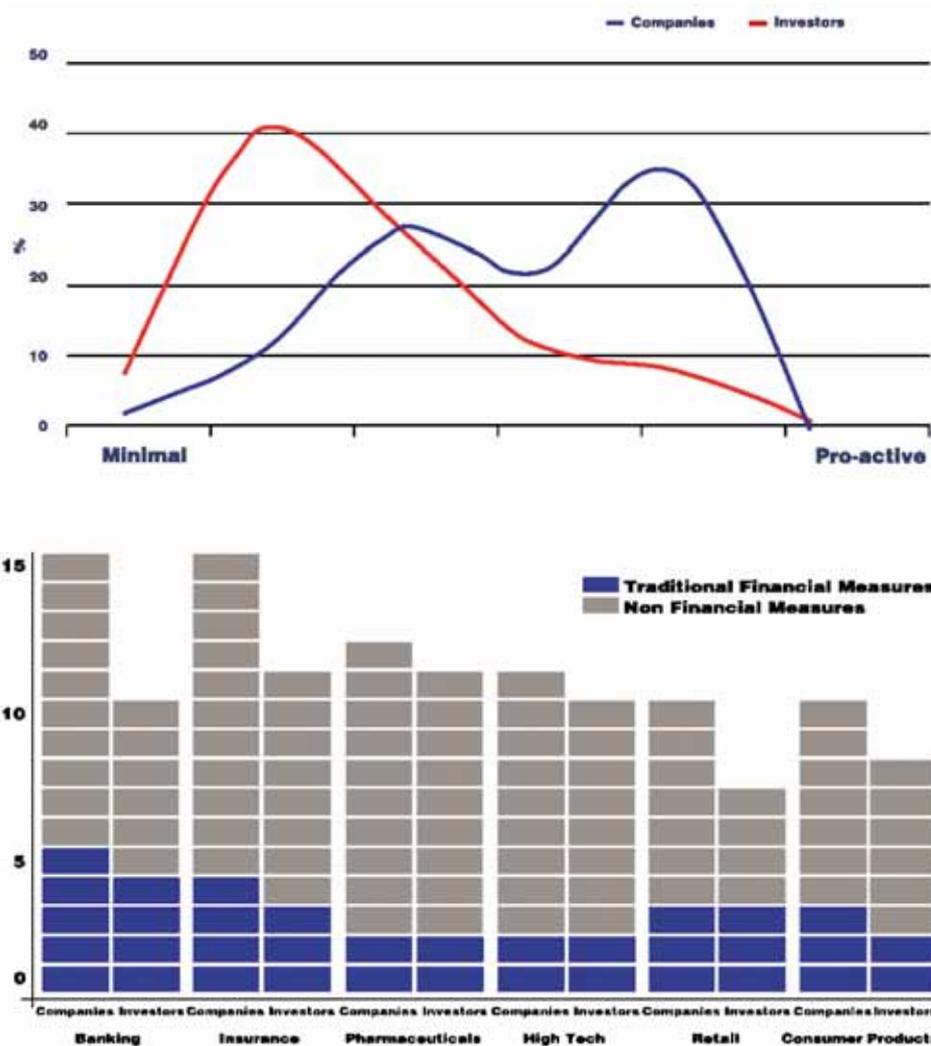
Per ciascuno dei quattro pilastri informativi sono disponibili approfondimenti sui contenuti e specifici focus settoriali. Importa però rilevare, ai nostri fini, che oggi sono ormai molte le aziende che danno informazioni su alcuni degli argomenti proposti, anche se sono molto rare quelle che lo fanno su tutti presentando, appunto, un vero "report integrato".

Altra importante considerazione riguarda ciò che il Corporate Reporting è: si tratta infatti di uno schema, un framework appunto, e non di un set di principi di reporting.

Esso pertanto è in grado di essere applicato da qualsiasi realtà, adattato alle esigenze specifiche delle aziende, e a sua volta integrato con eventuali specificità che, se tralasciate, fornirebbero un quadro dell'organizzazione non adeguato.

La percezione che abbiamo, dal confronto attivo in questi ultimi mesi, è che siano diverse le realtà italiane che stanno valutando di affrontare una reingegnerizzazione della propria comunicazione societaria, considerando la qualità e la completezza dell'informazione fornita tra i driver di successo da gestire su mercati che, sempre più dinamici, sono disponibili a riconoscere la completezza e la trasparenza dell'informazione come un asset aziendale rilevante.

Si apre, a questo punto però, un problema non banale per quanto riguarda la governance dei processi sottesi alla predisposizione di una tale tipologia di report e la responsabilità verso i terzi sulla correttezza e completezza delle informazioni fornite: il CFO è pronto e disponibile a svolgere tale ruolo e ad assumersi la responsabilità sulla comunicazione societaria "allargata" e completa come proposto? Il dibattito è aperto...



# Pillole di formazione manageriale



di FILIPPO BARRAL  
(IVECO - Socio CDAF)

Cari amici, innanzitutto un caloroso benvenuto!

L'ambizione di questo articolo è di cogliere l'opportunità di trasmettere le impressioni dei fortunati partecipanti alla prima sessione di Formazione Manageriale organizzata dallo CDAF.

Lasciamo la parola a Sabrina Bosia, che ricorda:

"Quando l'estate scorsa durante l'Assemblea del Trentennale Cdaf è stata annunciata l'opportunità di poter partecipare ad alcune giornate dedicate alla Formazione Manageriale, mi sono detta: *"ma che bella iniziativa, mi piace!!"*. Quando poi è stato spiegato che era dedicata ai Soci Giovani ho pensato: *"voglio provare a sentirmi Giovane, assolutamente!!!"*

E così a settembre quando Giancarlo mi ha avvertita della concretizzazione di tale opportunità, mi sono sentita diversi anni di meno..."

Ma veniamo alle giornate in aula. La prima domanda che ci si potrebbe porre è la seguente: cosa spinge tanti professionisti a decidere di investire sette sabati presso la Scuola di Amministrazione Aziendale, dopo una intensa settimana di lavoro?

La risposta è senza dubbio molteplice e tocca temi quali: la voglia di mettersi in gioco; l'esigenza di essere sempre pronti al cambiamento, specie in un periodo di crisi economica quale quello che viviamo; l'opportunità di completare un percorso di studi per lo più costituito da nozioni di carattere tecnico, seppur d'eccellenza, ma che necessita di un affinamento di caratteristiche distinte ancora del tutto o parzialmente trascurate al fine di ritenersi dei professionisti completi; la necessità di creare un network di relazioni e di imparare a gestirle; ed infine, ma non ultima, la curiosità di poter incontrare i docenti del corso che sono stati scelti, poiché noti professionisti nel panorama italiano della formazione.

E come per ogni buon investimento che si rispetti, un importante fattore è il calcolo del ROI, perché immancabilmente è necessario poter misurare, anche se in chiave squisitamente *"qualitativa"*, se il proprio tempo sia stato impiegato proficuamente.

Da questo punto di vista, prima di approfondire sulle singole giornate, è bello sottolineare che, a mantenere viva l'aula durante tutto il percorso hanno contribuito la capacità interlocutoria e la vivacità dei docenti che non hanno permesso in alcun momento che il grigiore delle giornate autunnali, che facevano da sfondo all'esterno, potesse penetrare a turbare l'armonia del gruppo e la qualità dei concetti che via via venivano trasmessi, mediante citazioni, esempi, metafore, esercizi e test di introspezione. A corollario, i diversi membri del Consiglio CDAF, che ci affiancavano di volta in volta, forti dell'esperienza maturata e la costante presenza di Filippo Barral, a fare da trait d'union dei diversi moduli.

È forse presto per poter misurare appieno il ritorno dell'investimento, perché alcuni preziosi suggerimenti devono essere interiorizzati prima di poter divenire comportamento. Una cosa è certa però, ognuno di noi porta a casa un bagaglio che va ben oltre le dispense che hanno accompagnato le giornate trascorse insieme ed è utilizzabile davvero in ogni momento della vita personale e professionale.

Veniamo ora ai tratti salienti di alcune delle giornate che ci hanno visti protagonisti.

Ed ecco che Manuela Moretto, ci dice: "Ho accettato con entusiasmo l'iniziativa di un Corso di Formazione Manageriale del CDAF.

Per ragioni di tempo ho scelto tre incontri

- Self marketing
- Negoziazione e gestione dei conflitti
- Comunicazione

convinta che sia sempre importante porsi delle domande e cercare le risposte.

I Professori Claudio Saporito e Laura Varvelli si sono dimostrati molto competenti, chiari, simpatici, concreti. Nel seguire le loro lezioni ho trovato idee, suggerimenti e soprattutto messo in ordine concetti utili non solo per la mia vita professionale. In estrema sintesi riassumo i "take away" a cui più frequentemente penserò:

- sapere, saper essere, saper fare (manager = manus agere);
- i risultati si ottengono con le persone, non possiamo prescindere dal rapporto interpersonale;
- nella comunicazione la responsabilità di ciò che il destinatario recepisce è dell'emittente.

Durante le giornate trascorse con i compagni di corso, molte sono state le emozioni. Tuttavia la più interessante delle sensazioni che ho vissuto, è stata capire come tutto sia collegato in un divenire, di cui ognuno di noi è parte con la sua individualità e unicità, in relazione con gli altri, altrettanto unici. Ho trovato conferma che è necessario credere con passione in ciò che si fa e quindi avere sempre il coraggio di mettersi in gioco, senza timore del nuovo, comprendendo il contesto in cui si vive per essere, come diceva Gandhi, *"il cambiamento che vuoi vedere avvenire nel mondo"*.

## Frase di sintesi

Trasformare le idee in stile per la propria vita personale e professionale.

Chiediamo a Riccardo Lavezzi di raccontarci cosa è stata per lui la giornata dedicata al

## SELF MARKETING, OVVERO COME VENDERSI AL MEGLIO IN UN MERCATO IN CONTINUO CAMBIAMENTO

"Fino a che uno non si compromette, c'è esitazione, possibilità di tornare indietro e sempre inefficacia. [...] Una corrente di eventi ha inizio dalla decisione, facendo sorgere a nostro favore ogni tipo di incidenti imprevedibili, incontri e assistenza materiale, che nessuno avrebbe sognato potessero venire in questo modo".

Il Club ha messo a disposizione un corso di formazione manageriale e noi, forse involontariamente, abbiamo seguito le parole di Goethe e ci siamo compromessi. Abbiamo deciso di impegnare il sabato, dopo la settimana di lavoro, per creare una corrente di eventi, di conoscenze e di incontri. Abbiamo deciso di essere artefici del nostro futuro perché, come dice Claudio Saporito nel suo corso sul Self Marketing, bisogna crederci, impegnarsi e partire. Non fra una settimana e nemmeno fra un giorno. Subito.

Ogni incontro del Cdaf dà la possibilità a noi giovani di crescere, di confrontarci con professionisti e manager e di diventare, a nostra volta, i manager del futuro. Ho scelto di fare il corso per seguire le parole di Goethe: "Tutto quello che puoi fare, o sognare di poter fare, incomincialo. Il coraggio ha in sé genio, potere e magia. Incomincia adesso."

E Stefano Bogiatto, sempre sul Self Marketing, aggiunge:

“Il primo incontro, che è servito a rompere il ghiaccio e ad iniziare il ns. percorso formativo, verso i segreti per essere un manager di successo, è stato curato dal Dott. Saporito, che ha sapientemente condito l’attività didattica con la visione di spezzoni di film, la proiezione di frasi ad effetto, canzoni di artisti e cantautori, legate al tema trattato e quesiti o test rivolti ai partecipanti, per far conoscere meglio se stessi e trascorrere una giornata in aula in un modo atipico e davvero frizzante, rispetto alle classiche lezioni universitarie.

Del resto l’obiettivo conclamato è sempre stato quello di garantire a ciascuno dei partecipanti un “take away” a fine giornata e di regalare emozioni capaci di rimanere come un ricordo indelebile nel tempo e dunque una lezione di vita che arricchisce ed accompagna le professionalità di ciascuno di noi, ogni giorno messe in campo nella propria attività lavorativa.

In particolare la trattazione si è incentrata sull’obiettivo che deve essere quanto più possibile SMART ovvero Specifico, Misurabile, Attraente, Raggiungibile e Tempificato ma anche sul pensiero fuori dagli schemi cioè riuscire a vedere i problemi in un’ottica non convenzionale e sotto una diversa prospettiva, per raggiungere in modo più efficace il problem solving.

Fare self marketing significa anche, proporsi cercando una soluzione e provando a discuterne con i propri superiori, offrendo dunque, degli spunti d’azione, senza attendere, ma sviluppando, in tal senso, un comportamento proattivo, sapendo e mettendo in conto che per riuscire a raggiungere il successo, bisognerà spesso percorrere una strada irta, tortuosa, e piena di insidie, senza scoraggiarsi perché, nemmeno il miglior cestista americano è in grado di avere una percentuale realizzativa del 100%, ma raggiungere il 60-70% significa avvicinarsi ai livelli di Michael Jordan che, prima di arrivare al successo, ha dovuto affrontare tante sconfitte che sono state in grado di forgiare il suo animo ed il suo spirito, poiché si possono perdere delle battaglie ma, alla fine, con l’abnegazione e la tenacia si arriva a vincere la guerra.

Fondamentale, risulta poi, saper utilizzare la parte destra del cervello per creare emozioni nella persona che ci sta ascoltando e fare in modo che questa si ricordi di noi, un po’ come fa Will Smith nello spezzone del film (“Alla ricerca della felicità”), proiettato in aula, dove il personaggio principale voleva ottenere a tutti i costi un colloquio per avere un posto di lavoro e, dopo vari tentativi, è

riuscito a ritagliarsi un piccolo spazio di tempo, prendendo il taxi con il suo futuro capo.

Vedendo che l’interlocutore era unicamente interessato al cubo di Rubik, più che al curriculum del candidato, Will Smith ha saputo far breccia nel cuore del manager riuscendo a sistemare tutte le facce del cubo con i giusti colori prima che il taxi giungesse a destinazione e creando dunque una forte emozione, che ha procurato la possibilità di rivedere la stessa persona ed ottenere, in futuro, l’obiettivo prefissato. L’insegnamento è dunque quello di raccontare al ns. interlocutore ciò che lui vuole sentirsi dire in quel momento, per poi affrontare, magari, la tematica che ci sta a cuore, in un secondo momento dopo aver fatto breccia nella controparte stessa poiché, anche la scelta del momento giusto, è fondamentale per una buona riuscita di quanto ci si è prefissi di ottenere.

È importante, dunque, avere iniziativa, tenacia, saper correre dei rischi e, soprattutto, essere persone positive e sorridenti....difficilmente un P.S.S. (portatore sano di sfiga) potrà raggiungere grandi risultati. Saper fare self marketing significa raccontare in azienda le attività collaterali che ciascuno svolge, come la partecipazione a corsi di formazione o l’essere un membro del CDAF o dell’AITI oppure ancora, dell’ANDAF, informando il proprio capo ed i colleghi della passione e degli interessi mostrati, della voglia di crescere professionalmente e di voler diventare un punto di forza creando valore per l’azienda.

Un buon curriculum vitae, il biglietto da visita durante le presentazioni, l’essere iscritti a siti quali Linked in o Viadeo, possono costituire una bella vetrina per mettersi in mostra, così come l’opportunità di partecipare a cene organizzate da associazioni, quali quelle menzionate in precedenza, possono creare l’opportunità di conoscere e stringere nuovi legami, utili professionalmente.

L’utilizzo di siti quali monster, jobrapido, infojobs, talentmanager, cambiolavoro ecc. gettano le basi per opportunità di lavoro che potrebbero rappresentare una svolta nella propria vita professionale.

Consultare l’annuario Kompass o la Guida Monaci consentono di individuare i nominativi dei Dirigenti delle varie aziende e dei responsabili delle Risorse Umane.

Un altro tassello importante è quello legato all’autovalutazione, individuando punti di forza ed aree di miglioramento, disegnando un piano inerente alle competenze

possedute ed a quelle da sviluppare e da acquisire.

Costruire dunque un qualcosa di importante dipende solo da noi ma per fare ciò, è necessario lavorare sul presente ed affrontare le sfide quotidiane diventando osservatori, creativi, propositivi, attivi, indipendenti e coraggiosi, con costanza e perseveranza, precisione e metodicità, sopportando la tensione e sapendo ascoltare. In fondo, vivere difendendo un ideale, lottando e credendo in questo, significa dare un senso alla vita stessa, nella quale si può sbagliare (come tutti gli esseri umani per poi correggersi), ma bisogna avere sempre la forza di ripartire, di rialzarsi rinvigoriti e rigenerati dalle difficoltà superate, certi che una battaglia persa non pregiudica il corso degli eventi, infatti dopo la tempesta, tornerà sempre a splendere il sole.

Lasciamo quindi la parola ad Andrea De Angelis, sulla tematica relativa alla gestione dell’orologio.

### **TEMPO: IL TEMPO COME RISORSA CRITICA DEL SUCCESSO**

Nel redigere una breve testimonianza su uno qualsiasi dei moduli frequentati nell’ambito del corso di formazione manageriale organizzato dal CDAF, a cui mi è stata data la possibilità di partecipare, la prima reazione provata è stata certamente una commistione di panico ed indecisione. Una sensazione, insomma, riassumibile dall’esclamazione: “Oddio, quando troverò il tempo di scrivere qualcosa! E su che cosa, poi!” A questa iniziale difficoltà e duplice quesito non potevo che rispondere chiamando in aiuto la mia partecipazione al modulo sulla gestione efficiente del tempo! Eccomi qui, dunque, in un momento libero ritagliato fra gli impegni di una giornata caotica, per spendere due parole su quello che reputo, forse (ad ora), il più utile fra i temi trattati nell’arco dello svolgimento del corso. Se, infatti, tutti gli argomenti costituenti l’ossatura del programma di formazione, dal self-marketing alla valutazione altrui, dalla comunicazione efficace alla gestione dei conflitti, rappresentano utili tasselli per la costruzione di una personalità in grado di affrontare le sfide incontrate quotidianamente sul cammino della crescita professionale di noi giovani “di belle speranze”, la trasmissione di strumenti per un’efficace pianificazione temporale delle proprie giornate, lavorative o no, costituisce un indubbio arricchimento per chiun-

que, dal più umile travet al manager più rampante.

Ad essere, quindi, parte preponderante della giornata dedicata al tempo sono state pratiche quali l'individuazione dei propri "ladri del tempo", persone o processi che quotidianamente concorrono a farci sprecare quella risorsa scarsa che sono le nostre ore ed i nostri minuti, per poterli efficacemente contenere; tecniche antiche e quanto mai attuali come la redazione di un corretto piano di lavoro o, semplicemente, di un'agenda degli impegni; strumenti più sofisticati, rappresentati, ad esempio, dall'utilizzo di matrici per privilegiare i compiti più urgenti ed importanti, con uno sforzo di pianificazione ingegneristico, reso credibile dalla sempre puntuale scansione dei momenti della giornata del corso (pause caffè e prandiali comprese), da parte del formatore, il prof. Saporito. Questi e molti altri consigli sono stati esposti in un contesto di piacevole confronto, con un brillante utilizzo di filmati, brani musicali ed aforismi, volti a facilitarne la memorizzazione, affinché diventassero prassi, e per il non trascurabile scopo di rendere godibile un impegno che, a proposito di impiego di tempo, richiedeva pur sempre il sacrificio dei nostri sabati.

In conclusione, giacché *hora ruit e tempus fugit* (e ora basta abusare del "latino-rum"), vorrei ricordare una delle frasi che sicuramente mi hanno più colpito, anche se non strettamente applicabile in un'ottica pragmatica, e per cui ringraziamo le figlie del prof. Saporito: "Ieri è storia, domani è un mistero, ma oggi è un dono e per questo si chiama presente".

Angela Badini, sempre sulla gestione del tempo, aggiunge:

Qualcuno sostiene che non sia possibile controllare il tempo, ma il corso "Gestione del Tempo" ci ricorda che, con alcune tecniche e accorgimenti, si può gestire la propria vita, professionale e privata, in un modo migliore.

Il corso si è aperto con il video della canzone "Tempo" di Jovanotti il cui verso di inizio ("Tempo, comunque vadano le cose lui passa") ci ha introdotti nel vivo dell'argomento: come conciliare i nostri impegni con una giornata che sembra durare sempre troppo poco?

Domanda delicata che Claudio ha lasciato sapientemente aperta per lanciare, invece, una provocazione chiedendoci: "Quali sono i vostri "ladri del tempo"?"

A questa domanda tutti i partecipanti hanno risposto con un nutrito elenco dei tipici

elementi di disturbo, che caratterizzano la nostra quotidianità lavorativa - dal collega, al telefono, alle mail - a cui si è aggiunta la rivelazione di Claudio, in merito al tempo che impieghiamo nel riprendere un lavoro, dopo averlo interrotto: ben 25 minuti! A questo punto, credo che tutti i partecipanti si siano chiesti: "Ma abbiamo davvero sempre troppo poco tempo o invece ne perdiamo troppo? Forse il problema non consiste nel gestire il tempo ma nel gestire noi stessi!".

In quest'ottica, i consigli di Claudio su come migliorare la nostra gestione del tempo, sono stati preziosi e la giornata è stata ricca di utili spunti e suggerimenti pratici (ad esempio, definire le priorità, eliminare gli alibi, gestire con intelligenza i rapporti con i nostri "ladri del tempo") che, sono sicura, tutti i partecipanti hanno iniziato a mettere in pratica, sin dal lunedì successivo al corso.

Il corso si è chiuso con uno spezzone del cartone animato "Kung-Fu Panda" in cui la saggia tartaruga dice al Panda "Ti preoccupi troppo di quello che è e di quello che sarà. C'è un detto: ieri è storia, domani è un mistero ma oggi... oggi è un dono, ecco perché si chiama presente!". Il presente è un dono quindi non sprechiamolo!

Ma veniamo a Marcello Sacerdote, che ci esprime perché la comunicazione è essenziale, perché non si può essere efficaci senza osservare un'adeguata forma:

## COMUNICAZIONE: COMUNICARE PER CONVINCERE E PARLARE PER FARSI ASCOLTARE

"È impossibile non comunicare". Che lo si voglia o no, pare proprio che sia così! Il bisogno di comunicazione per l'uomo può essere soddisfatto con molteplici mezzi e forme, ampliando di conseguenza il ventaglio delle occasioni di instaurare un rapporto relazionale, privato o professionale, con altre persone. Lo sviluppo delle tecnologie incrementa queste possibilità in quanto facilita la connessione tra luoghi geograficamente distanti, in tempi assai più brevi della posta tradizionale.

Nonostante l'ampio ventaglio di scelte di strumenti comunicativi (conferenza, lettera, email, telefono, social network, etc.), per far sì che il proprio messaggio raggiunga l'interlocutore in maniera efficiente ed efficace, è necessario scegliere la giusta

combinazione tra mezzo, stile e caratteristiche proprie del referente.

Gli stili relazionali, che utilizziamo per comunicare durante un rapporto relazionale, sono di tre tipi:

- **verbale:** è la modalità di trasmettere un messaggio, tramite l'uso del linguaggio parlato.
- **paraverbale:** è la capacità di modulare le tonalità della voce, per accentuare o smorzare l'importanza di alcune parti del contenuto che si vuole trasmettere.
- **non verbale:** è l'insieme di quei comportamenti che facciamo agire simultaneamente agli altri due stili per accompagnare il significato comunicato per enfatizzare e sottolineare il senso e la propria partecipazione al messaggio trasmesso.

Un messaggio efficace propone una comunicazione che vede giocare assieme tutti e tre gli stili ma con una importanza non proporzionale.

Fatta 100 l'efficacia di un messaggio comunicativo, la teoria ha evidenziato, indicativamente, tre pesi percentuali diversi: 10% per il verbale, 35% per il paraverbale e 55% per il non verbale.

Questi valori ci dicono che la nostra mente, quando recepisce e deve decodificare il senso di un messaggio, trae molte più informazioni dagli stimoli visivi rispetto a quelli uditivi perché il linguaggio para-non verbale è più facilmente ricordabile.

Saper comunicare significa sapersi adattare alle caratteristiche proprie del recettore del messaggio.

Le principali tipologie identificate sono:

- **l'analitico:** sensibile e molto recettivo a comunicazioni che vedono in primo piano contenuti di carattere tecnico, specifico ed inerente al ruolo/attività da lui svolta.
- **il direttivo:** bisognoso di informazioni sintetiche, puntuali e utili ad essere trasformate in direttive e soluzioni da trasmettere ad altri interlocutori.
- **l'affabile:** buon ricettore di messaggi, se accompagnati da racconti di esperienze simili, già vissute da persone in contatto con lui e di cui nutre fiducia e stima.
- **l'espressivo:** necessita di conoscere mediante l'artificio voluto delle "4 chiacchiere", a carattere generico, la conoscenza dell'interlocutore e della sua credibilità.

La capacità di saper differenziare e gestire gli stili comunicativi adeguandoli ai diversi contesti e interlocutori, con cui ci si relaziona, è fondamentale per incrementare le probabilità di efficacia del messaggio. Sulle giornate che seguiranno ci aspettiamo grandi sorprese dai docenti, ma per solleticare la vostra curiosità riportiamo gli slogan:

**VALUTARE PER MOTIVARE:  
FAR CRESCERE I TALENTI, RICONOSCERE IL POTENZIALE**

**NEGOZIAZIONE E GESTIONE DEI CONFLITTI:  
BALLARE CON I PORCOSPINI**

**LEADERSHIP:  
DA MANAGER A LEADER  
- LA DIFFICILE ARTE DI FARE...  
IL CAPO**

**TEAM BUILDING:  
COSTRUIRE UNA SQUADRA  
VINCENTE: MUCCHIO, BRANCO,  
GRUPPO, SQUADRA**

Nel ringraziare il Comitato Direttivo dello CDAF della preziosa occasione fornitaci e dell'investimento, anche finanziario, profuso, auspichiamo che questa sia la prima di numerose edizioni, poiché la sensibilità all'approfondimento ed alla crescita professionale continua non sono certamente inficiate dal fattore "età" e sarebbe un grave errore pensare che gli anni di esperienza professionale ci possano esentare dalla necessità di essere sempre vigili ed attenti al nostro percorso personale. Go CDAF!



## Cena degli auguri CDAF: molto di più che un club



di CARLOTTA BOERO  
e LAURA BOLLINO  
(PITAGORA REVISIONE)

La definizione di club è: un gruppo di persone unite da un interesse comune che si riuniscono, solitamente in una sede, per dialogare o coltivare interessi comuni. Quello che abbiamo trovato partecipando alla "Cena degli Auguri" del CDAF di Natale è stato molto di più.

L'ingresso nella storica e maestosa Villa Sassi ci induce da subito a pensare di partecipare a un elegante evento mondano, cui avrebbero preso parte importanti personalità di ogni settore economico e finanziario della Torino produttiva.

Un ritrovo di esperienze, di passati e presenti che hanno contribuito e continuano ad alimentare lo sviluppo della città in cui viviamo e non solo.

Ci saremmo aspettate di trovarci un po' fuori luogo... noi all'inizio della nostra carriera lavorativa, con ancora poco da raccontare, ma con tanta voglia di imparare. La paura è forse quella di non essere abbastanza preparate dal nostro passato, anche se tanto concentrate sul nostro futuro. La voglia di crescere, di imparare dalle esperienze degli altri e accrescerne delle nostre è però forte; quello è il nostro obiettivo ed è per questo che siamo lusingate di poter partecipare a questo evento e a questo club.

Siamo accolte dal raffinato ingresso di pareti affrescate e già da subito qualcosa ci appare diverso da quello che ci aspettavamo.

L'atmosfera appare rilassata, l'informale eleganza delle persone trasmette da subito un certo calore.

La gente si saluta, scherza, ride, si incontra, trasmettendo una sincera amicizia e stima reciproca.

Anche noi veniamo subito accolte e presentate ad altri soci più anziani; ci sentiamo subito parte del gruppo.

Non c'è imbarazzo, non proviamo quel disagio, inizialmente temuto.

Il buffet appare ricco, ma non sfarzoso, l'originalità è data dai piccoli contenitori usati, al posto degli scontati piattini, nei quali

sono elegantemente sistemati gli antipasti. Tutto appare ordinato e semplice nella sua particolarità.

L'atmosfera è giovane e frizzante, non freddamente composta, come forse ci aspettavamo.

Anche la predisposizione dei tavoli sembra pensata per mettere tutti a proprio agio. Non ci sono posti già assegnati, ma ci ritroviamo al tavolo con persone prima sconosciute, ma subito pronte e presentarsi e iniziare un dialogo.

Ci viene scherzosamente comunicato che le adesioni sono state superiori alle attese e alle prenotazioni effettuate, data la sempre maggiore partecipazione dei soci all'evento, ma anche questo piccolo problema viene prontamente risolto e non influisce sul clima di festa; sono tutti sereni e tranquilli (situazione "anomala" in questi tempi...).

La cena inizia secondo l'ordine precisamente descritto dal menù presente sui tavoli.

Si inizia a parlare, a conoscersi, e dopo la quasi scontata domanda in merito alla propria occupazione lavorativa, i discorsi iniziano ad essere i più svariati, ma sempre di livello e mai banali o scontati.

Ci rendiamo piacevolmente conto di come le "interruzioni" da parte del Presidente per i saluti di rito ed i numerosi ringraziamenti verso i collaboratori, siano accolti con rispetto, ma anche con la spiacevolezza di dover interrompere le interessanti conversazioni iniziate.

L'abile regia del Presidente, supportato dall'indispensabile supporto del Segretario, inizia quindi a richiamare i nostri applausi verso la generazione del futuro.

Questo è sicuramente l'aspetto che di più ha colpito la nostra attenzione: la presenza di tanti giovani, alcuni dei quali premiati per meriti scolastici e per la partecipazione ad interessanti percorsi formativi.

Si percepisce chiaramente come lo spirito e l'entusiasmo di quei ragazzi rappresenta per tutti il vero futuro. È la voglia di crescere e di imparare.

È stato così che abbiamo capito che forse le persone da cui bisogna imparare, oltre che da chi di esperienza ne ha già vissuta, è da chi ne ha ancora tanta da maturare ed ha lo spirito e la volontà di farlo.

Non ci sentivamo più fuori luogo ...

*Buon compleanno CDAF e complimenti per l'età: 30 anni non li dimostri proprio...*

# Il c.d. Collegato lavoro abbatte i costi (e i tempi) del processo del lavoro?



di ALDO BOTTINI  
e DONATELLA CUNGI  
(TOFFOLETTO e SOCI)

La legge n.183 del 4 novembre 2010, meglio nota come "Collegato lavoro" ed entrata in vigore il 24 novembre 2010, introduce rilevanti novità, sostanziali e processuali, in materia di lavoro. Tra le più significative, vanno segnalate la modifica dei termini e delle modalità di impugnazione dei licenziamenti, la riforma del regime sanzionatorio dei contratti a tempo determinato, nonché l'introduzione di nuove forme di conciliazione e arbitrato, con finalità deflattive del contenzioso giudiziale. Di rilevante impatto sul processo del lavoro è, poi, l'abolizione del tentativo obbligatorio di conciliazione prima del giudizio.

## **L'impugnazione dei licenziamenti.**

Dal 24 novembre scorso, il lavoratore che intende contestare il licenziamento è vincolato al rispetto di un doppio termine di decadenza: l'impugnazione entro 60 giorni dalla comunicazione del recesso (che già era prevista) diviene inefficace se non è seguita, nei 270 giorni successivi, dal deposito del ricorso presso la cancelleria del tribunale competente o dalla richiesta di tentativo di conciliazione o di arbitrato. Ciò vuol dire che, fermo restando il termine di 60 giorni per impugnare, con la classica raccomandata, il licenziamento, il lavoratore avrà nove mesi di tempo per fare causa. Se non agirà nel termine, il licenziamento diventerà definitivo e non più contestabile. In alternativa al ricorso in Tribunale, il lavoratore può richiedere nel termine il tentativo di conciliazione o la devoluzione della lite all'arbitro. In questo caso, qualora il datore di lavoro rifiuti, ci saranno 60 giorni per ricorrere al tribunale.

La norma incide positivamente sulla certezza dei rapporti giuridici: entro un termine ragionevole, si può sapere se il licenziamento sarà contestato in giudizio oppure no. Prima, una volta mandata la raccomandata di impugnazione, il lavoratore aveva cinque anni di tempo per andare in giudizio. Restano, viceversa, inalterati gli ordinari termini di prescrizione per far valere eventuali crediti retributivi derivanti dal cessato rapporto di lavoro. Gli stessi termini di

decadenza sono inoltre estesi all'impugnazione dei licenziamenti che presuppongono la qualificazione del rapporto di lavoro (autonomia/subordinazione), del recesso da contratti di lavoro a progetto, del trasferimento del lavoratore, del contratto di somministrazione, della cessione del contratto di lavoro nell'ambito di un trasferimento di azienda o di un suo ramo. Infine, gli stessi termini si applicano altresì all'impugnazione del termine apposto al contratto di lavoro, ivi compresi i contratti già conclusi alla data di entrata in vigore del Collegato. In relazione a tale ultima ipotesi, deve concludersi che i lavoratori interessati hanno 60 giorni di tempo, dalla data del 24 novembre scorso, per impugnare il contratto già cessato ma che ritengono viziato nel termine.

## **Il nuovo regime sanzionatorio dei contratti a tempo determinato.**

Le nuove decadenze non costituiscono, tuttavia, le uniche novità di rilievo in relazione al contratto a tempo determinato. Di pari interesse, specie per le aziende, è l'introduzione di un limite quantitativo al risarcimento dovuto in caso di conversione sanzionatoria del contratto a tempo determinato in contratto a tempo indeterminato. In passato, in caso di conversione del contratto in tempo indeterminato, il giudice condannava il datore di lavoro al pagamento di tutte le mensilità dal momento della messa in mora all'effettiva riassunzione in servizio.

Oggi la riforma stabilisce che, nei casi di conversione del contratto a tempo determinato, il giudice condanna il datore di lavoro al risarcimento di una indennità "onnicomprensiva" nella misura compresa tra 2,5 e 12 mensilità. Anche questa norma consente di quantificare con discreta approssimazione il rischio economico al quale si espone l'azienda già in sede di sottoscrizione di un contratto di lavoro a tempo determinato (se il termine non è legittimo); più concretamente, consente di inserire nel budget, a causa iniziata, il tetto sanzionatorio massimo indicato nella norma, senza più risentire della discrezionalità risarcitoria riconosciuta, fino a ieri, al giudice del lavoro.

## **Le nuove forme e procedure di conciliazione.**

Come anticipato, il ricorso al Tribunale viene *alleggerito* dalla abolizione del previo tentativo obbligatorio di conciliazione. In

un solo caso il tentativo di conciliazione prima del giudizio rimane obbligatorio: chi intende impugnare dinanzi al Giudice del lavoro un contratto di lavoro certificato, deve preventivamente esperire il tentativo di conciliazione presso la Commissione che l'ha certificato.

Dunque, mentre in passato l'esperimento del tentativo di conciliazione costituiva condizione di procedibilità della domanda in sede giudiziale, d'ora in poi le parti hanno la facoltà di richiedere il tentativo di conciliazione solo se vi abbiano interesse; diversamente, possono adire direttamente il giudice del lavoro, senza la necessità di rivolgersi previamente alla Direzione provinciale del lavoro per il formale esperimento di composizione della lite.

Per converso, a fronte di tale alleggerimento, la procedura conciliativa davanti alla DPL diventa molto più complessa e formale: la richiesta deve già contenere l'indicazione dei fatti e delle ragioni poste a fondamento della pretesa; egualmente, se la controparte (normalmente l'azienda) intende accettare, deposita nei successivi venti giorni una memoria contenente le proprie difese in fatto e in diritto, oltre ad eventuali domande riconvenzionali. In ogni caso, la comunicazione della richiesta è di per sé sufficiente ad interrompere la prescrizione e sospende il decorso di ogni termine di decadenza per tutta la durata del tentativo e per i venti giorni successivi alla sua conclusione.

Deve considerarsi inoltre che, se una volta instaurata la procedura conciliativa, le parti non raggiungono un accordo, la Commissione formula una proposta di definizione della lite: l'eventuale rifiuto senza adeguata motivazione sarà preso in considerazione dal Giudice in sede di decisione della successiva controversia.

Il che, unitamente all'obbligo di svelare, già in quella sede, le proprie difese in fatto e in diritto, consiglia un'attenta riflessione prima di rispondere ad una richiesta di tentativo di conciliazione.

## **La moltiplicazione e valorizzazione delle forme di arbitrato.**

Nell'economia complessiva della riforma sembra, però, che la vera alternativa al ricorso giudiziale sia la risoluzione arbitrale delle controversie. Difatti, mentre resta inalterata la possibilità di accedere all'arbitrato nei casi e con le modalità previste dai contratti collettivi (nuovo art. 412-ter c.p.c.), il Collegato consente altresì di rivol-

## AAA Talenti cercasi

gersi alle camere arbitrali costituite dagli organi di certificazione, ovvero di devolvere la composizione arbitrale della lite alla Commissione di conciliazione costituita presso la DPL, nel corso del tentativo di conciliazione.

La novità più rilevante è costituita, poi, dalla dettagliata disciplina di costituzione di un collegio "privato" di conciliazione e arbitrato, al quale devolvere controversie insorte in materia di lavoro. Il collegio è composto da un rappresentante di ciascuna delle parti e da un Presidente scelto, di comune accordo, tra i professori universitari di materie giuridiche e gli avvocati cassazionisti.

La procedura si attiva con un ricorso, che deve contenere l'atto di nomina dell'arbitro di parte ed indicare l'oggetto della domanda, le ragioni di fatto e di diritto sulle quali si fonda, i mezzi di prova ed il valore della controversia oltre che il riferimento alle norme invocate dal ricorrente e l'eventuale richiesta di decidere secondo equità. Se la parte convenuta accetta la procedura di conciliazione arbitrale deve indicare il proprio arbitro, il quale entro trenta giorni nomina, concordemente con l'arbitro del ricorrente, il presidente del collegio. Il lodo emanato dal collegio ha natura irrituale, ciò vuol dire che ha l'efficacia di un contratto ed è annullabile dal giudice, su ricorso delle parti, solo per vizi formali tassativamente previsti dalla legge (es.: se gli arbitri sono stati nominati irregolarmente o non si sono attenuti alle regole stabilite dalle parti, ecc).

Tale modalità offrirebbe - rispetto alle forme sin qui descritte - una maggiore certezza dei costi e una riduzione dei tempi di lite, quest'ultima dettata dalla serrata scansione temporale, nel testo di legge, della procedura arbitrale e dalla sua estraneità ai problemi di sovraffollamento dei ruoli giudiziari.

Anche i costi sono, in linea di principio determinati dalla legge: il compenso del Presidente è pari al 2% del valore della lite e deve essere pagato, per metà da ciascuna delle parti, 5 giorni prima dell'udienza. Il lodo può stabilire che le spese legali, il compenso del Presidente e quello dell'arbitro di controparte (quest'ultimo in misura pari all'1% del valore della lite) siano pagate dalla parte soccombente.



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

*"Il successo consiste nel fare ciò che fanno tutti, ma un po' prima, un po' meglio o con un po' più di originalità"* scrive Peter Senge. Ma come si fa ad avere successo? Come si diventa un "talento" aziendale? Perché rispolverare un'antica moneta greca per lanciare l'idea di fare marketing di sé stessi, nella consapevolezza delle proprie risorse e della propria unicità?

Per fare questo salto di qualità mentale basta pensare a sé stessi come *prodotto* o *servizio* attivando su di sé le più classiche strategie di vendita: sfruttando le 5 P del marketing, utilizzando la propria intelligenza emotiva per modificare i propri atteggiamenti e curando la propria immagine e la strategia comunicativa così da accattivarsi l'interesse del possibile interlocutore.

Per raggiungere questo obiettivo è necessaria una grande qualità capace di identificarsi come persone di talento: la disponibilità al cambiamento ed all'apprendimento continuo.

Solo così si riesce a trasformare il proprio potenziale e l'energia di riserva che tutti noi abbiamo in comportamento concreto, dove grinta ed entusiasmo sono motori distintivi.

Le ricerche dimostrano infatti che *"chi fa carriera"* ha deciso... di farla, che le persone che hanno raggiunto il successo non seguono la strada della casualità ma costruiscono il loro futuro con iniziativa e tenacia, che le aziende e la vita premiano coloro che sanno premiarsi.

Tutti possono aumentare il proprio valore personale e diventare prodotti richiesti dal mercato. Basta agire su cinque atteggiamenti mentali: la disponibilità immediata, la capacità di essere flessibili ed adattabili, l'utilizzo del proprio potenziale inespresso, l'autosufficienza e l'autostima e la cura -quasi maniacale ed ossessiva- della capacità relazionale.

Ecco il segreto della costruzione del valore personale: costruire il proprio valore di base (ciò che si sa, si fa e si è), il proprio valore di relazione (la capacità di *interagi-*

*re* con gli altri) e il proprio plusvalore (il *di più* che ci contraddistingue ed identifica, quel qualcosa che noi abbiamo/sappiamo/facciamo e gli altri no!) cioè le qualità che ci distinguono *intangibilmente* dagli altri.

Questo è l'alfabeto comportamentale con cui scrivere la propria storia, professionale e non, coniugando talenti diversi che diventano azioni concrete e distintive: talenti di competenza razionale, di metodo, relazionali ed emotivi.

I talenti si possono guadagnare, si possono risparmiare, si possono... usare secondo lo spirito che *"se non credi in te stesso scordati che qualcun altro lo faccia per te!"* E se l'obiettivo è... *"lasciare il segno"* o almeno farsi apprezzare per quello che si è (e non per quello che gli altri vorrebbero che noi fossimo), è necessario attivare una corretta strategia di marketing personale. Le classiche 5 P (product - prodotto/servizio, price - prezzo, packaging - confezione, place - posizione e promotion - pubblicità) vengono tradotte e interpretate con le 5V della persona di talento: la verbalità, cioè la capacità di relazionarsi e comunicare; la vestibilità, che è l'utilizzo dell'abito coerente con la situazione e il momento che si sta vivendo; la visibilità o la capacità di fare pubbliche relazioni personali.

Per arrivare alle ultime due V più intime e personali che sono la vivibilità e la vitalità: la prima (vivibilità) si può interpretare come la qualità della vita e l'indice di soddisfazione personale, mentre la seconda - la vitalità - è l'energia, il calore, la passione che contraddistingue chi diventa un *"marchio forte e conosciuto"*.

Così si diventa ciò che si desidera diventare, persone che si autorealizzano usando la propria *"intelligenza"* per costruirsi il futuro, esattamente come dice il Dalai Lama *"il futuro non può essere predetto, ma può essere... creato!"*.

### COME PREPARARE LO ZAINO

#### *I talenti da inserire*

Saper bene ciò che si vuole  
Fidarsi del proprio intuito  
Costruirsi un ego forte  
Farsi piacere il difficile  
Sapersi divertire  
Dare l'esempio  
Imparare a rischiare...  
...e a chiedere scusa  
Essere sé stessi



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

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

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



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

**Via Crescenzo 12 - 00193 Roma - Tel. 06 68812530 / Via Turati 40 - 20121 Milano  
Piazza de Gasperi 18 - 35131 Padova - [www.atradius.it](http://www.atradius.it)**



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

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

**Corso Montecucco, 8 - 10138 Torino - Tel. 011 7730867 - [www.bdo.it](http://www.bdo.it)**



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

Le aree di maggiore presenza sono:

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

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

**Piazza San Babila, 5 - 20122 Milano - Tel. 02 4541521 - [www.businessintegrationpartners.com](http://www.businessintegrationpartners.com)**



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

**Sede Legale e Direzione di Torino: Via Oropa, 28 - 10153 Torino - Tel. 011 8185611 - [www.bytesh.com](http://www.bytesh.com)**

## Soci Sostenitori CDAF



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

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



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

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



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

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



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

C.so Vittorio Emanuele II, 48 - 10123 Torino - Tel. 011 8395144 - [www.kpmg.it](http://www.kpmg.it)

## MARSH

**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)

## NETHOUSE®

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

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

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

Via Pisa, 31/h - 10152 Torino - Tel. 011 227227 - Fax 011 227228 - [www.nethouse.it](http://www.nethouse.it)

## Soci Sostenitori CDAF



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

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

**C.so Matteotti, 21 - 10121 Torino - Tel. 011 5178602 - Fax 011 5189491 - [pitagora@pitagora.org](mailto:pitagora@pitagora.org)**



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

Praxi è articolata su quattro Divisioni:

- Organizzazione
- Valutazioni e Perizie
- Informatica
- Risorse Umane

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



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

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

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



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

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

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

**Via R. Gigante, 4 - 00143 ROMA - Tel. 06 5099961 - Fax 06 509996230 - [www.quinary.com](http://www.quinary.com)**



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

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

**Via di Francia, 28 I Gemelli, torre A - 16149 Genova - Tel. 010 465095 - [www.siavsystemi.it](http://www.siavsystemi.it)  
Via Genovesi, 2 - 10100 Torino**

## Soci Sostenitori CDAF



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

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

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

**Lungo Dora Colletta, 75 - 10153 Torino - Tel. 011 19713544 - info.italy@sineria.net**



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

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

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



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

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



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

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

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

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

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



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

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

# Impatto della vigilanza prudenziale sull'attività di revisione contabile. Cosa cambia con: l'introduzione dell'ICAAP, con i nuovi "concetti" di rischio di credito e di mercati illiquidi.



di FABIO FINI  
e ANDREA MARCHI  
(BDO S.p.A.)

## PARTE PRIMA

Il Secondo Pilastro di Basilea II impone alle banche italiane di considerare il capitale non più come un vincolo regolamentare, ma come una dimensione del business, oltre che a definire le proprie strategie, non solo in base agli obiettivi reddituali, ma anche in rapporto ad obiettivi di capitale e, quindi, di generazione di valore (sia in termini di propensione al rischio che di articolazione del profilo di rischio). Si dovrà esplicitare, nei piani strategici, il piano del capitale, ma soprattutto ci sarà la necessità di operare con livelli di capitale superiori a quelli minimi obbligatori e quindi la necessità di individuare occasioni di investimento tali da remunerare adeguatamente il capitale stesso - efficiente allocazione ed analisi della performance risk-adjusted. La scelta di esplicitare chiaramente come la vigilanza interpreta il principio di proporzionalità nel contesto del sistema bancario italiano è caratterizzato da elevata numerosità degli intermediari e al contempo da un'elevatissima "varianza" degli intermediari vigilati. Sono state indicate metodologie semplificate per il calcolo dei requisiti patrimoniali sui rischi di tasso di interesse e sul rischio di concentrazione, fornendo al sistema dei benchmark di riferimento per confrontare eventuali sistemi interni di misurazione, sulla base dei quali impostare il confronto con la Vigilanza.

L'ICAAP (**Internal Capital Adequacy Assessment Process**) ha lo scopo di indirizzare gli organi aziendali e le strutture di vertice verso il raggiungimento dell'a-

deguatezza dei presidi necessari a fronteggiare il rischio aziendale. L'impostazione data dalla vigilanza regolamentare in materia, in linea con il quadro comunitario, tende a favorire il principio della "autonomia responsabile" da parte delle banche. Ciò implica che questa fase del II Pilastro deve essere incardinata all'interno di un percorso logico ed operativo strutturato, che coinvolge ruoli e funzioni ai diversi livelli della struttura e riesce a calare gli strumenti analitici (tipicamente, il metodo di determinazione del capitale economico) nell'ambito del processo gestionale di identificazione, misurazione e controllo dei rischi aziendali. Emerge chiaramente il legame esistente tra l'impostazione di un sistema di regole prudenziali del settore bancario, costruito in modo tale da commisurare l'entità di capitale disponibile all'entità dei rischi assunti, e la necessità di fornire incentivi a spostare le tecniche di risk management verso le soglie più avanzate (best practice). L'ottimizzazione dei sistemi di gestione e controllo dei rischi diventa un obiettivo intermedio, funzionale al conseguimento degli obiettivi finali costituiti dalla stabilità ed efficienza dei sistemi bancari e da regole di comportamento ispirate al criterio di sana e prudente gestione. È evidente il carattere di assoluta trasversalità dell'ICAAP e le sue diverse finalità: accrescere la condivisione dell'obiettivo della creazione di valore, costituire una sorta di linguaggio comune nelle interrelazioni tra organi aziendali e tra questi e le linee di business e le entità giuridiche, giustificare le scelte di allocazione del capitale. Il processo di controllo prudenziale si applica:

**1) A livello consolidato**, ai gruppi bancari, inclusi i sottogruppi italiani controllati da un'impresa madre situata in un altro Stato membro dell'UE; ai gruppi di SIM; alle singole banche italiane, non appartenenti a gruppi bancari, che abbiano partecipazioni di controllo congiunto in società bancarie, finanziarie e strumentali;

**2) A livello sotto-consolidato**, alle banche e SIM italiane non appartenenti a gruppi bancari, diverse dalla capogruppo, che abbiano partecipazioni di controllo o di controllo congiunto in società bancarie, finanziarie e in società che svolgono le attività di cui all'art. 1, comma 1, lett. n d.lgs. 24/02/1998 n. 58, aventi sede in uno Stato extracomunitario;

**3) A livello individuale**, alle banche italiane e alle SIM non appartenenti a gruppi italiani, nonché alle SIM appartenenti a gruppi di SIM esonerate dalla Banca d'Italia dalla vigilanza su base consolidata.

La circolare n.263/2006 consente di adottare una nozione di Patrimonio complessivo ai fini ICAAP diversa e quindi anche più estesa rispetto al Patrimonio di Vigilanza. La circolare lascia alle banche la facoltà di definire anche la struttura del proprio capitale complessivo: un possibile approccio consiste nel disporre di un ammontare complessivo di Patrimonio di Vigilanza adeguato a coprire il capitale interno per i rischi di I Pilastro, utilizzare le riprese di capitale per i rischi quantificabili di II Pilastro e gli strumenti non computabili nel PV (per importo, per limiti quantitativi) per coprire i rischi non quantificabili/model risk. Il rapporto creditizio che si instaura tra banca e cliente è basato sulla valutazione che la banca matura nei confronti dell'impresa circa il suo **merito creditizio** e sulla combinazione di rischio e di rendimento che la banca stessa intende assumere. I requisiti di capitale sono i seguenti:

I metodi previsti dalle nuove norme per il calcolo dei requisiti minimi di capitale sono il Metodo Standard ed il Metodo Internal Ratings Based.

Basilea II fissa un criterio essenziale cui il sistema bancario deve tendere, ovvero che il requisito patrimoniale di vigilanza deve dipendere direttamente dalla rischiosità effettiva del prestatore.

Capitale di vigilanza (Patrimonio di base + supplementare)

Attività ponderate per rischio di credito + [(Rischio mercato + Rischio operativo) x 12,5]

≥ 8%

Il requisito patrimoniale è collegato strettamente alla valutazione che la banca effettua sulla singola impresa, mentre l'impresa si confronta con un giudizio creditizio che può essere utilizzato a fini regolamentari. Le componenti del rischio di credito sono la perdita attesa e la perdita inattesa. La perdita attesa, se correttamente stimata, non rappresenta un vero e proprio concetto di rischio; semmai, essa è una misura dello spread minimo che la banca dovrebbe applicare al credito per avere una remunerazione sufficiente a coprire il rischio assunto. La perdita attesa è composta da:

- 1) Probability of default (PD), che indica la probabilità che un debitore diventi inadempiente entro 1 anno, calcolandola sulla base delle caratteristiche della controparte. Il metodo per la definizione della PD è quello del rating (interno oppure esterno);
- 2) Loss given default (LGD), la perdita in caso di default indica l'esposizione complessiva della banca verso il debitore che non può essere recuperata in caso di default. È calcolata sulla base delle garanzie fornite dal debitore;
- 3) Exposure at default (EAD), indica l'importo per cui la banca è esposta verso il cliente al momento del default.

Riassumendo, la perdita attesa è data dalla formula:  $(PD) \times (LGD) \times (EAD)$ .

La Perdita inattesa (unexpected loss) UL misura il grado di variabilità del tasso di perdita attorno al proprio valore atteso. Il tasso di perdita inatteso dipende, dunque, da due principali elementi: il grado di dispersione dei tassi di perdita possibili e la probabilità che si verifichino tassi di perdita superiori a quello atteso. Maggiore è la perdita inattesa, maggiore sarà la variabilità delle perdite attorno al proprio valore atteso. La perdita inattesa misura, pertanto, il rischio che la perdita si dimostri a posteriori superiore a quella inizialmente stimata e rappresenta la volatilità della perdita attesa e come tale è la vera dimensione del rischio. La banca deve mantenere una dotazione di capitale tale da far fronte all'eventuale manifestarsi di perdite superiori a quelle attese: mentre la perdita attesa viene coperta in sede di erogazione del debito attraverso il pricing e gli accantonamenti a bilancio, la perdita inattesa va coperta con il patrimonio. Una buona organizzazione dell'attività di controllo del rischio per una banca, secondo quanto prevedono le relative Istruzioni di Vigilanza,

prevede almeno due gradi di giudizio o, se vogliamo, due filtri all'azione di monitoraggio del controllo di linea per prima istanza (effettuato dal gestore e/o dal back office di Filiale) e del controllo di linea per seconda istanza da parte di un Ufficio ad hoc. Nel luglio 2009 la Consob ha emanato un documento di consultazione sui prospetti d'offerta o di ammissione alle negoziazioni delle obbligazioni bancarie e più in generale dei **prodotti illiquidi**, con l'obiettivo di delineare linee-guida per un'adeguata rappresentazione del profilo di rischio/rendimento e dei costi di questi strumenti. In sostanza, si vogliono estendere i requisiti informativi previsti per il settore delle obbligazioni, dei derivati Otc (over the counter) e delle polizze assicurative, eliminando la mancanza di trasparenza informativa che ha permesso agli strutturati di proliferare prima della crisi.

### **Impatti sull'attività di revisione contabile**

#### **Basilea II, ICAAP e segnalazioni di vigilanza**

L'introduzione del secondo pilastro di Basilea II ha comportato, per il regulator Banca d'Italia, l'emissione di nuove Circolari e Provvedimenti per disciplinare la materia, e, per le Banche e gli altri intermediari vigilati, la necessità di strutturarsi in modo da soddisfare le nuove richieste normative e, in particolare, i nuovi requisiti patrimoniali previsti sulla base dei rischi assunti; gli istituti finanziari, inoltre, dovranno implementare sistemi che permettano la valutazione ed il monitoraggio dei rischi stessi. Lo strumento rilevante in tal senso è rappresentato dal Resoconto del processo di valutazione interna di adeguatezza patrimoniale (ICAAP); con tale documento, inviato annualmente all'organo di vigilanza, l'istituto finanziario mette in luce:

- La propria valutazione dei rischi (di Credito, di Mercato, Operativo, ecc.);
- Le metodologie di misurazione e valutazione dei rischi e le metodologie impiegate nelle prove di stress (stress test);
- La determinazione del Capitale Interno Complessivo (misura diversa dal Patrimonio di Vigilanza):

- 1) Assorbito nell'ultimo esercizio (oggetto dell'invio della Relazione ICAAP);
- 2) Preventivo, stimato sui rischi e sulle perdite inattese dovute alle nuove attività.

- La riconciliazione fra Capitale Interno e Patrimonio di Vigilanza.

Il maggior impatto dal punto di vista di revisione derivante dalla disponibilità di questa tipologia di analisi svolta dall'intermediario, consiste nella possibilità di pianificare alcune attività di audit già in fase preliminare (interim):

- identificazione dei rischi già mappati dal Cliente e valutazione dell'impatto degli stessi sui rischi tipici della revisione (rischio generale e rischio specifico) al fine di ottenere una prima valutazione del risk profile dell'entità assoggettata a revisione;
- analisi dei presidi di controllo predisposti dal Cliente a monitoraggio dei rischi identificati;
- impostazione dei TOC's (test of controls) per verificare l'efficacia del sistema di controllo e di monitoraggio dei rischi attuato dal Cliente;
- effettuazione dei TOC's e valutazione dei risultati;
- completamento della progettazione delle procedure di revisione (audit plan) sulla base della valutazione del profilo di rischio alla luce delle risultanze dei TOC's.

In generale l'introduzione dell'insieme di presidi di vigilanza e controllo interno consente alla Società di Revisione di migliorare il proprio approccio all'audit spostando la concentrazione del lavoro dalla fase finale (svolta dopo la data di chiusura del bilancio dell'entità oggetto di revisione) alle altre fasi da svolgere nel corso dell'esercizio; nel dettaglio, la pianificazione delle attività di audit fondate sull'utilizzo dei "nuovi" strumenti di vigilanza ex Basilea II in corso d'anno è sintetizzata nel seguito:

- 1) **ICAAP**. L'analisi della Relazione ICAAP (nel suo insieme) e delle attività programmate in essa da parte dell'Intermediario ai fini del miglioramento della propria attività di controllo, potrebbero essere monitorate e sviluppate **durante la fase di interim** (avvantaggiandosi della mappatura dei rischi e dei controlli svolta del cliente);
- 2) **Verifica ed analisi dei risultati delle segnalazioni di Vigilanza**. Durante le **verifiche trimestrali** (controllo contabile in corso di esercizio) si potrebbe effettuare lo screening dei risultati degli invii delle segnalazioni, incrociandoli con le risposte ricevute dall'entità

oggetto di revisione da parte di Banca d'Italia e viceversa, in modo da verificare e monitorare eventuali anomalie.

3) Altri presidi di controllo istituiti dall'entità oggetto di revisione. Verranno svolte **trimestralmente** le seguenti attività:

- lettura ed interpretazione critica dei dati desumibili dal reporting del controllo di gestione;
- colloqui con l'Alta direzione in merito alle strategie attuate e alla governance;
- lettura ed interpretazione critica dei contenuti del reporting: dell'internal auditor, del Comitato di controllo interno, del Risk Manager e dei Verbali dell'Organo di Vigilanza e/o di Sorveglianza;
- verifica dei libri sociali; in particolare, al fine di ottenere informazioni rilevanti sulla situazione dei crediti, risulta particolarmente importante la lettura del libro dei verbali del Consiglio di Amministrazione, contenente la valutazione del merito creditizio per le eventuali concessioni di fido e le delibere relative agli eventuali passaggi a sofferenza ed incaglio dei crediti.

4) Monitoraggio del Patrimonio di Vigilanza, tramite le segnalazioni di vigilanza e la Relazione ICAAP. Analisi da svolgere **trimestralmente, in prevalenza nel II e IV trimestre**);

5) Verifica che i criteri di assegnazione delle ponderazioni corrispondano al grado di "proporzionalità" dell'attività aziendale (**fase di interim**);

6) Verifica dei criteri di classificazione e delle metodologie di valutazione delle attività e passività finanziarie. Come noto, con l'introduzione degli IAS/IFRS nella redazione del bilancio si possono contabilizzare al 31 dicembre anche le plusvalenze non realizzate, con impatti differenti sul conto economico e sullo stato patrimoniale, in funzione della categoria di assegnazione; dal punto di vista dell'attività di revisione, ciò comporta:

- la verifica dei criteri di classificazione del portafoglio finanziario; questa attività può essere effettuata in corso d'esercizio con **cadenza trimestrale**;
- la verifica dell'adeguatezza delle metodologie per la valutazione dei titoli non quotati; il revisore deve attentamente considerare tali metodologie (alcune volte molto complica-

|   | Audit Business season |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|---|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|   | Set                   | Ott | Nov | Dic | Gen | Feb | Mar | Apr | Mag | Giu | Lug | Ago |
| Analisi della Relazione ICAAP   |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Verifica ed analisi dei risultati delle segnalazioni di Vigilanza   |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Altri presidi di controllo  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Monitoraggio del Patrimonio di Vigilanza  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Verifica dei criteri di assegnazione delle ponderazioni   |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Verifica dei criteri di classificazione e delle metodologie di valutazione delle attività e passività finanziarie |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| criteri di classificazione  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| metodologie per la valutazione  |                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

te) al fine di evitare che tali importi contribuiscano a determinare l'utile quando non previsto; questa attività può essere svolta in **fase preliminare** e dovrà includere anche la valutazione della necessità di coinvolgere un esperto a supporto della revisione.

## PARTE SECONDA

Il Sistema dei Controlli delle banche e degli intermediari ha vissuto negli ultimi anni numerose innovazioni: l'ampliamento delle attività affidate alla funzione Risk management, l'introduzione della funzione Compliance, l'introduzione del Dirigente preposto ai documenti contabili e la diffusione in azienda dei cosiddetti controllori "di linea".

In tale nuovo contesto, risulta fondamentale per il revisore acquisire informazioni sul processo di risk management della banca considerando che un efficace sistema di gestione del rischio di una banca necessita, in genere, di alcune condizioni, tra le quali:

- a) La supervisione ed il coinvolgimento della Direzione nel processo di controllo;
- b) L'identificazione, la supervisione ed il monitoraggio dei rischi;
- c) L'attività di controllo;
- d) L'affidabilità dei sistemi informativi.

Tali considerazioni assumono ulteriore importanza anche in virtù del fatto che l'operatività bancaria è normalmente svolta attraverso una rete di filiali, con uffici dislocati in varie aree geografiche; come conseguenza, ciò comporta una significativa decentralizzazione dei poteri autorizzativi e delle funzioni contabili e di controllo.

Tenendo quindi in considerazione la struttura e la dimensione della banca e la sua operatività tramite filiali, uno dei rischi maggiormente rilevanti per l'attività di revisione potrebbe essere costituito dal "non puntuale" controllo da parte degli organi preposti nella banca (Risk controller ed Alta Direzione).

In tal senso, durante il lavoro di revisione, occorre effettuare le verifiche in filiale specifiche, secondo un programma di lavoro appositamente predisposto, per misurare:

- l'operatività a livello di filiale (ad esempio, operatività di sportello, quadratura del giornale di cassa con i valori effettivi, quadratura dei valori in bianco, ...).
- il livello di controllo che su di essa viene svolto dagli organi preposti.

Ricordiamo in generale che:

- il primo tipo di controllo dovrebbe essere effettuato da organi quali il back office di filiale; in virtù del rapporto diretto con il cliente, in filiale la specificità del singolo

caso risulta sicuramente meglio conosciuta rispetto al centro;

- il secondo tipo di controllo (di "seconda linea") riguarda, per esempio, il controllo effettuato dal risk controller che deve vigilare e monitorare periodicamente i rischi a cui va incontro la filiale;
- il controllo di terza linea, effettuato per esempio dalla società di revisione esterna, mira a verificare il modo in cui viene effettuato il monitoraggio dei controlli e le procedure messe in atto dalla banca per mitigarne il rischio.

L'attività del revisore deve essere anche incentrata sulla verifica di eventuali carenze nel sistema dei controlli di cui sopra in quanto tale criticità potrebbe esporre la banca a rischi più elevati che potrebbero avere effetti anche rilevanti sull'audit svolto. Nell'analisi del sistema dei controlli, che usualmente viene svolto in fase di interim, è necessario che la società di revisione ponga particolare attenzione a questi aspetti:

- 1) che vi sia formalizzazione dei processi (credito, finanza, ...) a valle dei regolamenti; in mancanza di tale aspetto è compito del revisore evidenziare l'anomalia, per far sì che tutte le procedure dell'intermediario siano scritte con l'evidenza dei controlli svolti;
- 2) che le funzioni deputate ai controlli di I e II livello svolgano le attività a cui sono preposte e che non vi sia uno "slittamento" dei controlli (ovvero, chi svolge attività di controllo di secondo livello è coinvolto anche in quelle di primo come spesso accade nelle piccole realtà);
- 3) l'elevato volume di operazioni che devono essere elaborate in tempi ristretti induce le banche a fare ampio uso di sistemi informativi complessi ed articolati; in tal senso è compito della società di revisione considerare l'intervento di un esperto di Information Technology (IT Auditor) che sia in grado di supportare il processo di revisione fornendo garanzie circa l'affidabilità dei sistemi informatici adottati dall'intermediario e dei dati da essi prodotti (in particolare quelli che rilevano ai fini delle registrazioni contabili).

### **Rischio di credito**

Uno dei rischi tipici fondamentali da monitorare e da valutare per l'intermediario è il rischio di credito che diventa, di conse-

guenza, un elemento critico anche nelle considerazioni di revisione circa la definizione del risk profile dell'entità oggetto di audit.

Primo aspetto di rilievo da valutare è il fatto che l'intermediario si dovrà dotare di sistemi standard o più sofisticati (IRB) per ponderare i rischi di credito in base all'attività svolta.

Altro elemento è rappresentato dal fatto che Basilea II ha introdotto una differenziazione nella ponderazione del rischio, ben performata in base alla tipologia ed alle dimensioni della clientela dell'intermediario. Entrambi gli aspetti impattano sull'attività di revisione e richiedono un'analisi approfondita (in base alla complessità della clientela) di alcuni fattori, quali:

- i criteri di assegnazione degli affidamenti da parte dell'intermediario; i nostri interventi di audit dovranno essere mirati, soprattutto in fase di interim, all'individuazione di questi criteri, alla valutazione della loro coerenza ed alla predisposizione di TOC's (test of controls) e SAP's (substantive analytical procedures) che ci permettano di valutarne l'efficacia.
- i criteri di assegnazione dei rating alla clientela, che dovranno essere oggetto di monitoraggio costante da parte della società di revisione;
- le metodologie utilizzate dall'intermediario per il mantenimento delle soglie patrimoniali.

Anche per l'attività di valutazione del rischio di credito, l'utilizzo delle segnalazioni di vigilanza e dei reporting degli uffici credito rappresenterà un'utile evoluzione nell'approccio alla revisione degli intermediari finanziari nel momento in cui verrà effettuata l'analisi trimestrale (quindi non più solo in fase di interim e di final) della situazione relativa a: incagli, sofferenze, scaduti, ristrutturati, ipoteche, concentrazione del credito, eventuali parti correlate.

In particolare l'analisi dei crediti in contenzioso dovrebbe essere fatta prima dell'invio delle segnalazioni di vigilanza riferite al mese di dicembre, in modo da poter segnalare all'intermediario le rettifiche da apportare allo status del credito in tempo utile (ovvero prima della chiusura dei dati di bilancio).

Inoltre, in fase di interim si potrebbe svolgere un'analisi approfondita di tali categorie di credito, effettuando appositi test, in

modo da segnalare le situazioni più critiche prima della chiusura del bilancio; gli strumenti con i quali la società di revisione formalizza le conclusioni così raggiunte e le porta a conoscenza della Direzione sono rappresentati da Management Letter o colloqui con la Direzione di cui deve essere lasciata comunque traccia.

Al tempo stesso accurati colloqui periodici con il management dell'intermediario possono dare alla società di revisione informazioni ed indirizzi che possono aiutare nella programmazione dell'audit durante tutto l'arco dell'anno.

### **Mercati illiquidi**

Gli sviluppi nella normativa e nei principi contabili occorsi in tema di strumenti illiquidi, hanno avuto senza dubbio impatti sul sistema di controllo interno dell'intermediario, in quanto, lo stesso deve dotarsi di idonee procedure che garantiscano la trasparenza dei prodotti intermediati e delle informazioni fornite in bilancio.

Impatti rilevanti si sono avvertiti anche sull'attività di audit in quanto per la società di revisione è divenuto necessario:

- analizzare le procedure interne dell'intermediario per l'identificazione, il monitoraggio e la valutazione dei prodotti illiquidi;
- valutare gli impatti contabili derivanti dall'illiquidità dei prodotti finanziari (ad esempio esistenza di obblighi di riacquisto, presenza di embedded derivatives, valutazione al fair value).

Per entrambi i punti indicati la società di revisione ha il compito di considerare la necessità, soprattutto in presenza di portafogli complessi, di coinvolgere uno specialista finanziario il quale deve provvedere alla valutazione degli strumenti finanziari illiquidi e fornire alla società di revisione gli elementi per trarre le dovute conclusioni, sulla rilevazione in bilancio dei valori corretti, in funzione dei principi contabili di riferimento.

# Più formazione e conoscenza per superare la crisi



di RENATO CUSELLI  
(Presidente FONDIRIGENTI)

C'è un modo italiano di vivere la crisi globale, che testimonia della nostra capacità di reagire ai momenti negativi, di decodificare la complessità, di assorbire gli scossoni, di essere flessibili.

Questa facoltà della mente e del carattere, che in una parola si può definire capacità di ripartire, ci obbliga ad assumere un atteggiamento responsabile, fatto di attenzione e di vigilanza critica verso tutti i segnali del cambiamento, che caratterizzano l'epoca che stiamo vivendo.

Occorre più che mai fare appello alle forze positive per scacciare quelle "Ombre lunghe del Novecento" che, come sostiene molto bene nel suo ultimo saggio lo storico Valerio Castronovo, attraversano gli ambienti dell'impresa come quelli della politica. L'etimologia greca della parola "crisi", credo possa aiutarci a recuperare il significato profondo, di un termine che rischia di diventare, se maneggiato male, una sterile etichetta: crisi vuol dire giudicare, discernere dopo aver espresso un giudizio. Per fare questo esercizio razionale occorre capacità di analisi, visione del futuro, voglia di mettersi in discussione.

Guai se sottovalutassimo le opportunità che arrivano da queste fasi difficili e incerte della storia umana, che ci sollecitano ad abbandonare falsi dogmatismi e ad ascoltare gli altri, ad aprirci al divenire della società nel suo complesso, ad osservare le differenze, per farne elemento di crescita e di arricchimento.

In particolare, guardando dalla prospettiva del management, il flusso del divenire ci pone di fronte due questioni chiave su cui siamo chiamati a riflettere: da un lato occorre costruire una comune cultura d'impresa, in grado di coniugare gli interessi individuali con l'interesse generale e dall'altro, è sempre più avvertita la necessità di ridare centralità all'apprendimento, ai processi di *lifelong learning*, che sono il motore dell'attività produttiva, rappresentando il "nocciolo duro" della crescita personale e professionale, da cui discendono, come diretta filiazione, la maturazione culturale e l'espressione della cittadinanza attiva. Certo camminare su questo percorso, che ha nel sapere e nella *knowledge society*, i principi di riferimento non è faci-

le, ma per chi ha responsabilità decisionale, è questo il terreno su cui misurarsi e su cui impegnarsi per ottenere risultati.

## La centralità del capitale umano e del lavoro

L'economia reale sta recuperando la centralità che merita e ciò incide fatalmente sulle competenze distintive di chi è chiamato a decidere. Le *best practice*, che sono state riassunte in occasione del convegno della Fondazione IRISO, sono la dimostrazione più evidente delle potenzialità di cui siamo capaci. In Italia purtroppo - lo ricordava molto bene in un recente editoriale Alberto Orioli sul Sole 24 Ore - viene sfruttato solo il 59% del capitale umano, questo è uno spreco che non possiamo più consentirci. Le imprese prese in esame, esprimono una doppia dimensione dell'innovazione, calibrata sui prodotti e sui processi. Riarticolando a valle, la catena del valore sul piano della commercializzazione e del marchio, dei servizi, della logistica, i nostri imprenditori sono stati capaci di espandersi all'estero. I soggetti più dinamici hanno inoltre qualificato la loro presenza in termini di presidio del mercato, stipulando accordi e alleanze con altre imprese in una logica di rete e filiera, rivedendo a fondo la dimensione organizzativa e manageriale.

Questo determina un mutamento del ruolo manageriale: i dirigenti hanno oggi bisogno di competenze interpretative e strategiche, che vanno mixate continuamente con competenze di tipo relazionale, capaci di articolare nuovi linguaggi e momenti di connessione sia all'interno che all'esterno di un'impresa sempre più internazionalizzata.

La sfida sarà quella di superare le matrici di un assetto organizzativo e di una formazione che rispecchia ancora l'impostazione fordista, per provare ad attuare strategie e comportamenti che devono rimettere al centro il lavoro, il capitale intangibile, e la fiducia, quale volano imprescindibile del business.

Una dimensione specifica della crisi ha colpito pesantemente le posizioni apicali. Questo non è un fatto indolore, perché implica un ripensamento del telaio che dovrebbe sostenere l'agire quotidiano delle imprese e dei manager. Ne discende che le associazioni sono a loro volta obbligate a ripensare le modalità tecnico - organizzative della rappresentanza, che deve intrecciarsi con un rafforzamento delle capacità di innovazione dei servizi.

## La mission di Fondirigenti nella società complessa

Fondirigenti trova la sua ragione d'essere in questo contesto economico e sociale. L'istituzione pur essendo il risultato di un processo di lungo periodo che affonda le sue radici nell'elaborazione culturale, legislativa e delle relazioni industriali degli ultimi 15 anni, esprime un'"identità aperta", capace di inserirsi e di trovare nuova linfa nei processi di cambiamento in atto. Gli ultimi due rinnovi del contratto dei dirigenti hanno dato, esempio unico nel nostro Paese, una fondamentale svolta innovativa all'impegno diretto delle parti sociali in materia di welfare, con una particolare attenzione alle politiche del lavoro, attive e passive: senza questo telaio, dobbiamo ricordarci che le imprese e le persone restano sole. Il percorso recentemente avviato da Fondirigenti, quale agenzia di servizi integrati delinea una mission imperniata:

- sul radicamento di interventi e iniziative rispetto al modello produttivo italiano;
- sul rafforzamento qualitativo dei processi di apprendimento con una particolare attenzione alla loro efficacia, all'innovazione delle metodologie utilizzate;
- sul miglioramento continuo dell'accessibilità e della fruibilità dei servizi, con particolare riferimento alle imprese di minori dimensioni e al loro management.

Consideriamo, infatti, di capitale importanza la ricerca, la formazione e le azioni di riorientamento professionale del management che guida le PMI in termini di effettiva corrispondenza della domanda e dell'offerta di lavoro. Su questo fronte, che attiene ai processi di *change management*, il valore della integrazione diventa cruciale. Più integrazione significa, infatti, più mobilità; nel senso di maggiore innovazione, cambiamento, ricerca di nuovi modelli organizzativi e nuove tecnologie; ma anche, cosa di certo non secondaria, se si considerano gli alti tassi di disoccupazione che pesano sul futuro di tutto il mondo Occidentale, più possibilità di placement, maggiore sicurezza e pari opportunità di accesso.

## Responsabilità sociale e innovation

L'orizzonte dell'impegno che ho cercato di tratteggiare va profuso in diverse direzioni. Le parti sociali possono avere un diverso rapporto con i giovani e il territorio, con la scuola e i docenti; dal canto suo l'impresa,

## Sicura, economica, certificata: la PEC

quale luogo riconosciuto di apprendimento, può assumere una più sostanziale dimensione della responsabilità sociale, affrontando finalmente la post modernità con il capitale di conoscenza adeguato. I nuovi comportamenti che emergono da una logica diversa dal passato, possono aiutare a innovare le relazioni industriali e i sistemi di rappresentanza che, dovendo rispecchiare gli interessi generali, devono affrontare una più moderna concezione dei propri servizi, che si rivolgono alle persone e alle imprese.

Riuscire in questo progetto significa porre in essere un'operazione culturale che deve condurre a una nuova assunzione di responsabilità dei rappresentati (intendo imprese e manager all'unisono) e dei rappresentanti (parti sociali). Voler concretamente e pienamente utilizzare spazi, risorse e strumenti per lo sviluppo del capitale dirigenziale del Paese significa creare le precondizioni per un'efficace *governance* di sistema, ricucendo il sentimento collettivo del bene comune su cui si basa il pavimento della convivenza, che vivifica la qualità stessa della vita democratica.



di PIER PAOLO VIANI  
(SIAV)

La Posta Elettronica Certificata, o l'acronimo ormai d'uso comune PEC, è un sistema di comunicazione analogo alla posta elettronica standard con alcune caratteristiche di sicurezza e di certificazione della trasmissione che rendono i messaggi opponibili a terzi, per dirla in "analogico": la stessa differenza che esiste tra la corrispondenza normale e le "raccomandate con ricevuta di ritorno".

Il cittadino, il professionista, l'azienda, tutti cominciano a sentire la necessità di utilizzare questo strumento, di per se sicuro ed innovativo, ma... il volano delle abitudini ci fa spesso faticare all'adeguamento alle nuove realtà.

Ci poniamo alcune domande a semplificare, o meglio a cercare di materializzare i concetti:

### *Si parla ormai da alcuni anni di PEC, qual è la situazione attuale in Italia?*

Secondo i dati diffusi il 29 luglio 2010 da DigitPA (l'ente pubblico di riferimento con competenza nel settore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nell'ambito della pubblica amministrazione, ha ereditato le funzioni del Cnipa - opera secondo le direttive, per l'attuazione delle politiche e sotto la vigilanza del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione) i risultati sono in costante progressione: a oggi i professionisti in regola sono più di 1 milione (oltre il 50% del totale, più di 400 mila sono le aziende già dotate di almeno una casella di Posta Elettronica Certificata.

Le PA centrali e locali dotate di PEC sono 11.000 per un totale di 18.250 caselle attivate. Attraverso il portale [postacertificata.gov.it](http://postacertificata.gov.it), i cittadini che hanno richiesto la procedura di attivazione sono 330.418 e oltre la metà di questi sono già in possesso di un indirizzo personale e certificato.

### *Quali sono le prospettive di diffusione della PEC?*

Di grande diffusione ed in tempi brevissimi: Per il settore privato:

- Tutte le nuove imprese costituite in forma societaria sono tenute ad indicare il

proprio indirizzo di posta elettronica certificata nella domanda di iscrizione al registro delle imprese. Le imprese già costituite in forma societaria, hanno 3 anni di tempo dall'entrata in vigore della legge per indicare la propria casella PEC al registro delle imprese. L'iscrizione dell'indirizzo PEC nel registro delle imprese e le sue successive eventuali variazioni sono esenti dall'imposta di bollo e dai diritti di segreteria.

- I professionisti iscritti in albi ed elenchi istituiti con legge dello Stato devono comunicare ai rispettivi ordini o collegi il proprio indirizzo PEC entro un anno dall'entrata in vigore della legge. Gli ordini e i collegi devono pubblicare in un elenco riservato, consultabile in via telematica esclusivamente dalle pubbliche amministrazioni, i dati identificativi degli iscritti con il relativo indirizzo PEC.

Tutte le Pubbliche amministrazioni devono:

- dotarsi di una casella di Posta Elettronica Certificata per qualsiasi scambio di informazioni e documenti (art.6 del Codice dell'Amministrazione Digitale);
  - istituire una casella PEC per ciascun registro di protocollo (art.47 c.3 del Codice dell'Amministrazione Digitale);
  - dare comunicazione al DigitPA degli indirizzi PEC istituiti per ciascun registro di protocollo (art. 16 c.8 della Legge 2/2009);
  - pubblicare nell'homepage del proprio sito istituzionale l'indirizzo PEC a cui il cittadino può rivolgersi (art.54 c.2-ter del Codice dell'Amministrazione Digitale);
  - comunicare con i propri dipendenti unicamente tramite PEC (art. 16-bis c. 6 della Legge 2/2009). Gli indirizzi PEC delle Pubbliche amministrazioni, istituiti per ogni registro di protocollo e comunicati al DigitPA, sono disponibili sull'archivio informatico accessibile attraverso il sito [www.indicepa.gov.it](http://www.indicepa.gov.it), unica fonte ufficiale e punto di riferimento per gli adempimenti previsti.
- Il Dipartimento della Funzione Pubblica, in collaborazione con DigitPA, sta inoltre supportando gli Ordini professionali nell'adempimento dell'obbligo di pubblicare un elenco riservato con l'indirizzo di PEC dei propri iscritti.

- È anche in corso di realizzazione il portale che consentirà a tutte le PA di accedere agli elenchi riservati degli Ordini professionali. Il Ministro Brunetta ha siglato un Protocollo d'intesa con Rete Imprese Italia al fine di estendere l'utilizzo della Posta Elettronica Certificata per le comunicazioni con la PA a tutti i suoi associati (oltre 2,5 milioni di imprese).

Dunque le premesse per l'eliminazione di una montagna di carta ci sono tutte, aggiungo una piccola stima personale, ovvero la diffusione presso i nostri clienti riguardo l'utilizzo della PEC con appena il 54% di aziende, tutte di grandi/medie dimensioni, fornite di casella di posta elettronica certificata.

### Solo vantaggi o qualche svantaggio nell'uso della PEC?

I vantaggi sono tanti, anche qualche ombra come sempre, ma avviabile senza troppa difficoltà: tra i tanti pro rispetto alla raccomandata con ricevuta di ritorno tradizionale.

Ogni formato digitale può essere inviato tramite posta elettronica certificata; i messaggi possono essere consultati da ogni computer connesso a internet, gli allegati al messaggio, spesso più importanti dello stesso, sono anch'essi certificati; l'avvenuta

consegna della mail viene garantita - nel caso non sia possibile consegnare il messaggio l'utente ne è informato; le ricevute di consegna hanno validità legale; la casella del mittente ed il suo titolare risultano tracciabili; vi è certezza sulla destinazione dei messaggi; l'invio dei messaggi ha costi decisamente inferiori a quello delle raccomandate; l'obbligo da parte del gestore di archiviare tutti gli eventi associati ad invii e ricezioni di messaggi PEC, per un periodo di trenta mesi; l'obbligo da parte del gestore di applicare le procedure atte a garantire il rispetto delle misure di sicurezza previste dal Codice dei dati personali e la sicurezza della comunicazione: nulla va perso dunque.

Qualche svantaggio... La data di notifica del file depositato, coincide con la data del deposito.

Lo svantaggio potrebbe essere quello di comportare delle ossessività a consultare la propria mail certificata o, nelle persone più distratte, di trovarsi notificato un atto che magari si andrà a scaricare dopo molto tempo, ma tutto ciò è avviabile con programmi di gestione automatica della PEC...

Inoltre la mail certificata è come una mail normale, pertanto è possibile cancellare i messaggi dopo pochi istanti dalla loro ricezione per distrazione o malafede di terzi che abbiano accesso alla casella di posta del titolare.

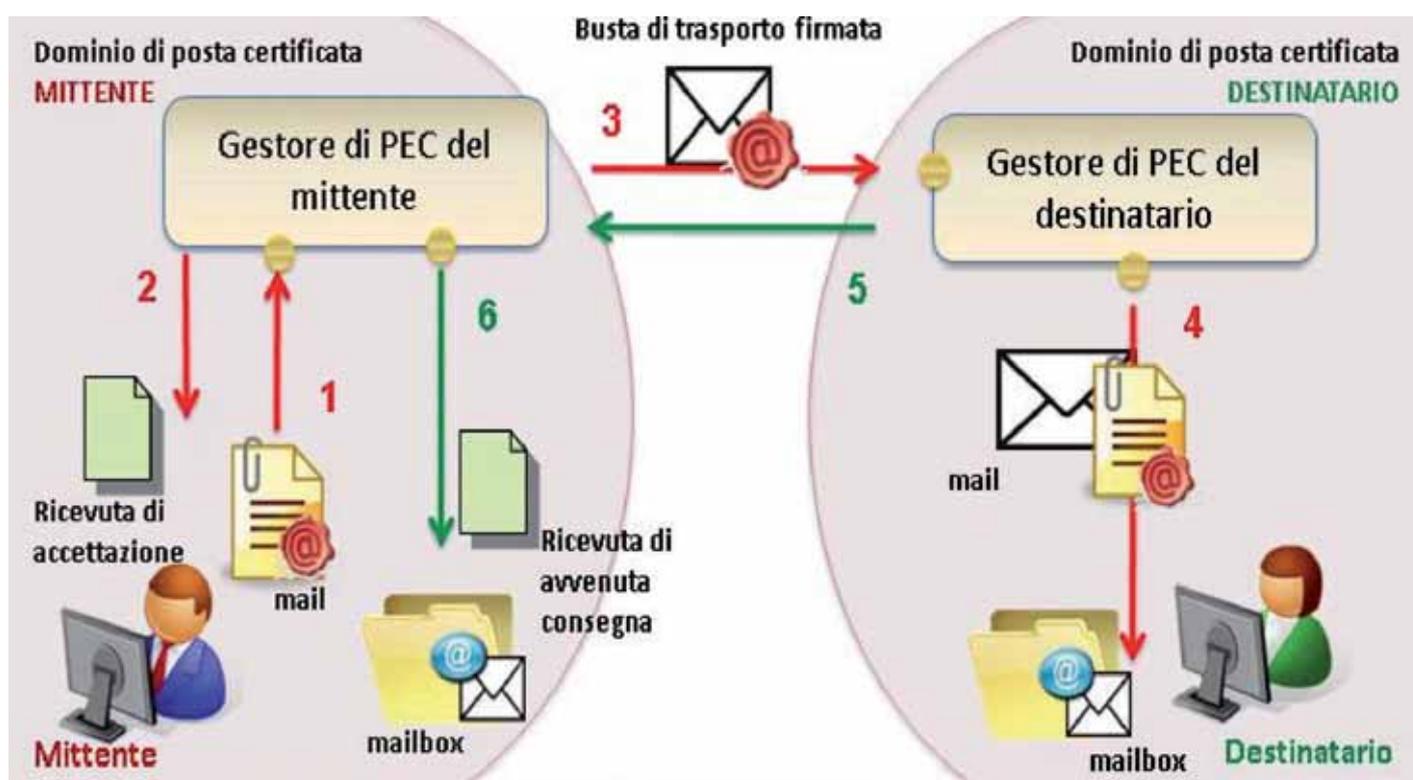
### Come va gestita la PEC perchè sia vantaggiosa e "friendly"?

Il 14 luglio 2010, Siav e il Dipartimento per la Digitalizzazione della Pubblica Amministrazione e l'Innovazione Tecnologica hanno firmato un Protocollo d'Intesa ed è stato messo a disposizione "PEC Manager PA" gratuitamente a tutte le Pubbliche Amministrazioni.

Questo software, prodotto dal Gruppo SIAV: PEC Manager, appunto, rioffre a tutti le Pubbliche Amministrazioni ma anche alle imprese ed ai privati un'efficace gestione della PEC, consente infatti la gestione e l'archiviazione integrata di PEC, PostaCertificat@, mail e tutti i documenti digitali e cartacei, in modo semplice, sicuro ed altamente automatizzato, quindi in un'unica soluzione software un sistema completo di gestione delle comunicazioni in ingresso e in uscita via PEC o PostaCertificat@ e una componente di Gestione Documentale che permette agli utenti di utilizzare strumenti semplici ed ergonomici con cui archiviare la corrispondenza elettronica e la propria documentazione cartacea o digitale, ma anche predisporre nuovi contenuti, archiviare e condividere le informazioni.

Un tentativo di ovviare ai pochi svantaggi dell'uso della Posta Elettronica Certificata, tra l'altro scaricabile gratuitamente anche per le imprese e i privati.

### Funzionamento casella PEC



# Intervista a don Luigi Ciotti. Le radici e le ali. Il coraggio della responsabilità



di LUIGI GUARISE  
(Vice Presidente AIDP)

**Abbiamo incontrato don Luigi Ciotti, quale ospite al nostro Congresso Nazionale AIDP, tenutosi a Torino il 22 - 23 Maggio 2009.**

**Questa intervista è stata videoregistrata e ha dato l'avvio alla terza tavola rotonda sul tema dell'Etica sociale.**

**Come si potrà cogliere, attraverso, in un'ottica necessariamente sistemica, i territori della Sicurezza, dell'Ambiente e naturalmente dell'Etica.**

**È qui proposta in forma scritta per i soci AIDP e i lettori di Direzione del Personale e può essere visitata sul sito [www.aidp.it](http://www.aidp.it)**

## **Guarise:**

*Innanzitutto voglio ringraziarti per aver aderito al nostro Convegno. Ricordo che il titolo è "Ambiente, Sicurezza ed Etica Sociale". È su quest'ultimo che ti intrattiamo.*

*Vorrei porti alcune domande a cui teniamo.*

*Il tema dell'Etica è complesso, vorremmo comunque sapere in che modo, secondo te, si possa pensare, in generale, al concetto di Etica e, più in particolare, dell'agire delle imprese.*

## **Don Ciotti:**

Devo subito dire che l'Etica significa ricerca dell'autenticamente umano.

L'Etica crea tutte le condizioni perché la persona possa crescere, svilupparsi, essere sempre più, e in ogni senso, *persona*. Quando parliamo di Etica parliamo allora del delicato rapporto tra i *bisogni profondi della persona* (bisogno di identità, di relazione, di affetto, di lavoro, di progetto, in una parola: di senso) e i cosiddetti *valori*: riferimenti importanti ma che vanno calati nel contesto della vita, della quotidianità,

del cammino e della storia di ciascuno. L'Etica è *incontro di diversità*, è ricerca costante di *umanizzare la propria vita tramite l'attenzione a quella degli altri*. In una parola è responsabilità, o meglio *corresponsabilità*.

Etica delle imprese è allora sforzo di rendere più umana la vita di chi ci lavora. È attenzione a quei bisogni che sono i nostri stessi bisogni, attenzione affinché il frutto dell'impresa non mortifichi mai l'esperienza umana, ma la dilati, la allarghi, la valorizzi, la faccia crescere.

## **Guarise:**

*Direi che quest'ultima risposta mi dà lo spunto per proporre la domanda seguente: esiste da sempre nelle organizzazioni una relazione, che potremmo dire di interdipendenza, di trade-off, tra le finalità dell'organizzazione stessa, nelle aziende economia e profitto, e quella delle persone che vi operano e che varia in relazione al contesto e alle situazioni che mutano. Cosa mi puoi dire a tal proposito?*

## **Don Ciotti:**

Dico qualcosa che voi già "vivete" e praticate, ma sul quale credo che nessuno di noi debba mai sentirsi "arrivato". Chiamo "morso del più" questo stimolo a crescere, aggiornarsi, approfondire, che non deve mancare nemmeno quando abbiamo alle spalle una grande esperienza, percorsi umani e professionali di spessore.

Oggi c'è più che mai bisogno di questa consapevolezza, di questo disporsi sempre alla ricerca. Solo così capiamo che il fine dell'impresa è raggiungibile se le persone che vi operano sono a loro volta fine, mai strumento.

Il fine dell'impresa dipende dal protagonismo delle persone, un protagonismo da incentivare con il rispetto e il coinvolgimento, con l'attenzione a quei bisogni che sono di tutti, nessuno escluso.

Se l'utile non risponde a queste prerogative, se viene realizzato sulla pelle e contro la libertà di chi lo produce, questo utile prima o poi diventa una perdita per l'impresa stessa.

## **Guarise:**

*Direi che mi dai un'altra opportunità con questa risposta per la successiva domanda. Quali sono i temi etici prioritari che maggiormente dovrebbero riguardare coloro*

*che si occupano di governo e di sviluppo delle persone nelle nostre organizzazioni, nelle nostre imprese?*

## **Don Ciotti:**

Innanzitutto, come ho detto, la centralità della persona. La *persona* deve essere al centro. Un altro tema etico è *l'equilibrio tra la libertà e la responsabilità*. Un equilibrio che si alimenta di una tensione positiva e propositiva, dal saper armonizzare da un lato *l'impegno* e le responsabilità del lavoro, dall'altro le esigenze personali e familiari. Non dobbiamo mai dimenticare che abbiamo davanti donne e uomini che hanno una vita personale, delle famiglie e spesso dei figli. Questa sfera personale non deve mai essere ignorata, e tenerne conto significa porre le condizioni per una maggiore serenità ed efficacia dell'impresa stessa.

Un altro elemento etico importante è il rispetto dell'ambiente, a partire da quello lavorativo. Il che significa *ricerca di una produttività compatibile con l'equità e la giustizia* all'interno delle imprese.

Altro elemento etico fondamentale è la *sicurezza*. Sicurezza dei posti di lavoro, del poter lavorare senza rischi e pericoli, con una manutenzione accurata delle macchine, con turni lavorativi che non espongano al sovraccarico di fatica e alla perdita di concentrazione. Ma sicurezza anche in un'accezione più vasta, cioè come capacità di saldare diritto e accoglienza, rispetto delle regole e dimensione sociale.

Lo dico pensando alla storia dei migranti, alle vicende dolorose di tante persone che bussano oggi alle nostre porte. Dobbiamo creare anche nei contesti di lavoro le condizioni perché si sentano accolte, valorizzate, accompagnate, rispettate nei loro diritti e responsabilizzate nei loro doveri.

Per quanto non semplice, l'integrazione è la strada più efficace per creare sicurezza, per costruire contesti sociali sicuri.

## **Guarise:**

*Come pensi si possa contribuire all'interiorizzazione dei valori scelti dalle organizzazioni, dalle imprese e incidere concretamente sui comportamenti delle persone?*

## **Don Ciotti:**

Credo che non bisogna scegliere i "valori" dell'impresa perché i valori non sono mai solo dell'impresa, così come non sono mai solo quelle dei lavoratori.

I valori da interiorizzare sono quelli della nostra Costituzione, della Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, dello Statuto dei lavoratori.

La sfida affascinante dell'Etica è quella di porci di fronte ai valori universali, valori *di ciascuno e per ciascuno*. Valori che ci tutelano, ma che al tempo stesso ci chiedono l'impegno di affermarli e la responsabilità di viverli ogni giorno con coerenza.

#### **Guarise:**

*Quali sono, secondo te, i principali vantaggi e le maggiori criticità etiche che ci porta la globalizzazione?*

*In altri termini: come si può integrare il globale, cioè la condivisione di valori universali e il locale, cioè la valorizzazione dei valori distintivi, identitari, delle radici?*

#### **Don Ciotti:**

Esiste un proverbio indiano che dice *"ali e radici sono indispensabili per crescere bene"*. Le radici sono la consapevolezza che la nostra storia è indispensabile per essere pienamente umani.

La vita di ciascuno di noi si alimenta di certi luoghi, di certe tradizioni, di certe culture, di ciò che papà e mamma ci hanno insegnato, di ciò che abbiamo imparato a scuola, respirato nel nostro ambiente e nei nostri territori.

Ma le solide radici non impediscono affatto di volare: si può amare la propria identità e servire il mondo, saldare la parte con il tutto, il particolare al generale.

È importante allora che l'attenzione al *micro* non ci faccia mai perdere di vista il *macro*. Non farlo significa ripiegarsi, chiudersi relazioni e possibilità, appassire: vale per gli individui come per le comunità.

Ma è anche vero il rischio opposto: usare il macro per vantaggi particolari, senza rendersi conto che togliere agli altri è alla fine togliere a se stessi, segare il ramo su cui si è seduti.

È anche questo ad aver prodotto l'attuale crisi economica, una crisi che è prima di tutto etica e politica. Sono venuti meno alcuni riferimenti, si è fatta una corsa fuori dai binari e da ogni misura, ed ora stiamo pagando tutti un prezzo salatissimo.

Ma è illusorio pensare di uscirne solo con risposte di tipo economico e finanziario, pur importanti e necessarie.

Dobbiamo recuperare la dimensione della Politica come Servizio, come attenzione alle persone.



Perché la Politica, come diceva Paolo VI, "è la più alta e più esigente forma di carità". E non è un'attività che riguarda solo chi governa e amministra: è un impegno di tutti.

Anche nel nostro lavoro, nella *mission* di un'impresa, siamo chiamati a portare il nostro impegno per il bene comune.

La speranza oggi si chiama impegno, coraggio di guardarci dentro e attorno, di cercare nuove strade e unire le forze. È la sfida che ha guidato anche le piccole "imprese" che il Gruppo Abele ha realizzato per dare dignità e speranza a tante persone. Il lavoro non è un optional, né solo un mezzo per conquistare una sicurezza economica. È un percorso di senso, di costruzione d'identità.

Ogni impresa, dalla più piccola alla più grande, e quale che sia il suo ambito, deve puntare alla produzione, avere bilanci sani, ma non dimenticare mai il fine del lavoro sono le persone, mai viceversa.

Un ultimo passaggio: le *motivazioni*.

Di una cosa dobbiamo essere consapevoli: *non si danno mai una volta per tutte*. Vanno curate, rivisitate, rilette alla luce dei nostri cambiamenti e di quelli del contesto, arricchite di nuovi elementi, di nuove profondità. Altrimenti una motivazione che pareva consolidata col tempo può affievolirsi e persino scomparire.

Allora è necessario fermarsi, riflettere. Il campanello di allarme è quando lo stupore non ci raggiunge più, quando nel nostro operare tutto diventa routine, automatismo, quando la passione e l'impegno non ci attraversano più.

#### **Guarise:**

*Direi che questo della "motivazione" è un elemento che io colgo e che ci appartiene anche come professionisti delle Risorse Umane e che porgerei alla tavola rotonda che fra poco inizierà a dibattere sul tema dell'etica. Ti ringrazio per il tuo contributo e per la tua passione.*

#### **Don Ciotti:**

Il mio è solo un piccolo contributo. E vi chiedo "scusa", per non aver potuto fisicamente essere con voi.

In questi giorni ricorre l'anniversario della strage di Capaci. La Sicilia è la terra dove la violenza criminale mafiosa ha fatto tante vittime, ma è anche una terra dove con Libera, siamo riusciti a creare lavoro e impresa sociale. Quella legge per la quale raccogliemmo milioni di firme, che prevede l'uso sociale dei beni confiscati alle mafie, ha fatto sì che molti di quei beni siano diventati cooperative, realtà che, col nome "Libera Terra" danno lavoro, speranza e dignità a tante persone.

# La disciplina di contrasto alle pratiche di Transfer Pricing



di GIUSEPPE CORASANITI  
(Studio UCKMAR)

## 1. La disciplina di cui all'art. 110, co. 7, Tuir

In forza del disposto di cui all'art. 110, co. 7, T.U. delle imposte sui redditi, approvato con d.p.r. 22 dicembre 1986, n. 917 (d'ora in avanti Tuir), i componenti di reddito derivanti da operazioni con società non residenti nel territorio dello Stato, che direttamente o indirettamente controllano l'impresa, ne sono controllate o sono controllate dalla stessa società che controlla l'impresa, sono valutati in base al valore normale dei beni ceduti, dei servizi prestati e dei beni e servizi ricevuti, determinato a norma del comma 2 del medesimo articolo, se ne deriva aumento del reddito.

La stessa disposizione si applica anche se ne deriva una diminuzione del reddito, ma soltanto in esecuzione degli accordi conclusi con le Autorità competenti degli Stati esteri a seguito delle speciali "procedure amichevoli" previste dalle convenzioni internazionali contro le doppie imposizioni sui redditi.

La citata disposizione si applica anche per i beni ceduti e i servizi prestati da società non residenti nel territorio dello Stato per conto delle quali l'impresa esplica attività di vendita e collocamento di materie prime o merci o di fabbricazione o lavorazione di prodotti.

Pertanto, in ragione di tale disciplina le transazioni intercorrenti tra controparti correlate, residenti in Paesi diversi, devono avvenire a "valore normale", ossia al valore applicabile per quella stessa transazione effettuata tra imprese indipendenti.

Requisito indispensabile per l'applicazione della normativa in esame è la circostanza che l'operazione posta in essere sia infragruppo. A tal riguardo si ricorda che il riferimento alla nozione di controllo presente nel citato art. 110, comma 7, Tuir, inizialmente era stato inteso dalla dottrina come rinvio alla nozione civilistica di controllo recata dall'art. 2359 c.c.

Tuttavia, tale impostazione è stata abbandonata a seguito della soluzione interpretativa fornita dall'Amministrazione finanziaria con la circ. 22 settembre 1980, n. 32, in cui è detto che la nozione di controllo non possa essere circoscritta a quella prevista dal codice civile, ma debba "trovare collocazione in un contesto economico-

dinamico, tenendo presente che le variazioni di prezzo nelle transazioni commerciali trovano spesso il loro presupposto fondamentale nel potere di una parte di incidere sull'altrui volontà non in base al meccanismo del mercato, ma in dipendenza degli interessi di una sola delle parti contraenti o di un gruppo". Viene quindi riconosciuta un'apposita nozione di controllo che prescinde dal controllo civilistico e che è svincolata da riferimenti quantitativi, suscettibile, pertanto, di abbracciare ogni forma di controllo interno, esterno, diretto e indiretto, compresa quella caratterizzata dalla presenza di direzione unitaria o di un sovraordinato centro decisionale, come dall'esistenza di vincoli legati alla comunanza di amministratori (V. Uckmar, G. Corasaniti, P. de' Capitani di Vimercate, Diritto tributario internazionale, Padova, 2009, 231 ss.).

## 2. La rettifica operata ex art. 110, comma 7, Tuir

La rettifica "a valore normale" ai sensi dell'art. 110, 7° co., Tuir, effettuata dall'Amministrazione finanziaria opera in modo automatico tutte le volte in cui la stessa conduca ad un aumento del reddito dell'impresa residente.

Al contrario, se dall'applicazione del valore normale dovesse risultare una diminuzione del reddito di quest'ultima, la norma *de qua* è destinata a trovare applicazione soltanto in esecuzione degli accordi conclusi con le Autorità competenti degli Stati esteri, a seguito delle speciali "procedure amichevoli" previste dalle convenzioni internazionali contro le doppie imposizioni sui redditi.

Ciò detto, ne consegue che in caso di rettifica ex art. 110, comma 7, Tuir, l'oggetto del contenzioso tra il contribuente e l'Amministrazione finanziaria è rappresentato dall'individuazione del "valore normale" dell'operazione, senza che il contribuente possa accampare diverse giustificazioni, come, ad esempio, l'inesistenza di vantaggi fiscali derivanti dall'applicazione di un corrispettivo divergente rispetto al valore normale.

A tal riguardo si fa presente che l'onere della prova grava sempre sull'Amministrazione finanziaria, la quale deve provare:

- I) che ricorrono i requisiti per applicare la disposizione di cui al citato art. 110, comma 7, Tuir e
- II) che non vi è discrepanza tra il corrispettivo pattuito dalle parti correlate ed il valore normale.

Nel caso in cui le operazioni poste in essere coinvolgano soggetti residenti in Stati con cui è in vigore una Convenzione bilaterale contro le doppie imposizioni realizzata secondo il Modello di Convenzione OCSE, la rettifica del corrispettivo sarà effettuata secondo il disposto di cui all'art. 9 della stessa Convenzione.

L'art. 110, comma 7, Tuir, riferendosi ai criteri di calcolo del valore normale statuiti dall'art. 9, comma 3, Tuir, rappresenta il riferimento normativo interno al principio internazionalmente riconosciuto dell'*arm's length*.

## 3. I criteri di determinazione del "valore normale"

I criteri per la determinazione del valore normale previsti dall'art. 9, Tuir come meglio precisati nella circolare del Ministero delle Finanze del 22 settembre 1980, n. 32, possono riassumersi nell'individuazione del "prezzo di libera concorrenza" ovvero del "prezzo che sarebbe stato pattuito per transazioni similari da imprese indipendenti". Tale valore, si ottiene attraverso:

- I) il metodo del confronto dei prezzi (*comparable uncontrolled pricing method*). Il confronto dei prezzi può essere:
  - a) preferibilmente "interno", applicando cioè i listini e le tariffe del fornitore, oppure
  - b) in via sussidiaria "esterno", basato sui prezzi fissati da imprese diverse da quella esaminata.

Tuttavia, è possibile che nemmeno il confronto con altri prezzi sia realizzabile, poiché a tal fine occorre che:

- a) i beni/servizi siano comparabili;
- b) gli stessi siano commerciati all'interno dello stesso mercato;
- c) gli scambi avvengano al medesimo stadio di commercializzazione;
- d) contengano le medesime clausole contrattuali in merito alle prestazioni accessorie, alle quantità ordinate ecc.

Per queste ragioni è ammissibile anche il ricorso agli altri criteri elaborati dall'OCSE quali "metodi alternativi" al confronto del prezzo (v. OECD Guidelines, 1995), conosciuti rispettivamente come:

- II) il metodo del prezzo di rivendita (*resale pricing method*); con tale metodo si applica il margine lordo di ricarico mediamente applicato dagli operatori

del settore al prezzo di rivendita della merce acquistata per il corrispettivo sottoposto a verifica (cd. *resale price margin*). Il valore normale, in altre parole, si considera pari al prezzo di rivendita al consumatore finale o a una impresa indipendente diminuito del margine di utile lordo mediamente ricavato nel settore. Si tratta di un metodo adottato in particolare per le verifiche nei confronti di grossisti e rivenditori;

III) il metodo del costo maggiorato (*cost plus method*); questo metodo mira a determinare il prezzo normale in base al costo effettivo dei beni e dei servizi impiegati per la produzione, cui si aggiunge un adeguato margine di utile (*cost plus mark up*); questo metodo è impiegato in particolare per i beni semilavorati e le prestazioni di servizi in quanto aggiunge al costo di produzione un'adeguata percentuale di ricavo;

IV) il metodo di ripartizione dell'utile (*profit split methods*); questo metodo calcola il valore globale complessivo dell'utile che le imprese avrebbero raggiunto se avessero operato indipendentemente, individuando la quota di profitto relativa all'operazione esaminata in base all'apporto di ciascuna unità in termini di rischi e contributi;

V) il metodo del margine di profitto netto (*transactional net margin method*); questo metodo individua il margine di profitto ricavato nell'operazione infragruppo e lo confronta con quello ricavato in un'operazione con un soggetto indipendente. Occorre però sottolineare che anche questo metodo presente degli inconvenienti, in quanto non tiene conto delle economie di scala del gruppo che possono giustificare l'altezzazione dei prezzi.

È comunque prevista la possibilità di applicare metodi diversi, laddove essi risultino più adeguati.

Come si è detto, la disciplina del *transfer pricing* riguarda operazioni internazionali. Tuttavia, è opportuno segnalare al riguardo la sentenza della Corte di cassazione n. 10082 del 2002; in tale occasione, infatti, la Suprema Corte ha stabilito che l'art. 9 del Tuir esprime un principio di portata generale per cui, in assenza di giustificazioni economiche, un'operazione che apporti ad un contribuente un vantaggio fiscale può essere contestata dall'Amministrazione finanziaria.

Nel caso di specie due società di uno stesso gruppo mettevano in essere una serie di operazioni con lo scopo di travasare su una di esse, che godeva di un regime di esenzione fiscale, la gran parte degli utili d'impresa.

Ancora di recente, inoltre, la Corte di cassazione ha stabilito che l'Amministrazione finanziaria ha il potere di contestare la deduzione di un costo, o l'esposizione in bilancio di un ricavo, non soltanto dal punto di vista della sua inerenza, ma anche per quanto concerne la sua congruità (da ultimo, cfr. Cass., 11 aprile 2008, n. 9497, che estende questo principio anche a un caso diverso da quelli precedentemente decisi dalla Suprema Corte in merito alla congruità dei compensi corrisposti agli amministratori).

#### 4. La Convenzione arbitrale n. 90/436/CEE (cenni)

Gli Stati membri dell'Unione Europea hanno concluso una convenzione che introduce una procedura arbitrale per evitare la doppia imposizione in caso di rettifica degli utili fra imprese associate di Stati membri diversi.

Si tratta della Convenzione n. 90/436/Cee, relativa all'eliminazione delle doppie imposizioni in caso di rettifica degli utili di imprese associate (cd. Convenzione arbitrale), ratificata dall'Italia nel 1993 ed entrata in vigore il 1° gennaio 1995.

La Convenzione arbitrale è specificatamente rivolta alla eliminazione della doppia imposizione economica potenzialmente originata dalla rettifica degli utili di imprese associate, in assenza di "*corresponding adjustments*" nello Stato di residenza dell'impresa associata e non già anche ad altre ipotesi di doppia imposizione internazionale.

Non esiste obbligo per gli Stati membri di eliminare effettivamente la doppia imposizione (le convenzioni bilaterali si limitano a prevedere che gli Stati "si sforzeranno" di eliminarla).

Quando si verifica un caso di doppia imposizione, l'impresa interessata lo sottopone alla propria autorità competente, la quale, se non è in grado di apportarvi una soluzione soddisfacente, cercherà di eliminare la doppia imposizione di comune accordo con l'autorità competente dell'altro Stato.

Se le stesse autorità non riescono ad accordarsi, esse chiedono ad una commissione consultiva un parere sul modo di eliminare la doppia imposizione.

#### 5. La nuova disciplina della documentazione dei prezzi di trasferimento infragruppo

L'art. 26, d.l. 31 maggio 2010, n. 78 (conv. nella l. 30 luglio 2010, n. 122), ha inserito nell'art. 1, d.lgs. 18 dicembre 1997, n. 471, dopo il comma. 2, il nuovo comma 2-ter, il quale prevede la non applicazione della sanzione amministrativa pecuniaria di cui al comma 2 del medesimo art. 1 (che va dal 100% al 200% della maggiore imposta o del minor credito accertato) qualora nel corso di accessi, ispezioni, verifiche o di altre attività istruttorie compiute dall'Amministrazione finanziaria, il contribuente consegna agli organi di controllo la documentazione, indicata in un apposito provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle entrate, idonea a consentire il riscontro della conformità al valore normale dei prezzi di trasferimento praticati e dunque (idonea) a garantire un più agevole espletamento delle operazioni di controllo.

Il predetto provvedimento è stato emanato dal Direttore dell'Agenzia delle entrate il 29 settembre 2010 e contiene l'indicazione dei contenuti della documentazione da produrre, nonché le tempistiche e le modalità di consegna di detti documenti; sul punto, da ultimo, è intervenuta anche la stessa Agenzia delle entrate che con la circ. del 15 dicembre 2010, n. 58/E, ha commentato la "nuova" disciplina ed il predetto provvedimento, fornendo ulteriori chiarimenti.

La norma *de qua* prevede poi a carico della società anche un obbligo di comunicazione all'Amministrazione finanziaria in merito al possesso di tale documentazione; le modalità ed i termini di effettuazione di tale adempimento sono disciplinate nel citato provvedimento e variano a seconda che la documentazione si riferisca o meno ai periodi di imposta antecedenti a quello in corso al 31 maggio 2010 (data di entrata in vigore del decreto legge).

Laddove tali modalità e termini di presentazione della comunicazione non vengano rispettati dalla società contribuente, l'Amministrazione finanziaria non potrà riconoscere il beneficio *de quo*.

Il Provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle entrate chiarisce il significato di "documentazione idonea" che deve essere predisposta dal contribuente al fine di poter beneficiare della disapplicazione della sanzione di cui all'art. 1, co. 2, d.lgs. n. 471 del 1997.

Nella citata circolare n. 58/E del 2010 si precisa come la disciplina normativa in 31

esame "non abbia introdotto un obbligo generalizzato, bensì un onere a carico del contribuente, al fine di incentivare l'adesione al regime in un'ottica di adempimento spontaneo.

Invero qualora il contribuente non predisponga, con le modalità e nei termini previsti, la documentazione contemplata dal provvedimento, lo stesso non sarà passibile di sanzioni specifiche ed ulteriori rispetto a quelle previste in via ordinaria dall'art. 1, decreto legislativo 18 dicembre 1997, n. 471 per il caso di infedele dichiarazione.

Ove, al contrario, il contribuente predisponga, con le modalità e nei termini previsti, la documentazione idonea contemplata dal provvedimento, ne dia rituale comunicazione all'Agenzia e, all'atto del controllo, la esibisca agli organi incaricati della conduzione dell'attività ispettiva, non sarà passibile delle ordinarie sanzioni previste dall'art. 1 del decreto legislativo 18 dicembre 1997, n. 471 per il caso di infedele dichiarazione, ovviamente limitatamente ad eventuali recuperi a tassazione derivanti dalla rettifica dei prezzi di trasferimento praticati" (in questi termini l'Agenzia delle entrate, circ. n. 58/E del 2010).

Si ricorda inoltre che, così come stabilito nel provvedimento direttoriale, la documentazione *de qua* deve essere predisposta annualmente, con unica eccezione per le piccole e medie imprese (PMI), che possono sottrarsi all'obbligo di aggiornare i dati relativi all'analisi di comparabilità per i 2 anni successivi a quello di predisposizione della documentazione.

Difatti, nella citata circolare è chiarito che le modalità di adempimento dell'onere documentale in oggetto variano a seconda della tipologia del contribuente interessato, essendo stata prevista una diversificazione dell'onere a seconda che il soggetto sia qualificabile come *holding*, *sub-holding* o impresa controllata ed essendo state previste specifiche disposizioni con riferimento alle stabili organizzazioni in Italia di imprese residenti e, indipendentemente dalla tipologia, alle PMI, con lo scopo, essenzialmente, di semplificare per queste ultime tale onere documentale (circ. n. 58/E del 2010, par. 7).<sup>1</sup>

La documentazione in oggetto deve essere redatta in lingua italiana, salvi i casi in cui si rendano applicabili le disposizioni in materia di tutela delle minoranze linguistiche, sebbene sia comunque possibile presentare eventuali allegati in lingua inglese; tuttavia, il *Masterfile* potrà essere

presentato in lingua inglese nel caso in cui una *sub-holding* si avvalga della facoltà, prevista nel Provvedimento (punto 4. e 6.1.), di esibire al posto del proprio *Masterfile* quello predisposto da un soggetto non residente.

Tale documentazione deve inoltre essere siglata in ogni pagina dal legale rappresentante o da un suo delegato e firmata sull'ultima pagina anche in via elettronica.

In caso di attività istruttorie, la documentazione va consegnata agli organi verificatori entro e non oltre 10 giorni dalla richiesta, pena l'esclusione dal beneficio previsto dal "nuovo" comma 2-ter del citato art. 1, d.lgs. n. 471 del 1997; tuttavia, è prevista la possibilità che vengano richieste anche informazioni supplementari rispetto a quelle già contenute nella documentazione consegnata, qualora tale esigenza emerga nel corso dello svolgimento delle attività istruttorie.

Con riferimento, poi, alla valutazione della "idoneità" della documentazione *de qua*, nella citata circolare n. 58/E del 2010 si precisa che, ai fini della disapplicazione della sanzione in materia di dichiarazione infedele, l'Amministrazione finanziaria non è vincolata a riconoscere tale beneficio qualora la documentazione esibita nel corso dell'attività di controllo, pur essendo formalmente coerente con il dato normativo, tuttavia non presenti contenuti completi o conformi alle disposizioni del Provvedimento.

Difatti, ciò che è richiesto non è un'idoneità formale, bensì sostanziale, "nel senso di un apprezzamento dell'idoneità, appunto, della documentazione predisposta a fornire all'Amministrazione finanziaria dati ed elementi conoscitivi necessari per una completa e approfondita analisi dei prezzi di trasferimento praticati. (...) Il provvedimento (...) chiarisce in specie che la documentazione non può essere considerata idonea quando, pur rispettando la prevista struttura formale, non contenga informazioni complete e conformi a quanto previsto nel Provvedimento medesimo, così come quando le informazioni ivi contenute non corrispondano in tutto o in parte al vero" (in questi termini Agenzia delle entrate, circ. n. 58/E del 2010).

### 5.1. Brevi cenni in merito alla struttura del cd. "Masterfile"

Il cd. *Masterfile*, così come definito dalla stessa Agenzia delle entrate nella citata circ. n. 58/E del 2010, è "il documento

che contiene informazioni relative al gruppo multinazionale e alla politica di fissazione dei prezzi di trasferimento nel suo complesso". Il citato Provvedimento individua la struttura ed i contenuti del *Masterfile* che qui di seguito vengono sommariamente e schematicamente ricordati.

I primi tre capitoli del *Masterfile* hanno ad oggetto:

- "descrizione generale del gruppo multinazionale": storia, evoluzione, settori di operatività e mercati di riferimento;
- "struttura del gruppo":
  - I) organizzativa (inclusi organigramma, elenco e forma giuridica dei membri del gruppo e relativa quote partecipative;
  - II) operativa (descrizione sommaria del ruolo che ciascuna delle imprese associate svolge nell'ambito delle attività del gruppo);
- "strategie generali del gruppo": con particolare riferimento allo sviluppo o al consolidamento ed eventuali mutamenti di strategia rispetto al periodo precedente.

Il capitolo quarto è rubricato "flussi delle operazioni", che deve contenere un diagramma di flusso indicante altresì le modalità di fatturazione ed i relativi importi, nonché le motivazioni economiche/giuridiche per le quali l'attività è stata in tal modo strutturata, che deve essere in grado di fornire un quadro generale dei flussi delle operazioni infragruppo rientranti nell'ambito di applicazione delle norme in materia di prezzi di trasferimento.

Il capitolo quinto del *Masterfile* ha ad oggetto le "operazioni infragruppo", con indicazione separata di:

- I) cessione di beni materiali o immateriali,
- II) prestazioni di servizi,
- III) prestazioni di servizi finanziari.

Per ogni tipologia di operazioni, si dovrà poi:

- I) descrivere la natura delle operazioni infragruppo, con facoltà di escludere quelle aventi ad oggetto beni o servizi intercorrenti tra imprese associate entrambe residenti in Paesi diversi da quelli membri dell'UE;

II) indicare i soggetti appartenenti al gruppo tra cui sono intercorse le operazioni aventi ad oggetto i beni ed i servizi descritti;

III) descrivere i "Servizi funzionali" allo svolgimento delle attività infragruppo (si dovrà definire con sufficiente precisione le caratteristiche dei servizi funzionali allo svolgimento delle attività di gruppo resi da una o più associate a beneficio di una o più delle altre associate e i soggetti appartenenti al gruppo tra cui gli stessi intercorrono,

IV) indicare gli Accordi di ripartizione dei costi (elenco di ripartizione dei costi, con indicazione, per ciascuno, del relativo oggetto, durata, soggetti partecipanti, perimetro delle attività e progetti coperti).

Il capitolo sesto contiene le informazioni in merito alle "funzioni svolte, ai beni strumentali impiegati ed ai rischi assunti" da ciascuna delle imprese associate coinvolte nelle operazioni infragruppo con specifica descrizione dei cambiamenti intervenuti rispetto al periodo d'imposta precedente, con particolare riferimento a quelli derivanti da operazioni di riorganizzazione aziendale).

Il capitolo settimo è dedicato alla descrizione dei beni immateriali detenuti da ogni singola impresa associata coinvolta nelle operazioni infragruppo, ivi inclusi gli eventuali *intangibles* non iscritti in bilancio. Nel capitolo ottavo è descritta la politica di determinazione dei prezzi di trasferimento del gruppo, evidenziando le ragioni per cui tale politica è ritenuta conforme al principio di libera concorrenza.

L'ultimo capitolo del *Masterfile* accoglie una sintetica descrizione degli accordi preventivi sui prezzi di trasferimento, ossia i rapporti con le Amministrazioni fiscali dei Paesi UE ed i ruling in materia di prezzi di trasferimento (*Advance Price Arrangements* - APA).

## 5.2. La documentazione nazionale

La Documentazione Nazionale è il documento che in alcuni casi (cfr. artt. 3 e 5 del Provvedimento) "integra con il *Masterfile* la documentazione idonea e che contiene informazioni specifiche relative alle operazioni infragruppo che la società o la stabile organizzazione intendono documentare. (...)

La struttura generale della Documentazione nazionale non differisce sostanzialmen-

te da quella del *Masterfile*, salvo rilevare che la stessa si riferisce unicamente alla realtà dell'impresa, alla sua collocazione all'interno del gruppo e alle operazioni infragruppo che alimentano in tutto o in parte la sua attività" (in questi termini cfr. circ. n. 58/E del 2010).

Esaminandone la struttura, i primi quattro capitoli sono destinati a fornire un quadro generale della società, avendo rispettivamente ad oggetto:

I) descrizione generale della società (storia, evoluzione recente e lineamenti generali dei mercati di riferimento),

II) settori in cui opera la società (descrizione sommaria del ruolo che ciascuna delle articolazioni e delle unità organizzative dell'impresa svolge nell'ambito dell'attività),

III) struttura operativa della società,

IV) strategie generali perseguite dall'impresa ed eventuali mutamenti di strategia rispetto al periodo d'imposta precedente (anche in riferimento a specifiche strategie legate a particolari settori e mercati).

Il capitolo quinto descrive le operazioni infragruppo (capitolo suddivisibile in tanti paragrafi quante sono le operazioni intercorse con i soggetti appartenenti al gruppo), con indicazione, in distinti sottoparagrafi, dei seguenti contenuti:

I) descrizione delle operazioni;

II) analisi di comparabilità (sulla base dei seguenti fattori: caratteristiche dei beni, analisi delle funzioni svolte, dei rischi assunti e dei beni strumentali utilizzati, termini contrattuali, condizioni economiche, strategie d'impresa);

III) metodo adottato per la determinazione dei prezzi di trasferimento delle operazioni, con separata enunciazione del metodo prescelto e delle ragioni della sua conformità al principio di libera concorrenza, dei criteri di applicazione del metodo prescelto, dei risultati derivanti dall'applicazione del metodo adottato.

Il capitolo sesto è invece riservato all'illustrazione delle operazioni infragruppo rientranti nella tipologia dei cd. Accordi per la ripartizione di costi o "CCA" ("*Cost Contribution Arrangements*") a cui l'impresa partecipa, con riferimento ai quali valgono, in quanto compatibili, le indicazioni delle Linee Guida OCSE.

<sup>1</sup> Di seguito si indica la documentazione richiesta dal Provvedimento direttoriale in base al tipo di soggetto.

### Società holding appartenenti ad un gruppo multinazionale:

documento denominato *Masterfile*, con medesima articolazione e contenuti indicati all'art. 2.1; e da Documento denominato Documentazione Nazionale, con medesima articolazione e contenuti indicati all'art. 2.2.

### Società sub-holding appartenenti ad un gruppo multinazionale:

documento denominato *Masterfile*, con medesima articolazione e contenuti indicati all'art. 2.1, ma le informazioni possono riguardare solo il sotto-gruppo al cui vertice è posta la sub-holding; e da Documento denominato Documentazione Nazionale, con medesima articolazione e contenuti indicati all'art. 2.2. In luogo del *Masterfile* con i requisiti suindicati, può essere esibito il *Masterfile* relativo all'intero gruppo, anche se predisposto da soggetto residente in altro Stato membro dell'UE in conformità con il Codice di condotta. Qualora il *Masterfile* relativo all'intero gruppo rechi minori informazioni relative al sotto-gruppo rispetto a quelle desumibili dallo schema del Provvedimento, lo stesso dovrà essere integrato a cura della sub-holding.

### Imprese controllate appartenenti ad un gruppo multinazionale:

la documentazione idonea cui si riferisce l'art. 1, comma 2-ter d.lgs. 18 dicembre 1997, n. 471 è costituita esclusivamente da un documento denominato Documentazione Nazionale che presenta la medesima articolazione ed i medesimi contenuti indicati nell'art. 2.2.

### Stabili organizzazioni in Italia di imprese non residenti:

si applica quanto detto finora per le precedenti categorie, a seconda che il soggetto non residente di cui la stabile organizzazione è parte sia qualificabile come società holding, sub-holding o impresa controllata, appartenente a un gruppo multinazionale.

### Piccole e medie imprese:

hanno la facoltà di non aggiornare i dati relativi al metodo adottato per la determinazione dei prezzi di trasferimento delle operazioni, di cui alla Documentazione Nazionale, con riferimento ai due periodi d'imposta successivi a quello a cui si riferisce la documentazione, qualora l'analisi di comparabilità si basi su informazioni reperite su fonti pubblicamente disponibili, e sempreché i fattori relativi alle caratteristiche dei beni e alle strategie d'impresa non subiscano modificazioni significative in detti periodo di imposta.

# I flussi informativi verso l'OdV nei gruppi di impresa



di JOHN STEWART  
(FIS Full Integrated Solutions S.p.A.)

La definizione dei flussi informativi verso l'Organismo di Vigilanza (OdV) rappresenta uno dei temi più controversi del percorso di adeguamento delle aziende al D. Lgs. 231/2001.

**Dal punto di vista formale si tratta di uno dei pilastri del Decreto**, tanto che l'articolo 6 richiede espressamente di "prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello" quale aspetto fondamentale del Modello Organizzativo da costruirsi per esimere gli Enti dalla responsabilità amministrativo-penale. Se lo guardiamo **da un punto di vista pratico**, tuttavia, è **innegabile come il tema dei flussi informativi si sia rilevato spesso di difficile e non "soddisfacente" implementazione pratica**.

Da subito le aziende hanno compreso e recepito la necessità di configurare un flusso informativo verso l'OdV relativo alle cosiddette "violazioni", ormai comunemente definite come "fatti o comportamenti contrari alle previsioni del Modello Organizzativo e Codice Etico nonché di protocolli o procedure aziendali".

Nella prassi comune è invece risultato **ben più difficile da sviluppare il tema del disegno e dell'implementazione di un flusso di informazioni verso l'OdV "strutturale"**, che si configuri come un canale di trasmissione sistematica e periodica di dati e informazioni all'OdV, che lo metta in condizioni di svolgere a pieno quel ruolo di "prevenzione" a cui è istituzionalmente votato, non limitandosi giocoforza a intervenire unicamente in caso di condotte potenzialmente a rischio.

Questo tema si arricchisce di **nuovi elementi di complessità quando il Modello 231 si sviluppa nell'ambito di realtà aziendali appartenenti ad un gruppo di imprese**, sia esso nazionale o, caso ancor più articolato ma non

meno ricorrente nella pratica, di respiro internazionale.

In questi casi, nell'ipotesi che ciascuna società del gruppo si sia dotata di un proprio Modello, tre sono i livelli con riferimento ai quali va valutata l'opportunità/necessità di definire uno schema di relazioni:

- i Modelli stessi,
- i rapporti tra gli OdV delle singole società,
- gli "eventi" che si manifestano in ogni realtà aziendale e la loro rilevanza sulle altre società del Gruppo (e tra queste soprattutto la capogruppo).

Come facilmente intuibile, sul secondo e sul terzo aspetto lo schema di relazioni da individuare non può che basarsi proprio sugli scambi informativi che possono/devono essere instaurati tra i molteplici attori chiamati in causa ai diversi livelli.

**I collegamenti tra gli OdV sono sicuramente da ricercare e incentivare, ma devono essere fondati su una struttura di scambio informativo che garantisca l'equilibrio del sistema.**

Questo significa ricercare il coordinamento e l'armonizzazione dell'operato dei diversi OdV evitando al tempo stesso ingerenze:

- a) di un OdV sull'altro, a detrimento dell'autonomia di iniziativa e controllo che ciascun organismo deve mantenere;
- b) di una società sull'altra (tipicamente da parte della holding), che, oltre a minare l'autonomia societaria in senso lato, possa facilitare la "risalita" verso la capogruppo della responsabilità 231, ovviamente nei casi estremi di "svuotamento" del potere gestionale ed organizzativo delle controllate.

In questa ottica è senza dubbio **da valutare positivamente la realizzazione di scambi periodici di informazioni tra gli OdV delle diverse società del Gruppo, o comunque verso l'Organismo della controllante**.

Questo potrebbe avvenire, ad esempio, attraverso l'inoltro della reportistica già

prodotta autonomamente da ciascun OdV per relazionare all'interno della società di appartenenza sul proprio operato e sulle proprie valutazioni.

Ulteriore momento di sintesi potrebbe essere rappresentato dalla previsione di **riunioni di coordinamento periodico tra i diversi OdV**.

Nello stesso senso appare auspicabile, ove possibile in considerazione della tipicità del business di ciascuna società, anche un **allineamento/coordinamento dei parametri e delle tempistiche di invio di quei flussi periodici e sistematici di informazioni verso i singoli OdV** che, come detto più sopra, sono troppo spesso carenti nelle aziende.

Agire a livello di gruppo, da questo punto di vista, potrebbe risultare un utile grimaldello ai fini di scardinare le inevitabili resistenze culturali ed organizzative alla definizione di questo tipo di flussi informativi.

Con riferimento agli eventi che si manifestano nelle singole società ma che possono manifestare potenziali conseguenze anche su altre società del Gruppo **si ritiene comunque non percorribile nella pratica**, e forse anche poco tutelante da un punto di vista dell'essenzialità della responsabilità, **la creazione di un flusso informativo che da singoli soggetti esponenti di una società (responsabili di funzione o c.d. process owner), arrivino direttamente all'OdV della capogruppo**, potendosi pregiudicare in questi casi il ruolo e l'autonomia dell'OdV della controllata.

In questi casi **l'OdV della società nella quale si manifesta l'evento deve rappresentare il filtro in grado di valutare i potenziali effetti dell'evento stesso sulle altre realtà del Gruppo**, attivando di conseguenza eventuali flussi informativi verso l'OdV della capogruppo, il quale, a sua volta, valuterà la necessità/opportunità di informare i corrispondenti Organismi delle società interessate.

## La prima volta che i lavoratori incrociarono le braccia...

di FEDERICO BOTTIGLIENGO  
(Egittologo)

Articolo ricevuto a cura della d.ssa B. Camerano,  
socio CDAF e Direttore Amministrativo della Bolaffi

Un papiro del 1154 a.C.  
ricorda il primo sciopero  
del mondo

**«Anno 29, sesto mese, giorno 10. Oggi la squadra ha attraversato i cinque posti di blocco della necropoli gridando: "Abbiamo fame! Sono già trascorsi diciotto giorni di questo mese!". Gli uomini sono andati a sedersi in retro del tempio funerario di Menkheperra (Thutmosi III [n.d.a.]».**

Con queste parole comincia il cosiddetto *Papiro dello sciopero*, documento conservato nel Museo Egizio di Torino, di contenuto amministrativo e redatto dallo scriba Amennakht in scrittura ieratica all'epoca della XX dinastia, fra il 1186 e il 1069 a.C. Il manoscritto descrive la **prima astensione dal lavoro** di cui si abbia notizia. **A metterla in atto furono nel 1154 a.C. gli artigiani di Deir el-Medina**, villaggio abitato dagli addetti alla preparazione delle tombe della Valle dei Re, durante il ventinovesimo anno di regno del faraone Ramesse III.

A suscitare il malcontento era stata la non regolare consegna delle razioni alimentari dovute come pagamento per il lavoro svolto; la protesta si manifestò con l'interruzione delle attività lavorative e l'abbandono da parte degli artigiani della residenza, stabilita dall'amministrazione nei pressi della necropoli regale.

Dopo essersi recati all'interno del recinto del tempio, i lavoratori attesero quindi l'evolversi degli eventi: i sacerdoti avvisarono immediatamente il visir a Tebe, il quale inviò uno scriba e sei funzionari per ascoltare le rivendicazioni. In gergo moderno si direbbe che le parti si sedettero al tavolo delle trattative. Gli scioperanti ascoltarono le ripetute esortazioni alla ripresa dei lavori invocate dai messi regi, ma non cedettero: **«Abbiamo argomentazioni per il faraone!»** – ribadirono – **e trascorsero il giorno in questo luogo e passeranno la notte nella necropoli**». Il giorno successivo si trasferirono nel tempio funerario di Ramesse II penetrando fin nel sacrario, rivendicando: **«È a causa della**

**fame e della sete se siamo arrivati a questo punto: non abbiamo vesti, né unguenti, né pesci, né verdure. Scrivete questo al faraone, il nostro buon signore, e scrivetelo al visir, il nostro superiore, affinché ci vengano consegnate le provviste**». Le richieste furono accolte pressoché subito: **«In questo giorno furono loro concesse le razioni del primo mese dell'inverno**».

La situazione però non fu riportata definitivamente alla normalità; difatti, nel settimo mese, gli artigiani superarono nuovamente i posti di blocco e si presentarono ai funzionari chiedendo espressamente di parlare con i responsabili della necropoli. Spronati a riprendere il lavoro, risposero invece: **«In verità non è a causa della fame che abbiamo attraversato i posti di blocco; abbiamo un'importante rivelazione da fare: un'iniquità è stata commessa nella sede del faraone!»**. Quale fosse l'iniquità commessa non è dato sapere: il manoscritto, in merito, è reticente.

Il giorno 28 dell'ottavo mese però solo l'intervento straordinario del visir To riuscì a malapena a mitigare un ennesimo sciopero, causato questa volta dal mancato approvvigionamento di viveri: **«Questo è ciò che disse il visir To: "[...] Non ho forse fatto tutto ciò che un uomo come me può fare? Per quanto non ci sia nulla nei granai, vi ho consegnato ciò che ho potuto reperire"»**. **E lo scriba della tomba Hor ribadì: "Vi è stata destinata mezza provvigione: la distribuirò io stesso"»**. Ma le agitazioni non si placarono: durante il giorno 2 del nono mese un ulteriore sciopero fu organizzato. A scatenarlo era stata la consegna di razioni alimentari ridotte, appena due sacchi di grano; la situazione apparve così disperata che addirittura il caposquadra Khonsu si schierò con i lavoratori, suggerendo ai suoi operai di scendere fino ai magazzini del porto, in modo che il visir stesso fosse avvisato. Questa volta però lo scriba della necropoli non fu accomodante e ricorse a minacce: **«Non andate al porto! Vi ho appena dato due sacchi di grano, e se ci andrete, dimostrerò che siete in torto davanti a qualunque tribunale al quale vorrete appellarvi!»**.

Gli artigiani vennero a più miti consigli e si accontentarono dei due sacchi di grano ma una decina di giorni dopo oltrepassarono nuovamente i posti di blocco, gridando: **«Abbiamo fame! e si sedettero nel recinto del tempio funerario di Baenra - Meryamon (Merenptah [n.d.a.]»**. Poi si appellarono al sindaco di Tebe, in quel momento in visita al tempio, che inviò un suo funzionario ad annunciare: **«Ecco, vi ho portato cinquanta sacchi di grano per la vostra sussistenza fino a quando il faraone non vi farà consegnare le vostre razioni»**.

Il testo non reca testimonianza di ulteriori scioperi, forse Ramesse dispose la regolare distribuzione delle razioni, perché i lavoratori procedessero senza indugi nella realizzazione dei monumenti funerari che, di lì a poco, il faraone sarebbe andato a occupare, assassinato probabilmente da una congiura di palazzo: fonti scritte testimoniano addirittura il ricorso alla magia nera per eliminare il sovrano.

Gli ultimi anni del suo regno furono caratterizzati da profonda incertezza. Le difficoltà non erano direttamente imputabili a motivi di ordine economico, ma a un indebolimento dello stato di fronte al clero e alle proprietà templari, cui era stato conferito eccessivo potere. La situazione non migliorò neppure sotto i successori quando, anzi, il fenomeno dell'inflazione assunse anche rilievo politico: dopo il regno di Ramesse VI (1142-1134 a.C.) il prezzo dei cereali subì un brusco rialzo di prezzo, probabilmente dovuto a insufficienti inondazioni del Nilo e a una diminuita disponibilità della forza-lavoro. In questo periodo si verificarono abusi nella raccolta e nella redistribuzione dei viveri, appropriazioni indebite dei cereali nei templi, il saccheggio di tombe regie e private, frequenti scioperi degli artigiani. Fatti inauditi, di cui le scritture fino alla XIX dinastia, almeno fino al regno di Sethy II (1200-1194 a.C.), non avevano recato traccia. Fino ad allora le squadre di lavoro – si può presumere – erano sempre state soddisfatte.



## Nuovi Soci CDAF

| NOME                   | AZIENDA                                   |
|------------------------|---|
| ADUSO LAURA GIOVANNA   | NETHOUSE                                  |
| BADINI ANGELA          | MPARTNERS                                 |
| BANCHIO GIANLUCA       | C.I.E. SPA                                |
| BARBIERI GIORGIO       | DELOITTE & TOUCHE S.p.A.                  |
| BOGIANCHINO MONICA     | STUDIO BOGIANCHINO                        |
| BOGIATTO STEFANO       | PETRONAS LUBRICANTS ITALY                 |
| BOSCHETTI STEFANIA     | RECONTA ERNST & YOUNG                     |
| BOSSO ROBERTO          | CORCOS INDUSTRIALE SAS DI EXTERNA ITALIA  |
| BOTTERO SILVIO LUIGI   | MEDESTEA RESEARCH & PRODUCTION            |
| BOTTINO FRANCESCO      | PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI            |
| BROCCO MARCO           | OLIVETTI PERSONAL COMPUTERS               |
| CINZANO DONATELLA      | CINZANO DONATELLA                         |
| LANARO DANIEL MAURICE  | QUINARY                                   |
| LAVEZZI RICCARDO       | LA SEZIONE AUREA DI LAVEZZI RICCARDO & C. |
| LOCOROTONDO PAOLO      | TAGETIK SOFTWARE                          |
| MAIONE MARIELLA        | CIOCCOLATO PEYRANO                        |
| MANESCOTTO MASSIMO     | AGENZIA DELLE ENTRATE                     |
| MARTINI GIANCARLO      | ATRADIUS CREDIT INSURANCE NV              |
| MICOCCI ANGELA         | GREENTECH                                 |
| MORETTO MANUELA MARIA  | BNL SPA GRUPPO BNP PARIBAS                |
| POLIZZOTTO MARTA LAURA | DERMOFISIOLOGIQUE                         |
| RICCOBENE PAOLO        |   |
| RICCOBENE SILVIA       |   |
| RONCA GIOVANNI         | UNICREDIT CORPORATE BANKING               |
| SCREMIN ELENA          | CONSULENTE DIREZIONALE                    |
| TONELLI LUCA           | SANCARLO VIAGGI - VENTANA GROUP           |
| TRISOGGIO MARIANGELA   | MEDESTEA INTERNAZIONALE                   |
| TRIVERIO CRISTINA      | AGENZIA DELLE ENTRATE                     |
| VITTONI ALESSANDRO     | CONSEL - GRUPPO BANCA SELLA               |
| ZINGARO GIUSEPPE       | VODAFONE OMNITEL NV                       |

## Nuovi Soci Sostenitori

ATRADIUS CREDIT INSURANCE NV

## Eventi CDAF 2010

### 30 giugno 2010

Organizzato in collaborazione con Business Integration Partners  
IL CFO E I 3 ASSI DEL CAMBIAMENTO

### 29 settembre 2010

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

### 28 ottobre 2010

Organizzato in collaborazione con PriceWaterhouseCoopers  
TESORERIA, FINANZA E GESTIONE DEL RISCHIO

### 15 dicembre 2010

CENA DEGLI AUGURI  
E FESTA DI COMPLEANNO

## Prossimi Eventi

### 26 gennaio 2011

Organizzato in collaborazione con Praxi  
COME STANNO CAMBIANDO I SISTEMI INFORMATIVI. QUALI OPPORTUNITÀ PER GOVERNARE IL BUSINESS RIDUCENDO I COSTI

### 14 febbraio 2011

Organizzato in collaborazione con Studio Pirola, Pennuto Zei & Associati  
LA FINANZIARIA 2011

### 9 marzo 2011

Cena di socializzazione  
"STASERA PARLIAMO CON..."

DIRETTORE RESPONSABILE  
DIRETTORE EDITORIALE:  
PIER GIORGIO GIRAUDO

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

PROGETTO E DESIGN:  
WWW.ALFABETAGRAFICA.COM

STAMPA: M.G. SNC - TORINO

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

