CLUB DIRIGENTI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI
FEDERATO ANDAF

LETTERA AI SOCI

N° XX - LUGLIO 2012

Anno 10 Numero 1 Nuova serie - Lettera ai soci N° XX Riproduzione riservata - Tribunale di Torino Registro di stampa - Iscrizione N° 5702 del 22/05/2003

L'Assemblea dei Soci del 27 giugno 2012

di CLAUDIO LESCA, Presidente CDAF

Avevo pianificato tutto per essere perfettamente a posto fisicamente, ma non avevo tenuto conto che i postumi di un semplice intervento chirurgico potessero essere più lunghi di quanto ottimisticamente previsto, e mi impedissero di fare il lungo viaggio per arrivare alla **Certosa del Gruppo Abele di Avigliana**, dove quest'anno abbiamo deciso di tenere l'Assemblea dei Soci in abbinamento con il Workshop di ANDAF Piemonte.

C'è stato un attimo di panico: e ora come si fa a non essere presenti all'Assemblea dopo aver mandato save the date, note, remainder ed inviti agli ospiti?

Fortunatamente al **Segretario Giancarlo Somà** venne l'idea di fare un collegamento telefonico e da qui siamo partiti per organizzare una video conference con Skype.

Lo Statuto non prevede questa possibilità ma con **Mariateresa Buttigliengo, quale Vice Presidente**, a presiederla, mentre la solerte **segretaria Emiliana Pisani** registrava i partecipanti, abbiamo attivato il collegamento che mi ha permesso di rivolgermi ai presenti dal grande schermo della sala (l'immagine magari non sempre nitidissima, ma comunque efficace e funzionale allo scopo) e fare una breve sintesi della Relazione del Presidente.

Per i dettagli vi rimando al documento allegato sul sito del Club, ma riporto alcune informazioni che ritengo significative.

Il 2011 è stato un anno molto impegnativo sotto tutti gli aspetti, attraversato da una profonda crisi economica e finanziaria, che ha avuto forti impatti a livello sociale, aziendale e personali, sia a livello nazionale che internazionale e anche il CDAF non è stato estraneo a questa situazione.

Infatti il Bilancio al 31 dicembre 2011 chiude con una piccola perdita di 562 euro, imputabile principalmente a minori incassi di quote di Soci Sostenitori e alla riduzione dei proventi finanziari.

Continua nella pagina seguente

Indice

PMI ed accesso al credito *pag.* **3**

Finanza islamica e approccio al credito *pag.* **5**

Capitale Intangibile nelle PMI per ottenere credito *pag.* **6**

Generare classe dirigente. Rappresentanza, Responsabilità, Crescita *pag.* **8**

"Presidi" soppressi in nome dell'efficienza *pag.* **10**

Accantonamento in caso di verifiche fiscali e contenzioso *pag.* **11**

Gestione del rischio e vita dell'azienda *pag.* **13**

Sapere, anche poco, è già **cambiare** *pag.* **14**

Cena d'estate *pag.* **16**

Recente normativa in tema di **abuso del diritto contrattuale** *pag.* **21**

Contrasto all'**elusione fiscale** e all'**abuso del diritto** *pag.* **22**

La **Pensione Complementare**: riflessioni *pag.* **24**

La **verifica fiscale** *pag.* **26**

Sistemi di controllo delle società di capitali e novità *pag.* **31**

Asset immateriali: valutazione e patrimonializzazione *pag.* **33**

Vita di **Club** *pag.* **36**

SEGRETERIA PRESSO UNIONE INDUSTRIALE Via Fanti, 17 - 10128 TORINO - Tel. 011 5718322 - Fax 011 544634 - www.cdaf.it - cdaf@ui.torino.it

Ciononostante la situazione finanziaria e patrimoniale del Club è solida, avendo tuttora **disponibilità finanziarie di circa 56 mila euro e un Patrimonio Netto di oltre 50 mila euro**.

Come ha spiegato il **Tesoriere Paolo Rizzello** infatti la liquidità accumulata negli ultimi anni, grazie ad un'attenta gestione delle risorse pervenute dai Soci, era arrivata a oltre 80 mila euro nel 2009 (ma con debiti verso fornitori per fatture ricevute di oltre 22 mila euro) mentre ora al 31 dicembre 2011 risulta poco meno di 44 mila euro, sostanzialmente pari a quella di allora tenendo conto che quest'anno non abbiamo debiti correnti (essendo state regolate prima di fine anno tutte le fatture pervenute dai fornitori) ed esistono crediti, ad oggi incassati, per circa 12 mila euro. Nella tabella una sintesi delle entrate e delle uscite degli ultimi anni.

Budget	2012	2011	2010	2009
Quote da Soci Ordinari	29.500	29.250	30.583	28.535
Quote da Soci Sostenitori	30.000	28.308	40.062	31.000
Costi per le Manifestazioni	-35.300	-38.343	-42.153	-23.063
Consulenze	-9.380	-9.380	-9.166	-8.886
Lettera ai Soci	-6.500	-8.632	-7.368	-8.367
Ammortamenti e Accantonamenti	-3.500	-6.111	-6.111	-8.032
Altri costi e proventi	-4.915	4.211	-4.913	-8.162
Proventi finanziari	95	135	1.394	1.015
Risultato	0	-562	2.328	4.040
Interventi diretti di terzi per le Manifestazioni	25.000	28.200	32.200	31.100

L'attuale situazione patrimoniale e finanziaria ci consentirà di avere a disposizione per il prossimo futuro un equilibrio patrimoniale e finanziario più che soddisfacente per affrontare gli obiettivi che vogliamo perseguire, anche **grazie ai Soci Sostenitori** - riportati in dettaglio nella presente rivista – e pur tenendo conto delle possibili difficoltà che dovranno essere affrontate a fronte della situazione economica generale che sicuramente ancora influenzerà negativamente i prossimi anni.

È importante evidenziare che **nell'anno abbiamo rinnovato l'accordo di Federazione con ANDAF**. Come sapete infatti il precedente accordo, risalente al 1997 e poi rinnovato nel 2005, ha avuto l'obiettivo di assicurare al nostro Club un respiro nazionale e internazionale, e di consentire ai Soci del CDAF di fruire di alcuni benefici riservati esclusivamente ai Soci ANDAF.

Tale accordo al contempo ha permesso ad ANDAF di rafforzare la propria presenza nell'importante area geografica del Piemonte tramite il nostro Club, che rappresentava un'istituzione radicata nel territorio, con solide strutture organizzative, di ottima visibilità e con un'ampia base di Associati.

L'intento perseguito in allora fu dunque in primis quello di consolidare la collaborazione tra le due Associazioni con l'interesse comune di promuovere il ruolo dei quadri direttivi delle funzioni aziendali che rientrano sotto la denominazione più generale di "Finance", il loro arricchimento professionale e lo scambio di esperienze tra gli Associati ai due organismi.
Per rendere l'Accordo di Federazione coerente con i tempi attuali e gli sviluppi intercorsi nelle attività delle due Associazioni, e per adeguarlo alle modifiche dello Statuto ANDAF apportate con l'Assemblea 2011 (principalmente per allinearlo alle disposizioni normative sulla responsabilità degli amministratori e all'evoluzione di quelle fiscali) e che tra l'altro hanno modificato lo status dei Soci delle associazioni federate da "Soci federati" a "Associati federati", abbiamo lavorato per una sua rivisitazione in modo da rendere ancora più forte e sinergico il rapporto fra le due Associazioni, ed in particolare con la sezione territoriale ANDAF Piemonte.

Un particolare ringraziamento al Past President Sergio Cascone e a Maria Teresa Crosetto per il contributo e supporto dato a me e **Paola Bosso, quale Presidente della sezione ANDAF Piemonte**, nelle discussioni fatte e nella scrittura dell'Accordo, che è riportato integralmente nella mia Relazione, il cui originale firmato dal **Presidente ANDAF Fausto Cosi** è depositato in Segreteria.

È significativo poi ricordare che da gennaio 2011 e sino ad oggi abbiamo realizzato quasi 20 incontri, cui hanno partecipato oltre 1300 persone, tutti ricordati sul Sito del Club dove è possibile avere accesso anche agli atti relativi. Poter constatare una grande partecipazione a questi eventi è l'unico compenso e soddisfazione che ci sprona a proseguire nel dedicare tempo ed impegno.

Di seguito un resoconto dei Soci degli ultimi anni.

	Totale Soci	Ordinari e Straordin.	Onorari	Giovani
2008	299	279	7	13
2009	326	296	7	23
2010	337	300	7	30
2011	331	286	9	36
Maggio 2012	328	283	9	36

Come vedete siamo molti, per cui concludo con l'invito a continuare a presenziare anche nel futuro a tutti gli eventi che proporremo, e per i quali abbiamo predisposto un adeguato budget, ricordando i Consiglieri tutti, da voi eletti lo scorso giugno: **Cesare Amprino, Filippo Barral, Paolo Bersani, Sabrina Bosia, Paola Bosso, Giorgio Venanzio Cavallo, Laura Filippi, Massimo Ratti, Giovanni Ronca, Marina Tabacco, Massimiliano Visalli.**

L'Assemblea a conclusione della riunione, rassicurata anche dalla relazione del **Collegio dei Revisori Legali, Presidente Adina Garzino Demo e Revisori Sergio Bianco e Oriella Di Prima, ha approvato la Relazione del Presidente, il Bilancio al 31 dicembre 2011 e il conto economico previsionale 2012 all'unanimità.**

PMI ed accesso al credito: il ruolo di "facilitatori" dei Confidi e del Fondo Centrale di Garanzia

di GIORGIO GUARENA
(Unionfidi - Socio CDAF)

Nella "Lettera" del Luglio scorso avevamo trattato il tema dell'accesso al credito delle piccole e medie imprese – PMI in un ...perdurante momento difficile per l'economia, ed avevamo parlato degli strumenti che in qualche modo potevano contribuire a migliorare la situazione.

Nella seconda parte del 2011, in poi, il termine "credit crunch" è poi divenuto di ...dominio pubblico, riferito in specie alle PMI, spesso anche penalizzate dai ritardi nei pagamenti.

Le Banche, chi più chi meno, si sono trovate da un lato alle prese con la necessità di mantenere adeguati i ratio di patrimonio ai fini della vigilanza (tenendo anche conto dei maggiori requisiti derivanti dall'inevitabile deterioramento del portafoglio), e dall'altro lato a gestire rapporti con una clientela il cui rating medio tendeva a peggiorare, "assetata" per lo più di credito a breve termine per fronteggiare esigenze di circolante dal momento che, nella migliore delle ipotesi, gli investimenti, con necessità di medio termine, erano stati posposti a tempi migliori...

Inevitabilmente quindi il sistema bancario è divenuto ancor più selettivo, nell'ottica di impiegare "al meglio" le, non abbondanti, risorse disponibili, creando spesso un pericoloso circolo vizioso. Non molto, ad oggi, hanno inciso le risorse della BCE cui le banche hanno potuto attingere, ed a buone condizioni.

Come avevamo detto nell'articolo del Luglio scorso, il sistema dei Confidi ha fatto la propria parte, seppur alle prese (ed in proporzioni generalmente maggiori) con gli stessi problemi delle Banche – patrimonio e sofferenze crescenti – per attenuare l'impatto del credit crunch sulle PMI.

Uno strumento che in ogni caso, accanto ai Confidi, si sta rivelando molto importante per permettere nuovo credito alle PMI è il Fondo Centrale di garanzia, istituito con la Legge 662/96 ed operativo dal 2000 che, come dice il suo nome, ha il compito di garantire o controgarantire il credito concesso alle PMI dalle banche, e garantito dai confidi,

Occorre subito evidenziare che la definizione di PMI è quella rispondente ai vigenti parametri, ossia: numero dipendenti inferiore a 250; fatturato annuo inferiore/uguale a 50 milioni di euro, oppure totale dello Stato Patrimoniale inferiore/ uguale a 43 milioni di euro.
È bene sottolineare questi parametri, a parte precisazioni operate dalla normativa circa altri aspetti (concetti di impresa autonoma, collegata...), in quanto il gestore del Fondo è inflessibile a fronte del mancato rispetto, anche in buona fede ovviamente, dei medesimi, pena la decadenza della garanzia, se già rilasciata.

Molto spesso quando si parla del Fondo Centrale lo si fa a livello "macro", ossia vedendolo come strumento di politica economica. Questo è corretto, tuttavia in questa sede vorremmo dare al tema una lettura più pratica, con diretto beneficio che lo stesso può dare alle PMI Italiane in termini di maggiore accesso al credito, ed a migliori condizioni.

In tale contesto, ogni PMI dispone di fatto presso il Fondo Centrale di un plafond di 1,5 milioni di euro, utilizzabile sotto forma di garanzia che il Fondo può concedere o direttamente alla banca finanziatrice o, come capita correntemente, al Confidi che garantisce il finanziamento alla Banca.

Ma in che modo, e perché, l'intervento del Fondo Centrale favorisce l'accesso al credito delle PMI?

Essenzialmente per due motivi. Il primo, più ovvio, è costituito dal fatto che il Fondo si prende a carico, fino all'80% del credito sottostante, il rischio di mancata restituzione da parte del debitore, la PMI.

Il secondo, più "sofisticato" deriva dal fatto che da quando, nel 2009, al Fondo Centrale è stato attribuito lo status di "rischio sovrano" dal momento che il pagatore di ultima istanza è lo Stato Italiano, le derivanti garanzie hanno acquisito, ai sensi delle regole di Basilea

2, una ponderazione preferenziale, ed assolutamente "appetita" dagli intermediari finanziari coinvolti nel processo del credito: banche e confidi.

Questi infatti, a fronte dei rischi che assumono nei rispettivi ruoli (crediti per cassa e per firma), devono procedere ad effettuare specifici accantonamenti, tanto più corposi quanto più il rischio è elevato. Conseguentemente il poter disporre di garanzie con rischio sovrano, quali quelle del Fondo Centrale, permette loro di accantonare ben di meno di quanto avverrebbe in assenza di tali garanzie, liberando così nuovi "spazi" di credito per l'impresa finanziata, e sopportando minori oneri finanziari, con possibilità quindi di ribaltare, in termini di tasso di interesse, tale beneficio sempre all'impresa finanziata.

Ho utilizzato, volutamente, prima il concetto di "ponderazione preferenziale" in quanto in questo momento sussistono "due correnti di pensiero" circa l'esatto peso del rischio sovrano.

Da sempre, e fino a qualche mese fa, tale rischio "ponderava zero", nel senso che di fatto non esisteva in toto, per cui il beneficiario della garanzia del Fondo Centrale (banche e confidi) non accantonavano nulla a fronte delle posizioni garantite. Da alcuni mesi, ossia da quando il downgrade delle agenzie specializzate (Moody's, Fitch...) ha riguardato molti Stati, tra cui il nostro, taluni sostengono che la "ponderazione" è passata a 20, o 20%, per cui gli intermediari beneficiari devono accantonare il 20% della porzione garantita dal Fondo Centrale, peggiorando un po', evidentemente, la precedente situazione di "zero accantonamento".

Come confidi non ci esprimiamo su questo aspetto, peraltro disciplinato da una normativa di vigilanza abbastanza articolata, ed originariamente, a nostro avviso,

destinata in via naturale alle banche, con struttura di bilancio ben diversa a quella di chi, come i confidi, concede crediti di firma.

In ogni caso è evidente come l'intervento del Fondo Centrale, o con zero o con venti, comporti un concreto beneficio per gli intermediari coinvolti, e quindi, a scendere, per la PMI finanziata.

Come si può allora utilizzare il milione e mezzo di plafond a disposizione di ogni PMI, cui accennavamo prima?

Evidentemente la PMI "titolare" del plafond deve chiedere alla propria banca un finanziamento, con garanzia del confidi.

A quel punto questi procederanno all'istruttoria dell'operazione, addivenendo ad un rating in base ai propri sistemi interni di valutazione. In tale contesto la possibilità di accedere alla controgaranzia del Fondo Centrale diventerà, evidentemente, molto rilevante, in modo positivo, alla luce di quanto detto prima.

In presenza quindi di un esito positivo dell'istruttoria la banca procederà ad erogare il finanziamento, ed il confidi a concedere la propria garanzia richiedendo contestualmente l'intervento (controgaranzia) del Fondo Centrale.

Ipotizzando un finanziamento di 100.000 euro, lo stesso sarà così usualmente garantito dal confidi al 50%, ossia per 50.000 euro, dei quali l'80%, ossia 40.000 euro, con controgaranzia del Fondo Centrale.

Questo vorrà dire, come spiegato prima, due cose.

Innanzitutto che in ogni caso banca e confidi a fronte dei 40.000 euro contro garantiti procederanno ad un accantonamento "preferenziale", diciamo pari a zero, mantenendo ulteriore spazio per nuovo credito per la PMI, e possibilmente contenendo lo spread ed il costo della commissione di garanzia.

Poi, ipotizzando nello scenario più avverso che la PMI non sia in grado di rimborsare tutto o parte del proprio debito, il confidi sarà escusso dalla banca per il 50% della quota in default, ed a sua volta si rivarrà sul Fondo Centrale per l'80% di quanto pagato alla banca.

Tutte le operazioni e tutte le PMI possono utilizzare il Fondo Centrale?

In merito occorre subito precisare che sono ammissibili le PMI appartenenti a qualsiasi settore ad eccezione, ad oggi, dell'agricoltura, della pesca, dei trasporti, dell'industria automobilistica, della costruzione navale, delle fibre sintetiche, dell'industria carboniera e della siderurgia (i cosiddetti settori "sensibili" esclusi dall'Unione Europea). Esistono in ogni caso delle "sfumature" circa l'ammissibilità o meno in base al settore, per cui è necessario, per una verifica puntuale consultare il sito web del Fondo: **www.fondodigaranzia.it**

Focalizzandoci sui settori, e PMI, ammesse, che sono la stragrande maggioranza, occorre precisare che le PMI devono, per utilizzare il loro plafond, presentare specifici requisiti in termini di patrimonio e risultati gestionali. In merito, senza voler essere esaustivi, è precluso l'accesso al Fondo alle PMI che presentano

- un patrimonio netto inferiore al 5% delle fonti;
- un calo del fatturato, rispetto all'esercizio precedente, superiore al 40 %;
- un risultato negativo di bilancio superiore al 5% del fatturato.

Per le PMI che superano il predetto "esame" è prevista la valutazione del merito del credito in base ai dati di bilancio degli ultimi due anni (le start up, comprendendo in tale accezione PMI costituite entro i 36 mesi precedenti, sono invece ammesse di diritto) che ne comporta la collocazione in una delle tre "fasce" previste: la prima che di fatto consente l'accesso "diretto" al Fondo; la seconda che richiede dati ed informazioni aggiuntive (bilancio aggiornato/previsionale; andamento del cash flow; eventuali progetti di investimento...); la terza che comporta una "negativa", ossia la impossibilità, stanti i parametri presentati, di accedere al Fondo.

I principali confidi, ed Unionfidi SC è uno di questi, sono abilitati dal Fondo Centrale a certificare il merito di credito (scoring), in base a specifici parametri, della PMI interessata ed in tal modo possono conoscere fin da subito la possibilità o meno di controgarantire l'operazione, con il conseguente risparmio in termini di tempi tecnici, e possibilità di risposte immediate all'impresa ed alla banca finanziatrice.

In merito alle forme tecniche di finanziamento ammesse alla garanzia del Fondo, può essere garantita qualsiasi tipologia di operazione, purché direttamente finalizzata all'attività d'impresa: operazioni di leasing, finanziamenti a medio-lungo termine, acquisizione di partecipazioni, prestiti partecipativi e altre operazioni quali, per esempio finanziamenti a breve termine, consolidamento, fideiussioni, finanziamenti a medio-lungo termine per liquidità.

Quanto sopra descritto vale allo stato attuale in quanto il decreto "Salva Italia" del Dicembre scorso ha introdotto interessanti novità per il Fondo Centrale, quale strumento di politica industriale, puntando soprattutto sul rilancio degli investimenti.

In tale ottica è stato previsto l'aumento a 2,5 milioni di euro del plafond per singola PMI di cui abbiamo accennato prima, ove il milione aggiuntivo è utilizzabile se a sostegno di investimenti, opportunamente documentati, come dovrebbe essere stabilito dal decreto attuativo di prossimo varo.

Come si vede, qualcosa "funziona" e qualcosa si sta facendo per perfezionarlo, nell'ottica di favorire l'accesso al credito delle PMI, o di contrastare il credit crunch, come va ora di moda dire.

Quanto illustrato in queste pagine, come detto, ha la pura finalità di creare in chi legge la sensibilità sul tema, e la curiosità di approfondirlo, nell'ottica di ottimizzare tutti gli strumenti a disposizione.

Finanza islamica e approccio al credito

di PAOLO PIETRO BIANCONE
(Università degli Studi di Torino
- Socio CDAF)

La finanza islamica, dimostrando la propria stabilità e affidabilità, ha visto crescere la propria importanza nel mercato globale e rappresenta una valida alternativa alla crisi che scuote la finanza convenzionale. Questo modello finanziario, basato su transazioni reali e sulla condivisione del rischio, si propone di occuparsi solo di quei settori dell'economia che contribuiscono a un sano sviluppo dell'individuo e della società.

Il sistema economico islamico si basa su principi etico-religiosi e sui precetti stabiliti dalla *Shari'ah*, che rappresenta il fondamento della Legge Islamica ed è fonte incontestabile del diritto.

Essa stabilisce, per i musulmani, le regole e i principi che guidano il comportamento di ciascun individuo in ogni ambito della vita indicando la "strada da seguire" e regola non solo il rapporto tra uomo e Dio ma anche le relazioni tra gli uomini, distinguendo tra azioni proibite *haram* e azioni lecite *halal*.

La *Shari'ah* individua tre proibizioni fondamentali applicabili alla finanza: la proibizione della *riba* (usura, interesse), del *gharar* (incertezza, rischio) e del *maysir* (azzardo).

In sintesi la legge islamica impone il divieto di applicare tassi di interesse, di assumere comportamenti speculativi e di intraprendere attività caratterizzate da irragionevole incertezza e in cui non è possibile prevedere a priori un guadagno certo.

Per far fronte alla proibizione degli interessi, le banche islamiche utilizzano quattro principali meccanismi nella gestione delle risorse finanziarie: la condivisione dei rischi, la vendita e il riacquisto, le commissioni fisse e i servizi gratuiti.

La finanza islamica rappresenta un fenomeno abbastanza recente: solamente negli anni Cinquanta vennero formulati i primi modelli teorici di banca *interest-free* e negli anni Settanta, in concomitanza con la crisi petrolifera e l'impennata del prezzo del greggio, il processo subì una netta accelerazione grazie allo sviluppo di nuovi strumenti finanziari islamici, all'organizzazione dei primi eventi internazionali e alla creazione di importanti banche islamiche, specialmente nei paesi del Golfo che possedevano abbondante liquidità.

Pur rappresentando solo l'1 per cento dell'industria finanziaria globale, la finanza islamica sta diventando un settore sempre più rilevante in ambito internazionale a seguito della sua rapida espansione, in termini sia numerici che geografici: cresce del 10-15 per cento l'anno, annovera più di 500 istituzioni finanziarie presenti in circa 50 paesi e gestisce circa $1000 miliardi di *asset* finanziari, assumendo grande importanza nei paesi del Golfo, in Iran e Malesia.

La maggior parte dei musulmani (circa il 60%) vive però in Occidente dove gli strumenti della finanza islamica non sono ancora molto diffusi: questo significa che vi sono mercati ancora inesplorati e che l'offerta di questo tipo di prodotti finanziari rappresenta una importante opportunità di investimento dal momento che presenta alti tassi di sviluppo e molta domanda è ancora insoddisfatta.

La banca islamica può presentarsi con caratteristiche diverse, anche a seconda dei paesi in cui è operativa, seguendo tre modelli principali (AAOIFI 2010a): banca islamica pura, cioè una banca indipendente che opera esclusivamente secondo i principi della *Shari'ah*; "*islamic windows*", cioè sportelli islamici all'interno delle banche tradizionali occidentali che offrono prodotti finanziari conformi alla *Shari'ah* per attrarre un maggior numero di clienti e ampliare il portfolio di prodotti offerti; filiale o succursale di una banca convenzionale che offre esclusivamente prodotti finanziari islamici.

Come già detto, una delle peculiarità del modello di banca islamica è rappresentata dalla condivisione dei rischi: il cliente, depositando denaro presso un istituto finanziario in conti di investimento (il corrispettivo dei comuni conti correnti), non diventa un creditore tradizionale ma piuttosto un partner che condivide i profitti e le perdite senza vedersi garantire il valore nominale del deposito che è invece correlato alle performance dell'istituto; viene meno, quindi, la netta differenza tra creditore e debitore tipica nelle banche convenzionali.

La diversa concezione della relazione banca-cliente è evidente anche nel caso dell'accesso al credito. In questo caso, infatti, la pressione non è riposta esclusivamente sul prenditore, come avviene nelle banche convenzionali, in cui il cliente è obbligato a pagare il finanziatore qualunque sia il risultato della propria attività imprenditoriale (quindi anche in caso di perdite e fallimento), ma è condivisa tra le parti, incoraggiando così gli imprenditori ad intraprendere iniziative commerciali e imponendo alle banche una più attenta valutazione della bontà del progetto, della probabilità di successo e della competenza manageriale e favorendo così una più equa redistribuzione delle risorse tra finanziatore e investitore.

Un'altra peculiarità dell'attività degli istituti finanziari islamici è rappresentata dalla presenza di un organo di controllo, lo *Shari'ah Supervisory Board*, composto da autorevoli esperti in finanza e legge islamica (i cosiddetti *Shari'ah Scholars*) che ha il compito di verificare *ex-ante* e *ex-post* l'applicazione dei principi islamici nell'ambito dell'attività bancaria e di assicurare che la banca islamica non violi i principi della *Shari'ah* tramite l'emissione di un documento di conformità della banca ai principi della *Shari'ah* allegato al bilancio.

Da quanto brevemente argomentato, emerge un modello di finanza profondamente diverso rispetto a quello occidentale, caratterizzato da forte stabilità, prudenza, il rifiuto del concetto di intermediazione creditizia basata sul tasso di interesse, ed un prevalente approccio redistributivo.

Tutto ciò suggerisce l'opportunità di una più attenta analisi dei contenuti e delle *performance* della finanza islamica che si presenta oggi come una valida alternativa ai modelli finanziari convenzionali fortemente in crisi, proponendo una ricostruzione dei rapporti finanziari più consapevole e fortemente orientata alla crescita.

"Valorizzare il Capitale Intangibile nelle PMI per ottenere credito": un'esperienza concreta avviata da Confindustria

di GIOVANNI PACINI
(Manager Business Integration Partners)

GIOVANNI PIRAINO
(Confindustria Bergamo)

La stretta del credito è un problema con cui le imprese devono confrontarsi quotidianamente e, spesso, l'accesso ai finanziamenti è subordinato al possesso di requisiti patrimoniali difficili da soddisfare, specie per le Piccole e Medie Imprese italiane. Questo problema è amplificato dal fatto che gli istituti di credito sono "costretti", dalle norme di Basilea sul capitale di vigilanza delle banche, ad implementare sistemi di valutazione dei propri clienti secondo logiche sempre più stringenti, che lasciano pochi margini alla trattativa interpersonale.

È stato sviluppato nel 2011 il progetto "F.A.S.T." (Finanziamento Aziendale Semplice e Trasparente), il cui scopo è la concessione di credito in tempi rapidi alle imprese che investono anche in innovazione (10 giorni la durata massima dell'istruttoria per le imprese che chiedono finanziamento), che vede coinvolti la Confindustria di Bergamo, Confidi Lombardia e la Banca Popolare di Bergamo.

Il progetto sopra illustrato prevede la possibilità di accesso al credito in tempi più rapidi, grazie alla redazione del business plan attraverso l'utilizzo del software Cruscotto Aziendale, quest'ultimo, con il progetto intangibili, si è rivelato una delle linee principali di intervento nella valutazione delle PMI di Confindustria Bergamo:

- Lo sviluppo di un cruscotto di autovalutazione (Cruscotto 3.0), utile alle imprese per ottenere una valutazione di rating globale, che incorpora analisi di natura economico-patrimoniale a quella degli asset intangibili dell'azienda;
- La valutazione e il potenziamento del capitale intangibile delle aziende sono stati effettuati, tramite un'indagine che ha permesso la comprensione della realtà territoriale e la proposta di servizi personalizzati alle imprese, da Servizi Confindustria Bergamo, con la collaborazione dei professionisti di Bip - Business Integration Partners, società di consulenza direzionale e la partnership di Camera di Commercio di Bergamo.

Le due iniziative sono, ovviamente, state progettate per essere complementari dal momento che consentono all'impresa di:

a) verificare il proprio stato di maturità rispetto ai temi in oggetto;

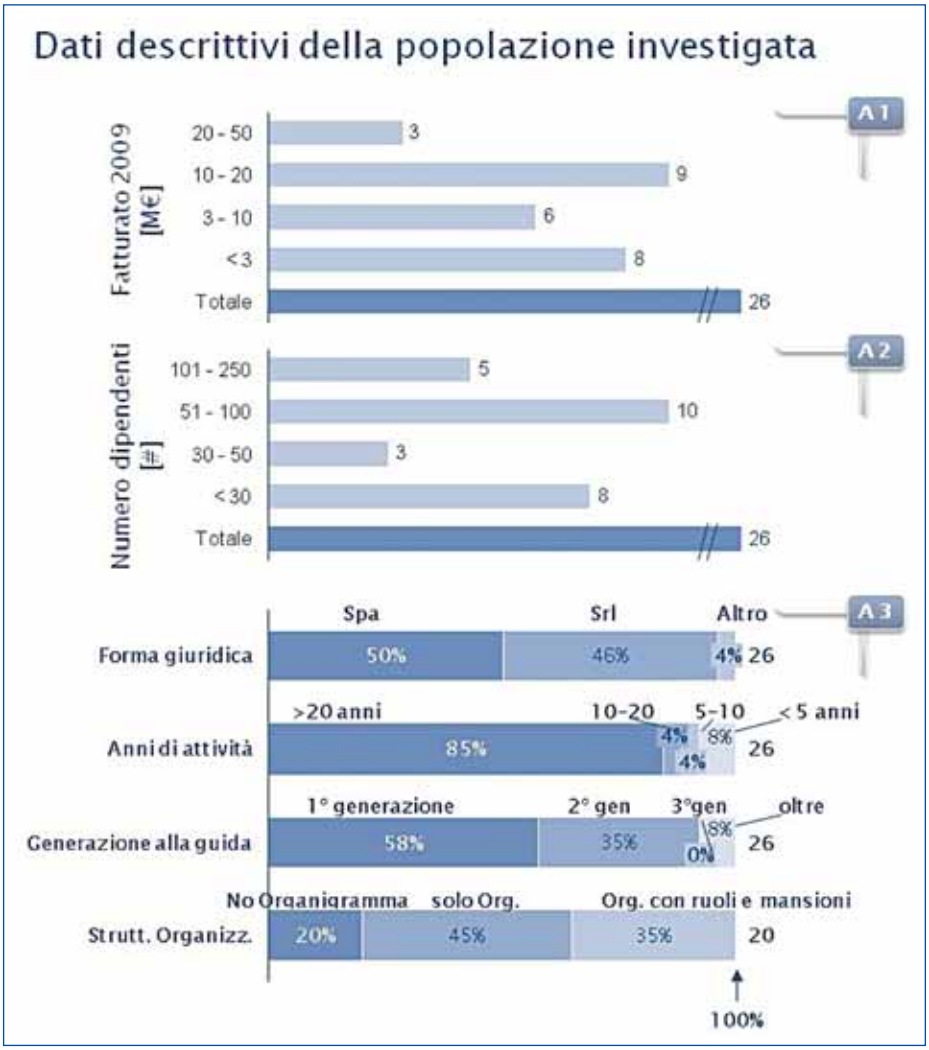
b) partecipare a incontri e conferenze presso l'Associazione, per stimolare la sensibilità degli imprenditori su queste tematiche;

c) essere visitati ed intervistati, presso la propria realtà aziendale, al fine di ricevere una scheda di valutazione privata, utile all'individuazione delle linee di sviluppo prioritarie.

La prima linea di intervento si basa sullo sviluppo dello strumento software ("Cruscotto 3.0"), che consente alle imprese di stabilire il proprio ranking, in base ai dati di bilancio e una serie di domande a risposta chiusa, che ne indagano gli aspetti peculiari. La novità di questo tool è rappresentata dal fatto che oggetto dell'indagine non sono solamente gli elementi quantitativi "classici" (patrimonio, conto economico, cash flow, etc..), ma assumono peso rilevante anche gli aspetti qualitativi di tipo intangibile (brevetti, licenze, conoscenze sviluppate in azienda, capacità di innovare prodotti tecnologie e servizi). Questi elementi di tipo "soft" rappresentano il vero fiore all'occhiello delle piccole imprese, e ne contengono le basi del vantaggio competitivo, sebbene risulti estremamente difficile quantificarli e metterli a patrimonio.

Per questo "Cruscotto 3.0" si basa su un modello di *scoring*, che prevede l'assegnazione all'impresa di un punteggio dato dalla somma ponderata dei risultati registrati nel profilo quantitativo e qualitativo, con un importante 30% del punteggio di *score* globale assegnato sul modulo qualitativo.

Attraverso la compilazione del questionario, gli imprenditori hanno l'occasione di



riscoprire i caratteri peculiari del fare impresa, comprendendo, inoltre, quanto ogni loro decisione abbia implicazioni, anche di carattere finanziario, sul futuro della loro impresa. Attraverso il questionario, viene data evidenza, a tutti gli shareholders, di quelli che sono gli elementi "soft" che caratterizzano l'oggetto dell'impresa e la sua esistenza sul mercato.

La seconda attività ha invece coinvolto una trentina di PMI presenti sul territorio (numero ben superiore rispetto alle 15 previste), in un'indagine che ha portato alla realizzazione di:

- un report globale, in grado di mettere in luce e far comprendere la realtà del territorio, incrementando la sensibilità e la cultura delle aziende sul tema degli asset intangibili;
- una scheda individuale, personalizzata per ogni singola impresa, in grado di individuare le azioni di miglioramento prioritarie per sostenere il loro valore, sia sul fronte produttivo che su quello competitivo.

Per ognuna delle PMI coinvolte, l'analisi è stata condotta considerando tre dimensioni fondamentali:

- L'innovazione: intesa come strumenti, processi e metodi di generazione di idee innovative e capacità dell'azienda di valorizzare tali idee da un punto di vista commerciale;
- La Conoscenza: analizzata nei suoi supporti umani, documentali, codificati (marchi, brevetti, ecc..) o incorporati in sistemi informativi di knowledge management;
- La Supply Chain e le competenze manageriali: ovvero il grado di evoluzione nell'analisi delle perfomance aziendali e gli strumenti di miglioramento delle prestazioni interne e di filiera.

L'indagine, nel suo insieme, ha evidenziato punti di forza e di debolezza noti e caratteristici delle piccole e medie realtà che contraddistinguono il territorio italiano, con scissioni profonde: tra chi ha risultati floridi trainati dai mercati internazionali, e chi soffre penalizzato da vendite concentrate sul mercato locale o nazionale; tra chi genera idee senza riuscire a ricavarne successi commerciali, e chi affronta anche marketing e vendite con rigore e metodo; tra chi ha interiorizzato una cultura del numero e della misura, e chi basa ancora le scelte aziendali sull'intuito dell'imprenditore.

Gli aspetti più significativi, messi in luce dall'indagine, sono però legati alla generazione e gestione delle conoscenze innovative: il principale stimolo all'innovazione, molto frequentemente, è ancora l'imprenditore stesso che, con creatività e determinazione, affronta nuove sfide e accetta di cambiare la pelle della propria azienda. Tale conoscenza spesso viene completata con quella di 3/4 figure chiave in azienda, indispensabili per il buon funzionamento dell'organizzazione.

Tuttavia, sono molto rare le realtà in cui l'impresa ha intrapreso azioni concrete per estrarre queste conoscenze dalle teste delle persone, e renderle immediatamente fruibili a tutti i dipendenti; o ancora, per avere aziende più consapevoli dei propri asset e meno dipendenti da imprenditori, spesso di prima generazione, vicini al passaggio generazionale, o da dipendenti in grado di ricattare l'intera organizzazione.

Il grande apprezzamento riscontrato dall'iniziativa, sia da parte degli imprenditori coinvolti che dagli organi associativi a livello regionale e nazionale, ha spinto la Confindustria di Bergamo a promuovere, per il 2012, la naturale prosecuzione delle attività di accompagnamento delle aziende, attraverso l'attivazione di progetti ad hoc e formazioni specifiche, mentre ad un secondo gruppo di aziende verrà proposta l'indagine secondo le modalità già collaudate.

Al fine di assistere efficacemente le proprie associate, nello sviluppo dei fattori critici di successo prioritari nel contesto competitivo attuale, Confindustria Bergamo sta organizzando un piano di formazione mirato, attraverso un Master in Innovazione, Aggregazione e Internazionalizzazione.

Generare classe dirigente. Rappresentanza, Responsabilità, Crescita

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

IL CONTESTO

I processi di evoluzione delle *elites*, i meccanismi che regolano il suo ricambio, l'esigenza sempre più avvertita di internazionalizzazione delle classi dirigenti, la necessità di ricostruire un capitale di fiducia su cui fondare un progetto di autentico risanamento morale e di rilancio materiale del sistema Italia, sono i principali *items* su cui poggia l'analisi che **Associazione Management Club e LUISS** anche quest'anno ci hanno proposto aprendo il campo a nuovi importanti interrogativi.

In particolare il **VI Rapporto** individua tre termini attorno a cui sta ruotando tutta la riflessione socio-politica di questo difficile momento della storia del paese: ***Rappresentanza, Responsabilità e Crescita.*** Sono concetti "forti", perché designano ambiti di intervento, che hanno a che fare con il corretto esercizio della libertà democratica (***Rappresentanza***), con il valore fondante dell'equità, cioè di una giustizia agita e non astratta (***Responsabilità***), con il futuro (***Crescita***) di quelle giovani generazioni che risultano ancora confinate in una sorta di *apartheid*, perché la Classe Dirigente le ha soffocate sotto una linea d'ombra di separatezza, incapace di ascoltarne rivendicazioni, istanze, sentimenti.

C'è stato un progresso nella ricerca e nell'analisi che ci ha permesso in questi anni di definire meglio il campo di indagine.
La fotografia iniziale mostrava una ***"classe dirigente che non piace e che non si piace"***, pronta per la prima volta ad aprirsi alla necessità di far scattare adeguati meccanismi di selezione per reggere i ritmi di evoluzione della storia.

Altro passaggio cruciale (ancora aperto) la faticosa affermazione della centralità del merito, quale principio essenziale su cui si regge l'economia della conoscenza, capace di alimentare la ***catena del valore del talento***, orientata allo sviluppo di quelle competenze e quei saperi, che sono oggi considerati carburanti essenziali per riavviare la "*macchina della ripresa*" e che storicamente il nostro sistema ha calpestato. Attraverso le diverse "narrazioni" dei rapporti che si sono susseguiti è così possibile ricomporre il mosaico delle nostre *elites*, che nell'ultimo ventennio sono state protagoniste (probabilmente più nel male che nel bene) del passaggio dalla I alla II Repubblica e al suo declino, dalla democrazia bloccata alla democrazia dell'alternanza.

Oggi c'è bisogno di qualcosa di più, non è sufficiente arrestarsi alla diagnosi o al ritratto seppur dettagliato, c'è bisogno di lavoro profondo e delicato che sia capace di rinnovare l'architettura istituzionale. C'è in una parola bisogno di fare le riforme e poi di una ***governance*** nel tempo, che le faccia attecchire, da qui la necessità di coinvolgere più soggetti che rappresentano le *elites*, di lavorare sull'*inclusione*, non sulla separatezza.

Altra questione di fondo che ha catalizzato la trattazione dei ricercatori del nostro Rapporto, sono le prospettive della competitività di fronte alla crisi dell'Euro-zona. Risulta a tutti ormai chiaro che è gioco non solo il destino dell'Italia e del sistema delle imprese, che rimangono una delle "grandi infrastrutture del paese", esprimendo la parte più coraggiosa della società civile", ma anche le *chance* di rilancio del grande sogno europeo, "ammaccato" dai duri colpi inferti da una crisi che presenta mille facce.

Come ha precisato efficacemente il Presidente della Repubblica il campo di intervento delle *elites* è decisivo per superare questa fase cruciale. La definizione di nuove regole capaci di arginare e governare l'area tanto dilatatasi anche in senso speculativo della finanza, chiedersi qual è la logica di base del moderno sistema capitalistico che permette al capitale finanziario di agire fuori controllo, la promozione di politiche di sviluppo socialmente sostenibili, secondo i principi della libertà di iniziativa, della libertà degli scambi, del rispetto dei diritti umani e soprattutto della dignità dell'uomo, sono tutti ambiti prioritari, da cui passa la storia dell'Italia e del Continente.

Stiamo parlando di azioni che richiedono, qui sta il punto, un ***serio sforzo di riqualificazione culturale e programmatica da parte di forze politiche eredi di una dialettica democratica e di un mondo che si è dispiegato validamente per un cinquantennio nell'Europa Occidentale.***

Oggi dobbiamo rifarci, pertanto, al **primo messaggio** del Rapporto:
a fronte di una fase che senza enfasi possiamo definire ***fondativa***, quali sono **i nuovi paradigmi politici,** su cui basare la convivenza civile e democratica?

Se, come spiega Sergio Fabbrini, dobbiamo preoccuparci di *addomesticare il principe* perché non diventi un dittatore, travalicando i limiti costituzionalmente fissati, non possiamo anche non preoccuparci del "corpo collettivo", cioè di quel popolo forse troppo addomesticato, che ha perso ***sovranità e rappresentanza***, uscendo dal progetto comune su cui si regge il *patto sociale*.

ITEMS

Se questo è il contesto in cui ci muoviamo, certamente ricco di ombre, ma anche di luci, che cominciano a intravedersi ,vengo al **secondo messaggio** forte che emerge dalla lettura del Rapporto.

Non illudiamoci, però:

senza qualità non c'è futuro

essere *elite* significa in primo luogo dare il buon esempio, assumere le decisioni coerenti con i veri problemi del paese, progettare il futuro, mettere in piedi incentivi idonei a riportare nel cuore dello stato **professionisti di alta qualità** e i cervelli fuggiti all'estero, facendo circolare talenti freschi negli apparati ancora troppo lenti e burocratizzati della Pubblica Amministrazione.

Nello stesso tempo facilitare il ricambio a tutti i livelli, facendo rifluire intelligenza e creatività nei gangli decisionali, non solo del settore pubblico, ma anche del privato. **Sono tutte prerogative della classe dirigente del futuro per cui non possiamo più aspettare.**

La qualità è fatta di competenze, capacità ermeneutica, apertura, mente innovativa

Il Rapporto non intende glorificare una qualità in astratto, perché è evidente che la qualità e l'affidabilità che deve caratterizzare la classe dirigente di un paese moderno deve tradursi in competenza e in valore misurabile. *"Più nessuno è incolpevole"*, mi permetto questa citazione *(Primavera Hitleriana, E. Montale)* per ricordare che tutti siamo sottoposti a un'azione di verifica e di controllo. Non possono esistere più "zone franche".
Il modello di **Classe Dirigente** che il **Rapporto** delinea e che sto cercando di tratteggiare, in questo breve ragionamento, è un modello che non ha più niente a che fare con la rendita e l'esercizio del **"privilegio ereditario di stampo neofeudale".**

Parlo di **capacità ermeneutica** in quanto le *elites* devono essere sempre più capaci di leggere e interpretare la complessità dei tempi in cui viviamo, e operare sull'orlo del caos, riconducendo su un terreno di coerenza fatti ed eventi, spesso convulsi, quando non contraddittori.

L'apertura, altro requisito fondamentale. L'esperienza dell'Esecutivo Monti dimostra come il *matching* tra le classi dirigenti dei diversi paesi e lo scambio di visione e know-how è essenziale se vogliamo dare un indirizzo di crescita e di sviluppo all'Europa, facendo finalmente corrispondere all'Unione monetaria un'autentica Unione politica, che è la dimensione drammaticamente assente in questi mesi difficili e contrastati. Per converso, ed è qui il risvolto positivo della medaglia, il desiderio di un'Europa politica sta facendo rinascere *l'utopia kantiana* legata all'affermazione di ***un'elite cosmopolita***, dalla "mente innovativa". Non si tratta certo di cullare il sogno astratto di un impossibile governo del mondo, piuttosto di tentare di edificare una classe dirigente adeguatamente avvertita e preparata alla *governance* di processi economici complessi, che segnano questo "secondo tempo della globalizzazione".

Non è tempo di euforia, ma di responsabilità

L'impressione crescente è che la paura abbia preso il sopravvento, una paura di non farcela, di non essere adeguati a sopportare il peso dei sacrifici imposti dalla logica del risanamento, di essere in una parola schiacciati dalla crisi, costretti a quell'"afasia"che ha oggettivamente indebolito le nostre classi dirigenti.
La paura, lo dico in maniera ancora più forte dalla prospettiva di **Fondirigenti** non può convivere con la voglia di intrapresa, con il senso della scommessa che anima manager e imprenditori, il cui profilo è in costante mutamento. Il ruolo del dirigente nel pubblico, ma soprattutto nel privato, ha allentato le connotazioni di *professional*, per acquisire una visione a tutto tondo. Lo studio di AMC/LUISS ci aiuta a riflettere sul dinamismo che investe figure dirigenziali, che non hanno più il profilo e l'identità che la modernità aveva loro conferito. Di questa metamorfosi dobbiamo occuparci.

Occorre ripensare il ruolo del sindacato

Rimanendo sulla frontiera delicata della solidarietà e dei diritti universali, bisogna dire che anche il sindacato è sollecitato a reinterpretare il tempo presente. Un sindacato "riformato", ma non cancellato come molti avventatamente sostengono, che deve fare più di prima il suo dovere, tornando ad essere combattivo.
Un sindacato debole che sindacato è?
Un sindacato che non capisce che siamo passati dalla società industriale alla società post-industriale, non rendendosi conto che ormai il 66% dei lavoratori sono lavoratori intellettuali e che, quindi, bisogna elaborare una strategia completamente diversa, non avrebbe più senso. Abbiamo bisogno di un sindacato che difenda i 23 milioni di lavoratori che ci sono in Italia dai quali dipende il benessere del nostro Paese, che lo faccia con intelligenza, consapevole e che è finita l'epoca della fabbrica industriale.

LA CRISI DELLA RAPPRESENTANZA

Il destino della rappresentanza degli interessi economici è dunque il secondo "nodo" affrontato dal **VI Rapporto.**
Un grande tema del nostro tempo, se teniamo in considerazione il complesso contesto della nuova geografia economica insieme al profondo mutamento che sta investendo il "soggetto-impresa".
Enuncerei con chiarezza quello che per me è l'interrogativo di fondo:
"Cosa possiamo intendere per trasformazione della rappresentanza legittima e rappresentanza degli interessi economici in un contesto che ha ormai superato le vecchie liturgie dominanti negli anni Ottanta, e che vede l'Italia immersa in un assetto continentale dominato dalla competizione e messo a dura prova da una crisi di sistema che è giunta a mettere sotto scacco la tenuta stessa dell'Euro?"

Lo studio non può certo rispondere a questa domanda in maniera definitiva, però apre un versante dialettico e progettuale, *da cui dipenderà il futuro di tutto il sistema-paese.*

Vi è, infatti, una trasformazione di primo livello, che potremmo definire, chiedendo un supporto alla cultura filosofica, ***"ontologica"***, che riguarda la struttura organizzativa delle imprese, il loro modo di stare sul mercato, di sfidare la competizione, di costruire le alleanze, di utilizzare il *know-how* e le competenze, per cui è di fatto saltato il rapporto di equivalenza tra identità e interesse; vi è poi una trasformazione che definiremo per semplicità di "secondo livello", che attiene ***all'articolazione di un bisogno di "presenza***" e di partecipazione attiva, espresso da aziende e *stakeholders*, che sollecitano la politica ad investire le migliori energie per dare linfa e vigoria a una "rivoluzione" in cui, finalmente, parole che abbiamo visto prima, quali, **Ricambio, Ricostruzione, Merito, Competenza** possono finalmente tramutarsi, al di là di ogni facile retorica, in sostanziali punti di riferimento.

Sarà decisivo un "cambio di passo,

che lasci spazio, al di là delle contrapposizioni ideologiche *(cristallizzata eredità del '900, la partita aperta della riforma del mercato del lavoro è emblematica in questo senso),* ad una pacata riflessione sul nuovo corso delle relazioni industriali, che saranno sempre più obbligate a misurarsi con le dure leggi della competizione internazionale, con la *"rete dei fenomeni"* che stanno attraversando la società (lo strappo di Marchionne è solo l'esempio più eclatante) facendo emergere orizzonti ancora poco battuti.

Per evitare il "conflitto letale" tra le civiltà, occorrerà ricostituire dunque quel tessuto connettivo, utile a colmare il profondo scollamento che oggi separa le leadership dall'opinione pubblica, l'interesse individuale dall'interesse collettivo.

Sarà la ricongiunzione di questi versanti, la scommessa da vincere che potrà ridare un"anima" e un progetto alla rappresentanza legittima degli interessi economici, conferendo smalto e finalmente nuova ricchezza di contenuti ai nostri sistemi democratici.

In conclusione attraverso la riformulazione dei paradigmi e delle conseguenti strategie d'azione, sarà possibile favorire una maggiore responsabilità delle classi dirigenti nei confronti della crescita. E come ho ricordato all'inizio del mio intervento il "trinomio" che costituisce la struttura ed il focus del nostro Rapporto: una **Rappresentanza** rinnovata costituisce un contributo essenziale all'affermazione di una **Responsabilità** collettiva della classe dirigente del paese per riportare quest'ultimo in una condizione di **Crescita**.

Questi cambiamenti saranno possibili a patto che le Associazioni comprendano l'urgenza di tornare ad investire nelle competenze delle proprie organizzazioni, rendendole così in grado di affrontare le sfide della complessità.

Ciò dovrà tradursi nell'adozione di nuovi modelli organizzativi, come in parte sta avvenendo, con i tentativi di aggregazione in atto tra i diversi settori ed associazioni del sistema delle rappresentanze degli interessi ***(la nascita della nuova Costituente Manageriale ne è un chiaro e concreto esempio)*** e in un salto di qualità nella formazione delle nuove leadership delle rappresentanze, attivando programmi altamente qualificati sui nuovi compiti delle governance responsabili.

E qui, come Fondirigenti, ci proponiamo come parte attiva e concreta per questo cambiamento, cioè un vero e proprio salto culturale.

Il nostro intento sarà di proseguire la riflessione iniziata con questo Rapporto passando dall'analisi alla proposta ed all'azione.

Nelle Università italiane i "Presidi" sono stati soppressi in nome dell'efficienza

di VALTER CANTINO
(Università degli Studi di Torino - Socio CDAF)

Il titolo di questo contributo può apparire sorprendente a chi, come la maggioranza dei CFO, ha frequentato le Facoltà di Economia durante il periodo di studio universitario ma è proprio quanto gli Atenei stanno realizzando, in applicazione della Legge 30/12/2010 n. 240, conosciuta più comunemente come "Legge Gelmini".

Da un punto di vista organizzativo gli Atenei dovranno organizzarsi con un "modello" dipartimentale anziché con un modello "matriciale" tipico del nostro recente passato.

Come è noto, le Università hanno come "mission" la ricerca e la didattica. Nella nostra tradizione accademica i Dipartimenti si occupavano della ricerca e le Facoltà della didattica, costituendo una tipica struttura organizzativa "a matrice". I Professori afferivano ai Dipartimenti per svolgere le attività di ricerca ma i progressi di carriera dipendevano dalle Facoltà che mettevano a concorso i posti di ruolo dei professori, le "cattedre", in relazione alle necessità didattiche dei corsi di studio.

La Legge "Gelmini" è intervenuta per rendere più efficiente la gestione delle Università e delle carriere dei professori e con diversi provvedimenti, sul piano organizzativo, ha soppresso le Facoltà ed ha costretto gli Atenei a ridurre il numero dei Dipartimenti attribuendo agli stessi anche la gestione della didattica e del relativo budget per la gestione delle attività di ricerca e per la gestione delle carriere dei docenti.

In concreto, per fare un esempio, l'Università degli Studi di Torino ha soppresso le tredici Facoltà, che termineranno la loro funzione con l'anno in corso, ed ha praticamente ridotto alla metà i cinquantatre Dipartimenti, costituendone ventisei.

Sul piano sostanziale, la ristrutturazione ha costretto ogni Dipartimento ad acquisire un maggior numero di docenti con uno spettro di aree disciplinari più ampio, che favorirà modelli di ricerca con una massa critica maggiore. Ad esempio, la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Torino si è ricomposta in due Dipartimenti, di ottanta e sessanta docenti, che sono gli attuali titolari dei corsi di laurea della Facoltà.

La Legge "Gelmini" ha ancora previsto una "struttura di raccordo" senza risorse proprie, cioè finanziata dai budget dei Dipartimenti, quando, come nel nostro caso, occorre gestire dei corsi di studio che richiedono il contributo di più di un Dipartimento.

Per ricapitolare, al posto della Facoltà di Economia esistono il Dipartimento di Management, con ottanta professori di area aziendale, giuridica, merceologica, matematico-statistica, ed il Dipartimento di Scienze economiche, matematiche, sociologiche, con sessanta docenti.
La gestione di alcuni corsi di laurea saranno delegate alla Scuola di Management ed Economia.

La Scuola di Amministrazione Aziendale, con il nuovo statuto di Ateneo, sarà sostituita da una Società consortile a responsabilità limitata con partecipazione maggioritaria dell'Ateneo che gestirà, "in convenzione" con l'Ateneo torinese, il corso di laurea ed i master che accademicamente sono "afferenti" al Dipartimento di Management.
Questa soluzione darà continuità alla importante iniziativa di collaborazione avviata con il master CFO.

Le occasioni per cambiare sono molte e confido che il nuovo modello che ho sommariamente descritto, nel bene e nel male, possa effettivamente proiettare il nostro mondo accademico più vicino alla società ed al mondo delle imprese per rispondere pienamente, come Università, ad un dovere sociale che in un momento critico come quello che stiamo vivendo non può venire meno.

Accantonamento in bilancio a seguito verifiche fiscali e contenzioso

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

e FRANCO VERNASSA
(Dottore Commercialista e Professore Università di Torino Facoltà di Economia)

1) Obiettivo del lavoro

Oggetto del presente lavoro è il sintetico esame delle possibili modalità di contabilizzazione e di esposizione nel bilancio di esercizio dei rischi e dei debiti tributari connessi a un accertamento tributario o a un contenzioso ancora pendenti alla data di chiusura dell'esercizio.

Se, da un lato, l'iscrizione in bilancio di debiti tributari certi si sottrae a valutazioni di natura discrezionale, lo scenario cambia sostanzialmente in presenza di debiti contestati ovvero soltanto probabili ovvero, infine, di ammontare indeterminato. In tali ipotesi, l'Organo amministrativo dovrà valutare se iscrivere in bilancio un fondo di accantonamento finalizzato a fronteggiare tali potenziali passività sin dall'esercizio in cui si sia conclusa la verifica, ovvero se rilevare, solamente in un momento successivo, le componenti negative di reddito correlate ai futuri accertamenti.

2) La normativa civilistica

La disamina della fattispecie in commento richiede necessariamente, in assenza di specifiche disposizioni civilistiche, di rifarsi alle finalità e ai postulati generali del bilancio di cui all'art. 2423 e ss., c.c..

Si rammentano, in particolare, il principio del "quadro fedele" *(true and fair view)*, recepito dal nostro legislatore nel secondo comma, dell'art. 2423, c.c., e i principi della "prudenza" e della "competenza", recepiti nell'art. 2423-*bis*, c.c..

È opportuno rammentare che, ai sensi dell'art. 2424-bis, co. 3, c.c., *"gli accantonamenti per rischi ed oneri sono destinati soltanto a coprire perdite o debiti di natura determinata, di esistenza certa o probabile, dei quali tuttavia alla chiusura dell'esercizio sono indeterminati o l'ammontare o la data di sopravvenienza"*. Deve pertanto trattarsi di contestazioni già in atto o di violazioni ben individuate, ancorché non ancora contestate alla società, poiché, come richiede la citata disposizione di legge, i fondi per rischi e oneri devono avere natura determinata. In caso contrario, infatti, si ricadrebbe nell'ambito dei rischi generici, a fronte dei quali non è possibile effettuare alcuno stanziamento (vedasi anche il principio contabile nazionale OIC n. 19, § C.VI. g).

Infine, per completezza espositiva, si rammenta che l'art. 2424, c.c. dispone che tra le passività dello stato patrimoniale debbano essere indicati, nell'aggregato B), i "Fondi per rischi ed oneri".

Specularmente, l'art. 2425 c.c. prevede che tra i costi della produzione del conto economico (voce B) debbano essere indicati gli accantonamenti ai fondi per rischi ed oneri che dovranno essere classificati nel seguente modo:

- gli accantonamenti per rischi alla voce B.12 e
- gli accantonamenti per oneri alla voce B.13.

Inoltre, si ricorda anche l'art. 2427, comma 1, cc riguarda le indicazioni da inserire in nota integrativa con particolare riferimento alle variazioni intervenute nella consistenza delle voci dell'attivo e del passivo ed alla composizione della voce "altri fondi", quando il loro ammontare sia apprezzabile.

3) I principi contabili OIC

La gestione bilancistica dei debiti tributari e delle passività fiscali potenziali si basa su tre principi: l'OIC 12 ed il connesso l'interpretativo 1, l'OIC 19 e l'OIC 25. È opportuno ricordare che tutti principi contabili nazionali sono in fase di revisione (vedasi **www.fondazioneoic.eu**) a *tranches* di 4/5 principi per volta. In tale ottica il principio OIC 19 (I fondi per rischi ed oneri. Il TFR. I debiti) ha fatto parte della prima *tranche* posta in consultazione pubblica a partire dalla fine di dicembre 2011 e terminata il 30/6/2012.

3.1. Definizioni

I debiti tributari ed i fondi imposte sono definiti dal principio OIC n. 19 (par. M.VI) come "le passività per imposte certe e determinate, quali i debiti per imposte dirette ed indirette dovute in base a dichiarazioni, per accertamenti o contenziosi definiti, per ritenute operate come sostituto d'imposta, per imposte di fabbricazione ed in genere i tributi di qualsiasi tipo iscritti a ruolo, mentre le passività per imposte probabili o incerte nell'ammontare o nella data di sopravvenienza (comprese le imposte differite) sono iscritte nella voce B)2 – Fondi per rischi ed oneri/Fondi per imposte, anche differite".

Anche i fondi per rischi ed oneri sono oggetto di trattazione nell'OIC 19, a mente del quale le passività che danno luogo agli accantonamenti ai fondi in commento possono essere di due tipi:

- accantonamenti per passività certe, il cui ammontare o la cui data di estinzione sono indeterminati (cd. "fondi oneri");
- accantonamenti per passività la cui esistenza è solo probabile (cd. "fondi rischi" o, anche, "passività potenziali").

La distinzione tra i due tipi di fondi determina anche una diversa contropartita a conto economico degli accantonamenti ai fondi stessi.

Il paragrafo C.VI. (Passività ed attività potenziali) dell'OIC 19 precisa che con l'espressione "passività potenziali"ci si riferisce a passività connesse a "potenzialità", cioè a situazioni già esistenti ma con esito pendente in quanto si risolveranno in futuro.

3.2. Valutazione

Per quanto concerne la valutazione attività e passività potenziali, il principio contabile nazionale OIC n. 19 (par. C.I) afferma che, oltre ai principi generali (competenza, prudenza, imparzialità, verificabilità) il procedimento di stima deve essere sorretto:

- dalle conoscenze delle specifiche situazioni,
- dall'esperienza del passato e
- da ogni altro elemento utile quali, ad esempio, l'evoluzione interpretativa sia della dottrina che della giurisprudenza (vedasi il Principio contabile OIC n. 25, § F.I.).

3.3. Modalità di contabilizzazione e rappresentazione in bilancio

Il paragrafo C.VI.c. dell'OIC n. 19, dispone che il trattamento contabile delle perdite derivanti da potenzialità dipende dai seguenti due elementi:

1) dal grado di realizzazione e di avveramento dell'evento futuro, e

2) dalla possibilità di stimare l'ammontare delle perdite.

Al fine di misurare il grado di realizzazione e di avveramento dell'evento futuro, tali eventi possono classificarsi in probabile, possibile, remoto (par. C.VI.d) dell'OIC 19).

Inoltre è opportuno evidenziare che la bozza del nuovo principio contabile OIC specifica che il contenzioso può richiedere tempi lunghi per cui una stima della passività dovrà essere effettuata alla fine di ciascun esercizio (paragrafi 65-68).

Le perdite derivanti da potenzialità e pertanto anche quelle connesse a passività potenziali sono rilevate in bilancio come fondi accesi a costi, spese e perdite di competenza stimati quando sussistono le seguenti condizioni:

- la disponibilità, al momento della redazione del bilancio, di informazioni che facciano ritenere probabile il verificarsi degli eventi comportanti il sorgere di una passività o la diminuzione di una attività;

- la possibilità di stimare l'entità dell'onere con sufficiente ragionevolezza.

Se l'evento è probabile, ma l'ammontare dell'onere non è suscettibile di alcuna stima attendibile, ovvero se l'evento è possibile, non viene effettuato uno stanziamento in bilancio, ma si evidenzierà nella nota integrativa ogni informazione utile affinché il lettore possa avere i chiarimenti essenziali per la comprensione della situazione e valutare gli eventuali riflessi sul bilancio e sull'andamento dell'impresa.

Non è richiesta indicazione nella nota integrativa se l'evento è remoto.

3.3.1. Momento di effettuazione dell'accantonamento

Il primo problema che si rende necessario affrontare a seguito dell'emissione di un avviso di accertamento da parte dell'Amministrazione finanziaria è, pertanto, quello relativo all'individuazione del momento in cui effettuare l'accantonamento e ciò è strettamente connesso all'identificazione dell'evento come probabile, possibile o remoto e quindi si tratta di valutare caso da caso in merito a:

- la fondatezza della pretesa impositiva;

- lo stato, il grado e la probabile evoluzione dell'eventuale contenzioso;

- la possibilità di definire in via automatica la controversia.

Va da sé che, nell'ambito di tale processo valutativo, stante la scarsa analiticità dei predetti riferimenti d'indagine, il **redattore del bilancio beneficia di un'ampia discrezionalità tecnica** che, tuttavia, nel rispetto dei principi generali del bilancio, non può essere utilizzata al fine di attuare politiche di bilancio.

Ad esempio, la mancata rilevazione dell'accantonamento da parte dei redattori del bilancio può trovare giustificazione nell'impossibilità di valutare la fondatezza della pretesa impositiva, posto che potrebbe non essere ancora a conoscenza delle contestazioni che, concretamente, le verranno mosse, ovvero nella volontà di opporsi in sede contenziosa alla pretesa erariale. Del resto, troppe sono le variabili in grado di influenzare l'identificazione di un debito come "probabile" in quanto il suo concretizzarsi può dipendere da:

- dall'attività dell'Amministrazione Finanziaria sia in sede di verifica che nel successivo accertamento;

- dalle scelte societarie per la definizione agevolata oppure per il contenzioso;

- dalla normative futura, ecc... (ad es., la riforma fiscale in corso contenuta nel disegno di legge recentemente approvato dal Governo).

Inoltre, la mancanza dell'avviso di accertamento, in alcuni casi, impedisce la formulazione di una stima corretta dell'importo da accantonare, in quanto non si ha certezza che l'Amministrazione provvederà ad elevare l'accertamento e/o non è stimabile il maggior imponibile che l'Ufficio eventualmente accerterà e/o non è prevedibile l'esito dell'eventuale contenzioso o di una possibile trattativa con l'Ufficio.

3.3.2. La quantificazione dell'eventuale accantonamento

In ordine alla corretta quantificazione dell'entità dell'accantonamento al fondo per rischi connessi a passività fiscali potenziali, si ritiene che debbano essere inseriti solo gli eventuali oneri fiscali derivanti da contenziosi in essere, ma non le maggiori imposte contestate in sede di verifica nei PVC redatti dall'organo verificatore, fatta eccezione per il caso in cui l'Organo amministrativo della società sia ragionevolmente certo di voler fruire di uno degli istituti deflattivi del contenzioso (adesione al PVC, ecc…).

La valutazione degli amministratori in merito alle modalità di contabilizzazione della fattispecie in esame, si ripropone, a questo punto, al momento della notifica degli atti di accertamento.

Se la società, in tale sede, giudica fondate le contestazioni mosse dai verificatori e decide di non proporre alcun ricorso, si renderà necessario, senza dubbio alcuno, rilevare il debito direttamente nei confronti dell'Erario.

Se, invece, la società decide di intraprendere la via del contenzioso, dal punto di vista contabile il redattore del bilancio potrà decidere di stanziare un fondo per imposte di ammontare pari alle somme richieste maggiorate delle spese professionali, ovvero di non effettuare alcun stanziamento, fatta ovviamente eccezione per le spese di probabile sostenimento, riferibili – per esempio – a quelle di difesa in ogni grado di giudizio. In tale seconda circostanza, lo stanziamento del fondo avverrà solo a seguito della pronuncia di una sentenza definitiva sfavorevole, per un ammontare pari a quello risultante dalla sentenza medesima.

Gestione del rischio e vita dell'azienda: una relazione pericolosa

di LOREDANA DROVETTO
(American Appraisal Italia - Socia CDAF)

Cos'è il rischio? L'eventualità di subire un danno, connessa a circostanze più o meno prevedibili. Nessuna attività è esente da rischi e, quindi, da possibili danni: questa è l'unica certezza in uno scenario globalizzato e in gran parte imprevedibile.

Chi ha la responsabilità d'impresa deve, quindi, porre attenzione ancora maggiore all'individuazione, alla valutazione e alla gestione dei rischi, interni ed esterni all'azienda. Il concetto è sancito anche dal Dlgs 231/2001 che impone, ai **"Dirigenti o Dipendenti con deleghe speciali** da parte del Consiglio di Amministrazione della Società **o riconosciuti responsabili quali amministratori di fatto",** l'adozione di modelli organizzativi idonei **"alle attività di valutazione dei rischi e di predisposizione delle misure di prevenzione e protezione conseguenti."** (art. 30)

Una responsabilità da "far tremar le vene e i polsi", che dovrebbe - in assenza di un Risk Manager, figura ormai rarissima al di fuori dei grandi Gruppi - essere gestita dal Consiglio di Amministrazione.

Troppo spesso l'argomento è invece sottovalutato e delegato, in via residuale, alla funzione amministrativa o legale - talvolta anche ai *buyer* - della Società, quasi che il problema si concretizzasse nel solo acquisto/pagamento delle polizze o nella modifica di qualche clausola contrattuale. Purtroppo, nel momento in cui il rischio si materializza in forma di danno, questo approccio mostra la corda e la "coperta" assicurativa si riduce a poco più di un fazzoletto, utile per piangere sulla scarsa preveggenza.

Una recente indagine condotta dall'ANIA su un campione significativo di aziende con meno di 250 dipendenti dimostra che la propensione ad una corretta gestione del rischio è inversamente proporzionale alla dimensione e che, tra le piccole aziende, ben il 20% è privo di qualsiasi tipo di assicurazione e quelle che sono assicurate spesso non coprono rischi quali il furto e il danno ambientale.

Se sono trascurati i danni al patrimonio, i danni economici derivanti dall'interruzione di attività - i cosiddetti "danni indiretti" - non vengono neppure percepiti: eppure essi sono annoverati tra le principali cause di fallimento delle Aziende e si manifestano per un tempo decisamente più lungo.

Alcuni dati:

- Il 40% delle Aziende che subisce un sinistro grave e non ha un "business recovery plan" rischia di fallire entro cinque anni;
- Il 90% delle Aziende medio-piccole che non riprendono l'attività entro una settimana fallisce entro un anno.

Solo il 10% delle Aziende ha un piano di emergenza e non molte di più hanno una polizza ben fatta a copertura dei danni derivanti da *business interruption*.

Un dettaglio spesso trascurato: il Codice Civile sancisce che **"la dichiarazione dei capitali da assicurare è un DOVERE a carico dell'assicurato"**[1]. Quando è condivisibile, un dovere può divenire - se non proprio un piacere - almeno una responsabilità in meno. Ciò è possibile ricorrendo ad un terzo indipendente per la determinazione del valore da assicurare.

La Stima Preventiva dei danni "diretti" è codificata da più di quarant'anni: essa consente di evitare i costi di una sovra-assicurazione, i rischi di una sotto-assicurazione e l'applicazione della regola proporzionale[2], nonché di limitare - se non completamente escludere - i contenziosi e di ridurre i tempi del risarcimento.

Nel caso dei danni "indiretti", la consulenza di uno stimatore professionale ed indi-

[1] Art. 1908 del c.c. - "Valore della cosa assicurata"

[2] Art. 1907 del c.c. - "Assicurazione Parziale"

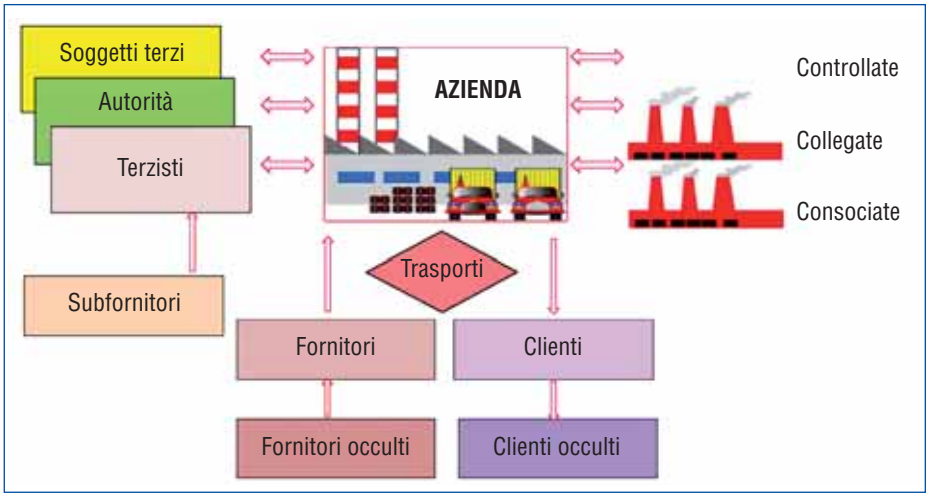


Figura 1 - La mappa del rischio in azienda

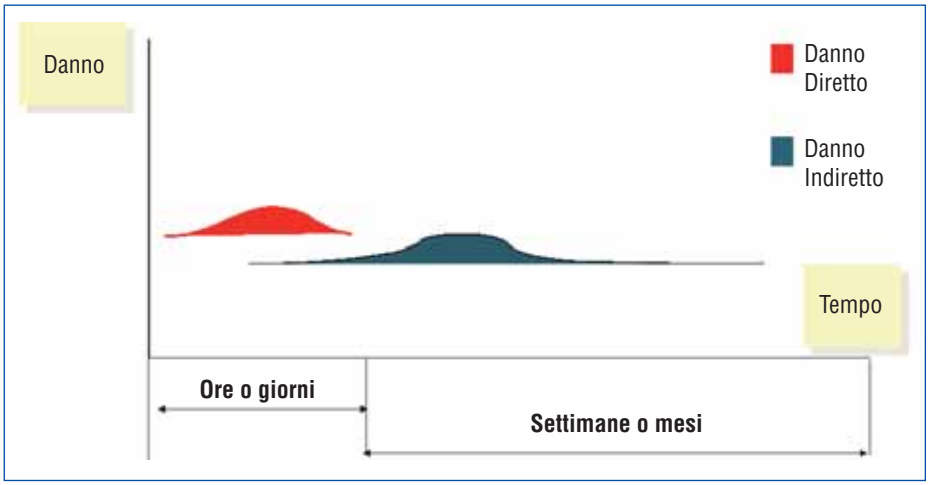


Figura 2 - Il fattore tempo in rapporto al danno

pendente assume particolare rilevanza poiché consente di analizzare con occhio critico e descrivere compiutamente tutti i fattori che concorrono alla determinazione della Somma da Assicurare: non solo, quindi, i proventi della gestione caratteristica, ma anche i costi non cessanti (utenze, costo di personale strategico, costi derivanti da contratti di fornitura non modificabili), i maggiori oneri da sostenersi per presidiare il mercato in un momento di difficoltà, le interrelazioni tra stabilimenti della stessa Società, fornitori strategici e concorrenti, gli stock a magazzino e - non ultimo - il periodo di tempo entro il quale il sinistro farà sentire i suoi effetti.

In caso di eventi che investano intere filiere produttive, con un alto numero di soggetti sinistrati, il possesso di questi strumenti e l'assistenza di una società specializzata possono essere la discriminante tra la ripresa rapida della produzione e la chiusura dell'Azienda.

È superfluo sottolineare che un'analisi di questo tipo - e la richiesta di coperture adeguate - dovrebbe essere estesa alla **catena della fornitura, la cui resilienza si misura sulla solidità dei fornitori critici,** che non sono necessariamente quelli di peso economico più rilevante, ma quelli la cui perdita può avere un impatto immediato sui processi essenziali per la continuazione dell'attività.

Il rischio di fallimento di un fornitore - per sinistro, crisi economica, altri fattori - **è un rischio emergente**: più è lunga e globalizzata la catena di fornitura, tanto più esso diventa **concreto**. È quindi cruciale, nella valutazione dei fornitori critici, non focalizzarsi soltanto sugli aspetti economici, ma prendere in considerazione anche la loro capacità di mantenere l'eccellenza nel tempo e valutarne la reattività di fronte ad un evento imprevedibile, inserendo nel contratto una "clausola di resilienza".

È auspicabile, quindi, la nascita di una vera "cultura" del rischio e del valore che metta in evidenza non solo i vantaggi immediati di un processo di risk management, ma anche quelli indirettamente collegabili quale, ad esempio, il riconoscimento di un miglior *rating* da parte degli Istituti di Credito. In tempo di crisi, un vantaggio competitivo tutt'altro che trascurabile.

Sapere, anche poco, è già cambiare

di PIERPAOLO VIANI
(SIAV Sistemi Digitali)

Quando l'amico Presidente Claudio Lesca mi ha chiesto il gradito contributo per pubblicare un articolo sulla rivista del CDAF, da una parte ero lusingato perché, non dimentichiamolo, la lettera ai Soci è ben più di un semplice strumento di comunicazione interna al Club, ma spesso si trova sulle scrivanie di importanti manager e aziende non soci che lo considerano uno strumento di aggiornamento, dall'altra ero perplesso, perché, da esperto del settore, poco di nuovo avevo da narrare ai Soci su normative, circolari dell'Agenzia delle Entrate, nuovi provvedimenti che stravolgevano il quadro normativo di riferimento su un argomento che ha visto i primi interventi del legislatore nel lontano 1993 (quasi vent'anni fa, quando un Ministro della Repubblica, l'on. Bassanini, diede il nome a una serie di provvedimenti in materia di semplificazione).

E allora che fare? Declinare l'invito oppure approfittare per alcune libere considerazioni, che sicuramente potrebbero aprire un dibattito sull'argomento? Rispondo sì, forte del motto del Club, di Leschiana coniatura, al quale mi sento fortemente legato, GO CDAF!, ed ecco il mio personale contributo.

La digitalizzazione e l'informatizzazione dei processi documentali consentono alle aziende di risparmiare tempo nella loro gestione e di eliminare inefficienze e colli di bottiglia. Oggi, di fronte alla tempesta che ognuno di noi spera non travolga la propria azienda, ripensare i processi rappresenta una grande opportunità anche in termini di riduzione dei costi e di migliore condivisione delle informazioni.

Proprio pochi giorni fa ho presenziato all'annuale incontro organizzato dal Politecnico di Milano per ascoltare una serie di dati enucleati da esperti analisti che hanno intervistato le aziende e i loro manager, per capire, confrontarsi, elaborare, riferire ed esporre dati che anche il più ingenuo dei contabili di un'azienda farebbe svegliare dal torpore di una situazione di stallo nel quale siamo precipitati.

Al termine del convegno con la presentazione di questi eclatanti risultati veniva consegnata una sintesi della ricerca con un titolo condivisibile "Italia Digitale: è possibile!"

Della ricerca effettuata dal Politecnico, emergono alcuni macro dati che non posso evitare di riportare, perché mi hanno particolarmente colpito. Si parla di circa 600 miliardi di fogli legati al business che potrebbero essere dematerializzati in un anno dalle aziende, con abbattimenti (in meno) di 24.000.000 di alberi.

Sarò stringato, ma da responsabili di amministrazione finanza dobbiamo tramutare in valori economici questi risparmi di materia prima. I relatori, con riferimento ai soli costi di materiali risparmiati, parlano di un cost saving annuo di circa 12 miliardi di euro.

Ora, ognuno di noi sa benissimo lo stato patrimoniale e finanziario dell'azienda che deve gestire. Riparametrizzando questi numeri sulla propria realtà aziendale, beh, penso che con le dovute proporzioni, il risparmio sia alla portata.

Cito ancora numeri derivanti da Studi specifici, questa volta condotti dalla Commissione europea, che ha quantificato in 240 miliardi di euro in sei anni i risparmi realizzabili dal mercato europeo derivanti da: riduzione dei termini di pagamento, riduzione degli errori, eliminazione della stampa dei documenti e della loro spedizione postale, maggiore efficienza dei processi amministrativi (non solo delle imprese, ma anche della PA).

Un dato sul quale ritengo sia opportuno da parte nostra ragionare è che tre punti focali sono considerati essenziali per affermare in azienda la diffusione dei processi documentali, lo sviluppo di flussi di workflow e l'implementazione della fatturazione elettronica. Sorvolo i primi due che riguardano l'iniziativa dei soggetti aggregati e l'azione del legislatore, soffermandomi invece sul terzo punto: l'azione dei manager che hanno leve decisionali.

Sembrerebbe che i ricercatori universitari che hanno effettuato lo Studio confermino la propria teoria secondo la quale i manager non sono ancora pienamente convinti dei benefici derivanti dalla dematerializzazione. Uno dei maggiori retaggi è dato dalla complessità delle normative che creerebbe confusione e timori di fronte

a un qualsiasi controllo da parte delle autorità preposte alla verifica dei documenti contabili. D'altronde, si sa, la normativa di riferimento è ancora la 633/72, quando l'iPad, beh…proprio non era ancora in vendita.

Il 2012, per ora ha prodotto "solo il cd decreto semplificazione", che ha puntato deciso sull'innovazione digitale tentando di sostenere e dare un impulso alla ripresa e al successivo sviluppo del sistema economico. In particolare ha cercato di regolare e modernizzare i rapporti tra pubblica amministrazione e imprese, attraverso azioni coordinate a favorire l'interazione tra domanda, offerta e utilizzo di servizi digitali, promuovendo così la crescita di capacità industriali per prodotti innovativi. Questi gli obiettivi prioritari individuati per l'attuazione dell'agenda digitale italiana secondo le linee guida fornite a livello comunitario dalla Commissione europea.

Con l'intento di uscire dalla crisi e di preparare l'economia europea per le sfide future, sono state inoltre delineate una serie di iniziative da completarsi entro il 2020. L'agenda digitale europea è proprio finalizzata a indicare le azioni fondamentali richieste alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione per raggiungere gli auspicati obiettivi di crescita.

Risparmi e innovazione potrebbero comunque già essere ottenuti dalle imprese ricorrendo a una serie di strumenti e processi tecnologici, quali la fatturazione elettronica e la conservazione sostitutiva, già compiutamente definiti normativamente e realizzabili tecnicamente. Ulteriori vantaggi in termini generali di sistema si avrebbero anche con l'attuazione e l'emanazione delle previste regole tecniche e tutta una serie di misure contenute nel Codice dell'amministrazione digitale, per le quali sono già scaduti i termini per l'adozione dei relativi provvedimenti.

L'attesa per l'adozione delle misure di attuazione del pacchetto semplificazioni non deve comunque rendere ferme al palo le imprese ma deve spingerle ad avviare quanto prima procedure di dematerializzazione dei processi gestionali aziendali, sia per non farsi trovare impreparate sia per ottenere un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza.

Numerose misure sono già obbligatorie per le aziende ed altre lo saranno a breve. In questo senso il primo obbligo è quello di dotarsi, per le imprese già costituite e che non erano in regola entro il 29 novembre 2011, di un indirizzo di posta elettronica certificata (Pec). Per riprendere la sintesi delle ultime "spinte" legislative sulla materia, l'articolo 37 del decreto semplificazioni ha fissato al 30 giugno 2012 il termine ultimo entro cui l'indirizzo di Pec va comunicato al registro imprese.

Per le neo-costituite l'obbligo va invece assolto al momento di iscrizione al registro. Nei rapporti commerciali l'utilizzo quotidiano della posta elettronica, anche non certificata, comporta la necessità di mantenere nel tempo le informazioni e i dati comunicati.

Nei prossimi anni le tecnologie continueranno a cambiare in modo radicale il modo di fare business. Le aziende di successo quindi saranno quelle che daranno maggiore enfasi alla trasformazione dei processi aziendali.

Ora, nella mia quotidiana raccolta di informazioni, lamentele, considerazioni, preoccupazioni, ottimismo e pessimismo da parte dei nostri clienti e frequenti *brainstorming* con gli addetti del settore, mi trovo a riaffermare che c'è troppa confusione, troppa paura ad affrontare la materia, troppi silenzi e interpretazioni fuorvianti.

Per tanto tempo forse ho seguito questa filosofia di pensiero, ma sul lato pratico, parlando proprio con chi affronta sul campo questi problemi sono venuto alla conclusione che *sapere, anche poco, è già cambiare*. Con un filo di presunzione mi sento di affermare che in azienda, nel bene o nel male, chi ha deciso di approcciare i nuovi modi di pensare che sono la strada obbligata per il futuro ha già iniziato a pensare al bene della propria azienda e a un futuro ormai prossimo in cui non saremo, come dico sempre in conclusione dei miei articoli, soggetti passivi, ma protagonisti di una rivoluzione digitale che avanza.

Cena d'estate alla Certosa del Gruppo Abele

di EMILIANA PISANI
(Segreteria CDAF)

Non sono avvezza a scrivere e, tantomeno a commentare gli eventi, per portare a conoscenza di coloro che non hanno potuto partecipare le peculiarità vissute dai presenti. Mi accingo però a farlo per descrivere la serata dedicata alla nostra Cena d'Estate, tenutasi nella splendida sede della Certosa Gruppo Abele, immersa nei boschi di montagna, nella bella Avigliana.

Dopo i lavori assembleari, i nostri Soci, gli ospiti e gli accompagnatori, sono stati invitati a recarsi presso la sala ristorante dove, accolti da Silvia Di Santo, segretaria ANDAF, e dalla sottoscritta, sono stati fatti accomodare al piano superiore, dove erano stati allestiti in maniera semplice ma sobria i tavoli per la nostra cena.

Il cartoncino con il menù, preparato con solerzia nella giornata, era sistemato su ogni tavolo, come su ogni tavolo erano presenti una bottiglia di vino bianco e una di vino rosso, provenienti da Libera Terra.

I commensali prendendo posto ai tavoli da loro scelti hanno continuato a parlare animatamente fra di loro, anche se faceva piuttosto caldo, commentando alternativamente le tematiche discusse nel corso del workshop e le mete delle agognate prossime ferie, fino al momento in cui i solerti e veloci camerieri, non hanno iniziato a passare, servendoci il graditissimo e freschissimo Champagne Veuve Cliquot, offerto dal Socio Pier Giorgio Giraudo grazie alla sempre gradita attenzione che ci riconosce la sua azienda Moet Hennessy Italia, e successivamente a portarci i primi piatti, ormai ambiti da tutti perché, anche se il caldo toglie l'appetito, ad una cert'ora lo stomaco si fa sentire e brontola...

Nell'intervallo tra i primi e il dessert, la nostra bella e simpatica Vice Presidente Mariateresa Buttigliengo, ha premiato i Soci che hanno compiuto i 25 anni di fedeltà al CDAF, nello specifico Giovanni Maria Bongioanni, Giovanni Battista Bonino, Giampaolo Covino (a cui va accomunato Guido Griot, purtroppo trattenuto da impegni personali).

Tra un applauso e l'altro, si è giunti così al delizioso dessert, che, nell'atmosfera piuttosto calda e umida, ha portato una gradita ventata di freschezza e leggerezza.

Ormai giunti al termine della serata, qua e là i soci si attardano ancora con qualche chiacchiera e ad augurarsi buone vacanze, alcuni si dirigono velocemente verso l'uscita, dove il bus li attende per riaccompagnarli a Torino, altri se ne vanno con le loro auto.

E anche io, da parte mia e del CDAF, auguro a tutti voi BUONE VACANZE!

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.
In Italia offre i seguenti servizi: Assicurazione dei crediti commerciali (Italia - Estero), Fideiussioni assicurative, Recupero crediti (Italia - Estero)

Via Crescenzio, 12 - 00193 Roma; Via Turati, 40 - 20121 Milano; Piazza de Gasperi, 18 - 35131 Padova; Via Fabro, 8 - 10122 Torino - Tel. 011/5617198 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).

Via Cernaia, 11 - 10121 Torino - Tel. 011 5115111 - www.azimut.it

BDO S.p.A. fa parte dell'organizzazione globale BDO International una delle prime 5 società nel campo della revisione e dell'organizzazione contabile al mondo ed è membro di BDO International Limited, società di diritto inglese, con sede legale a Londra. È presente in 135 paesi con 1.118 uffici attraverso un network consolidato ed organico con una struttura che oggi conta oltre 48.000 persone con un fatturato di circa US$ 5,672 miliardi (4,064 miliardi).
La BDO S.p.A. si è costituita nel 1965 come società di revisione ed organizzazione contabile. In Italia svolge l'attività attraverso 14 uffici cui fanno capo oltre 300 professionisti, laureati in materie economiche ed esperti in contabilità e finanza di impresa. È registrata presso l'U.S. P.C.A.O.B. (Public Company Accounting Oversight Board). È Partner Equity Markets di Borsa Italiana-London Stock Exchange Group. Dal 1980 è iscritta 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. Tutti gli amministratori ed i dirigenti della BDO S.p.A. sono iscritti nel Registro dei Revisori Contabili e negli albi professionali dell'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili.

Via Francesco Dellala, 8 - 10121 Torino - Tel. 011 7730867 - gianluca.coluccio@bdo.it 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

Soci Sostenitori CDAF

All'interno del Gruppo Reply, **Eos Reply** è la società specializzata nei servizi e nelle soluzioni di Business Process Outsourcing con focalizzazione particolare sui processi Financial & Accounting e sui processi ad essi correlati di consulenza e di gestione documentale in ambito amministrativo e contabile. Reply ha definito un'offerta completa, integrata e coerente per essere in grado di affrontare processi e contesti complessi e critici.
La missione di Eos Reply è di permettere ai propri clienti di focalizzarsi sui propri processi core, avendo la possibilità di fruire a servizi a elevato valore aggiunto, erogati all'interno di un rapporto di partnership costruttivo e duraturo.

Via F. Postiglione, 14 - 10024 Moncalieri (TO) - Tel. 011 3717800 - www.reply.it

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

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

MARSH

Marsh, leader globale nell'intermediazione assicurativa e nella consulenza sui rischi, opera in team con i propri clienti per definire, sviluppare e offrire soluzioni innovative, specifiche per ogni settore, che aiutino i clienti stessi a proteggere il loro futuro e a crescere.
Marsh, assieme a Mercer, Oliver Wyman e Guy Carpenter, fa parte del gruppo Marsh & McLennan Companies, un team di aziende di servizi professionali che offrono ai clienti consulenza e soluzioni nelle aree del rischio, strategia e human capital.
In Italia, Marsh conta oltre 700 dipendenti, ha sede a Milano, ed è presente sul territorio con uffici ad Ancona, Bologna, Brescia, Cagliari, Catania, Cremona, Genova, Mantova, Napoli, Padova, Palermo, Roma, Torino e Udine. L'azienda è oggi il punto di riferimento per chi ha necessità di analisi e valutazione dei rischi, soluzioni di risk control, coperture assicurative e sistemi innovativi di finanziamento dei rischi, e offre soluzioni personalizzate in base al profilo di rischio aziendale.

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

Pirola
Pennuto
Zei
& Associati
studio di consulenza
tributaria e legale

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

Soci Sostenitori CDAF

Fornire servizi confezionati su misura per ciascun cliente con strumenti quali la competenza tecnica, la trasparenza nelle procedure, la visione integrata del business del cliente, il costante aggiornamento di principi, sistemi e metodi operativi. Lungo tale direttrice **Pitagora** ha costruito nel tempo il proprio ruolo professionale ed i tratti distintivi della propria struttura.
Uno sforzo di tutti orientato ad un imprescindibile obiettivo: il conseguimento di un elevato standard qualitativo nello svolgimento dell'attività di revisione e organizzazione contabile, condotta in maniera esclusiva tralasciando volutamente e da sempre altre attività correlate, come la consulenza fiscale e societaria, che possono generare situazioni di conflitto d'interesse, ed essere in contrasto con la normativa che regola l'attività di "revisione contabile".
L'esperienza di Pitagora comprende oltre alla Revisione contabile anche competenze specifiche al servizio dei clienti quali Compliance

- alla Legge 262/05 e aggiornamento delle procedure contabili-amministrative;
- Internal Audit support in materia di compliance alla normativa Antiriciclaggio;
- Internal Audit support in materia di compliance alle disposizioni della Normativa europea "Solvency II";
- Modello di organizzativo, di gestione e di controllo ai fini del D.Lgs. 231/01 e successive modifiche.

La Società è iscritta al network PCAOB (sede americana).

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

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

- *Organizzazione* - Sviluppa la sua attività nelle Aree Consulenza Direzionale, Amministrazione, Finanza e Controllo, Marketing e Vendite, Produzione.
- *Informatica* - offre consulenza per l'ottimizzazione del sistema informativo, lo sviluppo del software, l'auditing di area e l'assistenza nelle "software selection". Sono punti di forza specifici: la Business Intelligence, il mondo ERP, il mondo e-business.
- *Valutazioni e Perizie* - negli ultimi tre anni, ha effettuato valutazioni di beni per 50 miliardi di Euro. La Divisione si articola su due Business Unit: Praxi Industrial opera nel campo dei beni industriali materiali ed immateriali, ed offre i seguenti servizi: Valutazioni a fini assicurativi, Valutazioni a fini gestionali, Valutazioni a fini IAS-IFRS.

Praxi Real Estate opera nel campo immobiliare ad uso residenziale, commerciale, ricettivo, industriale. Offre i seguenti servizi: Valutazioni immobiliari, studi di fattibilità, Loan valuations, Non performing loans.
Risorse Umane - Ricerca e Selezione: Executive search, Selezione di personale qualificato, Assessment individuali e di gruppo, Consulenza di carriera, Grandi selezioni e concorsi. Soluzioni informatiche HR: praxiselper (gestione delle candidature) e praxi4people (applicativo web per lo sviluppo del personale). Sviluppo Organizzativo e Formazione: Sviluppo risorse umane (valutazione delle prestazioni e dei ruoli, knowledge management, sistemi premianti e politiche retributive, coaching), formazione a progetto con interventi in-house. praxiacademy: formazione interaziendale per imprese private ed enti pubblici.

C.so Vittorio Emanuele II, 3 - 10125 Torino - Tel. 011 6560 - www.praxi.com

RSM Italy A&A è member firm di RSM International, il 6° network mondiale nei servizi professionali di revisione e organizzazione contabile e consulenza fiscale e legale. Con più di 32.000 professionisti, 700 uffici e con un fatturato globale pari ad oltre 4 miliardi di USD, RSM International opera attraverso un network di società indipendenti in 90 Paesi del mondo.
RSM International è membro del "Forum of Firms" (FoF) e dell'IFAC, obiettivo dei quali è quello di promuovere, a livello mondiale, standard di alta qualità con riferimento alle procedure di audit e di organizzazione contabile.
Tutti i servizi e le attività di RSM sono condotti secondo gli alti standard di qualità imposti da RSM International, dal "Forum of Firms" (FoF), e dall'"International Federation of Accountants" (IFAC).
In Italia RSM è presente con sette uffici situati a Milano, Roma, Padova, Empoli, Brescia, Torino e Agrigento e, attraverso realtà dedicate e focalizzate alle diverse aree di competenza offre servizi professionali di revisione e organizzazione contabile, fiscalità e consulenza legale, Corporate Finance.
I principali servizi proposti da RSM Italy sono:

- Audit e Assurance • Tax & Legal • Corporate Finance e Valuation
- Due Diligence ed Assistenza in Capital Market Transactions • Fraud Investigation e Dispute Services
- IFRS/IAS Transition • Internal Audit, Compliance alla L. 262/2005 ed alla L. 231/2001
- Restructuring, Insolvency e Turnaround

Via Carlo Torre, 23 - 20143 Milano - Tel. +390248518240 - Fax +390248511938
www.rsmi.com

Soci Sostenitori CDAF

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

Via di Francia, 28 I Gemelli, torre A - 16149 Genova - Tel. 010 465095
Via Genovesi, 2 - 10100 Torino - www.siavsistemi.it

Tagetik è un software vendor esclusivamente dedicato a semplificare e razionalizzare i processi di business per l'area Amministrazione, Finanza e Controllo. Tagetik 4.0 è una piattaforma di Performance Management, unificata e con una forte "intelligence" finanziaria, ideale per gestire i processi di budget, forecast, pianificazione, consolidamento e reporting, financial close, analisi della profittabilità, disclosure management, governance, risk, compliance e business intelligence.
Con operazioni in oltre 20 paesi e 500 clienti attivi, Tagetik è una "global boutique" del software che, a dispetto del suo carattere internazionale, rimane focalizzata sulla gestione dei processi finanziari e delle performance di business, fornendo alle aziende soluzioni di eccellenza per migliorare i processi decisionali e realizzare gli obiettivi strategici.

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

Unionfidi, Società Cooperativa istituita nel 1975, è il principale Consorzio Garanzia fidi - Confidi di matrice associativa - industriale.
Interviene a supporto dei propri Soci, piccole e medie imprese - PMI, attraverso assistenza e consulenza a carattere finanziario, ma soprattutto con le prioprie garanzie a favore delle Banche, per favorire l'accesso al credito dei propri Soci, a fronte di tutte le tipologie di operazioni: affidamenti a breve termine o finanziamenti a medio lungo; operazioni di factoring e di leasing,..
Opera, mediante specifiche convenzioni, con 65 istituzioni finanziarie (banche, società di leasing e factoring), con operatività a livello nazionale e locale.
Dal Giugno 2011 UNIONFIDI è iscritto all'elenco degli intermediari vigilati " Art. 106 del nuovo Testo Unico Bancario" da Banca d'Italia ed in quanto tale le proprie garanzie sono "Basilea compliant" con beneficio per il Socio in termini di maggior accesso al credito ed a migliori condizioni.
Questo elemento è ulteriormente accresciuto dal momento che UNIONFIDI è abilitato a ricorrere alla controgaranzia del Fondo Centrale di Garanzia che, fruendo del "rischio sovrano", presenta una ponderazione preferenziale, particolarmente apprezzata dalle banche finanziatrici.
Sempre per mitigare i rischi assunti, UNIONFIDI ricorre altresì alla controgaranzia del FEI - Fondo Europeo degli Investimenti.
UNIONFIDI, che ha circa 14.000 Soci, tutte PMI, opera su tutto il territorio nazionale e nei confronti di tutti i comparti (industria, artigianato, commercio, agricoltura,..)

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

Innovazione & Ricerca, Internazionalizzazione, Finanza, Risorse Umane: sono questi i concetti chiave per le imprese che vogliono vincere la sfida dei mercati, oggi più che mai.
Warrant Group da oltre 15 anni si affianca alle aziende offrendo tutto questo: attenta programmazione dei progetti di ricerca e innovazione; internazionalizzazione commerciale e produttiva assistita da una rigorosa pianificazione economica; scelta appropriata degli strumenti di finanza, agevolata e ordinaria; sviluppo e valorizzazione delle risorse umane.
Leader nel settore della consulenza finanziaria del panorama italiano, Warrant Group è il partner unico in grado di fornire soluzioni globali a supporto dei progetti di sviluppo industriale.
Con oltre 130 professionisti e più di 2000 imprese clienti, Warrant Group conta, oltre all'headquarter a Correggio, in provincia di Reggio Emilia, altre quattro sedi: a Casalecchio di Reno (BO), Piossasco (TO), Stezzano (BG) presso la sede del parco scientifico tecnologico Kilometro Rosso e a Roma – E.U.R. All'estero la società opera attraverso la European Funding Division con ufficio a Bruxelles e attraverso la controllata Agré-International che ha sedi a Mumbai (India), Bucarest e Timisoara (Romania).
È partner di ABI nel "Progetto Speciale Banche per Lisbona", di Innovhub (l'Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano per l'innovazione), socio sostenitore di APRE (Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea), di ANDAF (Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari) e di CDAF (Club Dirigenti Amministrativi e Finanziari), nonché membro del Comitato Promotore del Progetto Speciale "Imprese X Innovazione" di Confindustria.

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

Il recente orientamento della Suprema Corte in tema di abuso del diritto contrattuale

di GIOVANNA GIANSANTE
(Studio Legale Labruna Mazziotti Segni)

Nell'esecuzione dei rapporti contrattuali è opportuno tener presente un recente e moderno orientamento della Suprema Corte di Cassazione, ormai in via di consolidamento, riguardante l'applicazione del principio di correttezza e buona fede nei rapporti contrattuali (Cass. 18 settembre 2009 n. 20106, 31 maggio 2010 n. 13208 e 21 giugno 2011 n. 13583) il cui aspetto saliente è costituito dal ruolo assunto dall'organo giudicante, al quale è riconosciuto un potere di intervento "sul contratto" anche in senso integrativo o modificativo.

In particolare, il giudice di legittimità è intervenuto in una controversia dove alcuni concessionari di vendita avevano lamentato, tra l'altro, l'illegittimo recesso del concedente in violazione delle norme civilistiche che impongono alle parti contrattuali di adottare un comportamento corretto e di agire in buona fede: in sostanza, secondo la ricostruzione fatta nel corpo della sentenza, il concedente avrebbe abusato del diritto concessogli contrattualmente (recesso *ad nutum*) al fine di modificare l'assetto di vendita.

La Suprema Corte ha accolto la domanda dei ricorrenti, affermando che i principi di correttezza e buona fede nell'esecuzione e interpretazione dei contratti, di cui agli artt. 1175, 1366 e 1375 del codice civile, rilevano sia sul piano dell'individuazione degli obblighi contrattuali, sia su quello del bilanciamento dei contrapposti interessi delle parti.

In particolare, per quel che attiene il primo profilo essi impongono obblighi anche non espressamente previsti dal contratto o dalla legge, ove ciò sia necessario per preservare gli interessi della controparte, mentre, sotto il secondo profilo, consentono al giudice di intervenire anche in senso modificativo o integrativo sul contenuto del contratto, qualora ciò sia necessario per garantire l'equo contemperamento degli interessi delle parti e prevenire o reprimere l'abuso del diritto.

Su tale ultimo profilo il giudice ha altresì specificato che si ha abuso del diritto quando il titolare di un diritto soggettivo, pur in assenza di divieti formali, lo eserciti con modalità non necessarie e irrispettose del dovere di correttezza e buona fede, causando uno sproporzionato e ingiustificato sacrificio della controparte contrattuale, e al fine di conseguire risultati diversi ed ulteriori rispetto a quelli per i quali quei poteri furono conferiti.

Le argomentazioni della Suprema Corte rilevano sotto due profili. Il primo concerne il fondamento dell'abuso del diritto su un principio giuridico, con la conseguenza che tale comportamento è meritevole di una sanzione giuridica. Il secondo profilo attiene il ruolo del giudice alla cui attenzione viene portato il comportamento della parte contrattuale caratterizzato dall'abuso del diritto.

La Corte è giunta infatti ad affermare che il criterio di buona fede costituisce strumento per il giudice, atto a controllare, anche in senso integrativo o modificativo del contratto(!), lo statuto negoziale in funzione di garanzia del giusto equilibrio degli opposti interessi.

Si pensi all'effetto che un intervento di tal fatta può avere laddove detto intervento modificativo e/o integrativo riguardi uno strumento negoziale utilizzato da una impresa (qual era il concedente nel caso esaminato dalla Corte) in tutti i rapporti contrattuali posti in essere con determinate categorie di fornitori (quali erano i concessionari di vendita) e/o clienti: un intervento di tal fatta potrebbe far sorgere non solo la necessità di riesaminare le previsioni contrattuali applicate, ma potrebbe esporre l'impresa (soccombente ad esempio in un giudizio in cui sia stato dichiarato l'abuso del diritto) al rischio di vedersi citata in giudizio da altre controparti contrattuali che lamentino a loro volta l'abuso del diritto.

Applicazione del principio da parte della Suprema Corte

Ad oggi la Suprema Corte ha avuto modo di applicare il principio dell'abuso del diritto in diverse fattispecie. Così, in materia societaria, si è riconosciuto che i soci devono eseguire il contratto sociale secondo buona fede e correttezza nei reciproci rapporti, al fine di garantire il rispetto degli equilibri degli interessi cui i soci sono portatori.

Da ciò discende che la deliberazione assunta dall'assemblea dei soci potrebbe essere dichiarata invalida qualora risultasse che il voto sia stato esercitato allo scopo di ledere gli interessi degli altri soci, ovvero risulti preordinato ad avvantaggiare i soci di maggioranza rispetto a quelli di minoranza, in violazione del principio generale di buona fede nell'esecuzione dei contratti (Cass. 11 giugno 2003 n. 9353).

Ad ogni modo è nei rapporti bancari che l'abuso del diritto è stato più volte sanzionato. Ad esempio, il giudice di legittimità ha affermato in varie occasioni che non può escludersi che il recesso di una banca dal rapporto di apertura di credito, benché consentito contrattualmente anche in assenza di giusta causa, possa essere considerato illegittimo ove in concreto assuma connotati del tutto imprevisti e arbitrari (Cass. 21 maggio 1997 n. 4538, 14 luglio 2000 n. 9321 e Cass. 21 febbraio 2003 n. 2642).

Ancora in tema di rapporto di conto corrente è stato ritenuto che, in presenza di una clausola negoziale che, nel regolare tali rapporti, consenta alla banca di operare la compensazione tra i saldi attivi e passivi dei diversi conti intrattenuti dal medesimo correntista, in qualsiasi momento, senza obbligo di preavviso, di fronte alla contestazione del cliente che lamenti di non esserne stato informato e di essere andato incontro, pertanto, a conseguenze pregiudizievoli, impone al giudice di valutare il comportamento della banca alla stregua del fondamentale principio della buona fede nella esecuzione del contratto. Con la conseguenza, in caso contrario, del riconoscimento a carico della banca di una responsabilità per risarcimento dei danni (Cass. 28 settembre 2005 n. 18947).

Gli stessi principi sono stati applicati anche in altre pronunce intervenute con riferimento al contratto di mediazione, al contratto di *sale and lease back* e al contratto autonomo di garanzia.

Contrasto all'elusione fiscale e all'abuso del diritto

di GIUSEPPE CORASANITI
(Prof. Diritto Tributario Università di Brescia - Studio Uckmar)

Come noto, è *communis opinio* che l'elusione fiscale occupi uno spazio intermedio tra risparmio legittimo (o lecito) d'imposta ed evasione. I tratti essenziali del fenomeno dell'elusione fiscale risultano con maggiore evidenza se apprezzati in contrapposizione a quelli propri del fenomeno dell'evasione fiscale. Il contribuente, generalmente, commette evasione fiscale perché non dichiara il presupposto dell'imposta. Evasione significa violazione diretta di norme fiscali. Ciò che può avvenire tanto attraverso condotte puramente omissive (omessa presentazione della dichiarazione dei redditi, omessa fatturazione di corrispettivi, ecc.), quanto attraverso condotte commissive (annotazione di fatture per operazioni inesistenti, intestazione di redditi a soggetti fittiziamente interposti per attenuare la progressività delle aliquote Irpef, ecc.).

L'elusione fiscale non è «violazione», ma «aggiramento» di precetti fiscali. È un comportamento formalmente conforme alle norme (norme impositive o norme di favore), ma non alla loro *ratio*; l'elusione realizza un «risparmio fiscale» e non è giustificata da valide ragioni extrafiscali. In tal modo il contribuente evita in radice il perfezionarsi del presupposto del tributo. In altri termini, mentre con l'evasione si sottrae al fisco un reddito tassabile già maturato, con l'elusione si evita, attraverso architetture contrattuali *ad hoc*, vere ed effettive, che un elemento economico si manifesti come imponibile, ovvero si modifica il regime fiscale, per così dire, naturale di quello stesso elemento, prima che venga a sussistere.

L'elusione, insomma, è posta in essere con strumenti leciti, mentre l'evasione appartiene all'area dell'illecito.

Non vi è elusione se il contribuente consegue un risparmio fiscale legittimo. La stessa relazione governativa allo schema di decreto legislativo che ha introdotto l'art. 37 *bis* d.p.r. n. 600/1973 ha affermato che la norma antielusiva «non può quindi vietare la scelta, tra una serie di possibili comportamenti cui il sistema fiscale attribuisce pari dignità, di quello fiscalmente meno oneroso». Prima del famoso trittico di sentenze della Corte di Cassazione, a sezioni unite, del 23.12.2008, nn. 30055, 30056 e 30057, si riteneva pacifico che nell'ordinamento fiscale italiano non ci fosse una norma generale anti-elusione nella recente giurisprudenza in tema di abuso del diritto. In specie, non lo era quella contenuta nella versione originaria dell'art. 10, 1° co., l. 29.12.1990, n. 408 e parimenti non lo era quella derivante dalla sua riformulazione, operata per effetto dell'art. 28 l. 23.12.1994, n. 724. Allo stesso modo non era considerata tale neppure quella dettata nell'art. 37 *bis*, d.p.r. 29.9.1973, n. 600, dato il catalogo tassativo contenuto nel suo 3° co., delle operazioni a cui può essere applicata e considerata la sua operatività, ristretta al solo settore delle imposte sui redditi.

Va poi notato che il legislatore, conformemente a quanto previsto in altri ordinamenti, ha disposto che rispetto alle fattispecie tipizzate la condotta è elusiva soltanto quando non sussistono valide ragioni economiche ed è posta in essere per pure ragioni di economia fiscale.

Tuttavia le Sezioni Unite della Suprema Corte hanno dichiarato apertamente che nel nostro ordinamento è presente «...un generale principio antielusivo; con la precisazione che la fonte di tale principio, in tema di tributi non armonizzati, quali le imposte dirette, va rinvenuta non nella giurisprudenza comunitaria quanto piuttosto negli stessi principi costituzionali che informano l'ordinamento tributario italiano... I principi di capacità contributiva... e di progressività dell'imposizione» di cui all'art. 53 Cost. costituiscono il fondamento sia delle norme impositive in senso stretto, sia di quelle che attribuiscono al contribuente vantaggi o benefici di qualsiasi genere, essendo anche tali ultime norme evidentemente finalizzate alla più piena attuazione di quei principi per cui «non può non» (quindi deve) «ritenersi insito nell'ordinamento, come diretta derivazione delle norme costituzionali, il principio secondo cui il contribuente non può trarre indebiti vantaggi fiscali dall'utilizzo distorto, pur se non contrastante con alcuna specifica disposizione, di strumenti giuridici idonei ad ottenere un risparmio fiscale, in difetto di ragioni economicamente apprezzabili che giustifichino l'operazione, diverse dalla mera aspettativa di quel risparmio fiscale». Il riconoscimento di tale principio si traduce nel disconoscimento degli effetti abusivi di negozi posti in essere al solo scopo di eludere l'applicazione di norme fiscali.

In tali sentenze, inoltre, la Suprema Corte si è sganciata definitivamente dalla disciplina civilistica: tali pronunce non rilevano una patologia negoziale che incida sugli effetti civilistici, portando all'estrema conseguenza della nullità dei contratti, ma riconoscono al fenomeno elusivo una rilevanza puramente tributaria, attraverso la mera inopponibilità degli effetti fiscali dei contratti all'Amministrazione finanziaria.

Più di recente la Corte di Cassazione nella sentenza n. 1372/2011 ha chiarito che l'applicazione del principio dell'abuso del diritto deve essere guidata da una particolare cautela «essendo necessario trovare una giusta linea di confine tra pianificazione fiscale eccessivamente aggressiva e libertà di scelta delle forme giuridiche, soprattutto quando si tratta di attività di impresa». La Corte individua, in negativo, il carattere abusivo di un'operazione, che va escluso quando «sia individuabile una compresenza, non marginale, di ragioni extrafiscali, che non si identificano necessariamente in una redditività immediata dell'operazione medesima ma possono rispondere ad esigenze di natura organizzativa e consistere in un miglioramento strutturale e funzionale dell'azienda». Inoltre, si specifica che tale principio del divieto di abuso del diritto si rivela inapplicabile nelle ipotesi in cui gli Uffici, nelle proprie contestazioni, non abbiano allegato il «risparmio fiscale» tratto dal contribuente dalle contestate «operazioni commerciali» poste in essere e non abbiano dimostrato che l'operazione realizzata dall'impresa appare economicamente irrazionale.

Un ultimo profilo che merita attenzione è il recente indirizzo giurisprudenziale in merito all'applicazione delle sanzioni amministrative e penali alle ipotesi elusive/abusive.

La giurisprudenza di merito ha costantemente ritenuto che non possano irrogarsi sanzioni amministrative per le contestazioni d'inopponibilità all'Amministrazione Finanziaria delle operazioni che si assumano poste in essere allo scopo esclusivo di conseguire un indebito risparmio d'imposta o per abuso del diritto fiscale proprio per il ricorrere di obiettive condizioni di incertezza sulla portata e sull'ambito di applicazione della norma tributaria, ovvero perché il disconoscimento di eventuali vantaggi conseguiti per mezzo di un comportamento lecito già di per sé rappresenta una sanzione (In tal senso, cfr. Comm. Trib. Reg. Emilia Romagna, 18.5.2010, n. 52; Comm. Trib. Prov. Salerno, 1.12.2009, n. 378; Comm. Trib. Reg. Toscana, sez. XXVI, 1.4.2009, n. 26; Comm. Trib. Prov. Vicenza, 28.1.2009, n. 6 e Comm. Trib. Prov. Milano, 13.12.2006, n. 278).

In tema di abuso del diritto, inoltre, si è anche espressa la Suprema Corte di Cassazione, la quale nella sentenza n. 12042/2009 ha chiarito che nel caso di violazione di un principio di ordine generale come l'abuso del diritto non possono trovare applicazione le sanzioni essendo in presenza di obiettive condizioni di incertezza sulla portata della norma sanzionatoria.

Sempre la Cassazione ha affermato che «il contrasto all'elusione, quando non vi sia condotta fraudolenta, non ha come finalità quella di penalizzare il contribuente che non abbia commesso violazioni, ma quella di garantire l'eguaglianza del trattamento fiscale attraverso la riconduzione al regime loro proprio delle operazioni impropriamente sottratte a tale regime» (così Cass., 4.11.2011, n. 22994, in *Riv. giur. tributaria*, 2011, 13).

Tuttavia, se tale conclusione può essere considerata pacifica per le ipotesi di abuso del diritto, nel caso di ipotesi tipizzate di elusione fiscale la recente Corte di Cassazione (30.11.2011, n. 25537) ha ritenuto di sanzionarle da un punto di vista amministrativo con le sanzioni previste in caso di dichiarazione infedele. Ne deriva che la dichiarazione presentata senza fare emergere il reddito che si sarebbe prodotto in assenza del comportamento elusivo e senza rideterminare l'imposta conseguentemente dovuta sarebbe di per sé stessa infedele, ai sensi dell'art. 1, 2° co., d.lg. n. 471/1997, con conseguente applicabilità della sanzione amministrativa *ivi* prevista.

Tale conclusione è raggiunta dalla Suprema Corte sulla base dell'art. 1 d.lg. n. 417/1997, il quale non considera «per la applicazione delle sanzioni quale criterio scriminante la violazione della legge o la sua elusione o aggiramento, essendo necessario e sufficiente che le voci di reddito evidenziate nella dichiarazione siano inferiori a quelle accertate o siano "indebite", aggettivo espressamente menzionato nell'art. 37 *bis*, comma 1 cit.».

Riguardo all'applicabilità delle sanzioni penali, la Corte di Cassazione, sez. penale, 7.7.2006 aveva ritenuto che «il risparmio fiscale non è riconducibile ad alcuna fattispecie incriminatrice del d.lgs. n. 74 del 2000, ancorché riconosciuto inopponibile allo Stato-Erario *ex* art. 37-bis del d.p.r. n. 600/1973 e successive modificazioni».

Tale orientamento, tuttavia, perde di attualità in quanto di recente sono state depositate due sentenze della Corte di Cassazione, sez. penale, che hanno modificato e fatto chiarezza circa la rilevanza penale dei fenomeni elusivi e abusivi.

La prima sentenza della Cassazione penale è del 7.7.2011, n. 26723, la quale, sebbene in sede di impugnazione di provvedimenti cautelari, ha statuito che il reato di cui all'art. 4 d.lg. n. 74/2000 è configurabile anche in presenza di una condotta elusiva rientrante tra quelle previste dall'art. 37 *bis* d.p.r. n. 600/1973, quando tale condotta, risolvendosi in atti e negozi non opponibili all'Amministrazione finanziaria, comporti una dichiarazione infedele per la mancata esposizione degli elementi attivi nel loro effettivo ammontare.

Successivamente, la Corte di Cassazione, sez. penale, nella recentissima sentenza 28.2.2012, n. 7739, si è espressa compiutamente sulla questione della rilevanza penale dell'elusione tributaria.
La Suprema Corte chiarisce che «non qualunque condotta elusiva ai fini fiscali può assumere rilevanza penale, ma solo quella che corrisponde ad una specifica ipotesi di elusione espressamente prevista dalla legge».
È, inoltre, precisato che «una responsabilità penale può conseguire non al fallimento della prova contraria offerta dal contribuente, ma solo alla positiva ricostruzione da parte del giudice penale di tutti gli elementi della fattispecie di reato, anche discostandosi dalle risultanze e dalle conclusioni dell'accertamento tributario, dando prevalenza al dato fattuale rispetto ai criteri di natura meramente formale che caratterizzano l'ordinameto tributario».

In conclusione, alla luce di tale sentenza, quand'anche si consolidasse tale orientamento, sembra di poter dire che i comportamenti elusivi, in presenza di tutti gli elementi richiesti dalla norma penale, *ivi* incluso il requisito soggettivo, ovvero l'elemento psicologico del reato, possono avere una rilevanza penale qualora detti elementi siano positivamente accertati da parte del giudice ma limitatamente ai casi in cui le condotte elusive siano *ex ante* qualificate come tali da parte di una norma fiscale, nella specie da parte dell'art. 37 *bis* d.p.r. n. 600/1973 e/o da parte di tutte quelle norme con finalità antielusiva, come ad esempio l'art. 73, co. 5 *bis*, Tuir, contenente la presunzione di residenza per i soggetti IRES, rilevante per il caso di specie deciso dalla Cassazione penale.

La Suprema Corte, tuttavia, chiarisce che sono escluse da ogni rilevanza penale quelle condotte qualificate come abusive, atteso che «in campo penale non può affermarsi l'esistenza di una regola generale antielusiva, che prescinda da specifiche norme antielusive, così come, invece, ritenuto dalle citate Sezioni Unite civili della Corte Suprema di Cassazione, mentre può affermarsi la rilevanza penale di condotte che rientrino in una specifica disposizione fiscale antielusiva».

Di recente, inoltre, sono stati presentati diversi progetti di legge proprio per sopperire alla situazione di incertezza, in materia di abuso, dovuta alla creazione giurisprudenziale di tale figura.

Tuttavia, mette conto segnalare che di recente è uscita la bozza di delega fiscale nella quale all'art. 6 è stato stabilito che il Governo dovrà introdurre un principio generale di divieto dell'abuso del diritto, il quale si potrà applicare solo nel caso in cui lo scopo di ottenere indebiti vantaggi fiscali si configuri come causa prevalente dell'operazione abusiva, escludendone la configurabilità se l'operazione è giustificata da ragioni extrafiscali non marginali. Viene stabilita l'inopponibilità all'amministrazione fiscale della condotta abusiva e il conseguente potere della stessa di disconoscere il relativo risparmio di imposta, ponendo, tuttavia, in capo all'Amministrazione stessa l'onere di dimostrare il disegno abusivo e le modalità di manipolazione e di alterazione funzionale degli strumenti giuridici utilizzati nonché la loro non conformità ad una normale logica di mercato gravando, invece, sul contribuente l'onere di allegare la esistenza di valide ragioni extrafiscali alternative o concorrenti che giustifichino il ricorso a tali strumenti. Sono previste, inoltre, specifiche regole procedimentali, che garantiscano un efficace contraddittorio con l'amministrazione fiscale e salvaguardino il diritto di difesa in ogni fase del procedimento di accertamento ed in ogni stato e grado del giudizio tributario.

Quanto alle sanzioni penali, inizialmente, è stato espressamente prevista l'esclusione della rilevanza penale dei comportamenti ascrivibili a fattispecie abusive.

Tuttavia, dopo i rilievi formali mossi dal Quirinale al Governo, sembra che tale esclusione sia stata espunta da quello che dovrebbe essere il testo definitivo della delega fiscale che verrà approvata dal Parlamento, testo attualmente non disponibile.

La Pensione Complementare. Riflessioni su come creare le basi per un futuro meno incerto

di Claudio Lesca,
(Presidente CDAF)

Cari Soci,

il 2011 ha impattato in modo drammatico sulle aziende e sulle persone, non solo in Italia ma anche nel resto del mondo, cambiando radicalmente quelle che erano certezze e convinzioni che ci avevano accompagnato per anni, e purtroppo questo andamento sta proseguendo anche nei primi mesi del 2012. Gli interventi "salva Italia" attuati dal Governo tecnico di Monti hanno avuto ampi settori di intervento, ma sicuramente l'impatto su aziende, lavoratori è stato rilevante.

In particolare l'effetto nell'ambito della pensione pubblica è stato devastante: l'allungamento dell'età pensionabile, lo spostamento della propensione di vita, il passaggio al metodo contributivo per tutti nel calcolo della determinazione della pensione, si rifletteranno nel prossimo futuro in modo pesante sulle condizioni di vita della maggior parte degli Italiani.

Il problema non è esclusivo dell'Italia ma coinvolge tutti i paesi europei, tanto che la Commissione Europea ha recentemente presentato il Libro Bianco sulle pensioni (WHITE PAPER - An Agenda for Adequate, Safe and Sustainable Pensions) nel quale si esamina il modo in cui l'UE e gli Stati membri possono intervenire per affrontare le principali sfide cui sono confrontati i nostri sistemi pensionistici e proponendo tutta una serie di iniziative volte a creare condizioni atte a far sì che coloro che ne sono in grado continuino a lavorare - determinando un migliore equilibrio tra la vita lavorativa e la vita da pensionati.

In questo contesto la Previdenza Complementare in Italia, come più volte ricordato dai Ministri Fornero e Passera, assurge ad un ruolo "sociale" ancor più rilevante rispetto a quanto già dichiarato fin'ora dai vari attori del sistema: è ora infatti evidente per tutti che la pensione pubblica (Assicurazione Generale Obbligatoria - AGO) non sarà più in grado di sostenere adeguatamente la vecchiaia dei lavoratori, una volta che essi andranno in pensione. È quindi fondamentale prepararsi a quel momento, costruendosi delle rendite aggiuntive che possa affiancarsi alla pensione pubblica e fornire un aiuto e sostegno al bisogno economico dei singoli lavoratori (e delle loro famiglie).

Quale Presidente del Fondo Telemaco (il Fondo Pensione Negoziale del settore delle Telecomunicazioni), mi permetto di proporvi alcune riflessioni sulle tematiche connesse alla Pensione Complementare.

Sembrerà strano ma ad oggi ancora troppi lavoratori (inclusi molti dirigenti e quadri) non hanno aderito al secondo pilastro pensionistico, regolamentato dal D.Lgs 252/05, sia esso quello dei Fondi Pensione Negoziali - FPN, dei Fondi Aperti o dei Piani Individuali Pensionistici - PIP, perdendo tra l'altro l'opportunità del contributo aggiuntivo aziendale previsto dai contratti di lavoro nei casi di FPN, quando viceversa basterebbe entrare sul sito della COVIP per avere tutte le informazioni necessarie per fare una scelta ponderata e motivata.

Mi sono confrontato sul tema con molti operatori ed esperti, e recentemente anche con il dottor Franco Di Giovanbattista, Direttore Generale di PREVINDAI, nel corso della seconda edizione dell'evento Giornata Nazionale della Previdenza promosso con il patrocinio dell'Alto Patronato della Presidenza della Repubblica, del Ministero dello Sviluppo Economico, del Ministero dell'Istruzione e tenute presso la Borsa di Milano.

Purtroppo si sentono ancora tutti i giorni troppe discussioni se la Previdenza Complementare sia lo strumento più adatto a supportare nel prossimo futuro la pensione pubblica, se debba/possa esserci un'integrazione più stretta tra l'INPS e i Fondi Pensione, se mantenere il TFR in azienda dia dei risultati migliori rispetto a versarlo ai Fondi, se questi Fondi siano bravi a gestire le risorse finanziarie ricevute.

Ed intanto il tempo trascorre e soprattutto i giovani (di qualsiasi categoria professionale e di settore) buttano via una risorsa enorme per il proprio futuro, quale è il contributo aggiuntivo che le aziende verserebbero se il lavoratore si iscrivesse alla previdenza complementare.

E tale approccio del lavoratore alla previdenza avviene spesso in base alla scarsa conoscenza della tematica e a preconcetti errati:

- *"se tengo il TFR in azienda, in caso di necessità posso prendere l'anticipo"*: i Fondi danno anticipazioni del 75% (5% in più rispetto a quanto previsto per il TFR e senza limiti % di disponibilità da parte dell'azienda), di cui un 30% a semplice richiesta dell'aderente senza motivazioni vincolanti.

- *"Preferisco tenerlo in azienda perché optare per i Fondi è una scelta irreversibile e se rimango senza posto o cambio lavoro posso incassarlo subito"*: è vero che la scelta è irreversibile, ma i Fondi, anche se ciò invero è in contrasto con la logica di supporto all'esigenza pensionistica, prevedono in questi casi la possibilità per il lavoratore di riscattare tutta la propria posizione.

- *"Il TFR si rivaluta di più di quanto sono i rendimenti dei Fondi" o anche "faccio da me perché sono bravo a cercare le opportunità di investimento, oppure, ho un amico che fa il gestore finanziario di mestiere e mi ha consigliato…"*: quello che può investire il lavoratore in proprio è quanto ha ricevuto in busta paga, già nettato delle imposte dovute: nei Fondi viene invece versato un ammontare lordo (e che nel futuro sarà tassato ad aliquota agevolata).

Inoltre la comparazione TFR/Fondi è sempre commentata sui giornali (chissà perché solo ora incomincia a intuirsi questo aspetto) sui valori percentuali assoluti, senza tener conto del contributo aggiuntivo del datore di lavoro (e i benefici fiscali conseguenti).

Infatti la quota aggiuntiva che versa l'azienda rappresenta un rendimento figurativo variabile tra il 12% ad oltre il 30% (nel caso di un contributo aziendale variabile tra l'1% e il 4% della RAL annuale) che si realizza immediatamente, nel momento stesso in cui si versa la propria contribuzione personale (che è semplicemente una forma di risparmio forzato) e il TFR: quale altra forma di investimento rende altrettanto?

Non bisogna poi dimenticare l'effetto dei costi di gestione dei Fondi. Prendendo a riferimento l'indicatore sintetico dei costi (in breve: ISC) calcolato da COVIP per ciascuna tipologia di forma pensionistica complementare, si osserva che per i FPN l'indicatore medio è dell'1% per periodi di partecipazione di 2 anni e scende allo 0,2% per periodi di partecipazione di 35 anni; per i fondi pensione aperti passa dal 2% all'1%; per i PIP dal 3,5% all'1,6%.

A questo proposito la stessa COVIP rileva come i costi abbiano una incidenza rilevante sull'ammontare della prestazione finale: su un periodo di partecipazione di 35 anni, un minor costo annuo dell'1% si traduce in una prestazione finale più alta del 18-20%.

- *"La pensione è così lontana che me ne preoccuperò quando sarà il momento di andarci"*: si stima che una partecipazione per l'intera vita lavorativa (oggi prevista in 42 anni, ma destinata a crescere nel tempo) ad un Fondo Pensione Integrativo possa contribuire ad integrare la pensione pubblica per un ammontare dal 20%, in caso di contribuzione ai valori minimi, fino al 30/40%, con contributi annui del 4%, oltre ovviamente al versamento del TFR.

Per una categoria come quella dei Dirigenti, che si ipotizza nel futuro riceverà mensilmente una pensione prossima al 40% della propria ultima retribuzione percepita in azienda, sono integrazioni di non poco conto.

La verifica fiscale

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

Introduzione

La verifica fiscale è un'indagine di polizia amministrativa svolta da soggetti giuridicamente qualificati (di regola funzionari dell'Agenzia delle Entrate e/o militari appartenenti al Nucleo di Polizia Tributaria della Guardia di Finanza). Essa ha la finalità di prevenire, ricercare e reprimere le violazioni delle norme tributarie e, nel contempo, qualificare e quantificare correttamente la capacità contributiva del soggetto verificato[1].

Considerato l'intensificarsi delle attività di verifica soprattutto nei confronti delle società di capitali di medie-grandi dimensioni, il presente elaborato intende porre in evidenza talune peculiarità di tali controlli così da fornire spunti pratici utili in merito agli accorgimenti da adottare nel corso della verifica nonché all'elaborazione della strategia difensiva anche prima della sua conclusione.

Al riguardo torna utile richiamare le previsioni dell'art. 12 della L. 212/2000 (c.d. *Statuto dei diritti del contribuente*) che disciplina i diritti e le garanzie dei contribuenti sottoposti a verifiche; tale disposizione intende tutelare l'interesse dei soggetti verificati a non veder limitato il proprio diritto all'esercizio dell'attività economica[2], pur dovendo consentire all'Amministrazione Finanziaria di ricercare, nella maniera più appropriata, eventuali violazioni di normative fiscali, evitando comportamenti "ostruzionistici".

Accesso

Al momento dell'accesso dei verificatori il contribuente ha diritto di essere informato sia delle *ragioni* della verifica sia dell'*oggetto* che la riguarda (art. 12, comma 2)[3], potendo richiedere che l'esame dei documenti avvenga nell'ufficio dei verificatori o presso un professionista di fiducia (art. 12, comma 3).

Le *ragioni* si sostanziano nella "fonte d'innesco" della verifica, ossia (i) nel caso di verifiche centralizzate, l'indicazione dell'organo che ha attivato l'indagine e eventualmente del criterio selettivo utilizzato (es. verifiche nei confronti dei soggetti di grandi dimensioni) ovvero (ii) nel caso di verifiche su iniziativa o mirate, l'indicazione del motivo che ha attivato l'indagine (ad esempio, segnalazione di irregolarità individuata nel corso di controlli nei confronti di un altro soggetto).

L'*oggetto* del controllo può, invece, consistere in:

- una verifica generale ai fini delle imposte dirette, dell'IVA e di altre imposte indirette;
- una verifica parziale, finalizzata al controllo del corretto adempimento di specifiche prescrizioni (ad esempio, deducibilità degli interessi passivi, oppure corretta compilazione dei modelli degli studi di settore, oppure riscontro della documentazione predisposta a supporto della politica perseguita in materia di prezzi di trasferimento);
- un controllo finalizzato alla verifica della corretta applicazione della normativa relativamente a singoli atti della gestione (es. determinazione dell'imposta di registro sull'acquisto di un'azienda).

In sede di accesso i verificatori elencano la documentazione da mettere a loro disposizione ai fini del controllo. Qualora il contribuente dichiari che la documentazione richiesta si trova, in tutto o in parte, presso altro soggetto (es. commercialista o centro elaborazione contabile) occorre esibire specifica attestazione sottoscritta dai soggetti depositari con indicazione dei documenti detenuti (art. 52, comma 10, D.P.R. n. 633/72, richiamato ai fini delle imposte dirette dall'art. 33, comma 1, del D.P.R. n. 600/73)[4].

Il contribuente soggetto a controllo ha diritto all'assistenza di un professionista "*abilitato alla difesa dinanzi agli organi di giustizia tributaria*" (art. 12, comma 2). Pertanto, tenuto conto delle circostanze, appare consigliabile che il contribuente si relazioni opportunamente con i verificatori mediante l'intervento di professionisti, così da prevenire o quantomeno modulare già durante le attività di controllo l'insorgenza di fraintendimenti o illazioni che possano pericolosamente sfociare in rilievi formalizzati dal processo verbale di constatazione, documento di sintesi rilasciato in esito delle attività di verifica[5].

Svolgimento dei controlli

Nel corso dei controlli gli ispettori devono redigere per ciascun accesso un apposito verbale (c.d. "verbale giornaliero") dal quale devono risultare le ispezioni e le rilevazioni eseguite nonché le richieste fatte al contribuente e le risposte ricevute. Copia dei processi verbali giornalieri, sottoscritta sia dai verificatori che dalla parte, deve essere volta per volta consegnata al contribuente.

Con riferimento al valore giuridico da attribuire alle osservazioni rese dal contribuente o, come più spesso accade, dai suoi dipendenti e collaboratori nel corso delle attività di verifica anche su sollecitazione degli inquirenti, appare utile evidenziare come si possa escludere che esse si configurino come *confessione stragiudiziale* dotate di pieno valore probatorio, in contrapposizione agli orientamenti giurisprudenziali diffusi negli anni '90.

---

1 I poteri di controllo possono estrinsecarsi in i) intervento diretto ii) richiesta diretta di informazioni iii) richiesta di informazioni a soggetti diversi da quello sottoposto a controllo.

2 L'art. 12, comma 1, infatti prevede che la verifica deve svolgersi "*con modalità tali da arrecare la minore turbativa possibile allo svolgimento delle attività stesse nonché alle relazioni commerciali o professionali del contribuente*".

3 Le modalità di svolgimento dell'accesso sono indicate dall'art. 12, comma 1.

4 Ad inizio verifica il contribuente deve essere informato che i libri, registri, scritture, documenti che si dichiara di non possedere o di cui si rifiuta l'esibizione non possono essere presi in considerazione a favore del contribuente nella successiva fase accertativa, sia amministrativa che contenziosa. Va sottolineata la valenza dell'elemento psicologico, correlato a un comportamento dolosamente volto a sottrarsi all'adempimento, non essendo sufficienti la negligenza o imperizia del contribuente nella custodia della documentazione ovvero non rilevando la mancata esibizione per causa imputabile a terzi o forza maggiore. In altri termini, sono causa della predetta preclusione solo il diniego espresso o l'intenzionale comportamento non adesivo alle richieste dell'A.F., dovendo comunque il contribuente dimostrare la non volontarietà della precedente omissione.

5 Successivamente, la composizione dei rilievi non potrà che avvenire, salva autotutela, mediante la nota procedura di "accertamento con adesione" oppure con l'instaurazione di un contenzioso.

Pertanto eventuali dichiarazioni sfavorevoli rese dallo stesso contribuente potranno essere successivamente ritrattate[6].

Infatti, nel caso di dichiarazioni rese durante lo svolgimento di una verifica, da un lato viene a mancare la certezza sul loro contenuto, che potrebbe essere trascritto in modo incompleto, inesatto o fuorviante e, dall'altro, viene meno il principio che tutela il dichiarante contro gli effetti sfavorevoli delle proprie dichiarazioni (per attribuir loro valore confessorio occorrerebbe infatti quanto meno raccoglierle in un distinto processo verbale con verbalizzazione testuale, al fine di impedire che la dichiarazione di parte possa essere "frazionata" a danno del dichiarante ed utilizzata solo per la parte che favorisce l'avversario – c.d. *principio di inscindibilità*).

A tale conclusione è pervenuta la stessa Amministrazione finanziaria, secondo la quale "*le dichiarazioni rese dal contribuente nel caso di accessi, ispezioni e verifiche riportate nel processo verbale di constatazione, assumono il valore di ammissione e non quello di confessione*". Esse pertanto posseggono "*un valore probatorio semplice*" e possono "*essere smentite da qualsiasi prova successiva*"[7].

Qualora l'Ufficio intenda tener conto delle dichiarazioni del contribuente, dovrà valutarle e verificarne la fondatezza anche mediante ulteriori riscontri, posto che in nessun caso esse possono essere ritenute come riconoscimento dell'obbligazione tributaria.

Tali dichiarazioni, tuttavia, assumono il valore probatorio degli elementi indiziari e, qualora rivestano i caratteri di gravità, precisione e concordanza di cui all'art. 2729 c.c., danno luogo a presunzioni: in ogni caso il giudice tributario ha l'obbligo di riscontrare l'affidabilità di tali dichiarazioni[8]; al contribuente è comunque permesso, anche in corso di giudizio, contestare la veridicità di tali dichiarazioni, soprattutto se rese da soggetti da egli non delegati a tenere i rapporti con i verificatori, ovvero presentare in suo favore (altre) dichiarazioni di terzi, di pari valenza indiziaria.

Da ultimo, si segnala la recente tendenza a richiedere al contribuente, già nel corso delle attività di verifica, sintesi o dichiarazioni scritte in merito agli argomenti oggetto di esame.

Si evidenzia che il D.L. 201/2011, al fine di rafforzare i controlli e contrastare il rilascio di informazioni mendaci, ha disposto (art. 11, comma 1) che nel caso di esibizione durante le verifiche di "atti o documenti falsi" o di comunicazione di "dati o notizie non rispondenti al vero" i contribuenti vengano puniti ai sensi del codice penale e delle leggi speciali in materia. Relativamente ai dati ed alle notizie non rispondenti al vero, in sede di conversione in legge è stato precisato che l'inasprimento delle sanzioni operi solo qualora, in seguito alle richieste avanzate dai verificatori, si configurino fattispecie penali tributarie di cui al D.Lgs. 74/2000.

Durata

L'art. 12, comma 5, regola la permanenza dei verificatori presso la sede del contribuente è stato recentemente oggetto di modifiche, ad opera del D.L. 70/2011 e dalla Legge di conversione n. 106/2011, le quali ne hanno complicato l'interpretazione, potenziando l'innesco di futuri contenziosi.

La *ratio* di tale norma va individuata nell'esigenza di impedire agli organi verificatori una permanenza presso il contribuente per periodi di tempo indeterminati ed eccessivi rispetto alle concrete esigenze di indagine, non potendosi, in punto di ragionevolezza prima che di diritto, far ricadere sul contribuente le inefficienze organizzative dell'Amministrazione Finanziaria o della Guardia di Finanza in merito alla concreta esecuzione delle attività di controllo.

La formulazione originaria del citato comma prevedeva, nel primo periodo, che le verifiche presso la sede del contribuente non potevano durare più di 30 giorni lavorativi, eventualmente prorogabili nei casi di particolare necessità e con adeguata motivazione da parte del dirigente dell'Ufficio verificatore. Nel secondo periodo venivano invece evidenziate le circostanze in cui gli operatori potevano, decorso il periodo di durata della verifica, "ritornare" presso la sede del contribuente[9].

---

6 In effetti l'art. 2733 del Codice civile, richiamato dall'art. 2735, prevede che la confessione assume valore di "*piena prova* (legale) *contro colui che l'ha fatta*" solo quando non "*verta su fatti relativi a diritti non disponibili*" e il relativo processo abbia carattere dispositivo, potendo altrimenti rilevare solo come indizio liberamente apprezzabile dal giudice.

7 Cfr. Circolare della Direzione Centrale Accertamento e Programmazione n. 224/E, 5/12/2000.

8 Eventualmente convocando chi le ha rese perché le confermi ovvero fornisca ulteriori chiarimenti a supporto.

9 In particolare, i verificatori possono ritornare "*per esaminare le osservazioni e le richieste eventualmente presentate dal contribuente dopo la conclusione delle operazioni di verifica ovvero … per specifiche ragioni*".

Tale norma è stata oggetto di frequenti e contraddittorie interpretazioni in merito al computo dei giorni lavorativi di permanenza: infatti, se da un lato, secondo l'Agenzia delle Entrate[10] e la Guardia di Finanza[11] il conteggio dei 30 giorni deve comprendere solo i giorni di effettiva permanenza presso la sede del contribuente, l'orientamento giurisprudenziale prevalente ha interpretato tale disposizione in senso restrittivo (nel senso di 30 giorni lavorativi consecutivi)[12].

Del resto quest'ultima interpretazione risulterebbe più coerente con la *ratio* della norma inserita nello Statuto del contribuente, volta a regolamentare le verifiche fiscali al fine di arrecare la citata "*minore turbativa possibile*" al soggetto verificato e, nello specifico, ad evitare controlli di durata indefinita.

Il D.L. 70/2011[13] ha introdotto un ulteriore periodo nel comma 5 dell'art. 12 della L. 212/00 al fine di differenziare la durata massima della verifica fiscale presso il contribuente a seconda del regime contabile da questi adottato.

In particolare, mentre per i soggetti in contabilità ordinaria la durata massima resta quella di 30 giorni, eventualmente prorogabili di altri 30 con atto motivato, per i soggetti in contabilità semplificata ed i lavoratovi autonomi sono previsti al massimo 15 giorni di verifica, eventualmente prorogabili di altrettanti.

Viene inoltre specificato che ai fini del computo dei giorni lavorati devono essere considerati quelli di effettiva presenza degli operatori, con ciò vanificando le precedenti letture giurisprudenziali favorevoli al contribuente (oltreché rispettose della *ratio* dello Statuto del contribuente).

Tuttavia, con le modifiche apportate dalla Legge n. 106/2011 di conversione, il legislatore, come non di rado avviene, ha reso poco agevole l'interpretazione del testo normativo.

Infatti, da un lato è stato precisato, con riferimento ai contribuenti in contabilità semplificata ed ai lavoratori autonomi, che il periodo di permanenza non può essere superiore a 15 giorni lavorativi eventualmente prorogabili, specificando che questi devono essere "*contenuti nell'arco di non più di un trimestre*", mentre dall'altro ha fatto precedere la frase relativa alla "effettiva presenza" dei verificatori dal sintagma introduttivo "*in entrambi i casi*" che, così come posizionato, appare riferito ai soli entrambi i casi di (i) contribuenti in contabilità semplificata e (ii) ai lavoratori autonomi e quindi senza estensione ai soggetti in contabilità ordinaria[14].

---

10 Cfr. Circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 64/E del 27/06/2001.

11 Cfr. Circolari della Guardia di Finanza n. 1/2008 e n. 250400 del 17/08/2000.

12 Cfr., tra le altre: Comm. Trib. Reg. le di Milano, sent. n. 12 del 19/03/2008, Comm. Trib. Prov. di Bari, sent. n. 293/17/2010 del 3/12/2010.
In particolare, la Commissione Tributaria Regionale della Lombardia ha avuto recentemente modo di esprimersi, in maniera convincente, sulla questione. Richiamandone le parole, si rileva che "*l'interpretazione da dare al modo di calcolo di tale periodo* […] *non può riferirsi alla sommatoria dei singoli giorni di permanenza dei verificatori presso il domicilio del contribuente, come sostiene l'Ufficio, in quanto tale interpretazione lascerebbe arbitri gli stessi verificatori di decidere la durata effettiva della verifica* […] *con l'effetto di svuotare di significato la norma posta dall'art. 12* […]. *Una diversa interpretazione, in materia peraltro direttamente tutelata dall'art. 24 della Costituzione (inviolabilità del domicilio), lascerebbe il contribuente esposto, per un tempo non preventivamente definibile, in una situazione di stallo professionale e commerciale, anche in ragione della indisponibilità della documentazione contabile perché sigillata ed a disposizione degli operatori fiscali*" (CTR Lombardia, Sent. n. 71/14/11, 8 luglio 2011).

13 Le disposizioni di tale decreto si applicano alle verifiche ed ai controlli avviati con accessi dal 14 maggio 2011, data di entrata in vigore del decreto.

14 Si riporta il testo vigente dell'articolo 12, comma 5, al fine di facilitare, per quanto possibile, la comprensione del dilemma: "*La permanenza degli operatori civili o militari dell'amministrazione finanziaria, dovuta a verifiche presso la sede del contribuente, non può superare i trenta giorni lavorativi, prorogabili di ulteriori trenta nei casi di particolare complessità dell'indagine individuati e motivati dal dirigente dell'ufficio. Gli operatori possono ritornare nella sede del contribuente, decorso tale periodo, per esaminare le osservazioni e le richieste eventualmente presentate dal contribuente dopo la conclusione delle operazioni di verifica ovvero, previo assenso motivato del dirigente dell'ufficio, per specifiche ragioni.*
Il periodo di permanenza presso la sede del contribuente di cui al primo periodo, così come l'eventuale proroga ivi prevista, non può essere superiore a quindici giorni lavorativi contenuti nell'arco di non più di un trimestre, in tutti i casi in cui la verifica sia svolta presso la sede di imprese in contabilità semplificata e lavoratori autonomi. In entrambi i casi, ai fini del computo dei giorni lavorativi, devono essere considerati i giorni di effettiva presenza degli operatori civili o militari dell'Amministrazione Finanziaria presso la sede del contribuente".
I due ultimi periodi sono stati introdotti dal D.L. 70/2011, ma la Legge di conversione ha sostituito il sintagma "*in entrambi i casi*" al precedente "*anche in tali casi*" per introdurre il periodo relativo all'effettiva permanenza dei verificatori presso la sede del contribuente.

In pratica, da quest'ultima modifica deriva che per i contribuenti in contabilità ordinaria non si applicherebbe (non più) il concetto dell'effettiva presenza in quanto varrebbe il conteggio di tutti i giorni lavorativi consecutivi decorrenti dalla data di accesso. Solo per i contribuenti minori varrebbe il computo dell'effettiva presenza, previsione coerentemente bilanciata (a tutela del contribuente) dalla statuizione, dotata a nostro parere di chiara valenza ermeneutica, del limite temporale massimo di un trimestre per l'attività ispettiva[15].

Può dunque essere validamente sostenuta, in quanto coerente sotto vari profili (logico, linguistico e costituzionalmente orientato) l'interpretazione secondo cui la regola attinente il computo non continuativo dei giorni di effettiva presenza debba applicarsi limitatamente ai soggetti in contabilità semplificata ed ai lavoratori autonomi, con esclusione dei contribuenti maggiori, ai quali si deve far valere il criterio dei giorni continuativi.

Effetti del superamento dei termini di durata

A questo punto occorre valutare le conseguenze di una verifica fiscale protrattasi oltre i termini previsti dalla normativa, in particolare alla luce della recente e opinabile sentenza della Corte di Cassazione del 22/09/2011, n. 19338, la quale ha negato ogni riflesso sostanziale alla violazione di tale termine: in pratica, secondo i supremi giudici, il superamento dei termini non comporterebbe la conseguenza della nullità dell'avviso di accertamento, né quella dell'inutilizzabilità delle prove raccolte oltre i termini; la Cassazione giustifica la propria posizione adducendo la mancanza di una specifica norma sanzionatoria in merito nello Statuto del Contribuente, venendo unicamente previsto che il contribuente possa rivolgersi al Garante nel caso in cui i verificatori procedano con modalità non conformi alla legge (art. 12, comma 6).

Tale posizione è stata oggetto di notevoli critiche da parte di quella dottrina che intende riconoscere, in ambito tributario, il principio della "invalidità derivata" ossia dell'inutilizzabilità delle prove raccolte in maniera illegittima. Tale principio si sostanzia nell'invalidità dell'atto di accertamento emesso a causa dei vizi dell'attività istruttoria propedeutica al medesimo.

In particolare, i commentatori convergono sulla considerazione che gli elementi acquisiti oltre il decorso del termine di cui all'articolo 12 non siano utilizzabili a supporto di recuperi impositivi, giacché la violazione del principio di legalità in fase istruttoria non può restare priva di conseguenze: rientrando il procedimento di accertamento tributario nel più ampio *genus* dei procedimenti amministrativi, esso deve considerarsi illegittimo nell'ipotesi in cui sia motivato facendo riferimento a dati acquisiti in violazione di disposizioni di legge, ovvero, nello specifico, di dati acquisiti oltre il termine di permanenza dei verificatori previsto dalla normativa.

Ne consegue che l'art. 12, comma 5, dello Statuto del Contribuente, non possa che essere interpretato nel senso – costituzionalmente orientato – più favorevole al contribuente, e non già da rendere l'operato contra legem dell'Amministrazione comunque produttivo delle conseguenze giuridiche tipiche di attività compiuta nel perimetro delle disposizioni medesime; deve quindi concludersi che in esso si disponga, seppur in modo non esplicito, la nullità degli atti compiuti in violazione del quinto comma del più volte citato art. 12, L. 212 /2000[16].

Si segnala, da ultimo, forse anche al fine di superare le problematiche connesse con i termini di svolgimento di una verifica *in loco*, la sempre più frequente attitudine, da parte dell'Amministrazione Finanziaria ad evitare verifiche esterne ed a pretendere, mediante specifiche richieste scritte (*inviti*) al contribuente affinché consegni all'Ufficio verificatore la documentazione ritenuta necessaria all'effettuazione dei previsti controlli. Tali richieste, spesso formulate in modo alquanto generico (ad es., l'invito a produrre la "*documentazione fiscale e amministrativa relativa alle variazioni in aumento e in diminuzione apportate in dichiarazione*") comportano, soprattutto per i contribuenti di rilevanti dimensioni, oggettive difficoltà logistiche impedendo loro, tra l'altro, di monitorare l'andamento della verifica e consentendo all'Ufficio di beneficiare di tempi indefiniti.

Processo verbale di constatazione - p.v.c.

È l'atto conclusivo della verifica dal quale devono risultare:

- le verifiche effettuate ed i rilievi formulati;
- le richieste fatte al contribuente;
- le risposte ricevute.

In particolare, in sede di sottoscrizione del processo verbale viene richiesta al contribuente una dichiarazione conclusiva che, a seconda dei casi, potrà essere generica[17] ovvero più dettagliata, qualora si intenda puntualizzare o respingere sin da subito rilievi o affermazioni dei verificatori ritenute di rilevante portata, indicando gli elementi a confutazione delle tesi dei

---

15 In altri termini, l'assenza di tale bilanciamento temporale per i contribuenti in contabilità ordinaria costituirebbe la riprova che ad essi si applica la regola di computo dei giorni continuativi. La correttezza di tale ricostruzione risulta confermata sia dall'esame dei lavori parlamentari preliminari alla conversione in legge, con modificazioni, del decreto, sia dalla considerazione che l'interpretazione nel senso della non consecutività dei giorni compiuti sarebbe in contrasto con la stessa volontà del legislatore che è quella di arrecare la minor turbativa possibile al contribuente. Infatti, con tale secondo periodo il legislatore, se da un lato ha utilizzato il potere discrezionale, ritenendo di dimezzare la durata massima dei giorni di permanenza degli ispettori presso soggetti con contabilità semplificata o professionisti, ha però previsto, sempre in vista della riduzione del disagio per il contribuente soggetto a ispezione e per assicurargli in ogni caso la certezza della durata del procedimento ispettivo, che tali 15 giorni di permanenza, eventualmente raddoppiabili, debbano in ogni caso esaurirsi nell'ambito di un trimestre dal primo accesso. Risulta quindi logico ritenere che l'interpretazione del primo periodo del citato comma 5 non possa prescindere dalla considerazione - confermata dal legislatore nel secondo periodo - che l'individuazione di un periodo di tempo massimo entro il quale includere i giorni lavorativi effettivi di permanenza presso il contribuente sia elemento qualificante della previsione in oggetto, essenziale per sostanziare la norma, offrendo al contribuente certezza sulla durata dell'ispezione.

16 Nella scelta dei canoni interpretativi dell'intero Statuto del Contribuente, il disposto dell'art. 1 recita "Le disposizioni della presente legge, in attuazione degli artt. 3, 23, 53 e 97 della Costituzione, costituiscono principi generali dell'ordinamento tributario". Appare quindi chiaro che le disposizioni del medesimo debbano considerarsi come un corpus autolimitativo del potere dell'Amministrazione finanziaria.

17 La formulazione generica solitamente adottata è la seguente: "*Prendiamo atto dei rilievi mossi riservandoci di replicare nelle sedi opportune*".

verbalizzanti o comunque quelli utilizzabili anche ai fini dell'eventuale fase contenziosa. La mancata immediata formulazione di rilievi sulla legittimità dell'autorizzazione all'accesso e/o della procedura di controllo non inibisce il diritto di eccepirli in un secondo tempo[18].

Il processo verbale viene, di consueto, sottoscritto dal contribuente, cui deve essere consegnato in copia, e deve essere trasmesso all'area legale dell'Ufficio competente. Il contribuente ha diritto ad ottenere copia del p.v.c. anche in caso di mancata sottoscrizione dello stesso (ad esempio, perché in disaccordo verso asserzioni travisanti ivi riportate)[19]. In ogni caso, si precisa che la sottoscrizione del verbale da parte del contribuente ha il significato di asseverare che egli è stato reso edotto delle operazioni di verifica condotte nei suoi confronti e che gli è stata consegnata copia del verbale, con riconoscimento della validità degli allegati al p.v.c.: al riguardo si deve insistere sull'importanza di prendere accuratamente visione di tali allegati, che costituiscono parte integrante del p.v.c., in quanto difficilmente contestabili nelle fasi successive e base documentale per dirimere un eventuale contenzioso.

Si segnala che il processo verbale, non rientrando tra gli atti elencati dall'art. 19 del D.Lgs. n. 542/96, non è atto autonomamente impugnabile in sede contenziosa, e quindi gli eventuali vizi relativi all'attività istruttoria dovranno essere eccepiti in sede di ricorso avverso l'avviso di accertamento. Il p.v.c., essendo atto amministrativo, deve comunque essere motivato e quindi indicare le argomentazioni di natura giuridica poste a proprio fondamento, non essendo sufficiente un mero richiamo alla normativa di riferimento[20].

Osservazioni del contribuente al p.v.c.

Con la previsione di cui al successivo comma 7, l'art. 12 in commento consente al contribuente, dopo il rilascio della copia del processo verbale di constatazione, la possibilità di comunicare entro 60 giorni osservazioni e richieste che devono essere valutate dall'Ufficio impositore prima di emettere l'avviso di accertamento.

Con ciò il legislatore riconosce al contribuente la possibilità di instaurare una prima fase di contraddittorio (c.d. "anticipato"), successiva alla chiusura della verifica ed anteriore all'eventuale emissione dell'avviso di accertamento, così da ampliare la possibilità di realizzazione di eventuali autotutele anticipate, anche parziali, e da evitare l'emissione di atti impositivi infondati[21].

Dette osservazioni devono essere valutate dall'Ufficio[22], il quale nell'atto impositivo dovrebbe dar conto dell'esito della propria valutazione, indicando le motivazioni che lo abbiano indotto a non ritenerle rilevanti o pertinenti[23].

La giurisprudenza di vertice ha riconosciuto la spettanza al diritto al risarcimento dei danni (non solo delle spese processuali) provocati al contribuente nel caso di atti relativamente ai quali l'Amministrazione aveva ammesso di essere incorsa in errore, non tenendo conto di quanto il contribuente aveva prospettato con relativa richiesta di autotutela[24].

Va evidenziato come gli Uffici impositori siano tenuti a prendere in considerazione le osservazioni pervenute anche oltre i predetti 60 giorni, giacché tale termine riguarda esclusivamente il periodo per cui all'Ufficio è inibita l'emissione dell'accertamento, salvo "*casi di particolare e motivata urgenza*"[25].

In conclusione, si ritiene che i contribuenti debbano monitorare costantemente l'andamento delle verifiche fiscali effettuate nei loro confronti al fine, da un lato, di evitare rilievi che possano essere agevolmente contestati prima di confluire nel processo verbale e quindi richiedere contestazioni altrettanto formalizzate e dall'altro per cogliere i vizi di legittimità dell'attività istruttoria da far valere anche in sede difensiva sfruttando il principio dell'invalidità derivata.

---

18 L'atteggiamento del contribuente è privo di rilievo giuridico, non essendo richiesta da alcuna norma di legge la contestazione immediata dei rilievi: le sorti e gli effetti dell'accesso dipendono esclusivamente dall'avvenuto rispetto o meno della procedura.

19 Si suggerisce, in tali casi, di motivare adeguatamente nelle osservazioni finali al p.v.c. le ragioni della mancata sottoscrizione.

20 Le ragioni giuridiche devono riferirsi ai presupposti di fatto indicati.

21 Ciò in particolare quando l'Ufficio di destinazione del processo verbale è differente da quello di appartenenza degli ispettori. Il contribuente può formulare anche richieste tese a sollecitare ulteriori indagini presso terzi o presso i propri locali.

22 Cfr. Articolo 12, comma 7, della L. n. 212/00.

23 In dottrina è stata prospettata la possibilità di richiedere l'annullamento per difetto di motivazione dell'avviso di accertamento nel quale l'Ufficio non rendono conto delle proprie valutazioni sulle osservazioni presentate dal contribuente. Infatti, svoltosi un contraddittorio "anticipato", la replica deve essere tale da adeguatamente superare le deduzioni prodotte dal contribuente.

24 Cfr. Cass., Sent. 5120/2011.

25 Tra i quali, secondo la prevalente giurisprudenza, non potrebbe essere addotta l'imminente decadenza dei termini utili per l'accertamento ex art. 43 del DPR n. 600/73, trattandosi di circostanza "soggettiva" dell'A.F. e non "oggettiva", equidistante dalle parti. Tuttavia, a comprova della delicatezza del dibattito inerente la legittimità o meno di un avviso di accertamento, non espressamente sanzionato da nullità, emesso anteriormente alla decorrenza del termine di 60 giorni dal rilascio del processo verbale di constatazione, si rimanda a Cass. Sent. 18906/2011 e 21103/2011. Si rimanda inoltre ai princìpi stabiliti dalla Corte Cost., Ord. n. 244/2009.

Le recenti evoluzioni normative in materia di sistemi di controllo delle società di capitali

di SILVIA RIMOLDI
(KPMG - Socia CDAF)

Negli ultimi mesi, il legislatore italiano è intervenuto con alcuni provvedimenti normativi aventi l'obiettivo di semplificare e razionalizzare i sistemi di controllo delle società a responsabilità limitata e delle società per azioni, provvedimenti che, per il primo tipo societario, hanno suscitato accesi dibattiti fra i principali operatori sia all'interno sia all'esterno della professione, evidenziando interpretazioni differenti se non addirittura contrastanti[1] e che, per il secondo tipo, sono stati prima introdotti e in seguito abrogati.

Con la presente si vogliono pertanto fornire, da una parte, una panoramica di detti provvedimenti normativi e, dall'altra, indicazioni su quelli che possono essere considerati, allo stato, i principali orientamenti ritenuti condivisibili relativamente ai sistemi di controllo delle società a responsabilità limitata.

1) I provvedimenti normativi in materia di sistemi di controllo

La L. 12 novembre 2011, n. 183 (anche "Legge di Stabilità") ha introdotto innovazioni per la disciplina del collegio sindacale sia per le società a responsabilità limitata sia per le società per azioni, prevedendo la possibilità di nominare il sindaco unico in alternativa al collegio sindacale, in presenza di determinate condizioni, attraverso la modifica, rispettivamente, degli artt. 2397 e 2477 del Codice Civile.

La medesima Legge ha altresì previsto la possibilità di attribuire le funzioni dell'Organismo di Vigilanza nominato ai sensi del D.Lgs. 231/01 al collegio sindacale delle società di capitali (o a corrispondente organo di controllo nel modello di *governance* monistico e dualistico).

A seguire, la L. 17 febbraio 2012, n. 10, di conversione del DL 22 dicembre 2011, n. 212, recante "Disposizioni urgenti in materia di composizione delle crisi da sovraindebitamento e disciplina del processo civile", ha fornito al legislatore l'occasione di risolvere le prime difficoltà interpretative in materia di disciplina transitoria applicabile ai collegi sindacali in carica nelle società a responsabilità limitata.

Da ultimo, la L. 4 aprile 2012, n. 35, di conversione del DL 9 febbraio 2012, n. 5 (anche "Decreto Semplificazioni"), in vigore dal 7 aprile 2012, ha modificato ulteriormente entrambi i citati articoli del Codice Civile ristabilendo, per le società per azioni, la situazione ante Legge di Stabilità e confermando, per le società a responsabilità limitata, l'introduzione della figura del sindaco unico in alternativa al collegio sindacale.

Poiché la facoltà di nomina del sindaco unico è stata abrogata per le società per azioni, confermando, di fatto, la situazione previgente e quindi un sistema di controlli incentrato sul collegio sindacale nonché quanto previsto dall'art. 2409-*bis* del Codice Civile e dal D.Lgs. 39/10 in materia di revisione legale dei conti, nel seguito si forniscono le principali novità introdotte dai provvedimenti citati in tema di controlli societari per le sole società a responsabilità limitata.

Si segnala, inoltre, che anche la disciplina del collegio sindacale nelle società cooperative non è mutata, posto che l'art. 2543 del Codice Civile in materia di organo di controllo non è stato oggetto di variazioni, e le modifiche apportate all'art. 2477 del Codice Civile richiamato nel citato art. 2543 non comportano effetti sulla applicazione di quest'ultimo. Potrebbero invece essere interessate dalle modifiche apportate all'art. 2477 del Codice Civile quelle società cooperative che, ai sensi dell'art. 2519 del Codice Civile in materia di norme applicabili, hanno optato, ricorrendone le condizioni ed in quanto compatibili con la disciplina propria delle cooperative, per l'applicazione delle norme sulle società a responsabilità limitata, seppure sul punto non vi sia univoca interpretazione[2].

L'ampio dibattito sollevato e le posizioni assunte dai principali operatori, sia all'interno sia all'esterno della professione in merito al sistema dei controlli delle società a responsabilità limitata, non possono far escludere nuovi interventi normativi o ulteriori chiarimenti ed interpretazioni, rispetto a quanto di seguito sinteticamente esposto.

2) S.r.l.: le ipotesi di nomina dell'organo di controllo, i soggetti interessati e la natura dei controlli da questi svolti

Il nuovo art. 2477 del Codice Civile ("Sindaco e revisione legale dei conti") prevede due ipotesi di nomina dell'organo di controllo o del revisore: la prima, facoltativa ai sensi del comma 1, e la seconda, obbligatoria ai sensi dei commi 2 e 3.

La nomina facoltativa è prevista qualora l'atto costitutivo definisca, determinandone le competenze ed i poteri, ivi compresa la revisione legale dei conti, la nomina di un organo di controllo o di un revisore.

La nomina obbligatoria dell'organo di controllo o del revisore è invece prevista qualora la S.r.l.:

- abbia un capitale sociale pari o superiore a 120.000 (ossia al capitale minimo per le S.p.A.);
- sia tenuta a redigere il bilancio consolidato;
- controlli una società obbligata alla revisione legale dei conti;
- abbia superato per due esercizi consecutivi i parametri per la redazione del bilancio in forma abbreviata di cui all'art. 2435-*bis* del Codice Civile (alla data di emissione della presente Nota Informativa: 4.400.000 di totale attivo dello stato patrimoniale, 8.800.000 di ricavi

[1] Tra i principali interventi e contributi più recenti si segnalano: Assonime (Circolare n. 6 del 7 marzo 2012 e il Caso n. 3/2012), Confindustria (Circolare n. 19510 del 6 aprile 2012), Consiglio Notarile di Milano (Massima n. 124 del 3 aprile 2012 e relative motivazioni), Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (Nota Interpretativa del 24 aprile 2012), Ordini dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano, Roma e Torino (Osservazioni del mese di maggio 2012), Consiglio Nazionale del Notariato (Studio di Impresa n. 113-2012/I pubblicato il 14 giugno 2012).

[2] A favore della possibilità di nomina del sindaco unico per le cooperative di tipo S.r.l. si veda il Consiglio Nazionale del Notariato (Studio di Impresa n. 113-2012/I pubblicato il 14 giugno 2012 in cui viene affermato che "…Ne consegue la possibilità per le cooperative di tipo S.r.l. di nominare il sindaco unico conformemente a quanto stabilito dall'art. 2477 c.c.").

delle vendite e delle prestazioni, 50 dipendenti mediamente impiegati nell'esercizio).

In particolare, con riferimento alla circostanza di nomina obbligatoria e sulla base delle interpretazioni allo stato condivisibili, la S.r.l., decidendo riguardo al soggetto deputato ai controlli, potrà pertanto nominare solo un organo di controllo "interno", solo un revisore "esterno" oppure sia l'organo di controllo "interno" sia un revisore "esterno", optando per un assetto di controllo:

- riferito agli aspetti di legalità e gestionali, attraverso l'attribuzione dei doveri di vigilanza previsti dall'art. 2403 del Codice Civile, e agli aspetti di natura contabile, attraverso il conferimento dell'incarico di revisione legale, con la nomina del solo organo di controllo "interno";
- riferito agli aspetti di natura contabile, con la nomina del solo revisore "esterno" che sarà incaricato della sola revisione legale, senza l'attribuzione dei doveri di vigilanza previsti dall'art. 2403 del Codice Civile[3];
- riferito ad entrambi gli aspetti di legalità e gestionali e di natura contabile, rispettivamente con la nomina dell'organo di controllo "interno" e del revisore "esterno".

L'organo di controllo sarà costituito da un solo membro effettivo, se lo statuto non dispone diversamente, oppure dal collegio sindacale in presenza di espressa previsione statutaria. Nel determinare le competenze e i poteri dell'organo di controllo, sia esso monocratico o collegiale, l'atto costitutivo potrà pertanto comprendere anche la revisione legale e tale attribuzione dovrà essere espressamente prevista nello stesso atto costitutivo. Si precisa peraltro che, qualora la S.r.l. sia tenuta a redigere il bilancio consolidato, l'incarico di revisione legale si ritiene non possa essere affidato all'organo di controllo, in linea con quanto previsto per le S.p.A. dall'art. 2409-*bis*, comma 2, del Codice Civile, a ciò addivenendo attraverso una lettura sistematica del quadro normativo italiano in materia di controlli societari[4].

Per quanto riguarda la disciplina applicabile all'organo di controllo, l'art. 2477, comma 5, del Codice Civile stabilisce che, qualora venga nominato un organo di controllo, anche monocratico, si applicano le disposizioni sul collegio sindacale previste per le società per azioni. Occorre peraltro rilevare che la portata del rinvio deve essere valutata alla luce delle caratteristiche "monocratiche" del sindaco unico, ove nominato. Ad esempio, la norma in vigore non prevede la nomina di alcun "supplente", con la conseguenza che, al ricorrere delle circostanze che determinerebbero il coinvolgimento del supplente, la S.r.l. che abbia scelto il sindaco unico dovrà provvedere alla nomina di un nuovo sindaco[5]. In merito ai requisiti professionali, dovendosi applicare l'art. 2397, comma 2, del Codice Civile, secondo il quale almeno un sindaco effettivo ed uno supplente devono essere iscritti nel registro dei revisori legali, ne deriva che il sindaco unico deve essere scelto fra i soggetti iscritti in tale registro. Si ritengono, inoltre, condivisibili gli orientamenti allo stato espressi relativamente all'esclusione dell'applicabilità delle disposizioni sulle S.p.A. relative all'obbligo delle riunioni periodiche del collegio e ai relativi *quorum* costitutivi e deliberativi, con l'accorgimento che il sindaco unico dovrà redigere verbali periodici non al fine di riportare i contenuti delle riunioni bensì per documentare le attività svolte e gli esiti delle verifiche effettuate[6].

Per quanto riguarda la possibilità di nomina del "revisore", il legislatore ha usato un'espressione generica, seppure il D.Lgs. 39/10 identifichi in modo specifico il "revisore legale" - persona fisica - e la "società di revisione legale" - persona giuridica. Nonostante tale genericità, si ritiene che la S.r.l. possa affidare ad entrambi i soggetti (persone fisiche ovvero giuridiche) la revisione legale dei conti[7].

Da ultimo, con riferimento alla facoltà che le funzioni dell'Organismo di Vigilanza nominato ai sensi del D.Lgs. 231/01 siano svolte dal collegio sindacale, si ritiene che tale facoltà non possa essere esercitata dalle S.r.l. che scelgano l'organo di controllo monocratico.

3) S.r.l.: la data di decorrenza delle modifiche normative e i conseguenti impatti sugli statuti in essere

Le modifiche intervenute nell'art. 2477 del Codice Civile non producono effetti sui collegi sindacali in carica alla data del 31 dicembre 2011, che rimangono in carica fino al termine naturale dell'incarico. Giunto tale termine, si potrà procedere alla nomina del sindaco unico laddove questa possibilità non sia difforme da quanto previsto nello statuto. A tal proposito, non risulta, allo stato, ancora chiarito se la S.r.l. debba modificare la clausola statutaria che prevede un organo di controllo collegiale prima di procedere alla nomina di un sindaco unico. L'eventuale necessità della modifica preventiva potrebbe, in mancanza di tale modifica e qualora sia nominato il sindaco unico, creare infatti un rischio di illegittimità degli atti adottati dallo stesso oppure esporre la società all'impugnazione delle delibere prese con il suo parere favorevole.

4) S.r.l.: gli aspetti operativi

Alla luce dei provvedimenti normativi sopra brevemente illustrati, delle problematiche interpretative emerse e dell'ampia flessibilità che il legislatore ha introdotto nel sistema dei controlli con il nuovo

---

3 Si segnala sul tema la diversa posizione, peraltro isolata, assunta dal Consiglio Notarile di Milano con la Massima n. 124 del 3 aprile 2012 in cui viene affermato che "…il regime legale dei controlli nella s.r.l. in mancanza di diverse previsioni statutarie, è da intendersi nel senso che sia la funzione di controllo di gestione (ex art. 2403 c.c.) sia la funzione di revisione legale dei conti (ex art. 14 d.lgs.39/10) sono attribuite ad un unico organo monocratico, genericamente individuato con la locuzione 'organo di controllo o revisore'", attribuendo, di fatto, al revisore o alla società di revisione incaricata della revisione legale anche la funzione di vigilanza ai sensi dell'art. 2403 del Codice Civile.

4 Sul punto, segnaliamo la diversa posizione del CNDCEC espressa in più occasioni, per cui anche l'organo di controllo potrebbe essere incaricato di svolgere la revisione legale qualora la S.r.l. rediga il bilancio consolidato.

5 In senso contrario, il CNDCEC, con la Nota Interpretativa del 24 aprile 2012, evidenzia che "…la nomina di un sindaco supplente consentirebbe, ai sensi dell'art. 2401 c.c., la sostituzione automatica dell'unico sindaco che dovesse venire meno nel corso dell'incarico, garantendo in tal modo la continuità di svolgimento delle funzioni di controllo".

6 Si veda in tal senso Confindustria con la Circolare n. 19510 del 6 aprile 2012.

7 Sul punto, il CNDCEC, con la Nota Interpretativa del 24 aprile 2012, sottolinea peraltro che "sarebbe auspicabile un intervento correttivo volto ad armonizzare, quantomeno sul piano lessicale, l'art. 2477 c.c. con quanto disposto dal D.Lgs. 39/10 in tema di revisione legale dei conti".

art. 2477 del Codice Civile, sarà necessario tenere in considerazione quanto previsto dagli statuti in tema di controllo. In particolare, dovrà essere prestata attenzione al fatto che l'atto costitutivo non preveda l'attribuzione dell'attività di vigilanza ai sensi dell'art. 2403 del Codice Civile al revisore.

Inoltre, un aspetto conseguente alla nomina del solo "revisore", in assenza dell'organo di controllo "interno" (sia monocratico sia collegiale), riguarda l'identificazione del soggetto incaricato di sottoporre all'assemblea la proposta motivata relativa all'incarico di revisione legale che, ai sensi dell'art. 13 del D.Lgs. 39/10, compete all'organo di controllo. Nella circostanza appena messa in evidenza, si ritiene condivisibile la posizione secondo cui tale proposta possa essere effettuata dall'organo amministrativo (Consiglio di Amministrazione) ovvero da altro organo che svolge analoghe funzioni.

Valutazione e patrimonializzazione degli asset immateriali

di PIER ANGELO BIGA
(Presidente ICM International)

L'importanza degli Asset Immateriali è cresciuta significativamente negli ultimi dieci anni.

Il marchio, i brevetti, il design, i *copyright*, il *know-how* tecnologico, il modello di business, la reputazione dei *key manager-professional*, le relazioni con i clienti e con i fornitori oggi rappresentano mediamente, a seconda del settore, dal 30% all' 80% del valore d'impresa e sono i determinanti strategici per lo sviluppo della stessa.

Inoltre gli investimenti immateriali (*branding/marketing*, R&S, *know-how*, software) in alcuni settori manifatturieri raggiungono ormai il 70-80% del totale investimenti e nel settore dei servizi rappresentano quasi la totalità degli stessi. In particolare la Proprietà Intellettuale, intesa come l'insieme degli asset legalmente protetti (brevetti, marchi, *copyright*, design, segreti industriali), rappresenta un fattore determinante per lo sviluppo economico delle aziende e dei sistemi geo-economici (distretti e filiere).

Le imprese hanno dunque la necessità sempre più pressante di:

- proteggere i propri asset immateriali che hanno un ruolo critico per lo sviluppo (brand, know-how tecnologico, brevetti) in un momento caratterizzato dal calo dei fatturati e dalla difficoltà di accesso al credito ***(obiettivo sopravvivenza)***;
- investire selettivamente in progetti di sviluppo della competitività: innovazione di prodotto/processo, internazionalizzazione, sviluppo del marchio, organizzazione della distribuzione ***(rafforzare gli asset strategici)***;
- reperire risorse finanziarie allargando la base patrimoniale, in particolare quella composta dagli asset immateriali prevalenti che possono valere quanto sopra riportato ***(accesso al credito sulla base degli asset di reale valore)***;
- identificare nuovi modelli industriali e di business (aggregazioni, collaborazioni strutturate, reti di imprese) che valorizzino il patrimonio intangibile non solo dell' impresa, ma anche delle filiere e dei distretti ***(costruire una massa critica di know-how e di investimento)***.

In questo contesto l'importanza degli asset immateriali come fonte di valore corrente o futuro ai fini del reperimento di risorse finanziarie in Italia non è ancora pienamente riconosciuta dalle istituzioni finanziarie e comunque il loro utilizzo nelle operazioni di finanziamento risulta ancora piuttosto limitato.

In passato gli asset immateriali erano oggetto di valutazione quasi esclusivamente nell'ambito di operazioni straordinarie. Negli ultimi anni, con l'introduzione dei nuovi principi contabili IAS e di strumenti finanziari basati sul valore degli asset immateriali, la valutazione è diventata una pratica fondamentale sia per la gestione che per il finanziamento d'impresa.

Le banche e gli altri finanziatori istituzionali erogano credito sostanzialmente a fronte di garanzie basate su voci di bilancio con basso livello di rischiosità, ma che talvolta sottostimano le reali capacità di garanzia delle imprese.

Sono ancora relativamente poche le istituzioni finanziarie che hanno sviluppato gli strumenti necessari per una corretta valutazione degli asset immateriali e del loro contributo allo sviluppo d'impresa.

Per le banche e altri intermediari finanziari, i fattori critici risultano essere legati ad una identificazione chiara dell'asset, al rischio connesso e alla gestione dell'asset nel caso di insolvenza.

La definizione del profilo di rischio di un asset di proprietà intellettuale è un processo complesso e ancora da standardizzare; in particolare, richiede competenze specifiche, che le banche e le istituzioni finanziarie devono ancora consolidare. Tale pratica richiede metodologie appropriate ed una elevata esperienza, non solo di tipo finanziario, ma soprattutto industriale.

In questo contesto assume particolare importanza la valutazione del marchio, che tra gli asset immateriali di un'impresa è quello più tangibile: può rappresentare dal 20% all'70% del valore dell'azienda, a seconda dei settori industriali e del suo stadio di sviluppo.

Il brand crea valore non solo nei settori consumer (B2C) ma anche nei settori industriali con prodotti ad alto contenuto tecnologico-professionale. Molti dei marchi business-to-business (B2B) che si rivolgono ad acquirenti tecnici e ad imprese sofisticate sono considerati tra i brand di maggior valore a livello mondiale, contrariamente a quanto si pensa comunemente, ovvero che il brand rappresenti un veicolo di comunicazione solo per prodotti di consumo.

La valutazione del marchio ha l'obiettivo di attribuire un preciso valore economico a questo asset e di quantificare la sua forza e il suo potenziale inespresso, con l'obiettivo di individuare le opportunità di sviluppo a breve e a medio-lungo termine.

Questa valutazione consente di quantificare lo specifico contributo che il brand dà al valore aziendale e tutela il management dall'errore di sottostimare le attività di protezione, gestione e accrescimento del suo valore economico-strategico. Essa può essere utilizzata per varie necessità aziendali, quali ad esempio:

- supportare e qualificare i piani industriali, mettendo in evidenza il patrimonio intangibile e il brand;
- supportare la formulazione di una strategia di crescita del business centrata sul brand come vettore di sviluppo;
- finanziare lo sviluppo, utilizzando il brand come collateral;
- comunicare il valore dell'azienda alla comunità business-finanziaria;
- definire una politica di gestione del rischio di perdita del valore economico del brand;
- valorizzare il brand o il portafoglio di brand con iniziative specifiche.

La Valutazione brand si inquadra anche nella necessità di una migliore comunicazione tra banca e **impresa,** specialmente per quanto riguarda gli aspetti qualitativi dell'azienda, le prospettive di sviluppo e la sostenibilità dei piani di investimento (valutazione qualitativa per il rating Basilea II).

Poiché il marchio è di primaria importanza per la crescita e la competitività aziendale, riteniamo sia fondamentale ottenerne un riconoscimento formale nelle operazioni di finanziamento dello sviluppo.

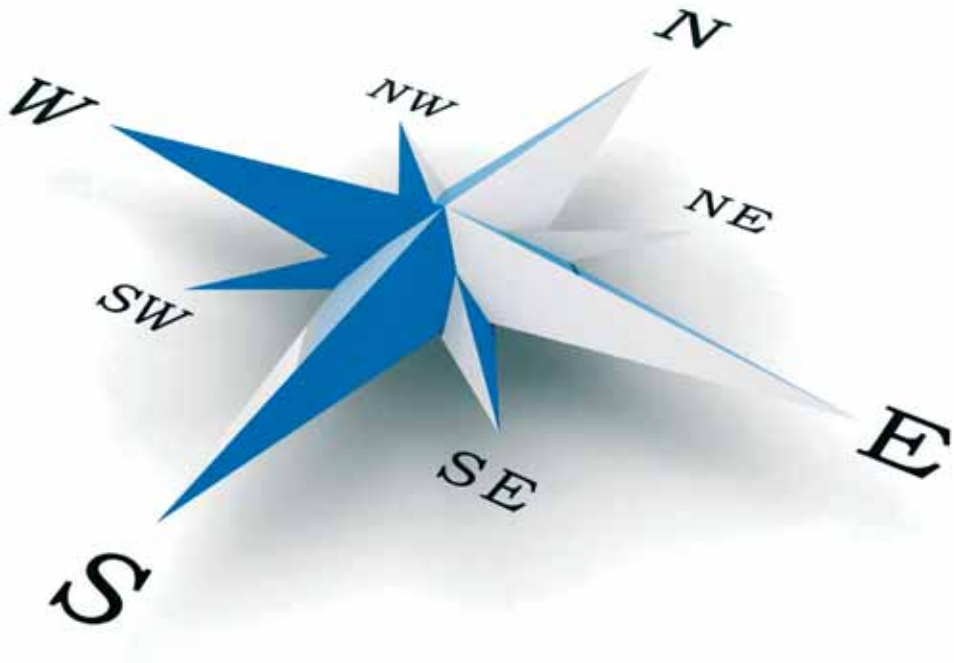
In particolare, in queste operazioni, a nostro parere il valore economico del marchio deve essere certificato tramite una valutazione finanziaria-industriale effettuata da operatori specializzati, rassicurati dal fatto che le pratiche di valutazione sono diffuse a livello internazionale da oltre 20 anni, sono comunemente utilizzate in operazioni M&A, dismissioni di asset e licensing e recentemente sono state anche oggetto di certificazione internazionale.

In sintesi i maggiori benefici della valutazione degli asset immateriali per le aziende sono:

- la possibilità di fare emergere il valore di asset nascosti o sottovalutati;
- l'incremento della capacità di autoanalisi aziendale nella gestione del valore strategico-economico di questi asset;
- l'identificazione delle opportunità di valorizzazione e monetizzazione.

Per quanto riguarda l'accesso al credito assume una rilevante importanza la definizione di una piattaforma di comunicazione e di negoziazione tra le aziende e le istituzioni finanziare.

Questo al fine di condividere e riconoscere gli strumenti e le metodologie più adeguati per monetizzare il valore degli asset immateriali "core", quali il brand, il know-how, i brevetti e il design.



Within our global network of audit, tax and advisory firms, you'll discover cross-border teams of experienced professionals united by a strong entrepreneurial spirit and a unique client-centered approach.

With global reach and local perspective, RSM member firms deliver innovative solutions, helping you see further, adapt faster and grow stronger.

Connect to www.rsmi.com and connect with success.

RSM
Audit • Tax • Advisory

RSM is the brand used by a network of independent accounting and advisory firms each of which practices in its own right. RSM International Limited does not itself provide any accounting and advisory services.

Nuovi Soci CDAF

NOME	*AZIENDA*
ARIZZIO MARIA ELISABETTA	FIAT SERVICES
CHIRICO ROCCO	CONSEL - GRUPPO BANCA SELLA
FERRERO LORENZO	FARID INDUSTRIE
MACCHIORLATTI VIGNAT ANTONIO	TRELLEBORG SEALING SOLUTIONS TORINO
MARITANO CARLO	MOVINCAR
PERINETTO RICCARDO	PERINETTO RICCARDO
TORRE ALESSANDRO	MIROGLIO
VENTRIGLIA PAOLO	CONSEL- GRUPPO BANCA SELLA

Prossimi Eventi CDAF 2012

25 settembre 2012
Organizzato in collaborazione con Studio Pirola, Pennuto, Zei & Associati:
AGGIORNAMENTO FISCALE

16 ottobre 2012
Organizzato in collaborazione con Azimut:
STRUMENTI DI PROTEZIONE DEL PATRIMONIO

26 e 27 ottobre 2012 a Bologna
CONVEGNO NAZIONALE ANDAF

27 Novembre 2012
Organizzato in collaborazione con AITI:
PAGAMENTI E SEPA END DATE

Dicembre 2012
CENA DEGLI AUGURI DI NATALE

Direttore Responsabile
Direttore Editoriale:
Pier Giorgio Giraudo

Comitato di Redazione:
Giancarlo Somà,
Pier Giorgio Giraudo.

Progetto e Design:
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.