



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

Cari Soci,

voglio trasmettere i miei più sentiti auguri di Buone Feste a Voi e a tutti i Vostri cari, nella speranza che il 2012 possa portarci quella serenità di cui abbiamo grande bisogno.

Vorrei trasmettere un pò di ottimismo, anche se non è facile considerato che il 2011 è stato un anno di grandi difficoltà e che stiamo vivendo in queste ore le preoccupazioni per le iniziative che il nuovo Governo, costituito da una forte rappresentanza Sabauda (con legami anche al CDAF, avendoci onorato nel passato della loro partecipazione a nostri eventi sia il Presidente Mario Monti, che i ministri Elsa Fornero e Francesco Profumo), ha definito per cercare la soluzione e il modo di uscire da una crisi che ha assunto dimensioni drammatiche anche a livello mondiale.

Avevo scritto lo scorso anno di questi tempi, che sembravano intravedersi delle prospettive di ripresa, anche se gli esperti ci avevano chiaramente indicato che non si sarebbe riusciti più a tornare ai livelli di ricchezza precedenti alla crisi. La realtà dei fatti è stata molto più negativa: la crisi dei PIGS, la difficoltà dell'Euro, la contrazione dei consumi, l'aumento dei debiti delle aziende e degli Stati sovrani, il crescere dello spread dei titoli italiani rispetto ai Bond tedeschi, ci hanno messo di fronte ad una situazione economica/finanziaria non più sostenibile.

Ci aspetta un 2012 difficile, che auspico riusciremo tutti (inteso come singole persone, come famiglie, aziende e Stato) a fronteggiare con sacrifici e la proverbiale capacità degli italiani di adattarsi alle situazioni difficili e trovare le soluzioni più adatte, con la consapevolezza che tali sacrifici non dovranno essere finì a se stessi ma dovranno costituire il patto generazionale che possa garantire un futuro decoroso anche ai nostri figli.

Per quanto riguarda il CDAF il 2011, che ha avuto l'elezione dei nuovi organi societari e la mia riconferma come Presidente, è stato comunque un anno di grandi attività, che ci hanno visto organizzare molti eventi,

*Continua nella pagina seguente*

## Indice

La <b>Cina</b> e il nuovo mondo	pag. <b>3</b>
Application Modernization: <b>come risparmiare</b>	pag. <b>4</b>
Aspetti fiscali dei <b>"contratti in rete"</b>	pag. <b>6</b>
<b>Tagetik</b> e il Gruppo API	pag. <b>9</b>
Il principio <b>Contabile Nazionale OIC6</b>	pag. <b>10</b>
Sviluppo sostenibile: posizione <b>Fondirigenti</b>	pag. <b>13</b>
Continuità aziendale nei <b>principi di revisione</b>	pag. <b>14</b>
<b>Torino prima capitale d'Italia</b>	pag. <b>21</b>
Settore <b>Farmaceutico e Sanitario</b>	pag. <b>22</b>
<b>Responsabilità amministrativa società</b>	pag. <b>24</b>
Quotazione a <b>Hong Kong</b>	pag. <b>25</b>
Sistema <b>credizio e impresa</b>	pag. <b>26</b>
Principi contabili <b>nazionali</b>	pag. <b>28</b>
Gestione dei <b>crediti commerciali</b>	pag. <b>29</b>
Cena di <b>Natale</b>	pag. <b>30</b>
Continuità aziendale nei <b>Principi di revisione</b>	pag. <b>32</b>
Innovare <b>se stessi</b>	pag. <b>34</b>
Vita di <b>Club</b>	pag. <b>36</b>

il principale dei quali supportando la Sezione Piemontese nell'organizzazione del Convegno Nazionale ANDAF, tenutosi a Torino nei giorni 28 e 29 ottobre. E' stato un grande successo sia per i temi trattati e la presenza di relatori illustri sia per la grande partecipazione (come a Roma lo scorso anno, che aveva però il vantaggio di essere il convegno internazionale con IAFEI) e che ha avuto nei "torinesi e piemontesi" una squadra affiatata e vincente.

Per il 2012 ci attendono altre importanti sfide, anche se penso che l'obiettivo primario sarà quello di adeguare l'offerta dei nostri servizi alle accresciute necessità dei Soci e alla capacità di fare network ancor più di quanto fatto nel passato. Se il buon giorno si vede dal mattino, mi auguro che la Vostra partecipazione alla Cena degli Auguri, tenutasi a Villa Sassi il 2 dicembre, sia il miglior auspicio che si possa trarre per la speranza di veder rafforzata la partecipazione e l'appartenenza al Club.

Quest'anno non sono riuscito a dare il benvenuto a chi ha



partecipato alla cena, in quanto ero a Bologna impegnato come Delegato del Piemonte, al Congresso Nazionale di Federmanager, i cui lavori sono stati sospesi solo alle 20.30. Ciò nonostante non ho voluto mancare ad uno dei nostri più significativi eventi e quindi ho affrontato il lungo viaggio da Bologna a Villa Sassi, dove pur arrivando quando già si stavano preparando i piatti per i dolci, sono riuscito ad alzare il calice del brindisi insieme agli oltre 170 presenti (e quest'anno c'erano anche gli amici del CDT, che sono rimasti estasiati dalla partecipazione e coesione che abbiamo evidenziato).

Dal momento che le attività Congressuali riprendevano il sabato

mattina alle 8.30, ho poi affrontato un faticoso rientro (sono arrivato in albergo alle 4.00, ma per fortuna Giancarlo mi ha telefonato più volte per essere sicuro fossi ben sveglio), anche se il sabato mattina ho avuto la soddisfazione di essere eletto membro del Collegio Nazionale dei Probiviri, assumendone il ruolo di Segretario.

Credo sia importante rilevare che nel corso del 2012 Federmanager avvierà la trattativa per il rinnovo del Contratto Nazionale dei Dirigenti Industriali, anche se è possibile che si possano aprire trattative, come già accaduto per il Contratto di Lavoro degli operai ed impiegati, a livello aziendale. L'intervento sulle Pensioni avrà forti impatti sul mondo del lavoro ed in particolare per la nostra categoria che dovrà trovare soluzioni sia per l'allungamento dell'età lavorativa sia per aiutare i giovani a costruirsi un piano che possa garantire un prossimo futuro adeguato.

GO CDAF e auguri per un 2012 luminoso

*Claudio*



# La Cina e il nuovo mondo



di PAOLO MARTINI  
(AZIMUT)

Il governo cinese ha dichiarato di credere nell'economia italiana lasciando intendere possibili ulteriori investimenti nel nostro Paese. Per noi un segnale di speranza al quale aggrapparci.

In pochi anni la situazione si è quindi completamente ribaltata, segno evidente che gli equilibri mondiali stanno mutando profondamente e che gli Stati considerati una volta in via di sviluppo sono oggi, e soprattutto saranno, economicamente più evoluti e più solidi rispetto a un mondo occidentale (Europa e America) che si è cullato troppo nel debito e nella scarsa voglia di fare e di affrontare i problemi.

La Cina, solo per citare alcuni dati, ha il maggior numero di abitanti al mondo (il 19% della popolazione del pianeta, seconda l'India con il 17%, terza tutta l'Europa con il 6%), è seconda per esportazioni (10% del valore mondiale, seconda solo all'Europa con il 25%) ed è al terzo posto come PIL (Prodotto Interno Lordo) con il 9% del valore complessivo dietro solo a Usa (24%) e Area Euro (21%).

Solo dieci anni fa il PIL pesava il 3%, la crescita è quindi spaventosa e molto rapida.

In Cina ci sono oltre 1,3 miliardi di persone pronte a sostenere i consumi e chiunque abbia avuto l'occasione di recarsi ultimamente nel paese asiatico non avrà potuto fare a meno di notare quanta energia e voglia di crescere caratterizza oggi quel popolo.

Tutto muta di continuo e quello che oggi esiste, domani viene ricostruito più bello, grande e colorato rispetto a prima. Le generazioni che hanno vissuto il dopoguerra in Italia capiscono di cosa stiamo parlando perché è accaduto lo stesso da noi in quel periodo.

Oggi quindi, ragionando come impone il nuovo contesto, è (molto) corretto avere una parte dei propri investimenti concentrati in un'area del mondo che nel breve/medio termine (nel lungo fare ipotesi è ridicolo), crescerà sicuramente più del vecchio mondo occidentale.

Investire in Cina è oggi saggio e corretto anche per diversificare i propri investimenti

che, per ovvi motivi di indiretto campanilismo, vicinanza geografica e quantità di informazioni ricevute, sono oggi per molti concentrati in Italia, in Europa e qualcosa negli Stati Uniti (oro e franco svizzero a parte ma hanno già corso molto per cui è forse troppo tardi comprare oggi).

Per investire oggi sulla Cina, a parte le azioni che si portano dietro la volatilità di questi tempi che ovviamente contagia tutto il mondo, ci sono oggi sul mercato delle soluzioni innovative che consentono di guadagnare grazie al trend di crescita dell'economia cinese e all'apprezzamento della sua valuta, il Renminbi (o yuan, è la stessa cosa), rispetto al dollaro.

La Cina negli ultimi anni ha lavorato per iniziare a utilizzare la sua valuta (oggi non convertibile e usata quasi esclusivamente per le transazioni domestiche) negli scambi internazionali attraverso una serie di accordi bilaterali e, da agosto 2010, il Renminbi è quotato e scambiato contro il dollaro.

L'apprezzamento futuro della valuta cinese rispetto al dollaro è evidenziato anche dal fatto che ad oggi, con il 9% del PIL mondiale, la quota di riserve del pianeta detenute in Renminbi è pari a 0 mentre gli Usa con il 23% del PIL vedono il 61% delle

riserve mondiali detenute in dollari, contro il 19% del PIL dell'area Euro e il 26% delle riserve in euro.

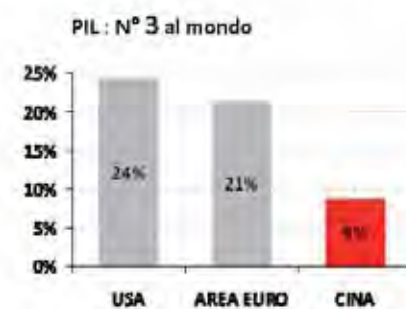
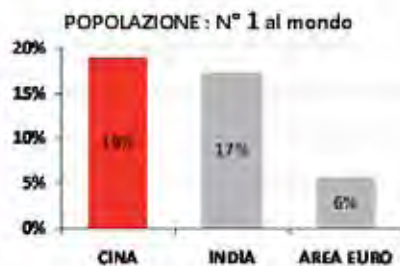
C'è quindi un evidente squilibrio che, insieme alla crescita economica e le politiche monetarie cinesi, fa presagire un apprezzamento (circa 4% all'anno secondo il mercato) della valuta rispetto al dollaro.

Oggi è quindi possibile dall'Italia, attraverso fondi armonizzati espressi in euro e quota pubblicata sui principali quotidiani, avere in portafoglio una nuova asset class all'inizio del trend di crescita che offre più rendimento e meno volatilità rispetto ai tassi a breve svizzeri, americani o tedeschi (l'Italia non la citiamo nemmeno).

Il tutto poi garantito direttamente dal governo cinese con quindi ancor più sicurezza rispetto a un conto corrente presso una qualunque banca europea.

Oggi la Cina è troppo grande per non averla in portafoglio. Farlo con prodotti innovativi che si avvantaggiano della crescita della sua economia e della sua valuta, è un modo molto intelligente per diversificare adesso la parte a breve dei portafogli. E non solo.

## La Cina è troppo grande per non averla in portafoglio!





# Application Modernization: come risparmiare per dare di più



di PAOLO PAGANELLI  
(Presidente CDI -  
Club Dirigenti Informatici)

*I CIO e, più in generale, l'ICT non sono mai stati così sotto pressione come negli ultimi anni per fare di più spendendo di meno. In molti casi, la gran parte dei costi è dovuta alle applicazioni legacy che incidono pesantemente superando il 70% del totale, specialmente nelle grandi organizzazioni. Il problema perciò è: se bisogna risparmiare, come si fa a supportare il business in modo sempre più efficiente e sostenere anche l'innovazione? La soluzione può essere l'Application Modernization: un approccio che consente di dare risposte concrete nel breve periodo.*

Le applicazioni legacy sono nate nei decenni e costituiscono la nervatura che ha consentito e consente il funzionamento di numerosi processi aziendali. Sovente sono applicazioni che "girano" su piattaforme tradizionali -come i Mainframe- e sono state scritte con il concorso dei molti che si sono avvicinati negli anni. Oggi tali applicazioni sono non raramente mantenute con difficoltà, perché si sono ridotti via via i livelli di conoscenza delle stesse. Esse presentano aspetti positivi che hanno determinato il loro successo nei decenni, ma anche aspetti negativi, che in parte derivano da limitazioni storiche e in parte sono dovute al gap con le nuove piattaforme hardware/software Unix/Linux, ma anche Windows. E' in questo contesto che l'Application Modernization può dare contributi decisivi.

Le alternative che l'Application Modernization propone e che esamineremo sono sostanzialmente: (1) adottare un ERP, (2) riscrivere su altre piattaforme le applicazioni, (3) migrare su altre piattaforme le applicazioni senza cambiamenti.

## Vantaggi e svantaggi delle piattaforme tradizionali.

I vantaggi stanno nella facilità di utilizzo delle tecniche di produzione del codice, diffusamente basate sul Cobol, su semplici transaction processor dell'on-line e su potenti linguaggi per l'esecuzione delle elaborazioni batch. Altri fattori a favore sono l'elevata stabilità delle macchine e dell'infrastruttura software di base e d'ambiente, che include tools essenziali (scheduler ad alte prestazioni, gestori

documentali, ecc.).

Ma se il Cobol rimane il miglior linguaggio per lo sviluppo e mantenimento delle applicazioni, le piattaforme tradizionali non sono adeguatamente attrezzate per gli sviluppi di software sistemistico e di interfaccia con le moderne applicazioni, quali quelle WEB based, ma non solo. Una grave e storica conseguenza è, per esempio, che non esistono Configuration Manager che diano in automatico un quadro di come siano fatte le applicazioni, cioè quali siano le varie migliaia, se non decine o centinaia di migliaia, di oggetti che le compongono (programmi, routines, files, tabelle di data bases, ecc.) e specialmente quali siano le correlazioni fra gli oggetti. Queste conoscenze dovrebbero essere in capo al personale che gestisce l'applicazione, ma generalmente così non è, se non in piccola parte, a causa di una documentazione essenzialmente manuale e degli avvicendamenti occorsi nel tempo. Via via tendono perfino a crearsi nicchie di potere che non favoriscono una buona gestione.

Un ulteriore svantaggio sono i costi, che non possono essere compressi più di tanto perché dipendono principalmente da infrastrutture software pachidermiche, ancorché utili, composte da tanti pezzi inseriti nel tempo in momenti diversi. Le innovazioni sostanziali potrebbero destabilizzare i livelli di servizio e pregiudicare la credibilità di tali piattaforme. Questi software sono peraltro una fonte importante di ritorni economici che, se dovessero mancare, produrrebbero sussulti finanziari in grado di intaccare la credibilità di quei business e quindi far ugualmente precipitare la situazione. Vale forse la pena ricordare che verso la fine degli anni '90 qualcosa di simile avvenne alla Digital proprio per una combinazione di questi motivi, nonostante avesse piattaforme e soluzioni di successo posizionate nei quadranti magici da vari analisti.

## Quando adottare un ERP

Il vantaggio di un ERP o di un package consiste nella capacità di coprire le funzionalità da assolvere fruendo soltanto delle potenzialità offerte dalla parametrizzabilità, senza ricorrere alle personalizzazioni -cioè alla scrittura di codice- se non in misura molto marginale. Ma questo è normalmente valido per le applicazioni "commodity", quali la contabilità o le paghe, ma è rischioso per quelle "core business" e, nel tempo, anche costoso e problematico<sup>1</sup>.

Il discriminante per la scelta può essere: quanto codice personalizzato devo scrivere? Se la quantità non è marginale siamo di fronte a una falsa migrazione verso un ERP. Il meccanismo per controllare queste distorsioni è semplice: assegnare alle personalizzazioni budget molto limitati o applicare criteri di controllo stringenti (es. zero base budget).

Bisogna anche prestare attenzione alle interazioni con altri sistemi e alle gestione dei dati storici: possono addirittura inficiare la validità della soluzione.

## Quando riscrivere su altre piattaforme le applicazioni

La riscrittura delle applicazioni è una soluzione molto costosa, rischiosa e con tempi lunghi. E' una via obbligata pertanto solo per i softwares scritti in linguaggi obsoleti. Le tecnologie spesso usate sono basate su linguaggi complessi di origine sistemistica, la cui scarsa gestibilità è mitigata dal supporto dell'object oriented. Persistono però forti difficoltà, perché tali linguaggi non sono adatti ad un'organizzazione del lavoro che debba assolvere ai requisiti di tempestività e di semplicità di intervento richiesti al software gestionale per rispondere soddisfacentemente alle esigenze di business<sup>1</sup>.

## Quando migrare le applicazioni su altre piattaforme senza cambiamenti

Per le applicazioni scritte in COBOL è questa certamente la modalità più immediata e senza rischi. Non solo: le prestazioni migliorano in modo considerevole e al tempo stesso i costi di gestione si riducono in tempi brevi ben oltre il 50%, liberando risorse per le eventuali successive implementazioni. Gli investimenti necessari si ripagano normalmente nell'anno.

Il moderno COBOL su Unix/Linux o Windows offre inoltre ulteriori vantaggi, perché è al passo con le evoluzioni tecnologiche più recenti (es.: ottime interfacce WEB), ma anche per gli strumenti ad altissima efficienza di cui dispone (es.: debugger interattivo, impact analyser, configuration manager, ecc.) che permettono elevata efficienza e efficacia negli interventi correttivi o evolutivi.

Per altro verso, le moderne piattaforme tecnologiche possono raggiungere i più elevati livelli di affidabilità con costi decisamente contenuti. I rischi associati alla migrazione sono praticamente nulli, per-

ché è possibile avere un'elevatissima automazione sia in fase di trasporto del codice che nei successivi collaudi, in modo da garantire l'assenza di anomalie. Da notare che ciò è possibile anche a prescindere dal supporto dei conoscitori delle applicazioni, benché il loro coinvolgimento proattivo sia certamente utile.

Insomma, questo approccio offre una possibilità concreta per risparmiare, per supportare il business in modo sempre più efficiente e anche per liberare le risorse necessarie a sostenere l'innovazione.

### La strategia per garantire il successo

Per eliminare i rischi e i costi imprevedibili, il primo passo per dar corso all'Application Modernization è comunque procedere a un Global assessment che dia il quadro dettagliato della configurazione del software, comprensiva delle interrelazioni fra le applicazioni (Application partitioning). Si assolve così al fondamentale requisito di dominare la configurazione delle applicazioni, che anche le norme di qualità

ISO9000 considerano ineludibile per assicurare una buona gestione.

Il secondo passo, specialmente in caso di migrazione senza modifiche, è quello di fare un progetto pilota su applicazioni prevalentemente batch non "mission critical", perché più problematiche in quanto trattano grandi masse di dati. Contrariamente a quanto si può pensare, la migrazione di applicazioni on-line è tecnologicamente poco problematica, anche se sotto il profilo del business i servizi on-line sono tipicamente quelli critici.

Alla migrazione possono quindi seguire eventuali successive "modernizzazioni" che si avvantaggiano del nuovo ambiente molto più efficiente, ad esempio delle interfacce rivolte al WEB o verso i più recenti dispositivi, oppure la riscrittura di parti.

### Conclusioni

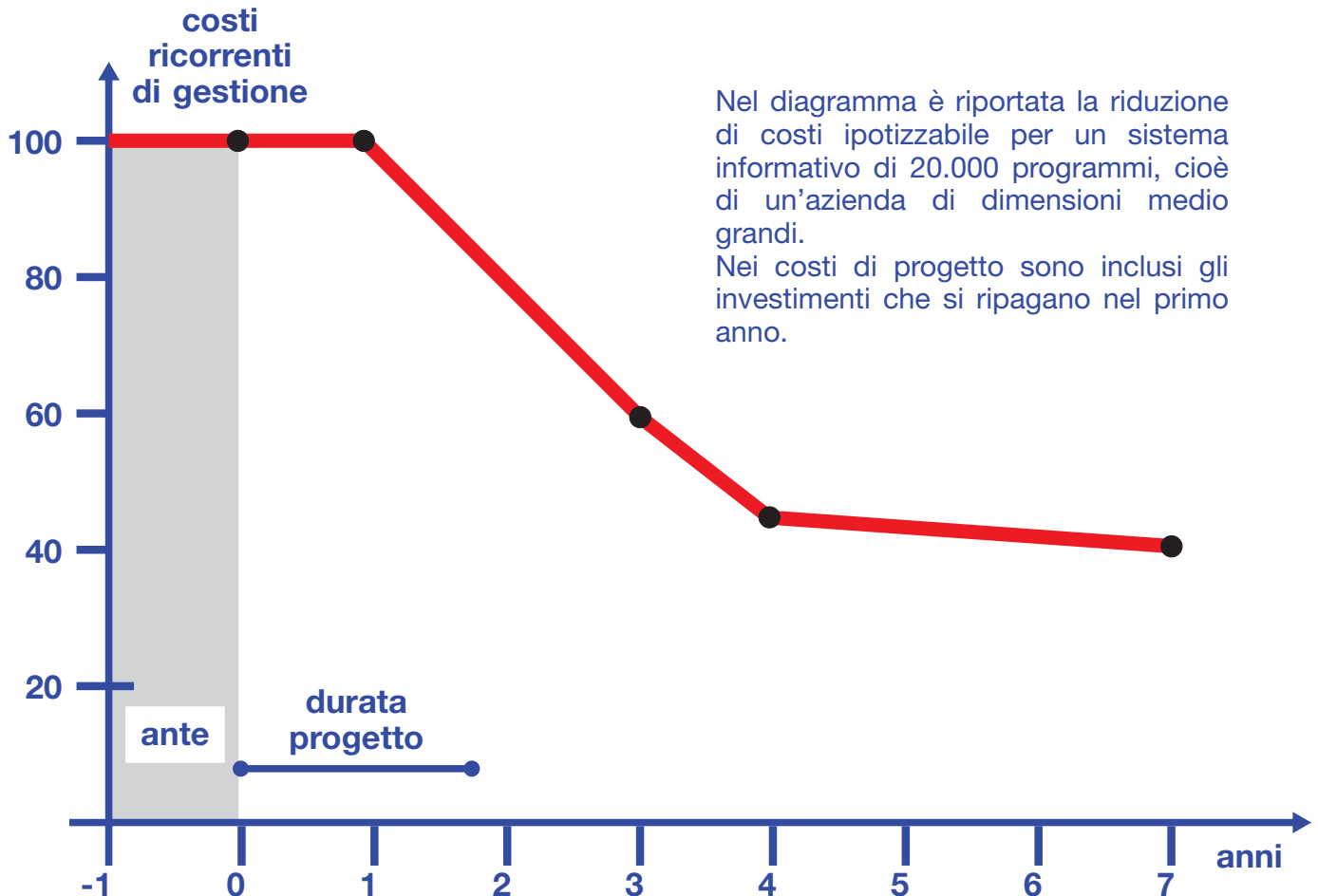
I benefici sono numerosi e importanti, ma è da notare che, oltre a quelli economici e prestazionali, spicca quello dell'apertura alla concorrenza sia per quanto riguarda la

gestione dell'infrastruttura, sia per la manutenzione applicativa.

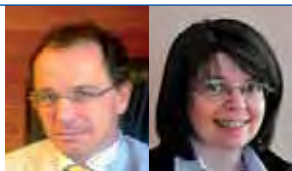
In aggiunta, i progetti di migrazione di grandi sistemi informatici possono offrire grandi quantità di lavoro qualificato ai giovani su tecnologie proiettate verso il futuro e favorire il ricambio generazionale in contesti in cui "i vecchi e bravi analisti programmatori" vanno scomparendo.

In definitiva, l'Application Modernization può davvero essere una soluzione più facile da cogliere di quanto taluni suppongano e offrire un'opportunità da non trascurare all'evoluzione economica.

<sup>1</sup> Vedasi articolo "Dove va (o non va) l'Information Communication Technology?" pubblicato nella precedente edizione del luglio 201



## Aspetti fiscali dei "contratti di rete"



di ALESSANDRO MILKA  
ELISA GALIZIA  
(Studio Pirola Pennuto Zei & Associati)

Il "contratto di rete" è stato introdotto quale strumento volto a sostenere le imprese italiane, in particolare quelle di piccola-media dimensione, nei confronti di un ambiente economico via via più agguerrito e competitivo, con difficoltà acute dalla crisi 2008-2009 i cui effetti appaiono lunghi dall'essere superati.

La rete è infatti una forma di aggregazione tra imprese intesa a consentire, attraverso la formazione di una "massa critica", di accrescere (o quantomeno facilitare) la capacità innovativa, la competitività sul mercato soprattutto internazionale, il contenimento dei costi e di conseguenza la redditività aziendale.

Con la rete, in altri termini, le imprese aumentano il proprio "peso" sia a livello di capacità d'acquisto che a livello di diffusione commerciale, migliorando la forza contrattuale nei confronti degli istituti di credito e dei finanziatori istituzionali. Inoltre l'unione facilita investimenti non realizzabili singolarmente dai partecipanti, la condivisione delle strutture esistenti (*in primis* informatiche) e il rilascio di certificazioni di qualità.

All'aggregazione è inoltre dedicata un'agevolazione fiscale, tra le non molte ad oggi disponibili. Infatti, salvo il nuovo credito d'imposta per la ricerca reintrodotta dalla legge di stabilità 2010 a favore delle imprese che affidano attività di ricerca e sviluppo a università o enti pubblici di ricerca e le agevolazioni rivolte a specifici settori produttivi (es. l'agevolazione Tremonti-*quater* per il tessile o i crediti d'imposta nel settore cinematografico) o a specifiche zone (crediti d'imposta per gli investimenti o assunzioni in aree svantaggiate), alla generalità delle imprese non sono attualmente dedicati incentivi fiscali di rilievo.

Più in dettaglio, nell'ambito della disciplina inerente le "reti", il comma 2 *quater* dell'art. 42 del D.L. 78/2010 (convertito nella L. 122/2010) prevede una specifica agevolazione fiscale al fine di incentivare "l'effettivo compimento del programma

*comune di rete*" elaborato dalle imprese aderenti (cfr. Circ. 15/E del 14/4/2011 dell'Agenzia delle Entrate, par. 2).

Essa consiste nella sospensione da tassazione degli utili d'esercizio, dal periodo d'imposta in corso al 31/12/2010 sino al periodo d'imposta in corso al 31/12/2012, destinati alla realizzazione degli investimenti previsti dal programma di rete, con un limite massimo di 1 milione di euro di utili accantonati per ciascun periodo d'imposta contenente (e ricompreso tra) le predette date.

Sotto il profilo formale, l'accesso all'agevolazione richiede di accantonare una quota degli utili di esercizio, come sopra individuati, ad una specifica riserva e di destinarli al fondo patrimoniale comune per la realizzazione degli investimenti previsti dal programma; quest'ultima da compiersi entro l'esercizio successivo a quello in cui è stato deliberato l'accantonamento degli utili.

In particolare, ai fini della fruizione dell'agevolazione, spettante a tutte le tipologie di imprese indipendentemente dalla forma giuridica e dal regime contabile adottato (pertanto anche a quelle individuali, agli enti pubblici economici, alle stabili organizzazioni di imprese non residenti e, più in generale, ai soggetti tenuti all'iscrizione presso il Registro delle imprese) risultano essenziali i seguenti elementi:

- La presenza di un *utile d'esercizio* e la destinazione, nell'assemblea di approvazione del relativo bilancio, ad apposita riserva denominata con riferimento alla norma in esame (D.L. n. 78/2010), distinta dalle altre riserve del patrimonio netto. Adeguata informazione deve essere fornita nella Nota integrativa.

In merito si osserva come il requisito sollevi dubbi per le imprese che chiudono il bilancio in perdita, le quali parrebbero escluse dall'agevolazione a meno di consentir loro di vincolare al regime sospensivo una preesistente riserva di utili disponibili; benché la formulazione letterale della norma contempli solo l'ipotesi di "utile" e l'Agenzia delle Entrate non abbia ancora fornito interpretazioni sul punto, appare ragionevole opinare che la destinazione al fine *de quo* di riserve costituite con utili pregressi non si discosti dalla *ratio* della norma. Per tali soggetti occorrerà quanto meno una specifica delibera assembleare che individui la riserva a ciò dedicata.

- La previsione di un *fondo patrimoniale comune* (ovvero, in alternativa, di un *patrimonio destinato all'affare*) peraltro elemento non essenziale ai fini della validità del contratto di rete.

Tuttavia, nella propria Circolare n. 15/E l'Agenzia delle Entrate ha sottolineato che l'accesso all'agevolazione è consentito soltanto qualora il contratto di rete preveda l'istituzione del fondo patrimoniale comune, non risultando agevolabili quelle reti sorte con finalità di collaborazione che non comportino la realizzazione di investimenti e progetti comuni.

L'istituto del fondo patrimoniale comune avvicina la rete al consorzio (cfr. artt. 2614 e 2615 del codice civile applicabili, se ed in quanto compatibili, al fondo comune di rete). Tale disciplina, peraltro, è stata oggetto di controversie con riferimento al regime di responsabilità del consorzio e dei consorziati per le obbligazioni assunte dagli organi consortili nell'esercizio delle proprie funzioni; in ogni caso, caratteristica peculiare della rete è l'assenza di un soggetto di diritto, con diretto impatto degli effetti gestori sui patrimoni degli aderenti, in quanto *rappresentati* e non semplici *mandanti*<sup>1</sup>.

- La redazione del *programma comune di rete*, asseverato da parte di Organismi abilitati (ossia, secondo quanto sinora previsto dal Decreto Ministeriale del 25/02/2011, quelli espressi dalle Confederazioni dei datori di lavoro rappresentative a livello nazionale presenti nel CNEL) e recante dettagliata e concreta individuazione degli investimenti necessari al compimento del programma stesso.

Infatti, rivolgendosi l'agevolazione alla realizzazione degli investimenti contemplati dal programma, occorrerà una loro precisa definizione, in quanto oggetto di potenziali controlli da parte dell'Agenzia delle Entrate, cui occorrerà dimostrare, anche sotto il profilo amministrativo-contabile, la loro effettuazione nonché destinazione al programma di rete<sup>2</sup>.

Al riguardo l'Agenzia ha chiarito che tra gli investimenti possono essere inclusi i costi per l'acquisto o l'utilizzo di beni strumentali, per servizi nonché per l'utilizzo di personale; rileva altresì il costo (definito "figurativo" dall'Agenzia) inerente i beni, i servizi ed il personale messi a disposizione dalle imprese aderenti.

È utile osservare che per beneficiare

dell'agevolazione non pare richiesta la capitalizzazione dei costi, o quanto meno la loro iscrivibilità tra le immobilizzazioni, al pari di taluni importanti provvedimenti agevolativi (ad esempio, il credito d'imposta per investimenti in attività di ricerca e sviluppo di cui alla L. 296/2006) e a differenza di altri (ad esempio, "Tecno Tremonti" di cui al D.L. 269/2003, nella quale si richiedeva espressamente la condizione che i costi agevolabili fossero "iscrivibili" tra le immobilizzazioni immateriali).

- La *realizzazione* degli investimenti correlati agli utili per i quali è accordato il beneficio della sospensione d'imposta, da perfezionare entro il termine dell'esercizio successivo a quello in cui è stato deliberato l'accantonamento.

Al riguardo si evidenzia che non è obbligatorio realizzare entro l'esercizio successivo tutti gli investimenti previsti dal programma di rete, ma unicamente quelli corrispondenti agli importi accantonati a riserva.

I citati presupposti per l'accesso all'agevolazione devono sussistere al momento della sua fruizione, ossia alla data del versamento delle imposte sui redditi dovute per il periodo d'imposta cui si riferiscono gli utili "sospesi" (pertanto, ad esempio, per i soggetti con il periodo d'imposta coincidente con l'anno solare il beneficio potrà essere fatto valere in sede di versamento delle imposte sui redditi dovute per il 2010, 2011 e 2012)<sup>3</sup>. Ciò comporta l'effettuazione di una variazione in diminuzione rilevante ai soli fini delle imposte sui redditi (IRPEF ed IRES), con esclusione dell'IRAP, pari al minore importo tra l'utile accantonato (e agevolabile, cfr. *infra*) e i costi sostenuti.

La "sospensione d'imposta" determinata dall'agevolazione in parola comporterebbe, sotto il profilo teorico, l'iscrizione in bilancio di imposte differite, da conteggiarsi non tanto sull'intero accantonamento al fondo patrimoniale, quanto sul citato minor importo, il quale soltanto genera il disallineamento civilistico-fiscale<sup>4</sup>. In particolare, data la natura della rilevazione contabile, avulsa dal conto economico, occorrerebbe operare una riduzione della riserva in sospensione d'imposta per le imposte ad essa corrispondenti. Appare tuttavia possibile estendere al caso di specie il principio secondo cui per le riserve in sospensione d'imposta la contabilizzazione delle imposte differite può essere evitata fino al momento in cui si

preveda la distribuzione della riserva o la liquidazione della società (Documento OIC 30-05-2005 n. 25, paragrafo I.I.).

L'agevolazione viene meno nell'esercizio sociale in cui la riserva è utilizzata per scopi diversi dalla copertura delle perdite (ossia distribuzioni, anche in sede di liquidazione di società) oppure in cui cessa l'adesione al contratto di rete<sup>5</sup>.

L'Agenzia delle Entrate ha opportunamente chiarito che, secondo lo schema tipico dei regimi sospensivi, una volta completato il programma il regime di sospensione della riserva di utili appositamente costituita permane, con ciò dovendosi riferire la natura temporanea dell'agevolazione non alla tassazione degli utili sospesi bensì al "numero chiuso" di periodi d'imposta nei quali i relativi utili possono essere accantonati in sospensione d'imposta.

Pertanto, purché mantenuta in bilancio anche a seguito dell'intervenuta realizzazione degli investimenti "*in relazione ai quali l'utile è stato accantonato*" la riserva in parola, costituita nei periodi d'imposta ricompresi tra il 31/12/2010 e il 31/12/2012, potrà beneficiare della sospensione d'imposta *sine die*, purché non utilizzata per scopi diversi dalla copertura delle perdite (dunque finanche per aumenti gratuiti del capitale sociale).

In merito agli aspetti procedurali, la fruizione dell'agevolazione da parte dei soggetti a ciò qualificati comporta la prenotazione delle somme interessate mediante la presentazione del modello RETI, da inviarsi esclusivamente in via telematica tra il 2 ed il 23 maggio di ciascuno dei tre anni 2011, 2012 e 2013, con riferimento al periodo d'imposta in corso al 31 dicembre dell'anno precedente<sup>6</sup>.

Il modello richiede l'indicazione, tra l'altro, dell'utile complessivamente accantonato nonché del risparmio fiscale corrispondente.

Compatibilmente con le risorse statali destinate all'agevolazione in commento (20 milioni di euro per il 2011, 14 milioni di euro per il 2012 ed altrettanti 14 milioni di euro per il 2013) e con le richieste di prenotazione pervenute, l'Amministrazione Finanziaria comunica annualmente, mediante apposito provvedimento, la percentuale in concreto spettante alle imprese prenotatarie.

Con provvedimento n. 81521 del 13/6/2011 riferito al periodo in corso al 31/12/2010

l'Agenzia delle Entrate ha fissato al 75,3733% la percentuale di detassazione spettante alle imprese aderenti a contratti di rete che abbiano attivato l'apposita riserva in sospensione d'imposta. La percentuale è stata determinata rapportando le risorse stanziare con le richieste pervenute attraverso il modello RETI (euro 26.534.578).

Nella dichiarazione dei redditi occorrerà quindi indicare sia la quota di utili destinata alla riserva in sospensione, sia la quota effettivamente agevolabile (che verrà riportata tra le variazioni in diminuzione). Tale quota dovrà essere esposta in coerenza con gli investimenti concretamente realizzati rispetto a quanto accantonato e con la percentuale comunicata dall'Agenzia delle Entrate.

Al riguardo risulta evidente che non tutta la riserva potrà essere detassata, qualificandosi tale la sola parte riconosciuta dall'Amministrazione finanziaria. Pertanto anche il recupero a tassazione sarà contenuto a detta parte (cfr. nota 3).

Va sottolineato che le reti d'impresa non possiedono soggettività passiva autonoma ai fini delle imposte sui redditi e pertanto non sono soggette alla presentazione di una "dichiarazione di rete" (cfr. Circolare 15/E). Tale presa di posizione dell'Agenzia si distingue dai precedenti orientamenti espressi in merito ai distretti produttivi, ai consorzi o alle associazioni temporanee di imprese.

Peraltro, la circostanza che la rete non possieda soggettività passiva per le imposte sui redditi non implica la mancanza di una soggettività ai fini IVA: sotto il profilo pratico, infatti, tale irrilevanza potrebbe rendere problematica l'acquisizione di beni e servizi dall'esterno ai fini della realizzazione del programmato investimento, e dunque la correlata fatturazione passiva, la quale dovrebbe effettuarsi pro-quota nei confronti di ciascun aderente ovvero di uno solo di essi, al quale spetterebbe l'incidenza del ribaltamento agli altri.

Potendo invece la rete agire a nome proprio ai fini IVA, la fatturazione avverrebbe convogliando i documenti esterni sulla partita IVA della rete che, a sua volta, in virtù di un mandato senza rappresentanza, provvederebbe agli opportuni riaddebiti.

La Risoluzione n. 70/E del 30/6/2011 dell'Agenzia delle Entrate, pur non pronunciandosi sul punto, invero più rilevante, della soggettività ai fini IVA, ha ammesso



l'attribuzione di un codice fiscale alle reti d'impresa che ne facciano richiesta, fornendo indicazioni operative in merito alla compilazione del modello AA5; infatti anche le organizzazioni di persone o beni prive di personalità giuridica possono iscriversi all'Anagrafe tributaria (DPR n. 605/73).

In conclusione, va evidenziato che l'innovativo istituto del "contratto di rete", sorto al fine di rilanciare la capacità innovativa e la competitività sul mercato delle imprese italiane, presenta tuttora molteplici aspetti meritevoli di approfondimento e chiarimenti ufficiali, sia *in primis* sotto il profilo legale (ad esempio, per ciò che concerne l'assetto operativo e i relativi poteri/obblighi: la relazione tra il valore del conferimento al fondo comune e la distribuzione dei benefici, rischi e poteri nell'ambito della rete è lasciata all'autonomia contrattuale delle parti) sia sotto il profilo della disciplina antitrust, sia a livello fiscale (circa le implicazioni per l'imposizione indiretta) sia, infine, a livello contabile (poiché l'assenza di un sistema di rilevazioni proprio della rete non ne agevola la misurazione delle prestazioni<sup>7</sup>): tutte criticità che solo la pratica applicazione potrà contribuire a risolvere (oltreché, prevedibilmente, a sollevarne altri).

Peraltro, il successo del nuovo istituto dipenderà dalla capacità delle imprese di definire un obiettivo comune effettivamente "sentito", superando il ben noto individualismo e la naturale diffidenza degli operatori italiani a condividere progetti comuni rivelando le proprie "conoscenze".

<sup>1</sup> Per opportuni approfondimenti cfr. Studio n. 1/2011 del Consiglio Nazionale del Notariato.

<sup>2</sup> L'Agenzia delle Entrate appare altresì titolata, a monte, a valutare nel merito l'asseverazione del contratto rilasciata dagli Organismi abilitati (art. 42, comma 2 *quater*, DL 78/2010 così recita: "L'Agenzia delle Entrate ... vigila sui contratti di rete e sulla realizzazione degli investimenti che hanno dato accesso all'agevolazione").

<sup>3</sup> Ai sensi del comma 2-*quinquies* dell'art. 42 del D.L. 78/2010, l'agevolazione può essere fruita solo in sede di saldo delle imposte sui redditi dovute per il periodo d'imposta relativo all'esercizio cui si riferiscono gli utili destinati al fondo patrimoniale comune o al patrimonio destinato all'affare; dunque, almeno per quanto concerne il primo periodo d'imposta, non può influire favorevolmente sulle modalità di calcolo dell'acconto previsionale (essendo irrilevante il metodo "storico"). Viceversa, la precisazione del medesimo comma secondo cui "... per il periodo d'imposta successivo l'acconto delle imposte dirette è calcolato assumendo come imposta del periodo precedente quella che si sarebbe applicata in assenza delle disposizioni di cui al comma 2-*quater*" parrebbe consentire, per i periodi d'imposta successivi al primo, di considerare l'agevolazione *de qua* in sede di acconto con il metodo c.d. "previsionale", in coerenza con il principio secondo cui il reddito del periodo in corso è influenzato dall'applicabilità al medesimo di modifiche della disciplina fiscale (sia favorevoli che sfavorevoli al contribuente). Infatti la predetta precisazione normativa, non contemplata nell'art. 5 del D.L. 78/2009 (agevolazione Tremonti-*ter*), potrebbe avallare una tesi diversa da quella della Circ. 44E/2009, la quale aveva espressamente escluso la possibilità di tener conto dell'agevolazione Tremonti-*ter* anche in sede di conteggi previsionali: del resto la Circ. 15E/2011 sulle reti d'impresa non ripropone espressamente analoga inibizione con riferimen-

to agli acconti previsionali. Valendo invece una completa analogia con la disciplina "Tremonti-*ter*" l'inciso della norma risulterebbe pleonastico oltreché equivoco.

<sup>4</sup> In prima battuta l'allocatione delle imposte differite è correlata all'intero importo dell'utile accantonato, in attesa di conoscere la percentuale agevolata comunicata dall'Agenzia delle Entrate nonché gli oneri effettivamente sostenuti, e ferma restando l'esimente prevista dal principio contabile OIC 25 (di cui *infra*).

<sup>5</sup> In tali occasioni l'utile accantonato concorrerà alla formazione del reddito d'impresa per la quota corrispondente a quanto approvato con i provvedimenti dell'Agenzia delle Entrate.

<sup>6</sup> Per il periodo in corso al 31/12/2010 è prevista una disciplina transitoria che consente l'adesione al contratto di rete, nonché la sua iscrizione presso il Registro delle imprese e l'asseverazione del programma comune entro il 30 settembre 2011. In tal caso, per il pagamento del saldo 2010 non si doveva tenere conto dell'agevolazione se non completati gli adempimenti richiesti dalla normativa. L'eccedenza di versamento è recuperabile in sede di dichiarazione dei redditi 2010 una volta integralmente soddisfatti i requisiti di legge.

In considerazione dei tempi tecnici necessari per la valutazione del programma comune di rete da parte degli organismi abilitati, la Risoluzione n. 89 del 12/09/2011 ha prorogato i termini per l'ottenimento dell'asseverazione al 31/12/2011. In pratica, secondo quanto precisato dal Ministero, fermo restando il rispetto di tutti gli altri presupposti, sarà possibile usufruire dell'agevolazione a condizione che l'ottenimento dell'asseverazione venga comunicato entro il 31 dicembre 2011.

<sup>7</sup> Ferma restando la possibilità di sviluppare un controllo di gestione "dedicato".





# Un'esperienza concreta di sviluppo del Corporate Performance Management. Tagetik e il Gruppo API

a cura di TAGETIK

**Processi di pianificazione e controllo più efficienti, convergenza dei flussi dato civilistici e gestionali e maggiore supporto nella gestione dei processi di chiusura contabile**

Per gestire con successo le performance aziendali nel settore energetico, il **Gruppo API** ([www.gruppoapi.com](http://www.gruppoapi.com)) aveva bisogno di uno strumento in grado di garantire una vista veloce e affidabile sulle complesse attività di business. Estrarre informazioni e prendere decisioni da 15 milioni di record per anno era infatti più facile a dirsi che a farsi. Fino al 2008, il gruppo utilizzava ancora diversi fogli di calcolo per gestire i processi di business. Inoltre, a complicare la situazione, il sistema di contabilità e il processo di reporting erano scollegati tra loro. Per questo motivo, la tracciabilità del dato nelle ultime fasi dei processi di budget, reporting e financial close era molto difficile e dispendiosa in termini di tempo.

A causa della crescente complessità del business e dei sistemi di controllo, il Gruppo API ha deciso di implementare una nuova soluzione di **Corporate Performance Management (CPM)**. L'azienda aveva bisogno di accelerare il processo di produzione del bilancio consolidato e di **riconciliazione tra i dati contabili e i dati gestionali** nonché disporre di informazioni qualitativamente migliori a supporto delle decisioni. Per migliorare la qua-



Cicli di processo più veloci, migliore qualità del dato e conoscenza delle attività di business.

lità del dato, garantire la tracciabilità e ridurre il lavoro manuale, API richiedeva inoltre una stretta integrazione tra il software di CPM e il sistema transazionale sottostante.

Dopo una valutazione approfondita di diversi prodotti software, l'azienda ha scelto di implementare la soluzione di **Tagetik** ([www.tagetik.it](http://www.tagetik.it)),

Le caratterizzazioni di Tagetik sono riportate nella pagina dedicata ai Soci Sostenitori per cui eviterei qui la ridondanza.

*"Grazie a Tagetik, abbiamo migliorato i processi di **pianificazione, controllo e reporting**", commenta Stefano Cardello, CFO di API. "Oggi gestiamo il consolidamento gestionale e il reporting nella stessa applicazione per il consolidamento civilistico, minimizzando i lavori ripetitivi e le inconsistenze dei dati. Grazie alle funzio-*

*nalità 'built-in' e alla gestione unificata di più processi all'interno del software, gli utenti hanno oggi a disposizione il tempo necessario per analizzare i dati".*

Oltre 60 utenti utilizzano il software di Tagetik per i processi di **planning e budgeting**. Ogni singolo utente può confrontare dati dettagliati, aggiornati, sicuri e tracciabili in ogni fase del processo. Oltre alla creazione di budget e forecast più attendibili, è possibile sviluppare analisi secondo dimensioni specifiche richieste dall'azienda (centro di costo, canale di distribuzione, prodotto e tipo di movimento). La piattaforma di Corporate Performance Management è alimentata dal sistema transazionale SAP di circa 20 milioni di record per arrivare ad elaborarne 1 milione. Il sistema produce circa 100 report, 20 dei quali vengono utilizzati dalla direzione per le decisioni strategiche.

Per alimentare il cruscotto di Tagetik, l'azienda ha implementato un datamart di dati finanziari basati su **Microsoft SQL Server**. Queste informazioni sono aggiornate attraverso una connessione diretta a SAP R/3 e con un sistema di immissione-dati basato su Microsoft Excel.

*"Poiché le attività di raccolta-dati e di creazione del budget sono molto più semplici da gestire, il processo di **forecast** consente di risparmiare ben il 30% del tempo. La qualità delle informazioni è migliorata drasticamente grazie alla nuova soluzione: gli utenti possono analizzare facilmente le variazioni o tenere traccia dei dati originali e degli effetti di eventuali modifiche ai dati di budget", conclude **Stefano Cardello**.*



API - Anonima Petroli Italiana è presente sul mercato petrolifero italiano da oltre 75 anni.

# Il Principio Contabile Nazionale OIC6: "Ristrutturazione del debito e informativa di bilancio"



di SILVIA RIMOLDI  
(KMPG - Socia CDAF)

L'acuirsi della crisi economico-finanziaria degli ultimi anni ha fatto sì che molte imprese si siano trovate nella condizione di non riuscire più ad affrontare i propri debiti, ricorrendo così alle diverse forme di ristrutturazione possibili. La ristrutturazione del debito sta pertanto diventando tema di grande interesse, laddove gli accordi tra debitore e creditore sono posti in essere sia per risanare l'esposizione finanziaria del debitore sia per soddisfare, a volte anche solo parzialmente, le ragioni del creditore.

Nell'ambito delle norme del Codice Civile e dei Principi Contabili Nazionali emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC) non erano presenti specifiche disposizioni in tema di ristrutturazione del debito. Né all'interno del corpus dei principi contabili internazionali (IAS/IFRS) si rinvenivano documenti che trattano in maniera sistematica il tema in oggetto. Tuttavia, nell'ambito di questi ultimi, le problematiche tecnico-contabili connesse alle operazioni di ristrutturazione dei debiti sono disciplinate da differenti principi. Tra questi, si segnalano: lo IAS 39 in relazione all'eliminazione contabile di una passività finanziaria, l'IFRS 5 in caso di attività non correnti possedute per la vendita, l'IFRIC 19 in caso di conversione del debito in capitale, lo IAS 37 che regola gli aspetti relativi agli accantonamenti, attività e passività potenziali.

In data 12 luglio 2011 il Consiglio di Gestione dell'OIC ha approvato in via definitiva il Principio Contabile OIC 6 "Ristrutturazione del debito e informativa di bilancio" (nel seguito "OIC 6") il cui scopo è quello di definire il trattamento contabile e l'informativa integrativa da fornire in merito agli effetti prodotti da un'operazione di ristrutturazione del debito, affrontando specificamente fattispecie quali il concordato preventivo ex art. 160 e segg. L.F., l'accordo di ristrutturazione del debito ex art. 182-bis L.F., il piano di risanamento attestato ex art. 67, comma 3, lettera d) L.F., nonché altre operazioni stragiudiziali di rinegoziazione dei debiti.

Il documento, pubblicato il 3 agosto 2011, si riferisce alle ipotesi in cui la ristruttura-

zione del debito è posta in essere da un'impresa che redige il proprio bilancio in continuità aziendale<sup>1</sup> ed in conformità alle disposizioni del Codice Civile ed ai Principi Contabili Nazionali<sup>2</sup>.

L'OIC 6 si applica nella redazione del bilancio d'esercizio di un'impresa debitrice ed è altresì applicabile nella redazione del bilancio consolidato e, per quanto compatibile, nella redazione dei bilanci intermedi.

L'OIC 6 si applica a partire dai bilanci relativi all'esercizio in corso alla data di approvazione del documento. È consentita un'applicazione anticipata.

Il documento, dopo aver fornito la definizione di ristrutturazione del debito<sup>3</sup> ed esaminato le principali tipologie di ristrutturazione del debito previste nell'ordinamento italiano, si sofferma in particolare sui seguenti aspetti:

- 1) l'identificazione del momento a partire dal quale si rilevano in contabilità e nel bilancio del debitore gli effetti della ristrutturazione ("data della ristrutturazione")
- 2) gli effetti contabili dell'operazione di ristrutturazione a seconda che la stessa sia realizzata attraverso modifiche dei termini originari del debito, cessione di attività e/o conversione del debito in capitale
- 3) il trattamento contabile dei costi connessi all'operazione di ristrutturazione
- 4) l'informativa integrativa.

Con riferimento al primo aspetto, l'OIC 6 precisa che la data della ristrutturazione coincide normalmente con la data di efficacia dell'accordo di ristrutturazione tra le parti. Nel caso in cui l'accordo preveda condizioni sospensive, la data della ristrutturazione coincide con il momento in cui si verificano tali condizioni o adempimenti. Se la data della ristrutturazione ricade tra la data di chiusura dell'esercizio e la data di approvazione del progetto di bilancio, quest'ultimo tiene conto degli effetti della ristrutturazione se i termini sostanziali dell'accordo di ristrutturazione sono già definiti alla data di chiusura dell'esercizio e vengono confermati senza modifiche sostanziali dagli eventi occorsi successivamente alla chiusura dell'esercizio (ad esempio nel caso di omologazione di un concordato preventivo successivamente alla chiusura dell'esercizio che non com-

porta modifiche sostanziali rispetto ai termini dell'accordo già definito tra le parti alla data dell'esercizio). Se invece, successivamente alla chiusura dell'esercizio, i termini dell'accordo di ristrutturazione vengono modificati sostanzialmente, gli effetti della ristrutturazione si rilevano nel bilancio dell'esercizio successivo.

Con riferimento al secondo aspetto, l'OIC 6 si sofferma su tre modalità di realizzazione della ristrutturazione del debito, precisando che le stesse possono essere tra loro combinate.

La ristrutturazione può, infatti, avvenire con una *modifica dei termini originari del debito* che può comportare una riduzione dell'ammontare del debito (come nel caso di riduzione dell'ammontare del capitale da rimborsare, degli interessi maturati e non pagati e/o degli interessi maturandi) oppure nella tempistica dei pagamenti (ad esempio nel caso di una rimodulazione o riscadenziamento dei termini di rimborso). Il beneficio economico derivante dalla ristrutturazione dovrà essere rappresentato in bilancio a seconda che:

- esso sia realizzato, ad esempio nel caso di riduzione del capitale da rimborsare o degli interessi maturati e non pagati, nel qual caso andrà iscritto nel conto economico un provento straordinario in contropartita alla riduzione del valore contabile del debito
- esso non sia ancora realizzato, ad esempio nel caso di riduzione degli interessi maturandi o di rimodulazione dei termini di rimborso, nel qual caso non potrà essere rilevato alcun provento a conto economico, che beneficerà degli effetti della ristrutturazione *pro rata temporis*, ad esempio mediante un minor ammontare di interessi passivi negli esercizi successivi alla ristrutturazione.

In ogni caso, indipendentemente dalle modalità di ristrutturazione adottate, nella nota integrativa dovranno essere fornite informazioni circa il valore economico del debito a seguito della ristrutturazione, la sua variazione rispetto al valore contabile del debito ante-ristrutturazione, nonché le variazioni negli esercizi successivi a quello della ristrutturazione.

La ristrutturazione del debito può avvenire anche con il *trasferimento dal debitore al creditore di attività* ad estinzione parziale o totale del debito. In tal caso, il valore del

debito iscritto in bilancio viene totalmente o parzialmente stornato in contropartita del valore contabile dell'attività ceduta, rilevando per la differenza un utile o una perdita da ristrutturazione tra i proventi ed oneri straordinari del conto economico.

La ristrutturazione del debito può, infine, avvenire con *l'emissione di capitale e la sua assegnazione al creditore*, ad estinzione parziale o totale del debito. L'OIC 6 precisa che, in tali casi, l'aumento di capitale sociale (e l'eventuale sovrapprezzo) vengono resi convenzionalmente pari al valore contabile del debito oggetto di ristrutturazione e, pertanto, il debitore non rileva alcun utile o perdita dalla ristrutturazione.

Con riferimento al terzo punto, l'OIC 6 precisa che i costi direttamente riconducibili ad un'operazione di ristrutturazione del debito sono rilevati nell'esercizio del loro sostenimento e/o maturazione all'interno degli oneri straordinari del conto economico. Infatti, il documento precisa che per tali oneri è assai difficile dimostrare la futura capacità di produrre benefici economici futuri e avere, quindi, la ragionevole certezza di realizzare tali benefici futuri, anche in considerazione della situazione di comprovata difficoltà economico-finanziaria delle imprese che ricorrono alla ristrutturazione dei debiti.

Con riferimento al quarto punto, l'OIC 6 richiede l'esposizione nella nota integrativa, in un'apposita sezione, delle seguenti informazioni:

- la descrizione della situazione di difficoltà finanziaria e/o economica affrontata dall'impresa debitrice, le cause che hanno generato tale difficoltà nonché una chiara ed esaustiva rappresentazione dell'esposizione debitoria dell'impresa, utilizzando allo scopo un prospetto fornito dallo stesso Principio Contabile OIC 6
- le caratteristiche principali dell'operazione di ristrutturazione del debito (ad esempio la tipologia di ristrutturazione, la data di ristrutturazione, una descrizione sintetica delle fasi in cui la stessa si svolge, la tipologia di debiti oggetto della ristrutturazione, la presenza di eventuali condizioni sospensive o risolutive, la presenza di eventuali pagamenti potenziali che il debitore si impegna ad effettuare al verificarsi di determinate circostanze, la presenza di *covenant*, le

caratteristiche principali di eventuali derivati connessi al debito ristrutturato, i principali aspetti di un'operazione di erogazione di nuova finanza)

- gli effetti che la ristrutturazione del debito è destinata a produrre sul capitale, sul reddito dell'impresa debitrice e sulla posizione finanziaria netta<sup>4</sup>
  - un'indicazione analitica e completa dei proventi e/o degli oneri derivanti dalla ristrutturazione iscritti tra le partite straordinarie del conto economico
  - per ciascun gruppo omogeneo di debiti ristrutturati, le modalità di ristrutturazione seguite, il valore contabile ed il valore economico del debito alla data di ristrutturazione ed alla data di riferimento del bilancio, il beneficio derivante dalla ristrutturazione, la durata residua del debito ante e post ristrutturazione, il tasso contrattuale ed il tasso effettivo ante e post-ristrutturazione. L'OIC 6 suggerisce di presentare tali informazioni in forma tabellare utilizzando uno schema riportato a titolo esemplificativo al paragrafo 7.5 dello stesso principio
  - se di importo significativo, la natura e l'ammontare dei costi connessi alla ristrutturazione
  - l'esistenza di garanzie, impegni o di altre operazioni fuori bilancio, che possono condizionare l'esito dell'accordo o gli effetti da questo prodotti
  - l'analisi delle scadenze dei debiti alla data del bilancio, compresi i debiti per *leasing* finanziari, evidenziando l'ammontare dei debiti avente scadenza entro l'esercizio successivo, compresa tra un anno e cinque e oltre i cinque anni
  - l'impatto della ristrutturazione di debiti relativi ad operazioni di *leasing* finanziario sull'informativa di cui all'art. 2427, n. 22 del Codice Civile.
- L'OIC 6 richiede, inoltre, una informativa completa sullo stato di avanzamento del piano di ristrutturazione, con l'indicazione alternativa di una delle seguenti informazioni:
- il fatto che le condizioni previste dal piano sono state rispettate nel corso del periodo di riferimento del bilancio anche in relazione alla tempistica di realizzazione

- il fatto che il piano verrà comunque rispettato nella sostanza anche quando nel corso del periodo di riferimento del bilancio alcune condizioni non si sono realizzate, in quanto è da ritenersi che si realizzeranno nel periodo di durata residua del piano
- nel caso in cui l'avanzamento del piano dovesse evidenziare alcuni elementi consuntivi e/o previsionali tali da garantire che il ripristino di condizioni di equilibrio potrà realizzarsi, comunque garantendo all'impresa di superare le attuali difficoltà finanziarie, ma seguendo modalità diverse da quelle originariamente previste, occorrerà indicare una sintesi di tali nuove modalità
- le conseguenze e gli effetti che l'impresa stima si potranno verificare nel caso in cui, dall'analisi dell'andamento consuntivo del piano emergono elementi tali da far ritenere che le condizioni previste all'interno del piano non si potranno realizzare, con conseguente possibilità di mancato ripristino delle condizioni di equilibrio e/o superamento delle difficoltà finanziarie.

Una specifica informativa è, inoltre, richiesta dall'OIC 6 con riferimento alla continuità aziendale. Se la ristrutturazione del debito risulta strumentale a garantire il rispetto del principio di continuità aziendale, l'OIC 6 richiede di indicare chiaramente tale circostanza nella nota integrativa (e/o nella relazione sulla gestione) al bilancio.

Se la ristrutturazione non si è ancora perfezionata alla data del bilancio, ove il mancato realizzo dell'operazione dovesse far venir meno la sussistenza dei requisiti per il rispetto della continuità aziendale, l'OIC 6 richiede di indicare chiaramente nella nota integrativa i motivi per i quali il bilancio in corso di predisposizione è redatto in un'ottica di *going concern*.

Infine, per ogni gruppo di informazioni sopra riportato, l'appendice 1 dell'OIC 6 presenta una tabella riepilogativa che indica l'esercizio in cui fornire ciascuna informazione, con riferimento all'esercizio in cui sono in corso le trattative per la ristrutturazione del debito, all'esercizio in cui la ristrutturazione del debito diviene efficace e agli esercizi successivi a quello in cui la ristrutturazione del debito è divenuta efficace.



Il documento disciplina, infine, il trattamento contabile e l'informativa applicabile alla *rinegoziazione dei debiti*, ossia nelle circostanze di modifica dei termini originari del debito diverse dalle operazioni di ristrutturazione del debito, con ciò riferendosi ai casi in cui il debitore non versa in situazioni di difficoltà finanziaria e/o ad operazioni che non comportano perdite per i creditori.

L'OIC 6 richiede di applicare i seguenti principi nella contabilizzazione delle operazioni di rinegoziazione dei debiti:

- a) in caso di variazione dell'ammontare del debito, gli effetti economici sono immediatamente rilevati al conto economico
- b) gli effetti economici dell'operazione, diversi dalla variazione dell'ammontare del debito, sono rilevati *pro rata temporis* a partire dal momento di efficacia dell'accordo
- c) gli eventuali costi sostenuti direttamente connessi all'operazione sono addebitati al conto economico nell'esercizio di loro sostenimento e/o maturazione
- d) la nota integrativa evidenzia gli effetti economici rilevanti dell'operazione.

Pertanto, in applicazione di tali principi, l'OIC 6 indica che:

- se, a seguito della rinegoziazione, si ha un aumento del valore dell'obbligazione da rimborsare, alla data della rinegoziazione, la contropartita del maggior debito iscritto in bilancio sarà costituita da un costo da iscrivere nel conto economico tra gli altri oneri finanziari
- se la rinegoziazione ha comportato una modifica dell'ammontare degli oneri finanziari che matureranno lungo la vita residua del debito e/o una modifica nella tempistica originaria dei pagamenti (a titolo di capitale e/o interessi) alla data della rinegoziazione, il debitore non rileva alcun effetto a conto economico, né alcuna variazione del valore contabile del debito iscritto tra le passività. La maggiore o minore onerosità derivante dall'operazione è iscritta a conto economico *pro-rata temporis* durante vita residua del debito. Tale variazione di onerosità incide, tuttavia, sul valore economico del debito e pertanto, ove rilevante, l'effetto è indicato in nota integrativa.

dell'esercizio nel quale i debiti sono stati rinegoziati:

- la tipologia e il valore contabile dei debiti le cui condizioni sono state rinegoziate, distinguendo tra debiti scaduti e non scaduti
- una sintetica descrizione delle principali caratteristiche dell'operazione di rinegoziazione
- gli effetti dell'operazione sul conto economico dell'esercizio e su quelli degli esercizi successivi.

Se rilevanti, occorre altresì fornire le seguenti informazioni:

- gli effetti dell'operazione sulla posizione finanziaria netta nell'esercizio e in quelli successivi
- la natura e l'ammontare dei costi direttamente connessi all'operazione
- nel caso di operazioni concluse da un debitore che si trova in difficoltà finanziaria che comportano un beneficio nullo o una maggiore onerosità per il debitore, la variazione del valore economico del debito ante e post-rinegoziazione
- nel caso di operazioni concluse da un debitore che non si trova in difficoltà finanziaria, il valore economico del debito post-rinegoziazione e il confronto con il valore contabile ante-rinegoziazione.

L'OIC 6 richiede, infine, di commentare nella relazione sulla gestione le principali caratteristiche dell'operazione di rinegoziazione.

<sup>1</sup> Sono escluse dall'ambito di applicazione dell'OIC 6 le operazioni di ristrutturazione del debito che hanno finalità liquidatoria, alle quali si applicano le regole previste dal Principio Contabile OIC 5 "Bilanci di liquidazione". Il documento precisa che alcune disposizioni in esso contenute, in particolare quelle relative alle informazioni integrative, possono utilmente integrare le informazioni richieste dal Principio Contabile OIC 5.

<sup>2</sup> Il documento non si applica, pertanto, alle imprese che adottano i Principi Contabili Internazionali e alle imprese che seguono le disposizioni dettate dal titolo VIII del Codice delle Assicurazioni nella redazione del bilancio d'esercizio.

<sup>3</sup> Operazione mediante la quale la parte creditrice, per ragioni economiche, effettua una concessione alla parte debitrice in considerazione delle difficoltà finanziarie della stessa, concessione che altrimenti non avrebbe accordato.

<sup>4</sup> Il documento fornisce uno schema per la presentazione della posizione finanziaria netta. Si evidenzia che in tale schema i debiti per *leasing* finanziari sono ricompresi all'interno della posizione finanziaria netta, ancorché rilevati in bilancio con il metodo patrimoniale.



# Sviluppo sostenibile: la posizione di Fondirigenti



di RENATO CUSELLI  
(Presidente Fondirigenti  
& A.M.C.)

Parlando del futuro vorrei stimolare una riflessione intorno al tema della sostenibilità; inteso non solo come sviluppo sostenibile in relazione alle nostre scelte ed alle nostre responsabilità, per determinare un impegno globale atto a garantire il futuro e la sopravvivenza del nostro pianeta, ma anche e, soprattutto, sviluppo sostenibile in termine di risorse sul piano sociale più equamente accessibili, il che implica una maggiore diffusione del senso di giustizia sociale.

Occorre pertanto superare una visione, che potremmo definire solo "economicistica" della sostenibilità e riformulare il concetto, ampliandolo ovvero andando oltre la capacità di garantire alle generazioni future il soddisfacimento dei loro bisogni al pari almeno di quello che stiamo garantendo a noi stessi.

Estendendolo a quello di giustizia, poiché è tempo di andare oltre il solo perseguimento dei singoli interessi e bisogni personali; in conclusione l'importanza della vita umana non può essere circoscritta al mero tenore di vita ed al semplice soddisfacimento dei bisogni, ma includere un senso di reciprocità, interdipendenza e cooperazione oltre che di giustizia ed equità.

Se il futuro è oggi, parafrasando Paul Valéry, **"il guaio del nostro tempo è che il futuro non è più quello di una volta"**.

Stiamo affrontando ore drammatiche, con una crisi di portata storica, strutturale, ignota per durata e caratteristiche, crisi legata alla concorrenza aggressiva, alla crescente internazionalizzazione dei mercati, alla dinamica del quadro ambientale, ma soprattutto alla difficoltà di reagire con le leve tradizionali all'intensità della competizione.

Per ciò che riguarda la concorrenza, non si può fare a meno di osservare come la concezione genuina di un pluralismo di operatori (utile per migliorare la qualità dei prodotti e servizi offerti al mercato) sia oggi sopraffatta dalla prassi di una competizione volta all'eliminazione dei concorrenti (controllata a malapena dalla legge). Si devono quindi introdurre correttivi per evitare che il primato del merito ed il principio del confronto competitivo finiscano per legittimare una radicalizzazione delle disuguaglianze; perché l'elemento cardine di ogni sistema democratico è il principio della uguaglianza, da intendersi non come presupposto, bensì

come scopo da perseguire.

Come scriveva Norberto Bobbio: *"non è che gli uomini siano uguali"*; l'uguaglianza è un punto di arrivo, è un dovere da compiere.

L'uguaglianza deve essere un accesso alla conoscenza, che non abbia barriere di censo, di famiglia, di provenienza geografica; conoscenza e sviluppo di capacità critiche le quali sono parte fondamentale ed irrinunciabile della missione di una società democratica poiché così si formano cittadini critici, autonomi nelle proprie scelte, meno condizionabili dai poteri e dalle mistificazioni del potere, in una parola **LIBERI**.

Si tratta di battersi sul terreno della qualità, dell'innovazione ed allo stesso tempo della produttività, si tratta cioè di ricominciare a crescere.

Su questo fronte è chiamata a dare risposte vincenti e convincenti la nostra classe dirigente, chiamata sempre più in causa anche a fronte delle gravi conseguenze occupazionali determinate dalla crisi.

La sola via di uscita passa attraverso lo sviluppo di una cultura manageriale che punti sulla valorizzazione e l'ampliamento delle competenze, modificando radicalmente strategie e modalità gestionali e facendo sì che il sistema organizzativo-manageriale diventi il fattore "differenziale" principale per accrescere allo stesso tempo competitività e occupabilità, creatività ed efficienza.

Il tutto con una regia che si basi sulla capacità di un reale apprendimento collettivo e sulla diffusione di nuove professionalità, specie quelle dei giovani professionali da utilizzare nella re-ingegnerizzazione dei processi e delle infrastrutture organizzative. Capacità che vedono proprio nella formazione una delle leve strategiche prioritarie.

Tale sforzo di crescita e sviluppo culturale collettivo richiede investimenti, esperienze, programmi difficilmente esplicitabili senza un ricorso sistematico alla leva formativa ed il raffronto, continuo, con le buone pratiche dei nostri competitor.

L'individuazione delle peculiarità della via italiana al business, stimolando l'innovazione ed il cambiamento, nonché il coinvolgimento dei vari attori della business community e istituzionali rappresentano un punto fondamentale della mission e delle attività di Fondirigenti.

La nostra Fondazione da tempo è attiva su questi temi con una specifica attività di ricerca che si affianca al finanziamento

della formazione continua ed all'agenzia di intermediazione del management.

Sul fronte delle attività abbiamo avviato sin dal 2001 una costante attività di monitoraggio ed analisi del modello manageriale italiano, prima con il progetto "Management Made in Italy", per poi giungere alla costituzione dell'Associazione Management Club (insieme alla LUISS ed a Federmanager) che pubblica il Rapporto annuale sulle classe dirigente.

Il focus delle nostre attività è stato il modello manageriale, convinti come siamo che la dotazione manageriale e la preparazione di imprenditori e manager possano essere il vero volano di innovazione e sviluppo per il nostro paese.

## Alcune riflessioni finali

Anziché contemplare scontenti le nostre debolezze, è più utile partire dai nostri punti di forza, andandoli a cercare là dove si trovano, e costruire su quelli. Riconquistare un senso di padronanza del nostro destino è la risposta; una riforma dal basso, che ciascuno può promuovere, è quella che riguarda i valori della società, i principi di responsabilità, di merito, di competenze, di dovere civile; la valorizzazione dei talenti, la costruzione di una società più aperta e più giusta, sono le sfide prioritarie della nostra classe dirigente.

Dalla fine della Seconda Guerra mondiale sino agli anni sessanta alcune generazioni di Italiani furono capaci di imprese eccezionali, non miracoli, ma la ricostruzione ed il decollo dell'Italia moderna furono opera di uomini e donne normali, delle loro idee, generosità, costanza, lavoro di squadra, anche nei periodi più difficili.

Possiamo e dobbiamo ritrovare l'ispirazione di un passato non tanto remoto, i nostri genitori ed i nostri nonni furono negli anni cinquanta i "cinesi d'Europa", stupirono il mondo per la grinta con cui risollevarono un Paese stremato ed umiliato. I loro valori non sono scomparsi: **li abbiamo dentro di noi**. Per affrontare il futuro occorre riscoprire la parte migliore del nostro passato, e così che si comportano le potenze emergenti, quelle che oggi dominano la scena mondiale e appena poche decenni fa sembravano prigioniere di una decadenza interminabile.

La storia non è una prigione, tocca a noi scrivere la nostra!!

Ci riusciremo e così smentiremo i profeti della paura, questa non deve essere speranza, ma certezza.

# La valutazione del presupposto della continuità aziendale nei Principi di revisione e contabili nazionali ed internazionali



di FABIO TAVANI  
(BDO)

## Situazione attuale delle norme sulla continuità aziendale

In una situazione di crisi dell'economia bisogna valutare la capacità delle imprese di essere in grado di mantenere e consolidare la propria attività nel tempo. Tutto ciò rientra nell'argomento dell'analisi della continuità aziendale, aspetto ribadito anche dall'articolo 2423-bis del Codice civile che, esplicitando la clausola generale del bilancio d'esercizio, recita al primo comma che, "la valutazione delle voci va fatta secondo il criterio della prudenza ed in prospettiva della continuazione dell'attività". Risulta evidente che solo il mantenimento delle condizioni di operare in continuità aziendale permette al bilancio di ottenere il suo scopo, consistente nel dare una nitida rappresentazione della situazione economica e finanziaria dell'impresa "in funzionamento". Se l'impresa dovesse redigere il bilancio osservando i principi contabili internazionali, lo stesso concetto viene esplicitato in maniera ancora più chiara dal paragrafo 13 del Principio IAS 1 "Presentazione del bilancio" che dispone che "i bilanci devono presentare attendibilmente la situazione patrimoniale - finanziaria, il risultato economico e i flussi finanziari di una impresa" e dai paragrafi 23 e 24 dove stabilisce che "nella fase di preparazione del bilancio, la direzione aziendale deve effettuare una valutazione della capacità dell'impresa di continuare a operare come una entità in funzionamento. Il bilancio deve essere redatto nella prospettiva della continuazione dell'attività a meno che la direzione aziendale non intenda liquidare l'impresa o interrompere l'attività o non abbia alternative realistiche a fare ciò. Se la direzione aziendale sia a conoscenza, nel fare le proprie valutazioni di significative incertezze .... che possano comportare l'insorgere di seri dubbi in proposito, deve evidenziare tali incertezze. Per gli aspetti legati alla revisione aziendale si fa specifico riferimento al Principio di revisione n. 570 "La continuità aziendale". Il documento ha lo scopo di evidenziare i parametri di comportamento ed allo stesso tempo fornire una guida d'orientamento al revisore che deve valutare il presupposto della continuità aziendale come

base solida ed affidabile per la redazione del bilancio d'esercizio. Il principio ribadisce che sia durante la pianificazione che nello svolgimento delle procedure di revisione, e nella valutazione dei relativi risultati, il professionista deve considerare il presupposto della continuità aziendale che risulta propedeutico alla preparazione del bilancio.

I Principi di revisione e contabili di riferimento per la valutazione ed applicazione della continuità della gestione aziendale nella redazione del bilancio di esercizio, in ausilio al presupposto dell'articolo 2423-bis del Codice civile, sono i seguenti:

### Ambito nazionale

Principio di revisione n. 570

Principio contabile OIC n. 5, paragrafo 7.2

### Ambito internazionale

Principio di revisione ISA n. 570

Principio contabile IAS 1, paragrafi 25-26

Occorre osservare che le imprese si presentano come un organismo con un proprio ciclo vitale diviso fondamentalmente in tre momenti ovvero la nascita, il funzionamento e la fase di liquidazione. Ed è per questo che qualunque determinazione di valori non può che considerare il particolare momento che attraversano le imprese e tanto vale anche per le determinazioni di bilancio.

Con il termine continuità (going concern) si riferisce alla capacità delle imprese ad agire in maniera stabile in un dato arco temporale sul mercato con conseguente creazione di valore.

Un esercizio di notevole importanza risiede nella individuazione della capacità delle aziende nel continuare la propria attività. In tal caso la disciplina nazionale ed internazionale suggerisce gli *indicatori di continuità* che facilitano l'accertamento del presupposto del postulato della continuità.

La lettura dell'articolo 2423-bis del Codice civile nella parte dove si afferma che in sede di redazione del bilancio la valutazione delle voci deve essere fatta con prudenza ed in prospettiva di continuità aziendale, esalta quanta importanza ha, per il vertice delle aziende, la verifica che queste siano nelle effettive condizioni di sostenere in maniera durevole la gestione operativa. Una prima considerazione che ne deriva è che i beni durevoli di un'attività in funzionamento abbiano un valore

che rifletta la loro capacità di produrre reddito in futuro. Infatti la mancata capacità di recupero economico e finanziario dei beni impiegati nelle aziende ostacola la possibilità di compiere stime di chiusura d'esercizio in ottica di continuità ed aumenta il rischio di mutamento dei criteri di valutazione e redazione ordinariamente adottati per la redazione del rendiconto annuale di bilancio.

Nel particolare diciamo che, il vertice aziendale può ritrovarsi dinanzi a tre scenari:

- Gli amministratori hanno fondate certezze che l'azienda continuerà la propria attività, non sono previste operazioni di dimissioni, prestiti, dilazioni su debiti commerciali, rinegoziazioni. Le perplessità sulle condizioni aziendali verranno citate nella relazione sulla gestione ed il bilancio viene redatto secondo il presupposto della continuità;
- Gli amministratori hanno individuato elementi che portano a dubbi significativi sulla capacità dell'azienda di operare nel futuro. Tuttavia ritengono di poter redigere il bilancio secondo principi di continuità. In tal caso le incertezze significative andranno analizzate in nota integrativa o nelle note esplicative ed andrà altresì esplicitato il motivo alla base della decisione degli amministratori relativamente alla redazione del bilancio secondo valori che traggono ispirazione dalla continuità.
- Gli amministratori optano per l'impossibilità di redigere il bilancio secondo il presupposto della continuità aziendale. In questa ipotesi occorre applicare la disciplina civilistico - contabile prevista per le società in liquidazione (Principio contabile nazionale OIC n. 5, par. 2.3, 2010).

## La continuità aziendale nei Principi di revisione e contabili nazionali

Il revisore per quanto riguarda la continuità aziendale, deve valutare dettagliatamente le cosiddette incertezze significative che fanno nascere dubbi sulla possibilità che le aziende possano proseguire la propria attività in futuro. Il revisore in base alle sue valutazioni potrà agire come segue:

- Redigere la relazione senza alcun rilievo qualora ritenga che non vi siano incer-



tezze relativamente al presupposto della continuità aziendale;

- Redigere la relazione senza rilievi e con un *paragrafo d'enfasi* dove viene richiamata l'attenzione su circostanze che potrebbero portare ad incertezze significative sulla continuità aziendale già illustrate dagli Amministratori nei documenti di bilancio;
- Non esprimere alcun giudizio che attesti nella relazione la presenza della condizione della continuità aziendale. Questo nel caso in cui sono riscontrabili svariate incertezze significative sulla effettiva operatività dell'impresa in futuro.

Al fine di accertarsi concretamente della continuazione in futuro dell'attività aziendale, sono stati individuati degli indicatori di continuità, in particolare:

- Indicatori finanziari legati a situazioni di deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo, indici economico-finanziari negativi o in forte peggioramento, grosse perdite di esercizio, difficoltà nel rimborsare o acquisire finanziamenti.
- Indicatori gestionali legati ad eventi come le dimissioni degli organi sociali, la perdita di fornitori importanti per il business dell'azienda, abbandoni del personale, la perdita di mercati strategici.
- Altri indicatori ovvero capaci di avere peso sulla continuità della gestione ad esempio le controversie fiscali e legali oppure il capitale al di sotto dei limiti legali o ancora le modifiche politiche governative che potrebbero generare effetti non favorevoli sull'impresa.

### La continuità aziendale nei Principi di revisione e contabili internazionali

Per evidenziare il parallelismo esistente tra la disciplina italiana e la disciplina internazionale bisogna precisare che il going concern principle, che corrisponde al principio italiano della continuità aziendale è uno dei due assunti base del framework IAS/IFRS.

Nello IAS 1 al paragrafo 25 si evince che il bilancio deve essere redatto assumendo che l'impresa sia stata in funzionamento sino alla chiusura del bilancio di esercizio e che questa sia in grado di svolgere

regolarmente la sua attività anche in futuro.

Per rendere più esplicito il concetto sopra scritto, nella fase di predisposizione del bilancio, i vertici aziendali devono effettuare una valutazione della capacità dell'entità di continuare a operare come entità funzionante. Qualora la direzione d'azienda nel fare le proprie valutazioni venga a conoscenza di incertezze significative sulla possibilità di operare in condizioni di continuità in futuro, deve prontamente evidenziare tali incertezze. Nel caso in cui l'entità non rediga il bilancio secondo la prospettiva della continuità aziendale, essa deve darne evidenza unitamente ai criteri di redazione del bilancio ed alle ragioni per cui l'entità non viene considerata in funzionamento.

Le incertezze significative sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria di un'azienda, possono far nascere dubbi sulla possibilità di proseguire la propria attività ed andranno menzionati nelle note al bilancio.

Dalla lettura dell'ISA 570 si evince che i revisori non hanno tra i loro compiti quello di prevedere il futuro di un'azienda attraverso il loro giudizio ma, devono valutare l'esistenza delle condizioni affinché le valutazioni contabili siano espresse in un'ottica di continuità aziendale.

Lo stesso ISA 570 prevede una serie di eventi o condizioni che facciano insorgere significative incertezze sul going concern. In particolare, il revisore deve avvalersi di indicatori gestionali, finanziari e di altra natura per le analisi nella fattispecie ed inoltre, deve prestare costante attenzione negli esercizi successivi a tutti i punti di allerta che ha illustrato nel planning.

L'ISA 570 contempla inoltre che, nelle analisi dei presupposti del going concern, qualora il vertice aziendale effettui previsioni per un periodo pari o inferiore a venti mesi attraverso la formulazione di stime e dati, il revisore ha facoltà di richiedere ulteriori accertamenti previsionali superiori all'arco di tempo sopra menzionato. Questo avviene quando il revisore individua particolari condizioni o eventi che necessitano di analisi dettagliate.

Inoltre l'organo di controllo può richiedere agli amministratori se siano a conoscenza di eventi negativi successivi al periodo considerato nell'assessment; questa circostanza sorge a causa di fattori che mettono in dubbio la continuità

aziendale tali da spingere il revisore ad attuare procedure ad hoc, ossia ad effettuare un ulteriore assessment (additional audit procedures).

Le additional audit procedures sono volte a rivedere i piani futuri predisposti dal management aziendale, capire se vi sia una conferma delle incertezze significative per il tramite della valutazione dei piani di sviluppo impostati dal management.

Al fine di valutare le strategie dell'organo di amministrazione a sostegno del going concern, le additional audit procedures prevedono inoltre la discussione e l'analisi con il management dell'ultimo bilancio disponibile, l'analisi del cash flow (paragrafo 29 dell'ISA 570), considerare le previsioni sui rapporti commerciali con i clienti, esprimendo in sintesi il giudizio sulla capacità dell'azienda di rispettare il going concern principle.

Il paragrafo 30 dell'ISA 570 tratta delle conclusioni del revisore da riportare nella relazione ovvero:

- Giudizio positivo;
- Giudizio positivo con rilievi;
- Giudizio negativo.

Dalla verifica del going concern fondamentalmente possono generarsi due diversi scenari:

- Il going concern è applicato appropriatamente ma persistono incertezze significative. In questo caso il revisore valuta se in bilancio vi sia adeguata descrizione degli eventi e condizioni che ledono la continuità aziendale. Se gli amministratori hanno dato adeguata menzione nelle note al bilancio delle incertezze significative, il revisore inserisce un paragrafo d'enfasi. Se l'informativa non risulta adeguata il revisore esprimerà un giudizio con rilievi o un giudizio negativo a seconda delle circostanze. In entrambi i casi la relazione di revisione dovrà evidenziare l'esistenza di incertezze significative relative al presupposto della continuità aziendale.
- Il going concern è applicato inappropriatamente. In questo caso il revisore esprime parere negativo nella sua relazione anche se nella nota al bilancio sono state fornite informazioni adeguate alle incertezze significative.

Qualora il management non rediga il bilan-

cio secondo il criterio del going concern, deve usare dei criteri di valutazione in alternativa sui quali il revisore esprime il proprio giudizio sulla effettiva adeguatezza in fase di applicazione.

E' utile ricordare che il revisore può richiedere al vertice aziendale di effettuare ulteriori accertamenti nel caso in cui le incertezze significative abbiano registrato un peggioramento nel periodo che va dalla data di chiusura del bilancio ed il momento della sua approvazione.

Infine, dopo un'attenta osservazione della disciplina nazionale ed internazionale in tema di continuità, è rimarcabile la sostanziale uniformità nella valutazione ed individuazione del postulato del going concern.

Abbiamo fin ora trattato del tema della continuità aziendale preoccupandoci soprattutto di analizzare tale argomento dalla prospettiva della normativa civilistica e dei Principi di revisione e contabili nazionali ed internazionali.

Ora ci occuperemo di comprendere in quale modo e a partire da quali soggetti si sviluppa la vigilanza sulla continuità aziendale e sui rischi correlati.

### Continuità aziendale: a chi spetta valutarla ed in quale modo.

Importante è comprendere da chi e in che modo si sviluppa la vigilanza sulla continuità aziendale e sui rischi relativi. Ogni organo che si occupa dell'azienda ne è coinvolto in modo diverso e con differente enfasi, vediamo il ruolo degli amministratori, dei sindaci e dei revisori.

La valutazione della direzione sul presupposto della continuità aziendale comporta l'espressione di un giudizio, in un dato periodo, sull'esito futuro di eventi o circostanze che sono per loro natura incerti. A tale proposito, risultano rilevanti i seguenti fattori:

- In generale, il grado di incertezza associato all'esito di un evento o di una circostanza aumenta in modo ragguardevole quanto più il giudizio formulato dalla direzione sull'esito di tale evento o circostanza si riferisce ad un futuro lontano. Per tale motivo, la maggior parte dei quadri normativi di riferimento sull'informazione finanziaria, che richiedono esplicitamente una valutazione da parte della direzione, specificano anche il periodo in relazione al quale si devono prendere in considerazione tutte le informazioni disponibili;

- Qualsiasi giudizio sul futuro si basa su informazioni disponibili nel momento in cui il giudizio viene espresso. Eventi successivi possono contraddire un giudizio che, nel momento in cui era stato espresso, era ragionevole;

- La dimensione e la complessità dell'impresa, la natura e le circostanze delle sue attività ed il suo grado di dipendenza nei confronti di fattori esterni, sono tutti elementi che influenzano il giudizio sull'esito di eventi o circostanze future.

Gli amministratori dell'azienda sono i primi ad essere coinvolti e devono verificare se l'impresa o il Gruppo siano in grado di operare in futuro, in quanto spetta a loro mantenere e sviluppare l'investimento effettuato dai soci che li hanno nominati a gestire l'azienda. In tal senso l'OIC 5 "Bilanci di liquidazione" ne definisce bene ruoli e competenze e illustra al meglio la delicata fase di passaggio da amministratori a liquidatori. In particolare gli amministratori devono sviluppare l'attività dell'impresa ma soprattutto non devono depauperare l'investimento e quindi far perdere valore all'impresa stessa. In tempi di crisi questo aspetto è molto delicato ed importante. Il loro ruolo permette di considerare tutta una serie di informazioni di cui possono essere in possesso in modo più analitico e rapido degli altri organi sia considerando la dimensione e la complessità dell'impresa, la natura e lo stato delle sue attività, la sua organizzazione e descrivere le azioni che intendono perseguire.

L'altro organo coinvolto nel prevenire o accertare la crisi d'impresa è il Comitato per il controllo interno e la revisione contabile (articolo 19, D.Lgs. 39/2010) che può essere, di norma il Collegio sindacale (Consiglio di sorveglianza o Comitato per il controllo sulla gestione negli altri modelli di governance) al quale spetta il compito di vigilare sull'osservanza della legge e dello statuto, o di accertare se gli atti e le deliberazioni degli altri organi della società siano o meno conformi alle leggi e alle disposizioni dello statuto, oltre alla vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione.

Tale compito si sostanzia nella verifica della conformità delle scelte gestionali ai generali criteri di razionalità economica, senza sindacare sull'opportunità gestionale delle scelte; ma non considerando un controllo di merito all'opportunità e alla convenienza delle scelte di gestione degli

amministratori, ma solo approfondendo negli aspetti di legittimità. I sindaci dovranno verificare che gli amministratori non abbiano trascurato di fornire e valutare tutte le informazioni sufficienti in merito all'operazione ed abbiano posto in essere tutte le cautele e verifiche preventive normalmente richieste per scelte di quel tipo, operate in quelle circostanze e secondo quelle modalità.

Si tratta, inoltre, di verificare che le scelte siano congruenti, ragionevoli e compatibili con le risorse ed il patrimonio di cui dispone la società. Nel vigilare sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, il Collegio sindacale dovranno accertare che gli amministratori non compiano operazioni estranee all'oggetto sociale, in conflitto d'interessi con la società, manifestamente imprudenti o azzardate, e che possano compromettere l'integrità del patrimonio sociale, volte a sopprimere o a modificare i diritti attribuiti dallo statuto o dalla legge ai singoli soci, in contrasto con le delibere assunte dall'assemblea, dal consiglio di amministrazione o dal comitato esecutivo. In particolare dovranno vigilare sugli atti e le deliberazioni palesemente pregiudizievoli e in grado di porre in dubbio la continuità aziendale.

Infine il compito del revisore in caso di mancanza di continuità aziendale. È noto che il suo ruolo è quello di valutare la correttezza del bilancio redatto dalla società, analizzandone i documenti contabili e di valutare che il presupposto della continuità aziendale sia appropriato.

In relazione a tale ultimo aspetto, il revisore dovrà verificare se le conclusioni a cui sono giunti gli amministratori siano corrette e se vi siano incertezze circa la capacità di funzionamento dell'impresa, tali da doverne dare informativa in bilancio.

Quando potrebbe sorgere un problema di continuità aziendale è importante raccogliere sufficienti ed idonei elementi probativi, questa verifica inizia dalla pianificazione dell'incarico di verifica.

In tale situazione, il revisore contabile, dovrà discuterne con gli amministratori, analizzare i piani gestionali futuri stilati e potrà richiedere documenti e notizie utili per procedere ad ulteriori controlli. Inoltre potrà scambiare tempestivamente con il collegio sindacale le informazioni rilevanti per l'espletamento dei propri compiti.

## Soci Sostenitori CDAF



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

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



Azimut è il principale Gruppo Italiano indipendente operante (dal 1989) nel settore del risparmio gestito. La capogruppo Azimut Holding è quotata alla Borsa di Milano dal 2004 ed è membro, fra gli altri, dell'indice FTSE MIB. Il Gruppo comprende diverse società attive nella promozione, nella gestione e nella distribuzione di prodotti finanziari ed assicurativi, aventi sedi in Italia, Lussemburgo, Irlanda e Cina (Hong Kong e Shanghai). In Italia Azimut SGR opera nella promozione e gestione dei fondi comuni di diritto italiano, nonché nella gestione su base individuale di portafogli di investimento per conto terzi, mentre Azimut Capital Management SGR è la società per la gestione di fondi hedge di diritto italiano, e Azimut Consulenza SIM, AZ Investimenti SIM e Apogeo Consulting SIM curano la distribuzione dei prodotti del Gruppo e di terzi tramite la propria rete di promotori finanziari. Le società estere sono la lussemburghese Az Fund Management (), e le irlandesi AZ Life Ltd (ramo vita) e la AZ Capital Management Ltd (hedge fund).

**C.so Re Umberto 4/e - 10121 Torino - Tel. 011 5115111**



**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.

**C.so 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.

**P.zza 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 Direz. 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)



**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 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** 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 distintive.

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)



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

Via Bertola, 34 - 10122 Torino - Tel. 011 5743611 - Fax 011 5627062 - [www.pirolapennutozei.it](http://www.pirolapennutozei.it)



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

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

C.so Matteotti, 21 - 10121 Torino - Tel. 011 5178602 - Fax 011 5189491  
[pitagora@pitagora.org](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 (Consolia Ltd.), 6 milioni di Euro di Capitale Sociale.

Praxi è articolata su quattro Divisioni:

- Organizzazione
- Valutazioni e Perizie
- Informatica
- Risorse Umane

C.so Vittorio Emanuele II, 3 - 10125 Torino - Tel. 011 6560 - [www.praxi.com](http://www.praxi.com)



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

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

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

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



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

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

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

## Soci Sostenitori CDAF



**Tagetik** - Microsoft Gold Certified Partner - fornisce una soluzione software completa per il Performance Management e la Financial Governance, la Business Intelligence, la Collaborazione e la Comunicazione aziendale. Tagetik 3.0 crea valore semplificando la complessità dei processi di business per il CFO e il CIO: budget, pianificazione e forecasting, consolidamento e reporting, financial governance, strategy management, analisi della profittabilità, analisi del capitale circolante e adeguamento alle "compliance"/specifiche richieste di business. Tagetik 3.0 è la soluzione per gestire le performance aziendali fino alla singola transazione, controllare l'esecuzione della strategia e migliorare i processi decisionali in tutta l'organizzazione, così da ottenere un veloce ritorno dell'investimento e ridurre il costo totale di possesso del software (TCO). Tagetik è presente in 13 paesi ed ha avviato una partnership molto stretta con Microsoft. I suoi specialisti di mercato sono totalmente impegnati nel successo dei 400 clienti in tutti i settori d'impresa e nello sviluppo di partnership internazionali con i maggiori "system integrator", partner tecnologici e specialisti locali. Per maggiori informazioni: [www.tagetik.it](http://www.tagetik.it)

Via Farnesi, 141 - 55100 Lucca - Tel. 058 396811 - Fax 058 391199 - [www.tagetik.it](http://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](http://www.unionfidi.com)  
[info@unionfidi.com](mailto: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](http://www.ventanagroup.it) - [info@ventanagroup.it](mailto: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](http://www.warrantgroup.it)  
Filiali: Torino, Bergamo, Treviso ed altre in corso di apertura in tutta Italia.



# Torino, prima capitale d'Italia e del real estate



di ALESSANDRO BERLINCIONI  
(Presidente FIMAA Torino e  
Vice Presidente FIMAA Italia)

## Sotto la Mole un grande convegno organizzato dalla Fimaa sullo stato dell'arte del settore immobiliare, tra presente e prospettive per il futuro

Città industria? Forse una volta.

In pochi anni Torino si sta scrollando di dosso i luoghi comuni che ne hanno mortificato fascino e storia.

Dalle Olimpiadi Invernali 2006 ai festeggiamenti per i 150 anni dell'Unità d'Italia, con la città della Mole tornata a fregiarsi del titolo di Prima capitale.

E nell'ambito del calendario di "Esperienza Italia 150", il capoluogo piemontese ha ospitato il convegno dal titolo "Le professioni immobiliari tra storia, presente e futuro: la centralità di Torino nel panorama del real estate italiano". Evento di grandissimo richiamo, che ha potuto contare (oltre che sull'organizzazione di Fimaa Torino) sull'appoggio di AICI, l'associazione consulenti, gestori e valutatori im-

mobiliari, FIABCI Italia, FIMAA nazionale, Federimmobiliare e sul patrocinio di EIRE-Expo Italia Real Estate. Nomi importanti anche sotto i riflettori: nell'auditorium della Banca Popolare di Novara, in piazza San Carlo, a fare gli onori di casa c'erano il sindaco di Torino, Piero Fassino e grandi rappresentanti del tessuto economico locale: il presidente nazionale e regionale di Unioncamere, Ferruccio Dardanello, il presidente della Camera di Commercio di Torino, Alessandro Barberis e la presidente dell'Ascom torinese, Maria Luisa Coppa. Accanto a loro, gli addetti ai lavori: da Valerio Angeletti, presidente nazionale FIMAA a Giancarlo Bracco, presidente FIABCI Italia, quindi Enrico Campagnoli, past president di FIABCI International, Alberto Lunghini, co-fondatore e presidente onorario AICI, Federico Filippo Oriana, presidente di Federimmobiliare, Mario Breglia, presidente di Scenari Immobiliari e Vittorio Moscatelli, ad di IPI.

Un'occasione per discutere del presente, ma soprattutto del futuro del settore, fondamentale (ma spesso ingiustamente sottovalutato) per l'economia locale e nazionale.

E all'orizzonte emergono sfide su temi come la qualità, ma anche l'ecosostenibilità ambientale, tenendo d'occhio i mercati

mondiali.

Una sfida che Torino può sostenere, forte del suo palmares che vede la presenza di vere e proprie "dinastie": famiglie che hanno inventato (o quasi) il mestiere dell'intermediatore immobiliare e ancora oggi sul mercato.

A tenere alta la bandiera di queste famiglie e di questo "saper fare", al convegno c'era Elio Gabetti, presidente di Gabetti property solutions. Un colosso accanto a Ipi, anche lei tutta sabauda di origine e radici.

Ma Torino è stata anche la culla, negli anni Ottanta, del fenomeno del franchising: a rappresentarlo, il giovane Jacopo Grimaldi, figlio e nipote di quei fratelli Grimaldi che furono i fondatori non solo di un'azienda, ma di un intero modo di fare questo mestiere.

Così ha commentato Piero Fassino: "La crisi ha obbligato Torino a ridefinire la propria identità e con sofferenza. Oggi non è più a vocazione unica, ma plurale. La trasformazione urbana è l'elemento dinamico della crescita di Torino, ma è necessario attrarre investimenti da fuori. Per questo - ha concluso il sindaco - vi vendo Torino".

Si scrive "vendere", ma si legge "affidare, perché ne abbiate cura".



## Fare acquisti nel settore Farmaceutico e Sanitario



di PAOLO BERIONNI  
(Director, Industrial Logistics  
Sorin Biomedica Cardio S.r.l.)



ADACI – Associazione Italiana di Management degli Approvvigionamenti – ha promosso a Torino, lo scorso 13 ottobre, con la propria sezione territoriale del Piemonte e Valle d'Aosta, un evento a carattere nazionale sul tema "L'organizzazione dei processi d'acquisto nel settore Farmaceutico e Sanitario - quali drivers per ottimizzare la creazione del valore".

Il settore al centro dell'osservazione ha caratteristiche molto peculiari, che derivano innanzitutto dal campo di applicazione dei prodotti sviluppati e venduti, poiché essi attengono alla salute ed al benessere della persona, e questi sono ambiti per i quali l'aspettativa del cliente/consumatore è molto alta in termini di qualità, efficacia, affidabilità, sicurezza. E poi c'è il quadro regolamentare e normativo di riferimento, sia nazionale che sovranazionale, il quale impone in forma cogente una molteplicità di requisiti, per soddisfare i quali le imprese si sono dotate di Sistemi di Gestione della Qualità che coprono tutti i processi (e non solo quelli industriali), le loro misurazioni, le modalità di gestione delle eventuali deviazioni. Da ultimo, le caratteristiche del mercato in cui produttori, distributori e fornitori di servizi operano, fortemente condizionate dal ruolo esercitato dal settore pubblico, e dal peso che la Sanità ha nei bilanci degli Stati.

La direzione del cambiamento che una multinazionale come Boehringer Ingelheim, colosso da oltre 12,5 MLD Euro e 42.000 dipendenti nel mondo, ha dato al proprio assetto organizzativo è stata rivolta alla ricerca del miglior equilibrio tra gli elevati costi per la ricerca e la promozione, la riduzione della spesa farmaceutica adottata dalle politiche dei governi nazionali per fronteggiare le crisi di bilancio e la forte concorrenza sul mercato dei prodotti da automedicazione - ha descritto Marco Capponi, Purchasing Manager di Boehringer Ingelheim Italia. Le risposte sono state cercate nella riduzione del costo dei beni prodotti, attraverso sia la centralizzazione che la "terziarizzazione" della produzione, avendo questa, in molti casi,

perso la sua connotazione di attività "core" per le aziende del settore. In questo senso, gli acquisti hanno indirizzato le loro attività sempre più verso i beni ed i servizi accessori, sviluppando strategie di contratti globali per fare premio sui volumi consolidati, e conducendo iniziative di co-marketing e co-promotion insieme ad aziende del settore.

Inoltre, l'esigenza di contenimento dei costi interni ha spinto verso l'automatizzazione del processo di procurement, che ha condotto alla realizzazione di un progetto completo di informatizzazione ed integrazione del processo di approvvigionamento, includendo il "Sourcing" (dall'analisi della domanda e del mercato alla negoziazione e stipula del contratto) ed il "P2P" (Procurement-To-Pay, dalla generazione del fabbisogno e della richiesta d'ordine alla chiusura del ciclo passivo con il pagamento al Fornitore).

In sintesi, il responsabile degli Acquisti vede esaltate sempre più le proprie capacità manageriali, configurandosi come "Business Partner" per i clienti interni e promuovendo partnerships estese nei confronti di pochi, importanti, strategici ed innovativi Fornitori: in tal modo, egli conferma il prevalere di una dimensione globale rispetto ad una prettamente locale del suo ruolo.

Su un fronte diverso, ma a pieno titolo nel business dell' Health Industry, il contributo di Paolo Berionni, Industrial Logistics Director di Sorin Biomedica Cardio, società del Gruppo Sorin attiva nel mercato delle valvole cardiache meccaniche e biologiche. L'intervento si è focalizzato su alcuni esempi di adattamento e reattività, da parte di chi opera nel mondo degli approvvigionamenti, di fronte a dinamiche interne ed esterne all'impresa, tali da implicare una "ridefinizione", in tempi brevi, sia degli ambiti di responsabilità, sia dell'ampiezza del ruolo del purchasing manager. Il primo esempio è stato l'utilizzo del "consignment stock" quale strumento per recuperare competitività e margini di contribuzione, attraverso il differimento del momento del trasferimento di proprietà del bene (emissione della fattura) rispetto al momento della sua messa a disposizione dell'utilizzatore.

Questa è una "prassi" consolidata nel mercato finale dei dispositivi medicali impiantabili, e Sorin non ha fatto altro che mutuarla dal rapporto con i propri Clienti, per rivolgerla verso i flussi a monte della supply chain, ossia nei confronti di alcuni Fornitori significativi.

I benefici si misurano nella riduzione del working capital, senza rinunciare ai livelli di copertura definiti, oltre che in una maggiore integrazione dei flussi informativi e fisici con i Fornitori. Un secondo esempio è stato quello di rispondere ad una fase di eccedenza strutturale di personale diretto, conseguente al termine di un programma di consolidamento di attività industriali originato da un'operazione di Merger and Acquisition, attraverso l' "insourcing" di attività che erano esternalizzate.

L'opportunità di portare all'interno delle attività manifatturiere è stata colta in congiunzione all'introduzione della metodologia "lean" per la re-ingegnerizzazione dei processi, con obiettivi di riduzione del lead-time e del work-in-process.

La "novità" che si è trovata a gestire l'ufficio acquisti è stata la seguente: come tutelare l' "Asset Value" rappresentato dai Fornitori storici che sino ad allora avevano garantito la continuità e la qualità della produzione dei componenti e semilavorati? Si trattava di collaborazioni ultra-trentennali, e di un capitale di esperienza, know-how tecnologico e professionalità difficilmente riproducibile. La strada intrapresa è stata quella di coinvolgerli in attività di co-design e co-engineering su nuovi progetti, facendo leva sulla pratica dell'early involvement come chiave strategica di successo.

Il terzo esempio è stato quello indotto dalle conseguenze che sono derivate sulla catena di fornitura di sottoprodotti di origine animale (bovini) per uso tecnico, utilizzati nella produzione di dispositivi medicali biologici, a seguito della vicenda della BSE (Bovine Spongiform Encephalopathy), noto come "morbo della mucca pazza".

La filiera ha subito modifiche a causa della classificazione dei Paesi di origine degli animali in base alla fascia di rischio (OIE - World Organisation for Animal Health), col risultato di dover gestire un flusso di materiale biologico attraverso continenti lontani (i Paesi a rischio trascurabile sono pochi, e principalmente in Oceania ed America Latina), con cogenti requisiti sanitari e di certificazione, in tempi incredibilmente stretti (48 ore) tra il momento del prelievo e quello dell'utilizzo a destino, con una complessità logistica superlativa.

E qui il ruolo dell'acquirente trasmuta verso quello di "regista" dei flussi che regolano e permettono il positivo completamento della transazione di acquisto di beni, dove la complessità domina geografie, autorità regolatorie, couriers, vettori aerei, condizioni di trasporto, autorità preposte ai controlli sanitari e doganali con

riferimenti legislativi diversi e non ancora armonizzati.

A sua volta Alessandro Piani, Executive Consultant di Pharma Quality Europe - gruppo leader in Europa, attivo su scala mondiale, per la consulenza alle imprese farmaceutiche e di dispositivi medicali in temi di Sistemi di Qualità, servizi di validazione e di supporto alla "compliance" ai requisiti regolatori - ha incentrato il proprio contributo sulla complessità degli aspetti normativi e regolamentati che contraddistinguono il settore Farmaceutico e Sanitario, ponendo l'accento sui rischi connessi alle "deviazioni" da tale quadro di riferimento: rischi per la salute delle persone, ovviamente i più seri da prendere in esame; ma anche rischi derivanti da interruzione dell'autorizzazione o concessione a produrre, che implica discontinuità del business; ovvero rischi di sanzioni amministrative, economiche o penali, con danni di immagine, perdita di clienti e di fatturato. Sotto questo profilo, l'atteggiamento più vantaggioso da assumere nel rapporto Committente-Fornitore è quello della "Qualità Assicurata", che si distingue dalla "Qualità Controllata" proprio per il presupposto di non fermarsi al Fornitore (il soggetto che eroga un bene o servizio), non alla fornitura (l'oggetto dell'erogazione), ma vuole contemplare l'intero "rapporto di fornitura", nell'accezione che trova il suo compimento nel concetto di Partnership Estesa. Corollario di questo approccio è adottare non più il prezzo d'acquisto come misura della performance, ma il Costo Totale (TCO=Total Cost of Ownership), inteso come somma di tutte le componenti onerose, esterne ed interne, dirette ed indirette.

Lo scenario che si profila è quello in cui sempre più il Fornitore è Partner del Committente, e sempre più il manager degli Acquisti è Business Partner del cliente interno.

Al termine degli interventi, quello che è emerso non è stata tanto l'esigenza di una sintesi olistica delle testimonianze presentate, quanto piuttosto la consapevolezza che oggi siamo chiamati, quali attori protagonisti del processo di approvvigionamento, a rispondere alle mutate, e sempre più difficili, condizioni esterne ed interne all'impresa con un contributo di "innovazione" nel senso più compiuto del termine, vale a dire l'insieme non disgiunto di creatività (non aver timore di sperimentare il nuovo), execution (la concretezza del fare), ed appeal (dobbiamo conquistare il consenso).

La Vita è troppo corta  
per perdere tempo odiando qualcuno.



Ciò che rende la vita interessante  
è la possibilità di realizzare un sogno.

*P. Coelho*



L' amore più forte  
è quello che può dimostrare la sua fragilità.

*P. Coelho*



Dio creò il deserto affinché l'uomo  
potesse sorridere vedendo le palme.

*P. Coelho*



E se sarai tentato da qualcosa di speciale,  
resistere è semplicemente inutile.



Quello che la gente pensa di te  
non è assolutamente un tuo problema...



Non prenderti troppo sul serio.  
Nessun lo fa.



E il meglio deve ancora venir...



# Responsabilità amministrativa delle società: novità legislative e segnalazioni di giurisprudenza



di GIOVANNA GIANANTE  
(Studio Legale LABRUNA  
MAZZOTTI SEGNI)

Il decreto legislativo n. 231 dell'8 giugno 2001 ha introdotto nel nostro ordinamento la responsabilità amministrativa degli enti, tra i quali le società, dipendente dalla commissione di alcuni reati previsti dal decreto posti in essere nell'interesse o a vantaggio della società da amministratori, rappresentanti della società o soggetti a questi sottoposti. Fra i reati previsti dal decreto si annoverano, *inter alia*, i reati contro la pubblica amministrazione, i reati societari, i c.d. reati di *market abuse*. In caso di commissione del reato, sono previste per la società sanzioni amministrative anche interdittive (ad esempio, il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione), rischio che la società può evitare attraverso l'adozione di un modello di organizzazione, gestione e controllo efficace a prevenire la commissione dei reati menzionati e l'affidamento del compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello e di curare il suo aggiornamento a un organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo.

L'adozione del modello non è obbligatoria, costituisce esclusivamente un esimente dal rischio per la società di subire una condanna per i reati commessi da suoi amministratori o dipendenti. Tuttavia, nel corso degli anni, la disciplina in esame ha assunto sempre più importanza per gli operatori del diritto e sempre più società hanno provveduto all'adozione di un modello organizzativo. Ciò si è verificato a causa dei frequenti interventi da parte del legislatore, volti ad introdurre nuovi reati all'interno del decreto in modo da ampliare il numero di fattispecie criminose la cui commissione comporta il rischio per le società di incorrere nella responsabilità amministrativa e, quindi, rendendo più frequente la possibilità di incorrere in tale rischio. Ricordiamo, a tal proposito, la recente introduzione nel decreto dei reati di omicidio colposo e lesioni personali colpose gravi o gravissime, commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro, dei delitti contro l'industria e il commercio, quali l'illecita concorrenza con minaccia o violenza (art. 513 c.p.) o le frodi contro le industrie nazionali (art. 514 c.p.), dei reati in mate-

ria di violazione del diritto d'autore e, da ultimo, dei c.d. reati ambientali (cfr. d.lgs. 7 luglio 2011 n.121). Fra questi ricordiamo fattispecie quali l'inquinamento ambientale del suolo, del sottosuolo e delle acque, lo scarico di sostanze e materiali nocivi per l'ambiente, l'inquinamento doloso e colposo provocato dalle navi, l'impiego illegale di sostanze lesive, l'attività di gestione di rifiuti non autorizzata e il traffico illecito di rifiuti. Infine, è utile richiamare anche la Legge di Stabilità 2012 (legge 12 novembre 2011 n. 183) la quale, nell'ottica di semplificare l'organizzazione delle società, ha previsto che nelle società di capitali le funzioni dell'organismo di vigilanza possono essere svolte dagli organi di controllo eventualmente già presenti (collegio sindacale, consiglio di sorveglianza e comitato per il controllo della gestione).

## Alcune novità giurisprudenziali

Dopo dieci anni dall'entrata in vigore del decreto, esiste una soddisfacente produzione giurisprudenziale in materia. A riguardo segnaliamo quattro casi, a nostro parere, di particolare interesse che dimostrano la crescente importanza della materia.

Il Tribunale civile di Milano<sup>1</sup> ha per la prima volta affrontato la questione delle conseguenze, sul piano civilistico, della mancata adozione del modello organizzativo ai sensi del decreto e ha condannato un amministratore che, quale presidente e amministratore delegato della società, aveva il dovere di attivare l'organo amministrativo per l'adozione del modello organizzativo. Così facendo, il Tribunale di Milano ha voluto porre l'accento sul fatto che, nonostante l'adozione del modello organizzativo non costituisca un obbligo di legge, il comportamento dell'amministratore che ometta di adottarlo può costituire fonte di responsabilità civile, quando tale comportamento comporti un danno per la società, quale, come nel caso in esame, il pagamento di un'ingente sanzione.

Una seconda e più recente sentenza<sup>2</sup> afferma che esiste un rapporto di concorso nel reato fra gli enti implicati nel medesimo illecito, come fra ente ed individuo autore del reato presupposto. Da ciò consegue la possibilità che la sanzione della confisca del profitto non debba più essere applicata alla sola società coinvolta nell'illecito, ma che possa essere indifferente-

mente applicata per l'intero (c.d. principio solidaristico) a carico di ciascun concorrente nel reato (e quindi anche ad un amministratore ove fosse quest'ultimo ad aver commesso l'illecito).

Inoltre è opportuno segnalare una particolare pronuncia con la quale la Cassazione<sup>3</sup> ha respinto un ricorso contro un sequestro preventivo, anticipatorio della confisca per equivalente deciso dal Tribunale di Genova su beni appartenenti sia al legale rappresentante – autore del reato - che all'ente. La particolarità è nel fatto che il Tribunale procedeva in relazione ad un illecito tributario, il reato di occultamento e distrazione di documenti contabili (art. 10 d.lgs. 74/2000), reato non contemplato dal decreto. Nonostante le osservazioni della difesa volte a sottolineare la circostanza che la responsabilità amministrativa degli enti ai sensi del decreto non si estende ai reati finanziari, la Cassazione ha affermato che il mancato inserimento del reato fra quelli richiamati dal decreto non esclude l'ente dalla responsabilità patrimoniale, una volta dimostrato che le conseguenze patrimoniali della commissione del reato sono ricadute sull'ente.

Da ultimo, è intervenuto il Tribunale di Milano che lo scorso 20 ottobre è approdato alla conclusione che l'estinzione della società a seguito della sua liquidazione e cancellazione dal registro delle imprese comporta, ai fini penali, l'estinzione dell'illecito della società e la conseguente improcedibilità dell'azione penale.

<sup>1</sup> (Tribunale di Milano, Sezione Ottava Civile, sent. 13 febbraio 2008, n. 1774.

<sup>2</sup> (Corte di Cassazione, Sesta Sezione Penale, 5 marzo 2009, n. 26611.

<sup>3</sup> (Corte di Cassazione, Terza Sezione Penale, 19 luglio 2011, n. 28731.

# Quotazione a Hong Kong - a 'quality market'



di SILVIA RIMOLDI  
(KMPG - Socia CDAF)

*L'attenzione per un mercato in crescita e la chiarezza delle regole tra i motivi della quotazione a HK di molti marchi italiani*

La recente quotazione dell'italiana Prada e di altre società appartenenti al comparto dei beni di consumo e del lusso - quali ad esempio, la francese L'Occitane e l'americana Samsonite - presso l'Hong Kong Exchange (HKEx) hanno suscitato sorpresa e attenzione da parte del mondo finanziario.

Il principale fattore che incentiva le imprese occidentali a quotarsi sulla borsa di Hong Kong è rappresentato dall'abbondante liquidità di cui dispongono attualmente gli investitori cinesi e l'HKEx è il principale crocevia per intercettare tali risorse. Tale liquidità implica infatti per l'azienda che si quota una maggiore probabilità di ottenere un prezzo di collocamento più elevato rispetto ad altri mercati.

Questo vantaggio, pur se rilevante, non basta però a spiegare il perché sia proprio il settore del lusso ad essere catalizzato dalla borsa di Hong Kong.

Come conferma la ricerca empirica sul foreign listing, le imprese tendono a quotarsi in quei mercati esteri che rappresentano una parte importante del loro fatturato attuale e prospettico, per consolidare la propria immagine commerciale e sfruttarla anche in ambito finanziario.

E oggi i mercati più rilevanti e promettenti per il settore del lusso sono proprio quelli asiatici. Le migliori previsioni sulla crescita reale del continente asiatico, comparate a quelle dei mercati occidentali, inducono quindi a pensare che, superata l'attuale fase di crisi dei mercati azionari, HKEx tornerà a rappresentare un mercato molto importante per le Ipos (Initial Public Offering).

In terzo luogo, alcune caratteristiche della piazza finanziaria di Hong Kong favoriscono l'ingresso delle società straniere rispetto ad altri mercati asiatici. Tra queste, ad esempio, la regolamentazione di stampo britannico, la presenza di expertise internazionali, l'impiego di procedure di ammissione chiare e dalle tempistiche definite, criteri di disclosure e costi in linea con le prassi internazionali.

## Requisiti Finanziari del mercato principale presso la Stock Exchange of Hong Kong Limited (the 'Main Board Rules')

*Uno dei tre seguenti requisiti finanziari deve essere rispettato (Main Board Rule 8.05):*

	1. Profit Test	2. Market Cap / Revenue Test	3. Market Cap/Revenue /Cashflow Test
Risultati	Risultati positivi pari ad almeno HK\$ 50 milioni (US\$ 6,4 milioni) negli ultimi tre esercizi (con HK\$ 20 milioni - US\$ 2.6 milioni nell'ultimo esercizio e in aggregato HK\$ 30 milioni - US\$ 3.8 milioni nei due precedenti esercizi)	N/A	N/A
Capitalizzazione di mercato	Almeno HK\$200 milioni (US\$ 26 milioni) al momento della quotazione	Almeno HK\$ 4 miliardi (US\$ 513 milioni) al momento della quotazione	Almeno HK\$ 2 miliardi (US\$ 256 milioni) al momento della quotazione
Ricavi	N/A	Almeno HK\$ 500 milioni (US\$ 64 milioni) nel bilancio auditato più recente	Almeno HK\$ 500 milioni (US\$ 64 milioni) nel bilancio auditato più recente
Cashflow	N/A	N/A	Cashflow positivo derivante dall'attività operativa complessivamente di almeno HK\$ 100 milioni (US\$13 milioni) nei tre precedenti esercizi

## Requisiti Finanziari del mercato secondario presso la Stock Exchange of Hong Kong Limited (the Growth Enterprise Market - the 'GEM Rules')

*I seguenti requisiti finanziari devono essere rispettati (GEM Rules 11,12A e 11,23 (6)):*

Risultati	N/A
Market Cap	Almeno HK\$100 milioni (US\$ 13 milioni)
Ricavi	N/A
Cashflow	Cashflow positivo derivante dall'attività operativa complessivamente di almeno HK\$ 20 milioni (US\$2.6 milioni) nei due precedenti esercizi

Investire a Hong Kong è semplice grazie alla rapidità dei tempi di avvio di un'attività (7 giorni), alla trasparenza (richiesta l'assenza di discontinuità nella gestione almeno per i tre esercizi precedenti la quotazione e la continuità nella proprietà e nel controllo nell'ultimo esercizio auditato), assenza di burocrazia (la previsione dei ricavi futuri non è obbligatoria, i bilanci possono essere preparati in base ai principi di HK o IFRS ma possono essere accettati anche bilanci predisposti in base agli US GAAP o altri principi in determinate circostanze) e ad un'efficiente rete di servizi a disposizione delle imprese. Per stabilire un business non serve appoggiarsi a un partner locale. La formula "one country, two systems" proposta da Deng Xiaoping nel 1984, durante i negoziati con il primo ministro inglese Margaret Thatcher, permette alla regione (fino al 2047) piena autonomia politica ed economica, eccetto per le relazioni diplomatiche e la difesa, che dipendono dalla Cina.

Nonostante il calo generalizzato delle borse asiatiche, la piazza di Hong Kong è alla ricerca di nuove quotazioni, preferibilmente di marchi italiani del lusso. Durante l'estate si è assistito alle adesioni di altre

matricole, le cui quotazioni sul listino della Hong Kong Exchange permettono una facilitazione all'espansione in Asia, grazie alla minor complessità burocratica e ad un miglior accesso al mercato asiatico. Prada, ad esempio, ha da tempo in corso una strategia commerciale rivolta al continente asiatico, e in particolare in Cina, che ha portato l'azienda ad avere, quest'anno, il 40% del business proveniente dall'Asia, percentuale che potrebbe salire al 50% nel 2012. Le vendite del brand di moda nella Cina continentale, Hong Kong e Macao sono state di 223 milioni di euro nel primo semestre, con una crescita del 38%, pari al 20% dei ricavi. Le previsioni, inoltre, parlano della possibilità di raddoppiare, se non triplicare, le vendite nei prossimi 2-3 anni.

Tra le altre aziende a cui la borsa di Hong Kong sarebbe interessata ci sarebbe un altro marchio di abbigliamento: Versace, al quale si aggiungono nomi come Cavalli e Dolce & Gabbana. Oltre alla moda, interessanti sarebbero, poi, le quotazioni di Ducati e Ferrari.

Tuttavia, l'arricchimento del listino della Hong Kong Exchange porterebbe, dall'altra parte, all'impoverimento di Piazza Affari, già in notevole difficoltà sul fronte dei capitali.

# Come far evolvere il rapporto tra sistema creditizio e impresa



di **ROBERTO FURINI**  
(Amministratore delegato  
WARRANT GROUP)

Sta per concludersi un altro anno molto duro, in cui le piccole e medie imprese hanno resistito sul mercato e contrattaccato gli assalti della crisi, stringendo la cinghia e provando, nelle ipotesi più illuminate, a investire e innovare. In una situazione di scarso potere di mercato, come è quella in cui spesso si trova a operare la piccola e media impresa, il tema delle politiche finanziarie e del rapporto delle pmi con il sistema bancario e, più in generale, con i mercati finanziari, esprime il suo massimo potenziale strategico.

Non a caso nel 2010 è stato sottoscritto da ABI, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e Unioncamere, un Protocollo d'Intesa che mira a facilitare il rapporto tra banca e impresa, promuovendo quelle iniziative in grado di:

- 1) ridurre l'asimmetria informativa tra banca e impresa
- 2) migliorare la qualità dell'informazione finanziaria
- 3) aumentare la possibilità di accesso al credito delle micro e PMI
- 4) migliorare l'attendibilità e trasparenza informativa aziendale, nonché la legalità dei comportamenti economici
- 5) diffondere la logica della corretta autodiagnosi finanziaria attraverso piattaforme web.

Ed è proprio per rispondere a questi obiettivi che, dall'esperienza di Warrant Group, specializzato in consulenza finanziaria, internazionalizzazione, trasferimento tecnologico e consulenza in ambito risorse umane, è nata Warrant Online, la prima piattaforma tecnologica in grado di offrire una consulenza altamente qualificata e su misura, a costi contenuti e in tempi estremamente rapidi.

Dall'analisi di bilancio all'elaborazione del rating aziendale, dalla predisposizione del business plan alla valutazione dell'azienda o del singolo investimento, al reperimento, attraverso gli strumenti della finanza agevolata, delle risorse economiche necessarie allo sviluppo dell'impresa: da sempre questi temi sono stati appannaggio princi-

palmente delle grandi aziende, le uniche capaci di costruire strutture interne dedicate o di sostenere i costi considerevoli della consulenza tradizionale.

Nel contesto delle disposizioni normative regionali, nazionali e internazionali infatti esistono offerte per molteplici contributi all'investimento, ma spesso la mancanza di informazioni chiare e omogenee, il continuo rinvio a ulteriori normative e la complessità delle procedure, scoraggiano chi si affaccia a questo mondo.

Oltre ad apporti istituzionali come quelli offerti dall'Unione Industriale, esistono anche strumenti e supporti che possono aiutare ad approcciare a questi contributi con maggiore efficacia, come ad esempio Warrant Online che, forse ricorderete, avevamo già messo a disposizione dei Soci del CDAF un paio di anni fa, uno strumento che si è evoluto nel tempo e che ora offre un articolato supporto di servizi. Con Warrant Online, professionisti e imprenditori, possono disporre di tutte queste competenze e ampliare i servizi offerti alla propria clientela. Senza rinunciare all'alto valore aggiunto del contatto umano utente/consulente che l'evoluzione della tecnologia rende possibile anche al di là della presenza fisica: l'erogazione del servizio finale di analisi del report infatti, avverrà tramite condivisione in web conference call.

Chiunque voglia avvalersi di uno dei servizi di Warrant Online, dunque, non dovrà far altro che inserire i dati richiesti dalla pratica prescelta attraverso un sistema di caricamento guidato, anche in più sessioni di lavoro, e con la possibilità, in caso di difficoltà, di contattare l'help desk telefonico. Una volta caricate tutte le informazioni, potrà monitorare online lo stato di avanzamento di ogni singola pratica che verrà accuratamente studiata dallo staff di analyst di Warrant Online e processata in un report finale che sarà condiviso e commentato con un consulente in web conference call.

Attualmente, sono disponibili le seguenti pratiche:

**1) FINANZA AGEVOLATA:** finalizzata alla gestione del complesso di investimenti che supportano lo sviluppo di progetti aziendali, coprendo, per quanto possibile, il fabbisogno finanziario mediante l'ottenimento di agevolazioni nazionali.

**2) ANALISI DI BILANCIO:** declinata nelle due versioni del rating bancario e del rating per affidamento commerciale di nuova clientela, tale pratica rappresenta la soluzione professionale semplice, sicura e veloce per gestire il delicato tema dell'analisi e della comunicazione finanziaria con i più importanti stakeholder (in primis banche, soci, finanziatori, dipendenti, ecc).





**3) BUSINESS PLAN:** si propone come obiettivo l'elaborazione di un piano industriale pluriennale economico-finanziario di impresa, completo di relazione illustrativa e ipotesi prospettiche e di relazione finale dell'analista relativamente alla sostenibilità del piano. A seconda dell'uso e dei bisogni, il business plan è disponibile:

- nella versione base, per gestire il piano industriale di impresa in tutte le ipotesi che differiscono dai contesti di crisi aziendale, sia attraverso strategie organiche di sviluppo che attraverso modelli di crescita per linee esterne (acquisto di aziende/rami di aziende, società, ecc);
- nella versione specifica per scenari di crisi aziendale risolti tramite piani attestati e ristrutturazioni del debito che comunque presuppongono la continuità

dell'impresa come obiettivo finale;

- nella versione specifica per scenari di crisi aziendale risolti tramite concordati e/o liquidazioni;
- nella versione specifica a supporto di fusioni con indebitamento.

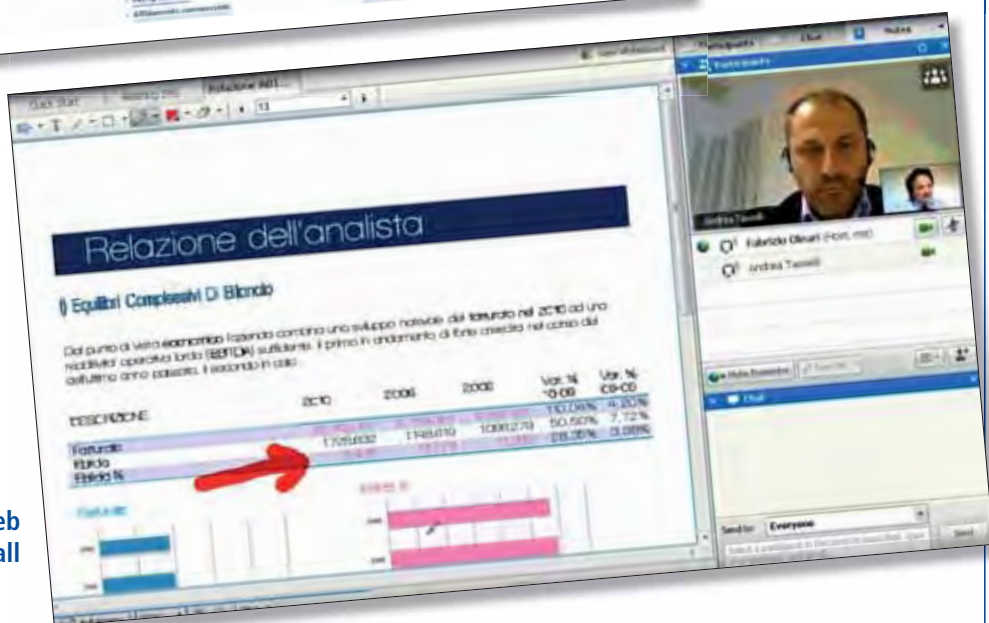
Il report finale include anche l'analisi di bilancio condotta sulle ultime tre annualità storiche che anticipano il piano prospettico.

**4) VALUTAZIONE D'AZIENDA:** finalizzata all'elaborazione di una perizia valutativa d'azienda, completa di relazione illustrativa dell'identità e delle caratteristiche del soggetto economico, oltre che dell'analisi dei suoi bilanci storici, della formulazione delle ipotesi prospettiche e della relazione finale da parte dell'analista sul valore di impresa attraverso metodi alternativi.

**5) VALUTAZIONE DEL SINGOLO INVESTIMENTO:** consta nell'elaborazione di un report che analizza un investimento pluriennale, tipicamente un bene materiale "produttivo" (es. macchinario, impianto, ecc), ma anche un bene immateriale o una spesa a utilizzo pluriennale (es. brevetto, marchio, avviamento, ricerca e sviluppo, pubblicità, ecc), nelle sue varie componenti di costo, sia pluriennale che di esercizio. Si tratta di uno strumento estremamente valido in caso di negoziazione dei costi di acquisto/produzione dell'investimento, di richiesta di un finanziamento (es. banca, leasing, ecc), di controllo budgetario con analisi scostamenti in divenire dell'asset pluriennale acquisito e di richiesta interna di delibera autorizzativa.



Piattaforma Warrant Online



Esempio di web conference call

# Aggiornamento dei principi contabili nazionali



di PIER GIORGIO BEDOGNI  
(CRO Gruppo Fondiaria SAI  
e responsabile del Comitato  
di Coordinamento  
delle Funzioni di Controllo.

Membro del comitato di gestione dell'OIC)

## Premessa

Le società che non applicano i principi contabili internazionali (IAS/IFRS) redigono i propri bilanci sulla base della disciplina contabile nazionale, ovvero delle disposizioni del codice civile, integrate e interpretate dai principi contabili nazionali emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC).

I principi contabili nazionali sono pubblicati dall'OIC nelle seguenti due serie:

la serie OIC con la nuova numerazione di cui il primo è l'OIC 1 "I principali effetti della riforma del diritto societario sulla redazione del bilancio d'esercizio";

- la precedente serie a cura dei Consigli Nazionali dei Dottori Commercialisti e dei Ragionieri che ha mantenuto la precedente numerazione anche nella versione modificata dall'OIC in conseguenza alla riforma del diritto societario.

A partire dal 2005, con l'introduzione dei principi contabili internazionali per le società quotate e altre grandi imprese, si è assistito ad un cambiamento dello scenario di riferimento di notevole portata e, dopo alcuni anni di applicazione della nuova disciplina, si è imposta la necessità di una particolare attenzione per le imprese che non adottano i principi contabili internazionali. E' in questo ambito che va inquadrato il progetto dell'OIC finalizzato all'aggiornamento e alla revisione dei vigenti principi contabili nazionali. Tale progetto risponde alla necessità di tenere conto degli sviluppi che hanno interessato la materia contabile a seguito dell'evoluzione della normativa, della prassi contabile nazionale, degli orientamenti dottrinali e della regolamentazione contabile internazionale.

L'aggiornamento dei principi contabili nazionali, infine, risponde alla esigenza di realizzare uno specifico set di principi che sia capace di venire incontro alle esigenze delle imprese di piccole e medie dimensioni, e dei relativi stakeholder, che costituiscono i principali utilizzatori di tali principi.

## Stato di avanzamento del progetto

Il progetto è stato avviato in data 25 maggio 2010 tramite una consultazione pubblica e l'invito a compilare un apposito questionario in cui riportare sia le osservazioni e i suggerimenti sulle parti dei principi contabili nazionali da modificare che le indicazioni sulle nuove tematiche da affrontare con nuovi principi contabili. La consultazione si è conclusa il 31 luglio 2010 e l'aggiornamento dei principi oggetto di commenti dovrebbe concludersi entro il primo semestre del 2013 secondo il seguente "work plan" strutturato in cinque fasi comprese tra il 4° trimestre 2011 ed il 1° semestre 2013:

### Fase 1 (pubblicazione attesa entro il 4° trimestre 2011)

- OIC 15 - I crediti
- OIC 16 - Le immobilizzazioni materiali
- OIC 18 - Ratei e risconti
- OIC 19 - I fondi per rischi ed oneri - Il trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato - I debiti
- OIC 20 - Titoli e partecipazioni
- OIC 29 - Cambiamenti di principi contabili, cambiamenti di stime contabili, correzioni di errori, eventi e operazioni straordinari, fatti intervenuti dopo la data di chiusura dell'esercizio.

Con specifico riferimento alla "Fase 1" risultano ad oggi in consultazione i principi contabili OIC 16, OIC 18, OIC 19 e OIC 29.

### Fase 2 (pubblicazione attesa entro il 1° trimestre 2012)

- OIC 13 - Rimanenze di magazzino
- OIC 14 - Disponibilità liquide

- OIC 21 - Metodo del patrimonio netto
- OIC 24 - Immobilizzazioni immateriali

### Fase 3 (pubblicazione attesa entro il 2° trimestre 2012)

- OIC 11 - Bilancio d'esercizio, finalità e postulati
- OIC 17 - Bilancio consolidato
- OIC 22 - Conti d'ordine
- OIC 26 - Operazioni e partite in moneta estera
- OIC 28 - Patrimonio netto

### Fase 4 (pubblicazione attesa entro il 2° semestre 2012)

- OIC 12 - Composizione e schemi del bilancio d'esercizio
- OIC 23 - Lavori in corso su ordinazione
- OIC 25 - Trattamento contabile delle imposte sul reddito
- OIC 30 - Bilanci intermedi
- OIC 1 - I principali effetti della riforma del diritto societario sulla redazione del bilancio d'esercizio

### Fase 5 (pubblicazione attesa entro il 1° semestre 2013)

- OIC 2 - Patrimoni destinati a uno specifico affare
- OIC 3 - Le informazioni sugli strumenti finanziari da includere in nota integrativa e nella relazione sulla gestione
- OIC 4 - Fusione e scissione
- OIC 5 - Bilancio di liquidazione

Il work plan, relativo all'aggiornamento dei principi contabili nazionali, è sintetizzato nella tabella sottostante:

## Work plan di aggiornamento dei principi contabili nazionali

Fase	Principio contabile	Pubblicazione attesa
1	OIC 15, OIC 16, OIC 18, OIC 19, OIC 20, OIC 29	4° trimestre 2011
2	OIC 13, OIC 14, OIC 21, OIC 24	1° trimestre 2012
3	OIC 11, OIC 17, OIC 22, OIC 26, OIC 28	2° trimestre 2012
4	OIC 12, OIC 23, OIC 25, OIC 30, OIC 1	2° semestre 2012
5	OIC 2, OIC 3, OIC 4, OIC 5	1° semestre 2013

Al work plan suddetto si aggiungono le seguenti ulteriori attività:

- Review, per ragioni di coerenza, di principi eventualmente già messi in consultazione;
- Aggiornamento della IV<sup>^</sup> e della VIII<sup>^</sup> Direttiva della Comunità Europea.

# La gestione dei crediti commerciali e la transazione



di ALDO MILANESE  
(Presidente Ordine Dottori Commercialisti  
e Esperti Contabili)

e FRANCO VERNASSA  
(Dottore Commercialista e Professore  
Univ. Economia Torino)

## La procedura di gestione dei crediti ai fini commerciali e fiscali

La gestione del credito commerciale rappresenta una tematica aziendale di importanza primaria ai fini finanziari e per una corretta esposizione in bilancio del rischio di credito sia per i soggetti IAS adopter che per quelli non IAS adopter.

Per quanto riguarda il bilancio, si ricorda che l'art. 2428, comma 3, punto 6-bis) del Codice Civile prevede che nella relazione sulla gestione venga indicata *"l'esposizione della società al rischio di prezzo, al rischio di credito, al rischio di liquidità e al rischio di variazione dei flussi finanziari"*, intendendo, ad esempio, con rischio di credito le potenziali perdite in cui la società potrebbe incorrere a causa dell'inadempimento di obbligazioni commerciali e finanziarie del cliente anche in relazione al rischio di cambio se le vendite sono in valuta diversa da quella funzionale.

Il rischio di credito, unitamente agli altri rischi finanziari descritti nell'art. 2428 cc, deve essere adeguatamente fronteggiato con la definizione da parte della Società di linee guida a cui deve essere ispirata la gestione operativa e con un monitoraggio costante dei risultati ottenuti.

Nelle note al bilancio di esercizio (e consolidato, ove presente) dovrà essere indicata la politica di gestione dei clienti (vecchi e nuovi) e dei crediti; in particolare per i nuovi clienti la Direzione Commerciale deve valutare la solvibilità e le condizioni per la concessione dei limiti di fido.

Per tutti i clienti (vecchi e nuovi), inoltre, il saldo dei crediti dovrà essere costantemente monitorato per minimizzare il rischio di perdite soprattutto in una situazione di crisi economica e finanziaria, come quella attuale.

In sintesi, la società dovrà predisporre efficienti procedure aziendali di gestione dei crediti, opportunamente approvate dal

Consiglio di amministrazione, ai fini sia di una corretta esposizione in bilancio del credito che di una veritiera esposizione al rischio di credito nella relazione sulla gestione, anche per soddisfare le verifiche degli Organi di controllo societari quali il Collegio sindacale e la società di revisione e certificazione del bilancio.

Tali procedure generano necessariamente effetti "positivi" sulla determinazione della svalutazione e della perdita su crediti (anche in caso di verifiche fiscali), in quanto sono il testimone di una società organizzata e disciplinata dal punto di vista amministrativo.

La procedura prevede che l'attività svolta debba essere documentata al fine di provare, anche in sede di verifica fiscale, l'effettiva sussistenza dei requisiti necessari per la deduzione della perdita su crediti.

Di seguito e senza pretesa di esaustività, si rappresenta il flusso delle fasi utili per supportare gestionalmente e contabilmente la deducibilità fiscale di una perdita su crediti, ove lo stesso non sia incassato durante una delle sottoindicate fasi di recupero:

- 1) Solleciti telefonici e/o scritti di pagamento del credito tramite l'attività dell'ufficio amministrativo preposto alla gestione del credito o l'ufficio legale interno
- 2) Intervento di un'agenzia di recupero crediti per il rintraccio del cliente ed il sollecito al pagamento del credito
- 3) Attività di sollecito e recupero del credito svolta da un legale esterno
- 4) Predisposizione di un piano di rientro per l'incasso del credito con la stipula di un'eventuale transazione o la rinuncia volontaria a parte dello stesso credito
- 5) Eventuale blocco di ulteriori vendite al cliente mentre sono in atto le azioni per il recupero del credito
- 6) Cessione pro-soluto o pro-solvendo del credito (ad es. ad una società di factoring)
- 7) Effettuazione di una o più procedure esecutive di recupero del credito, con valutazione dei relativi costi per determinare la convenienza economica al recupero, soprattutto per i crediti di minimo importo
- 8) Accesso alle procedure concorsuali, qualora queste risultino possibili con riferimento all'attività svolta dal debitore ed all'entità del credito.

Se le diverse fasi sopra indicate non conducono all'incasso del credito, questo potrà essere contabilizzato civilisticamente come svalutazione o perdita nel rispetto sia dei principi contabili che delle norme fiscali previste dagli articoli 101 e 106 del Testo Unico delle imposte sui redditi.

## La transazione come metodologia di incasso parziale e chiusura del credito

La transazione, come visto nel precedente paragrafo, può rappresentare una delle tappe necessarie per l'ottenimento – oltre che dell'incasso di parte del credito – anche della deducibilità (fiscale) dello stesso per la parte non incassata.

La transazione è disciplinata dagli articoli 1965 e seguenti del codice civile; essa viene definita, all'art. 1965 c.c., come *"il contratto col quale le parti, facendosi reciproche concessioni, pongono fine a una lite già incominciata o prevengono una lite che può sorgere"*. Di conseguenza si ha che:

- con la transazione le parti attraverso specifiche e reciproche concessioni estinguono una lite o ne prevengono una futura;
- la transazione deve essere provata per iscritto (art. 1967 cc).

Ciò premesso, la transazione correlata ad una lite sulla fornitura che comporta la riduzione del credito commerciale genera una *"rideterminazione del corrispettivo e non una perdita su crediti"*.

A tale conclusione è giunta l'Agenzia delle Entrate, durante la trasmissione televisiva "Diretta MAP" in data 23 settembre 2010, rispondendo ad un quesito in merito al trattamento fiscale della riduzione di un credito, correlato ad una lite sulla fornitura. In sintesi si chiedeva di capire se, in tale caso, si fosse in presenza di una perdita su crediti oppure di risarcimento danni, indennizzo o operazione similare.

L'Agenzia delle Entrate ha risposto che nella fattispecie esaminata non si configura un risarcimento danni od un indennizzo ma una *"rideterminazione del corrispettivo originariamente pattuito"*.

La motivazione è da ricondursi al fatto che il minor valore non origina da un'inadempimento di una delle parti ma da una modifica bilaterale del rapporto commerciale dove, a seguito della lite commerciale relativa ad fornitura di beni e servizi, le parti trovano un accordo e addiventano ad una transazione.



Gli elementi che caratterizzano la nozione civilistica della transazione confermano e rafforzano il concetto che la transazione, nella sua natura, costituisca una revisione degli accordi intervenuti originariamente e non, quindi, una perdita su crediti.

Poiché la transazione richiede la forma scritta, si evidenzia la possibilità di redigere la stessa su un documento informatico al quale apporre la firma digitale e la marcatura temporale senza dover ricorrere alla redazione cartacea.

### Aspetti contabili e fiscali della transazione

L'Agenzia delle Entrate ha suggerito anche la tecnica contabile (e fiscale) per evidenziare la rideterminazione del corrispettivo, come specificatamente indicato dal principio OIC - Interpretativo 1.

La rettifica del credito implicherà una variazione di due voci del conto economico qualora la transazione intervenga nel medesimo esercizio della rilevazione: la voce A1 (ricavi), per il cedente, e una delle voci dell'aggregato B (costi), per l'acquirente.

Qualora, invece, la rettifica del credito costituisca ricavi e costi di esercizi precedenti bisognerà rilevare la sopravvenienza tra i componenti straordinari del conto economico; la rettifica diventerà quindi (nell'anno in cui si perfeziona la transazione):

- una sopravvenienza passiva per il cedente ed
- una sopravvenienza attiva per l'acquirente.

*L'Agenzia delle Entrate ha concluso che trattandosi di una rideterminazione del prezzo originario e non di una perdita su crediti la transazione produce effetti sia a fini IRES che IRAP.*

Si ricorda, inoltre, che per l'Amministrazione Finanziaria la rinuncia volontaria al credito (che è fattispecie diversa dalla transazione) genera una perdita deducibile solo qualora siano riscontrabili i requisiti dell'inevitabilità del costo e dell'inerenza (vedasi le note n. 9/557 del 9/4/1980 e n. 9/517 del 6/9/1980). Sempre l'Amministrazione Finanziaria ha sottolineato, nelle stesse note prima citate, che l'inerenza e quindi l'inevitabilità di un costo od onere "va riconosciuta per il solo fatto che tale costo od onere si ponga in una scelta di convenienza per l'imprenditore" vale a dire quando il fine perseguito è quello di pervenire al maggior risultato economico.

## Cena di Natale



di SABRINA BOSIA  
(CONBIPEL - Socia CDAF)

Cari amici,

anche quest'anno come nella migliore delle tradizioni ci siamo ritrovati a Villa Sassi, preziosa cornice storica che ci ospita da sempre all'insegna dello charme, con lo scopo di passare un'ottima serata insieme e scambiarci i consueti Auguri di Natale.

La serata è iniziata nel salone da ballo, allestito per l'occasione ad accogliere il ricco aperitivo accompagnato come sempre dall'ottimo champagne Moët & Chandon che il nostro amico Pier Giorgio Giraud - CFO di Moët Hennessy Italia, ci ha offerto, servito rigorosamente ghiacciato. Con i primi arrivi dei Soci e dei loro ospiti, iniziati un po' prima delle 20.00

tra una delizia e l'altra, la sala comincia a riempirsi di amici e l'ottima musica di sottofondo viene via via celata dall'allegra rumoreggiare di giovali saluti di chi con estremo piacere s'incontra magari anche dopo un po' di tempo, in questa occasione.

Con il massimo riserbo è interdetto l'ingresso alla sala da pranzo e quando i portoni si aprono ed appaiono, ovattati dalla luce soffusa i tavoli luminosi decorati con fini addobbi natalizi, è percepibile lo stupore, che è riassunto nel volto dei bambini, nostri ospiti per la prima volta e nel loro semplice e quanto mai efficace: "wow!!"

Ci accomodiamo occupando i tavoli da otto, su cui con garbo, tra i menù stampati e le preziose stoviglie, sono stati sistemati i candidi cadeau contenenti le delizie del "nostro" Maestro del Cioccolato Giorgio Peyrano, rinnovando l'attenzione per un omaggio il cui ritorno accogliamo con gran piacere (e gusto).





Gestire gli oltre 170 commensali presenti non è cosa facile ma Mariateresa Buttigliengo, la nostra Vice Presidente, da grande padrona di casa, ci accoglie ad inizio cena con un caloroso benvenuto e colma con grande stile la momentanea assenza del nostro Presidente.

La serata, che per la prima volta ci vede accogliere in interclub gli amici del Club Dirigenti Tecnici, scorre piacevolmente, anche se soffriamo per l'assenza di alcuni cari amici che non erano, mai mancati prima, e che per impegni motivi personali hanno dovuto rinunciare a passare la serata con noi.

Ed ecco che, dopo l'emozionante testimonianza della dottoressa Raffaella Brunel dell'Admo (Associazione Donatori Midollo Osseo), introdotta dal nostro Past Presidente Sergio Cascone, fa il suo ingresso il nostro Presidente, Claudio Lesca, che è riuscito a raggiungerci da Bologna dove era impegnato nell'importante Convegno Nazionale di Federmanager, sfrecciando come una saetta per tutta la Pianura Padana.

Il Presidente ricorda alcune attività del CDAF, preannunciando anche l'idea di voler creare una sezione del sito Cdaf dedicata alle Onlus, e poi al suo saluto e agli auguri ed al brindisi finale si svuotano i calici, assaporando lo squisito panettone natalizio offertoci come ormai da tradizione da "La Torinese", mentre tocca a Mariateresa chiudere la serata con un commovente ringraziamento, avvolta dall'abbraccio dei bambini.

Ma le sorprese non finiscono qui, perché la sala attigua ha cambiato veste accogliendo l'open bar, pensato per dare un'opportunità in più ai presenti di scambiarsi i saluti di augurio; ma c'è molto di più per i golosi di ogni età: una scenografica cascata di *chocolat blanc et noir*, con tanto di *fraises* giganti da intingere, è lì che ci aspetta, irresistibile.

Ma è tardi ormai e la serata volge al termine: salutandoci allegramente lasciamo la sala con il nostro bagaglio di ricordi ed accanto il panettone Admo. Cala il silenzio.

Vorrei rubarvi ora ancora un minuto per aprire il sipario su quello che non si vede, ma è alla base di una così bella serata. Con quanta dedizione Mariateresa Buttigliengo, nostro faro nell'organizzazione, ha curato ogni particolare. Tante le scelte alla base di questa serata riuscita: intanto



l'idea di trovarci il venerdì, in modo da non dover guardare l'orologio perché il giorno dopo la sveglia suona irrimediabilmente a ricordare l'orario d'ufficio.

Poi l'idea di festeggiare presto in dicembre, evitando lo stress e le difficoltà che si sommano man mano che ci si avvicina al Natale. E poi ancora, dopo diversi luoghi visitati, l'idea di ritornare a Villa Sassi con una novità nell'allestimento. Per non parlare dell'idea vincente di aprire le porte ai bimbi, che Mariateresa ha sostenuto arrivando a pensare ad un tavolo a sé ed un menu a parte per accoglierli al meglio, e così è stato.

Penso di raccogliere il pensiero di tutti noi che abbiamo partecipato all'organizzazione di questa iniziativa a vario titolo (Laura Filippi, Oriella di Prima, Cristina Di Bernardo, Max Visalli, Giancarlo Somà ed Emiliana Pisani) nell'affermare sia stato un momento molto divertente e sarebbe bello ed utile per noi se qualcun altro si aggiungesse ed eventualmente ci donasse qualche minuto del proprio tempo nell'indicarci dei suggerimenti per migliorare la serata inviando una e-mail a: [cdaf@ui.torino.it](mailto:cdaf@ui.torino.it) o contattando qualcuno di noi.

Buon Natale a tutti, dunque!

# La valutazione del presupposto della continuità aziendale nei Principi di revisione e contabili nazionali ed internazionali

Segue da pagina 16

## Le specifiche procedure di revisione

Dato che gli eventi che possono minare la continuità di un'impresa sono molti e diversi tra loro, spetta al soggetto incaricato del controllo verificare, nel caso specifico, l'effetto di uno o più segnali di discontinuità e valutarne la portata. Se egli ritiene significativi i dubbi sulla prospettiva di continuità aziendale, alcune procedure di revisione possono assumere maggiore rilevanza e vanno ampliate, infatti il Principio di revisione n. 570 "La continuità aziendale" prevede lo svolgimento di procedure più specifiche per ottenere sufficienti e appropriate evidenze circa la capacità dell'impresa di perdurare nel futuro.

Di seguito vengono elencate alcune procedure specifiche:

- Analizzare e discutere con la direzione i flussi di cassa, la futura redditività ed altri dati previsionali rilevanti;
- Esaminare e discutere con la direzione gli ultimi bilanci infrannuali;
- Considerare gli eventi successivi alla data in cui il bilancio viene chiuso tali da influenzare la capacità dell'impresa di restare funzionante;
- Analizzare i termini dei prestiti finanziari ed obbligazionari per rilevare eventuali inadempienze;
- Verificare la capacità dell'impresa di evadere gli ordini dei clienti;
- Confermare l'esistenza, la regolarità e la possibilità di rendere esecutivi accordi diretti a fornire e a mantenere un sostegno di natura finanziaria da parti correlate o da terzi e valutare la capacità finanziaria di queste attori di apportare ulteriori finanziamenti;
- Leggere i verbali dei consigli di amministrazione, delle assemblee, dei Comitati esecutivi e del Collegio sindacale, per valutare eventuali riferimenti a difficoltà finanziarie.

## Apprezzamento del revisore della valutazione effettuata dalla direzione

Il revisore deve valutare a sua volta la valutazione effettuata dalla direzione sulla continuità aziendale dell'impresa. Egli deve considerare il medesimo periodo

preso a riferimento dalla direzione per effettuare la propria valutazione secondo il quadro normativo sull'informazione finanziaria applicabile. Se la valutazione della direzione sulla continuità aziendale dell'impresa copre un periodo inferiore ai dodici mesi dalla data di bilancio, il revisore deve chiedere alla direzione di estendere la sua valutazione a un periodo di almeno dodici mesi dalla data di bilancio. La valutazione sulla continuità aziendale da parte della direzione è una parte fondamentale della valutazione del revisore su questo tema. Nel valutare la valutazione della direzione aziendale, il revisore considera i seguenti fattori:

- Il processo seguito nell'effettuarela;
- Le assunzioni su cui si basa la valutazione;
- I piani d'azione futuri della direzione.

Il revisore considera inoltre se tale valutazione tiene conto di tutte le informazioni pertinenti di cui è venuto a conoscenza a seguito delle procedure di revisione svolte.

## Periodo successivo alla valutazione del direttivo aziendale

Il revisore deve chiedere informazioni alla direzione in merito agli eventi successivi o alle circostanze a conoscenza del direttivo aziendale, e dei rischi ad essi connessi sull'attività svolta dall'impresa, afferenti al periodo successivo a quello considerato nella valutazione, che possano far sorgere dei dubbi significativi sulla continuità aziendale. Il revisore deve fare attenzione alla possibile esistenza di eventi conosciuti, pianificati o non, o circostanze che avranno luogo nel periodo successivo a quello considerato dalla direzione per la propria valutazione, che potrebbero mettere in discussione l'adeguatezza dell'utilizzo da parte della direzione del presupposto di continuità aziendale nella redazione del bilancio. Il revisore può venire a conoscenza di simili eventi o circostanze, durante la pianificazione o lo svolgimento della revisione, incluse le procedure agli eventi successivi. Dato che il grado di incertezza relativo all'esito di un evento o di una circostanza aumenta tanto più il suddetto evento o la predetta circostanza si riferiscono ad un futuro lontano, nel considerare tali eventi o circostanze, è necessario che le problematiche relative alla continuità dell'azienda risultino significativi prima che il revisore consideri l'opportunità di svolgere ulteriori azioni.

## Possibili conclusioni ed effetti sulla relazione del revisore

Dopo avere svolto le procedure ritenute necessarie, aver ottenuto tutte le informazioni richieste ed esaminato il possibile effetto dei piani predisposti dalla direzione e di ogni altro elemento rilevante, il revisore deve valutare se le incertezze in merito alla prospettiva della continuità aziendale sono tali da non compromettere l'applicazione del presupposto della continuità aziendale.

Si possono ipotizzare due situazioni:

### 1) Il presupposto della continuità aziendale risulta adeguato

Se al termine della revisione, il revisore ritiene che sia stata tuttavia ottenuta un'accettabile ed appropriata evidenza che il presupposto della continuità aziendale risulti ancora appropriato, la relazione deve indicare un giudizio positivo senza rilievi o paragrafi d'enfasi.

Se il presupposto della continuità aziendale è considerato valido perché vi sono elementi correttivi (ad esempio, in particolare, i piani di risanamento predisposti dalla direzione), si devono richiamare in relazione le informazioni evidenziate al riguardo in bilancio dagli amministratori. Possono presentarsi due situazioni differenti, la prima dove:

- a) l'informazione fornita e considerata necessaria è riportata in bilancio ed i piani predisposti dalla direzione fanno ritenere di potere superare le temporanee difficoltà finanziarie. In questo caso il revisore potrà esprimere un giudizio positivo senza rilievi e, se ritenuto opportuno, potrà aggiungere un paragrafo d'enfasi.

Ad esempio:

### Richiamo di informativa

Richiamiamo l'attenzione sulla Nota X del bilancio. La società ha sostenuto una perdita d'esercizio di XXX durante l'anno chiuso al 31 dicembre 20X1 e, a tale data, le passività della società eccedevano le proprie attività correnti di XXX e le proprie passività totali eccedevano le proprie attività totali di XXX. La già citata Nota X descrive inoltre le azioni che gli amministratori hanno intrapreso/intendono intraprendere per superare la situazione descritta.



b) L'informativa considerata necessaria non è riportata in bilancio dalla direzione aziendale, ma il revisore ha comunque ottenuto sufficienti elementi probativi per concludere che il presupposto della continuità aziendale sia ancora valido. Egli dovrà esprimere un giudizio con rilievi o un giudizio avverso per carenza di informativa.

## 2) *Dubbi sul presupposto della continuità aziendale*

Se a giudizio del revisore, i dubbi sulla continuità aziendale sussistono si possono presentare due situazioni:

- a) la prima in cui sussistono margini di dubbio sulla continuità aziendale, ma gli elementi raccolti attestano che le prospettive di riuscire a superare le situazioni di crisi, ancorché, incerte nel loro esito finale, si fondano su ragionevoli presupposti;
- b) la seconda situazione ove sussistono margini di dubbio tali sulla continuità aziendale e gli elementi raccolti attestano che le prospettive di riuscire ad uscire da situazioni di crisi, si fondano anche su presupposti dei piani redatti fortemente opinabili.

In entrambi i casi sub a) e sub b) il revisore deve accertarsi che il bilancio:

- a) descriva adeguatamente le condizioni principali che provocano l'insorgere di dubbi circa la capacità dell'impresa di continuare l'attività nel prevedibile futuro;
- b) indichi che vi sono significativi dubbi che l'impresa possa continuare come azienda in funzionamento e quindi sia in grado di realizzare le proprie attività e soddisfare le proprie passività nel normale corso della propria gestione;
- c) indichi che non sono incluse rettifiche relative alla realizzabilità ed alla classificazione delle attività o all'importo e alla classificazione delle passività che possono essere necessarie se l'impresa non è in grado di continuare in funzionamento.

Ad esempio:

### **Richiamo di informativa**

Richiamiamo l'attenzione sulla Nota X del bilancio. La società ha sostenuto una perdita d'esercizio di XXX durante

l'anno chiuso al 31 dicembre 20X1 e, a tale data, le passività correnti della società eccedevano le proprie attività correnti di XXX e le proprie passività totali eccedevano le proprie attività totali di XXX. Pur permanendo aree di incertezza sulla risposta definitiva degli istituti di credito al piano di consolidamento, le azioni previste dagli amministratori per superare la difficoltosa situazione finanziaria, descritte nella citata Nota X, si basano su ragionevoli presupposti

Sempre nel caso sub 1), se invece l'informativa fornita non fosse considerata adeguata, il revisore dovrà esprimere un giudizio con rilievi o un giudizio avverso per mancanza d'informativa.

Un esempio di giudizio con rilievi è il seguente:

### **(Paragrafo esplicativo)**

L'informativa riportata nella nota X del bilancio in relazione ai problemi di redditività e di solvibilità attualmente presenti nell'azienda, non riporta il fatto che gli istituti di credito non hanno ancora aderito al piano di consolidamento dei debiti. Pur ritenendo che il piano sia basato su ragionevoli presupposti, consideriamo l'informativa fornita dagli amministratori carente sul punto indicato.

### **(Paragrafo del giudizio)**

A nostro giudizio, nonostante l'effetto (ad eccezione dell'effetto) della carenza di informativa indicato nel paragrafo precedente, il bilancio nel suo complesso è stato redatto

Un esempio di giudizio avverso è il seguente:

### **(Paragrafo esplicativo)**

Gli amministratori non hanno riportato nella nota integrativa i dubbi sulla continuità aziendale, le implicazioni di tali dubbi ai piani correttivi e la posizione dei terzi creditori che possono, con le loro decisioni permettere l'attuazione di tali piani.

### **(Paragrafo del giudizio)**

A nostro giudizio, a causa della rile-

vanza degli effetti della mancata informativa indicata nel paragrafo precedente, il bilancio nel suo complesso non è stato redatto con chiarezza e non rappresenta in modo veritiero e corretto

Nel caso sub 2) qualora l'informativa fornita dagli amministratori fosse considerata adeguata il revisore dovrà dichiararsi impossibilitato ad esprimere un giudizio.

Un esempio di impossibilità ad esprimere un giudizio è il seguente:

### **(Paragrafo esplicativo)**

Come descritto nella Nota X, esistono dubbi sulla continuità aziendale le azioni che gli Amministratori hanno posto in essere o prevedono di porre in essere si basano su presupposti fortemente opinabili.

### **(Paragrafo del giudizio)**

A causa dei possibili effetti di quanto evidenziato nel paragrafo precedente, non siamo in grado di esprimere un giudizio se il sopra menzionato bilancio nel suo complesso è stato redatto. Qualora l'informativa non fosse nemmeno considerata adeguata dovrà per forza esprimere un giudizio avverso.

Un esempio di giudizio avverso è il seguente:

### **(Paragrafo esplicativo)**

La società non è stata in grado di rinegoziare i propri finanziamenti con le banche. Senza tale supporto finanziario emergono seri dubbi che sia in grado di continuare la propria attività come un'azienda in funzionamento. In tal caso si possono rendere necessarie rettifiche agli importi delle attività e alla classificazione delle passività. La Nota Integrativa non evidenzia questi fatti.

### **(Paragrafo del giudizio)**

A nostro giudizio, a causa della rilevanza degli effetti di quanto esposto nel precedente paragrafo, il bilancio nel suo complesso non è stato redatto con chiarezza e non rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria ed il risultato

economico della società per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 20X1, in conformità

In sintesi, preso atto che la conclusione principale è degli amministratori ed a loro spetta la corretta informativa di bilancio, per il revisore si possono visualizzare tre scenari possibili:

#### SCENARIO ASPETTI CHIAVE

**PRIMO** Vi è la ragionevole certezza che la continuità aziendale continui con l'attività operativa, le incertezze rilevate non sono significative e non generano dubbi sulla continuità aziendale

**SECONDO** Vi sono fattori che fanno sorgere dubbi significativi sulla continuità aziendale in un prevedibile futuro, ma comunque si considera ancora appropriato applicare il presupposto della continuità aziendale.

**TERZO** È improbabile che la società continui la sua esistenza operativa in un futuro prevedibile per cui il presupposto della continuità aziendale non è più valido.

Nel primo caso vanno comunque descritte le incertezze nella relazione sulla gestione corredandole dei motivi per cui gli amministratori le ritengono superabili; Nel secondo caso dovranno essere descritte in maniera adeguata sia per la loro origine che per la loro natura. Si farà quindi riferimento alle iniziative che gli amministratori stanno predisponendo, esempio piani di ristrutturazione del debito, piani di riduzione dei costi,, vendita di assets, ecc. Nel terzo caso sarà necessario descrivere con chiarezza e completezza i motivi delle conclusioni raggiunte e i criteri contabili adottati nel redigere il bilancio in assenza del presupposto della continuità aziendale.

## L'arte di Innovare se stessi. La passione per il cliente in tempo di crisi



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

*"Io sono contento solo quando sei contenta tu", un'espressione sentimentale che probabilmente ci è capitato di utilizzare o quantomeno di sentir pronunciare da altri.*

Un'affermazione che sintetizza chiaramente la visione di chi ha una passione per un'altra persona. Sì, passione, quell'emozione che oggi sembra mancare a molti ma che forse è solo poco manifesta.

Il filosofo tedesco Georg Hegel disse: *"Niente di grande è stato fatto al mondo senza il contributo della passione."* E noi siamo assolutamente d'accordo con lui.

Pensiamo all'importanza della passione nel mondo del lavoro e in particolare

nell'area commerciale.

Un venditore, ad esempio, è sottoposto quotidianamente a vari stress: l'ambiente in cui opera, il cliente che "non vuole comprare" o che, dopo avere acquistato, non rispetta i pagamenti concordati, il responsabile che "rileva con insistenza quanto manca all'obiettivo", il marketing che "sfora" sempre altri prodotti per acquisire nuovi target ....

Più volte, ci è capitato di sentire qualche uomo di vendita affermare: *"Basta, cambio lavoro! Sono stufo di essere il punch ball del mondo"* eppure, il giorno dopo era lì, al proprio posto, pronto ad affrontare ciò che solo la passione può superare, perché essa prevale sull'emotività e dona l'equilibrio necessario per mantenere il controllo e diventare un riferimento per gli altri.

Verrebbe da chiedersi: ma, passione per chi, passione per che cosa?



Crediamo di poter affermare: passione verso gli altri e verso se stessi.

Verso gli altri, perché chi fa il venditore, sa che il cliente indispensabile quanto il pallone per un calciatore (senza palla non si gioca) e verso se stessi perché questo mestiere può offrire soddisfazioni umane, sociali (ed anche economiche), superiori a quelle di altri.

A un convegno, alcuni giovani neolaureati inseriti nel ruolo di agenti di vendita, raccontavano come si erano avvicinati a questa professione e, uno di questi, con la franchezza che solo i giovani sono capaci di offrire, ha affermato:

*"Non trovo un posto coerente con il mio corso di studi e vedendo sul giornale inserzioni quasi esclusivamente riferite a venditori, ho deciso di provare. I miei genitori non erano molto contenti ma hanno capito subito che sarebbe stata un'esperienza formativa in termini di autonomia e di relazione. Sono passati tre anni da allora e oggi, non cambierei mestiere per niente al mondo".*

Ma chi è questo "personaggio" che non cambierebbe attività nemmeno in un momento di crisi economica? E come fa ad amare un lavoro che tutti i giorni lo porta a sentirsi dire "siamo in crisi, non abbiamo soldi da investire" oppure "il suo prodotto non ci serve perché lo acquistiamo già da altri?"

Il Professionista della vendita è una persona che dedica molto tempo alla preparazione e all'analisi del mercato in cui opera, perché sa che "essere al passo con i tempi" significa talvolta "essere in ritardo".

È un esperto, che utilizza la tecnologia, per gestire molte informazioni in poco tempo, e le tecniche per comunicare con il proprio interlocutore. Lui sa bene che, prima di ogni cosa, il cliente è un essere umano e, come tale ha bisogno di attenzioni tipiche di una relazione tra individui.

Il venditore con la V maiuscola (è capitato di sentirlo dire dall'Avv. Giovanni Agnelli riferendosi a se stesso) "ama" il proprio cliente perché è realmente interessato a lui e alla sua attività e sa che, per aiutarlo, non è sufficiente "entrare in contatto" ma necessario "comunicare".

La passione è il sentimento che "fa muovere" ed elevare il livello della perfor-

mance perché aumenta le esigenze di performance.

Un campione sportivo in allenamento ad esempio, ripete molte volte ciò che "forse" farà in gara. Si racconta che Del Piero battesse oltre 100 punizioni a settimana e che Maradona palleggiasse con un'arancia per accentuare la sensibilità del piede e, quindi, il controllo di palla.

Pensiamo che lo scopo di un professionista, venditore, commercialista, avvocato o calciatore, sia proprio questo: ricerca della prestazione eccellente attraverso la preparazione e l'allenamento.

Quando le cose vanno "bene", ovviamente, l'impegno non pesa ma, quando le cose vanno "meno bene" però, può capitare di fare molta fatica per ottenere poco, quindi lo sforzo va orientato.

Alcuni sono soliti dire: "Per superare le difficoltà corro di più, sono sempre in giro".

Certo è un buon punto di partenza, ma la domanda è: "Dove corri?" Hai preparato un piano di lavoro "a tavolino" o corri e basta? E se corri e basta, dove stai andando?

Altri invece dicono: "Il mercato in crisi chiede molta creatività".

Ma cosa s'intende per creatività?

La creatività, a nostro avviso, è prossima all'invenzione quindi, l'uomo d'affari non inventa, innova.

Innova quanto fa per migliorarlo, per renderlo più semplice, più efficace, più comodo o semplicemente meno costoso.

Molti miglioramenti nascono dal bisogno, che spesso è il vero propulsore dell'innovazione.

Una recentissima ricerca presentata dai nostri amici di SKILLAB ha rilevato che i fattori scatenanti del processo innovativo sono principalmente: i bisogni del cliente, il sistema competitivo, la crisi, il DNA aziendale e la naturale evoluzione.

Vincente sarà chi, prima degli altri, si adegnerà alle situazioni che lo circondano, per accettarle non come definitive, ma come punto di partenza per la ricerca di nuove soluzioni.

La natura offre varie prove di questa teoria, pensiamo ad esempio alle piante di cactus che vivono con un minimo apporto



**Pigmalione e Galatea**

idrico e nutrizionale in zone desertiche o quasi. Oppure pensiamo al mondo animale con l'ornitorinco, del quale Wikipedia, alla voce storia scientifica recita testualmente:

*Quando l'ornitorinco fu scoperto dagli europei alla fine del '700, una pelle fu mandata in Gran Bretagna per essere esaminata dalla comunità scientifica. Gli scienziati inglesi in un primo momento si convinsero che quell'insieme a prima vista bizzarro di caratteristiche fisiche dovesse essere un falso, prodotto da qualche imbalsamatore asiatico.*

Solo uno studio più approfondito certificò l'ornitorinco come massima espressione di adattamento all'ambiente dettato dalla volontà di sopravvivenza della specie.

Non male come propensione al problem solving !!!

L'esempio più elevato, di risultato ottenuto attraverso la passione per il lavoro, ce la offre però Ovidio, nelle *Metamorfosi*.

Il libro X narra di Pigmalione, re di Cipro e scultore, il quale si innamorò perdutamente di Galatea, una statua femminile "nuda e in avorio" da lui stesso scolpita. La dea dell'amore Afrodite, colpita da tanta passione, decise di trasformarla in essere umano e concederle in sposa.

Mitologia, è vero, però ci piace credere che la vera passione possa sempre trovare la giusta ricompensa.

Un "appassionato" Augurio di Buon Natale e proficuo 2012 a voi ed alle vostre famiglie.



## Nuovi Soci CDAF

<i>NOME</i>	<i>AZIENDA</i>
BENZI GIORGIO	BDO
CHIANESE MONICA	BDO
GALLINO ALBERTO	ITW ITALY HOLDING
MARITANO CARLO	MOVINCAR
NAPOLITANO ALESSANDRA	BDO
PERSICO FELICE	RECONTA ERNST & YOUNG
PIERALLINI NICOLA	TAGETIK SOFTWARE
TORRE ALESSANDRO	MIROGLIO

## Prossimi Eventi CDAF 2012

### Marzo 2012

Organizzato in collaborazione con Studio Pirola, Pennuto, Zei & Associati  
IL CFO E I REATI FISCALI:  
UN APPROCCIO CONSAPEVOLE  
AL RISCHIO (ANCHE PERSONALE)

### Giugno 2012

Assemblea



DIRETTORE RESPONSABILE  
DIRETTORE EDITORIALE:  
PIER GIORGIO GIRAUDO

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

PROGETTO E DESIGN:  
[WWW.ALFABETAGRAFICA.IT](http://WWW.ALFABETAGRAFICA.IT)

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.