



L'evoluzione del sistema dei controlli interni negli enti locali Decreto Legge 174/2012

di CLAUDIO LESCA (Presidente CDAF e Consigliere ANDAF)

Il recente Decreto Legge 174/2012, convertito dalla Legge n. 213/2012, ha ampliato notevolmente il perimetro dei controlli a cui sottoporre l'attività degli enti locali dettando una serie di disposizioni volte al superamento delle norme disattese nel passato e rafforzando le forme di controllo ed i presidi della gestione delle risorse finanziarie da parte degli enti territoriali.

Il DL 174/12, in particolare con l'art. 3, ha modificato l'art.147 del TUEL ed introdotto quattro nuovi articoli che definiscono:

- il ridisegno del sistema dei controlli interni
- una maggiore autonomia del responsabile del servizio finanziario in virtù dei più ampi compiti di controllo
- il potenziamento del controllo della Corte dei Conti
- il rafforzamento della partecipazione della Corte dei Conti



Gli obiettivi della norma tendono:

- al controllo preventivo di legittimità dei principali atti della Regione, al controllo sulla gestione finanziaria delle Regioni, sino ai Gruppi Consiliari
- al rafforzamento dei controlli nelle Province e nei Comuni, con la verifica della legittimità e regolarità delle loro gestioni e del funzionamento dei controlli interni, nell'ottica dei provvedimenti destinati alla riduzione dei costi della politica
- alla proceduralizzazione delle misure volte a conseguire e preservare il riequilibrio finanziario pluriennale in caso di squilibri strutturali di bilancio tali da provocare il dissesto dell'ente locale. *(Continua nella pagina seguente)*

Indice

D.L. 174/12 e controlli interni nella Pubblica Amministrazione	pag. 1 e 3
Lo sviluppo delle reti d'impresa	5
L'internazionalizzazione per la Camera di commercio	6
Un progetto per la vita	7
Imposta su transazioni finanziarie	8
Governare i contenuti e l' Information Overload	10
Lo Storytelling come strumento di vendita	11
ANDAF Education	13
Storia del trattato di Utrecht	14
Pensione pubblica non basta più	15
Cessione d'azienda	16
Il CFO tra B.I. e Big Data	18
Knowledge e Content Management e crisi	20
Nuovi controlli nelle S.r.l.	25
Flessibilità dei piani di benefit	26
Cena dell' Assemblea	28
CFO e Cultura	28
I minibond per le PMI	30
Il bilancio nei paesi Bric	31
Diffusione tecnologica	34
La cartolarizzazione	36
Controllo nel settore vitivinicolo	37
Continuous Auditing Continuous Monitoring	40
Crisi e mercato immobiliare	42
Minibond: un caso concreto	43
Vita del Club	44

Nell'ambito del Premio
**"IL LAUREATO
 DELL'ANNO 2012"**
 organizzato da ALUMNI-ATLEC,
 in collaborazione con
 i Dipartimenti di management,
 di scienze economico-sociali
 e matematico-statistiche
 e la Scuola di Management
 ed economia, sono stati premiati
 i nostri amici e soci
**Mariateresa Buttigliengo,
 Felice Persico e Marina Tabacco**
 A loro le congratulazioni
 da parte di tutto il Club.

Anche quest'anno saranno
 bandite **2 Borse di Studio**
(premi di Laurea magistrale),
 del valore di 1.500 Euro cadauna,
 destinate a premiare il percorso
 di studi ed il lavoro di tesi
 di **giovani Dottori Magistrali**
 che hanno conseguito in corso
 la laurea specialistica presso
 la Scuola di Economia
 e Management dell'Università
 degli Studi di Torino
 tra giugno 2012 e luglio 2013.
 I premi verranno assegnati ai due
 miglioricandidati/e che hanno discusso
 una tesi nelle aree Amministrazione
 o Finanza o Controllo di gestione
 e presentato le candidature entro
 il 30 settembre prossimo.

Il raggiungimento di tali obiettivi viene ad attuarsi attraverso un processo articolato che deve includere il:

- Controllo di regolarità amministrativa e contabile
- Controllo di gestione
- Controllo strategico*
- Controllo sulle società partecipate non quotate*
- Controllo degli equilibri finanziari
- Controllo sulla qualità dei servizi erogati*

* applicabile negli enti locali con popolazione superiore a 15.000 abitanti

Le disposizioni presenti nell'art. 3 del Decreto Legge 174 si applicano a tutti gli Enti Locali (comuni, province, città metropolitane, comunità montane, comunità isolate e unioni di comuni).

È tuttavia ragionevole affermare che i controlli declinati dall'articolo 3 risultano "indirettamente" applicabili anche alle Regioni in virtù delle Linee Guida emesse dalla Corte dei Conti (delibera n. 5/SEZAUT/2013/INPR) che guidano detti enti nella raccolta delle informazioni e nelle valutazioni necessarie alla predisposizione della relazione annuale del Presidente della Regione sulla regolarità della gestione, sull'efficacia e adeguatezza del sistema dei controlli interni (art.1, comma 6, dello stesso DL 174/12) prevedendo uno schema articolato secondo le logiche dettate dal nuovo decreto.

Parimenti è possibile affermare che i controlli interni definiti dal Decreto sono per estensione applicabili anche alle società partecipate non quotate dall'Ente Locale in quanto operanti sotto il controllo degli Enti stessi.

Analizzando in dettaglio le novità introdotte dal DL 174/12 la nuova definizione dell'art 147 TUEL stabilisce il nuovo perimetro del sistema dei controlli interni per gli enti locali e le tipologie di controllo che devono adottare, individuando

metodologie e strumenti atti a garantire la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa.

In tale ottica il sistema di controllo interno deve essere diretto a:

- verificare, attraverso il controllo di gestione, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi correttivi, il rapporto tra obiettivi e azioni realizzate, nonché tra risorse impiegate e risultati
- valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti
- garantire il costante controllo degli equilibri finanziari della gestione di competenza, della gestione dei residui e della gestione di cassa, anche ai fini della realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica determinati dal patto di stabilità interno, mediante l'attività di coordinamento e di vigilanza da parte del responsabile del servizio finanziario, nonché l'attività di controllo da parte dei responsabili dei servizi
- verificare, attraverso l'affidamento e il controllo dello stato di attuazione di indirizzi e obiettivi gestionali, anche in riferimento all'articolo 170, comma 6, la redazione del bilancio consolidato, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità degli organismi gestionali esterni dell'ente
- garantire il controllo della qualità dei servizi erogati, sia direttamente, sia mediante organismi gestionali esterni, con l'impiego di metodologie dirette a misurare la soddisfazione degli utenti esterni e interni dell'ente.

Viene dunque attuato un rafforzamento del ruolo del responsabile del servizio finanziario.

I nuovi articoli del TUEL introdotti dal DL 174/12 sono l'art 147-bis che prevede l'introduzione del controllo di regolarità amministrativa e contabile successivo secondo i principi generali di revisione aziendale e modalità definite nell'ambito dell'autonomia organizzativa dell'ente.

Si viene in tal modo a disciplinare il controllo di regolarità amministrativa e contabile definendolo come controllo diretto a garantire che l'azione amministrativa si svolga nel rispetto dei principi di legittimità, regolarità e correttezza.



L'art. 147-ter disciplina il controllo strategico attraverso la precisa e puntuale definizione di tale istituto, ampliando le disposizioni già previste dal D.Lgs. 286 del 1999.

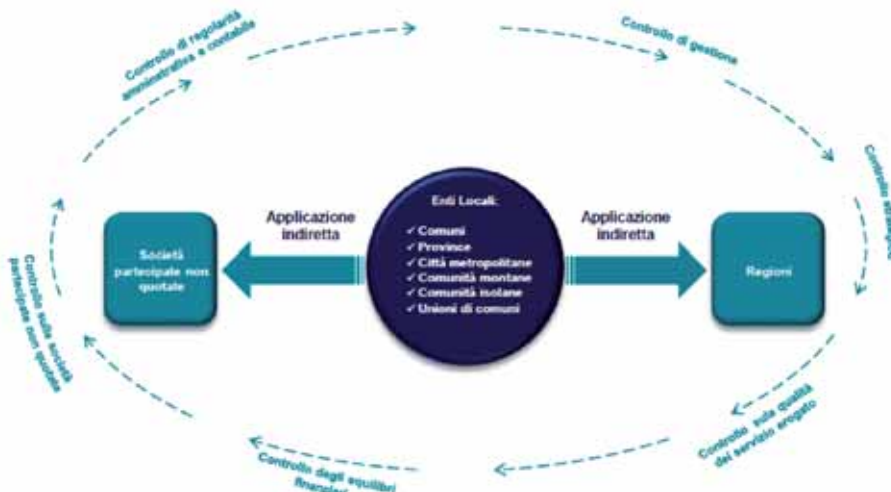
Allo scopo viene :

- individuata una soglia dimensionale di significatività per il controllo strategico (enti con popolazione superiore ai 15.000 abitanti)*
- definito l'obbligo di istituire una unità organizzativa preposta al controllo strategico, con il compito di disciplinare le metodologie e l'organizzazione del controllo stesso ed elaborare report periodici da sottoporre alla giunta e al consiglio ai fini della ricognizione dei programmi.

L'art 147-quater introduce il controllo sulle società non quotate partecipate dall'ente, disciplinando e imponendo una serie di controlli atti a monitorare l'andamento delle società ed effettuare eventuali azioni correttive, definendo una tipologia di controllo interno che racchiude, in un'ottica integrata, l'intero sistema dei controlli posto in essere dal D.L. 174/2012.

Le disposizioni prevedono

- le strutture degli enti sono responsabili del controllo esercitato sulle società partecipate
- l'inclusione degli obiettivi gestionali delle società partecipate nella Relazione previsionale e programmatica
- l'implementazione di un idoneo sistema informativo in grado di rilevare:



Il rafforzamento dei controlli interni della Pubblica Amministrazione alla luce del Decreto Legge 174/2012

- rapporti finanziari tra ente proprietario e società partecipata
- situazione contabile, gestionale e organizzativa della società contratti di servizio
- qualità dei servizi
- rispetto delle norme di legge sui vincoli della finanza pubblica
- la redazione del bilancio consolidato secondo il principio di competenza economica.

Il controllo degli equilibri finanziari della gestione, disciplinato dal nuovo art. 147-quinquies, rafforza il ruolo del responsabile del servizio finanziario estendendo le sue funzioni e prevedendo il coinvolgimento di tutti le funzioni dell'ente locale.

In tal modo viene ad attuarsi

- il coinvolgimento attivo degli organi di governo, del direttore generale, ove previsto, del segretario e dei responsabili dei servizi, secondo le rispettive responsabilità
- un controllo degli equilibri finanziari configurato all'interno del sistema dei controlli interni, disciplinato dal regolamento di contabilità dell'ente.



Quanto introdotto dal DL 174/12, che aveva come termine per l'introduzione dei controlli indicati il 10 gennaio 2013, avrà enormi impatti all'interno degli enti locali con forti ripercussioni specialmente a carico dei responsabili amministrativi e finanziari. Per tale ragione ANDAF ha ritenuto opportuno approfondire la tematica attraverso uno specifico gruppo di lavoro all'interno dei Comitati Tecnici Financial Reporting Standards e Corporate Governance & Compliance, di cui faccio parte, con lo scopo di fornire un supporto ai colleghi del "pubblico" sfruttando l'esperienza maturata dai manager amministrativi e finanziari e dai consulenti operanti specialmente nell'ambito delle imprese "private". Il risultato di tale lavoro è il working paper che sarà pubblicato sul sito ANDAF e messo a disposizione di tutti gli interessati, e che vi anticipo in queste pagine della Lettera ai Soci come Summary.



di MARCO FIORINI
(Associate Partner Accounting Advisory Services KPMG Advisory S.P.A.)

Alla luce delle rilevanti novità introdotte dal D.L. 174/12 sui controlli da attuare negli enti pubblici, ANDAF ha ritenuto opportuno approfondire la tematica costituendo all'interno del Comitato Tecnico Financial Reporting Standard un apposito gruppo di lavoro denominato "PA Control Governance".

Il risultato di tale lavoro è stata la predisposizione di un documento, redatto sulla base delle competenze professionali presenti all'interno del network Andaf, volto a fornire, agli operatori della PA interessati, un contributo attraverso il confronto con il settore privato che già da anni affronta un percorso simile di modernizzazione ed in particolare fornire agli stessi un valido strumento per poter autovalutare il posizionamento della propria organizzazione nell'ambito di tale percorso evolutivo.

Tale documento sarà inserito nel sito dell'ANDAF a disposizione di chiunque voglia consultarlo.

Sulla base delle best practice di settore e dell'esperienza maturata nell'ambito del settore privato, la metodologia di assessment, Corporate Performance & Compliance Management (CPCM) di KPMG, permetterà al dirigente pubblico di disegnare lo stato dell'arte del proprio sistema di controllo interno (mappatura AS IS) identificando al contempo le necessarie azioni di improvement (situazione a tendere TO BE) volte a garantire la compliance normativa al Decreto Legge n. 174 del 2012.

Processo di riforma della PA

Sul fronte normativo a partire dal Decreto Legislativo n. 29 del 1993 sino all'introduzione del Decreto Legge 174/2012, nella pubblica amministrazione, si è gradualmente assistito a un aumento delle forme di controllo di tipo gestionale, finalizzate ad indirizzare l'attività amministrativa verso obiettivi di efficienza, di efficacia e di economicità.

Tale processo di riforma si sostanzia sulla cosiddetta applicazione della "concezione aziendale" alle pubbliche amministrazioni, concependole come strutture in grado di erogare servizi secondo logiche di programmazione ed in ottica di efficienza, di efficacia e di economicità proprie delle imprese di carattere privatistico.



I nuovi controlli definiti dal Decreto Legge n. 174 del 2012 sono stati ampiamente trattati nell'articolo specifico e, come visto, si applicano direttamente a tutti gli enti locali ed indirettamente alle Regioni e alle Società partecipate non quotate.

Corporate Performance & Compliance Management




Al fine di analizzare la situazione iniziale (AS IS) degli enti ed avviare alla eterogeneità, frammentazione ed alta numerosità

Di seguito è rappresentata l'evoluzione normativa che ha riguardato il sistema dei controlli interni negli Enti Locali a partire dal Decreto Legislativo n.29 del 1993 sino all'introduzione del recente Decreto Legge n.174 del 2012, che trova recepimento all'interno del Testo Unico degli Enti Locali (TUEL).



degli attori coinvolti, il gruppo di lavoro "PA Control Governance" ha previsto di utilizzare la metodologia di assessment Corporate Performance & Compliance Management (CPCM).

Tale metodologia utilizzata nel settore privato per l'analisi dei processi relativi all'area Amministrazione, Finanza e Controllo (AFC), permette di valutare il posizionamento di una società basandosi su 5 dimensioni di analisi (Organizzazione, Processi, Sistemi, Metodi e Misure, Compliance) ed ha consentito di "clusterizzare" la situazione iniziale in 3 distinti scenari:

-  **Efficace - minimo**
-  **Efficiente - intermedio**
-  **Performante - massimo**

L'efficacia è il livello minimo, l'efficienza (comprensiva di efficacia) rappresenta il livello intermedio mentre la performance (comprensiva di efficacia ed efficienza) è il livello massimo.

Ogni scenario sarà caratterizzato da un diverso livello di sviluppo ed articolazione delle 5 dimensioni di analisi, per cui saranno sviluppate differenti azioni di improvement (in termini di effort e tempistiche) atte a colmare i gap tra quanto predisposto dagli enti e quanto richiesto dal legislatore.

Controlli primari e controlli di tipo trasversale

I controlli definiti dal nuovo D.L. 174/2012 saranno classificati in controlli primari e controlli di tipo trasversale al fine di evidenziare il processo di creazione del valore che nell'ottica della PA si concretizza nel soddisfacimento di un bisogno pubblico.

In particolare le 5 dimensioni di analisi saranno rapportate ai controlli primari (controllo di regolarità amministrativa e contabile, controllo di gestione, controllo strategico) che comprendono al loro interno anche i controlli di tipo trasversale (controllo sulle società partecipate non quotate, controllo degli equilibri finanziari, controllo sulla qualità dei servizi erogati).

Di seguito è riportata la rappresentazione grafica della metodologia CPCM.

Best practice nel settore privato

Al termine di ogni valutazione effettuata sullo stato dell'arte degli enti locali rispetto ai controlli primari è stata predisposta una scheda di sintesi delle principali metodologie applicate nel settore privato nella gestione di tali tematiche al fine di indirizzare gli enti nel processo di adeguamento alle richieste espresse dal legislatore nel D.L. 174/2012, utilizzando tali esperienze quali best practice di riferimento.

Questionario di autovalutazione

Il network Andaf, oltre a mettere a disposizione le proprie competenze professionali rispetto ai temi trattati, si è reso disponibile a supportare, qualora richiesto, i soggetti interessati dalle novità introdotte dal Decreto, nella valutazione della propria organizzazione.

In tal senso, il Gruppo di lavoro "PA Control Governance" ha previsto la somministrazione di un questionario di autovalutazione in grado di guidare gli utilizzatori nel collocarsi all'interno del cluster maggiormente rappresentativo della loro realtà, in coerenza con la metodologia internazionale CPCM.

L'obiettivo è fornire un "quick assessment" in relazione al concreto funzionamento dei

Quick Assessment sui Controlli Interni Decreto Legge 174/2012

Organizzazione:	Società Partecipata non Quotata
Nome dell'Organizzazione:	
Contatti: <small>(Indirizzo mail e/o numero di telefono)</small>	

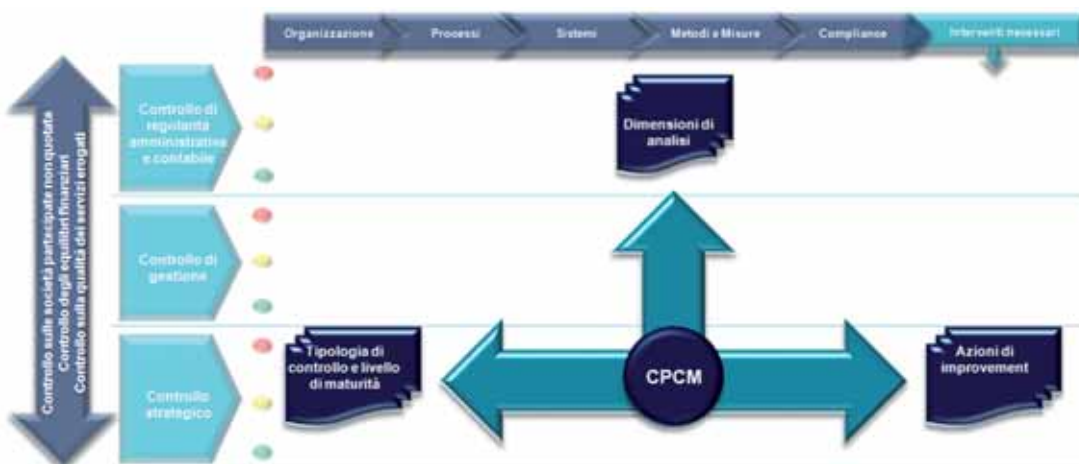
Selezionare la sezione per accedere ai relativi questionari di autovalutazione:

- Sezione I: 
- Sezione II: 
- Sezione III: 

controlli primari e dei controlli trasversali determinando il posizionamento rispetto ai cluster identificati.

L'articolazione del questionario permetterà di autovalutare il livello di maturità (minimo, intermedio, massimo) relativo a ciascun controllo primario (controllo di regolarità amministrativa e contabile, controllo di gestione, controllo strategico) relazionato alle singole dimensioni di analisi.

Il Gruppo di lavoro che in maniera proattiva ha partecipato al lavoro è composto oltre che dal sottoscritto (Marco Fiorini, Associate Partner di KPMG Advisory S.p.A.) e da Claudio Lesca (Presidente del CDAF), anche da Francesco Alvino (Manager di KPMG Advisory S.p.A.), Luigi Terminiello (Consultant di KPMG Advisory S.p.A.), Vincenzo La Mattina, (Consigliere dell'Andaf e Presidente di Cogetik S.r.l.), Fabio Garagozzo (Consigliere dell'Andaf e CFO dell'Agenzia del Demanio), Alfredo Cuomo (CFO di AmGas Bari S.p.A.) e Sebastiano Busiello (Senior Manager di Mazars S.p.A.).



Rappresentazione grafica della metodologia CPCM

Sostenere lo sviluppo delle reti d'impresa



di **FIRENZO BELLELLI**
(Presidente di Warrant Group)

L'Italia è il Paese europeo in cui le condizioni del credito alle pmi sono più difficili: lo rileva il monitoring della Bce sull'accesso al credito delle piccole e medie imprese nel periodo fra ottobre 2012 e marzo 2013.

Dall'esame risulta infatti che a un aumento della necessità di credito (+5%) da parte delle PMI, è corrisposto un contemporaneo deterioramento nella disponibilità delle banche a concedere prestiti, anche se si segnala un miglioramento rispetto al semestre precedente. In particolare, l'Italia, insieme a Grecia e Portogallo, registra il maggior incremento della necessità di prestiti, una situazione che riflette la debolezza dei profitti e la mancanza di liquidità.

E se finora esperti, media e opinione pubblica non hanno fatto altro che dare tutta la colpa alla crisi, è ormai ovvio che di crisi non si può più parlare dato che non sembra ci siano concrete possibilità di tornare alle condizioni e ai valori pre-crisi. In realtà, quello cui siamo di fronte è un nuovo mercato con nuove regole e nuovi attori in cui l'unica chance delle imprese è quella di cambiare totalmente approccio.

In tale prospettiva, deve essera letto l'accordo tra partner d'eccellenza per sostenere lo sviluppo di reti d'impresa offrendo alle aziende italiane un modello di servizio dedicato, consulenza specialistica oltre a strumenti finanziari destinati alla creazione di nuovi network: questo, lo scopo di Net Impresa, il progetto ideato dal Gruppo Cariparma Crédit Agricole e nato grazie alla collaborazione di Warrant Group, società specializzata in consulenza finanziaria (agevolata e d'impresa), internazionalizzazione, trasferimento tecnologico e consulenza nell'organizzazione, gestione e formazione delle risorse umane; Financial Innovations e Informest Consulting.

"La rete di imprese – sottolinea Francesco Lazzarotto, responsabile progettualità e finanziamenti per reti d'impresa e start up di Warrant Group – è una forma di aggregazione che rafforza le capacità competi-

tive e innovative delle singole imprese senza metterne in discussione l'autonomia ma incentivando la collaborazione e lo scambio di informazioni e prestazioni. Essa rappresenta un'opportunità per le pmi italiane che, inserite in un network, possono sviluppare le forze e le risorse necessarie anche per affrontare progetti di internazionalizzazione, altrimenti difficili da intraprendere."

Operativo in tutte le 10 regioni di presenza del Gruppo Cariparma Crédit Agricole, il progetto Net Impresa permette alle aziende che intendano intraprendere un percorso di rete di potersi avvalere di una consulenza specializzata in materia, che verifica anche la solidità delle controparti aderenti e la quota partecipativa delle singole aziende aderenti al progetto.

Il modello di valutazione adottato si compone di diverse fasi:

- la prima consiste nella valutazione del business plan delle singole imprese in chiave di sostenibilità del loro modello produttivo,
- la seconda attribuisce un valore al Progetto di Rete in termini di crescita, considerando quindi anche i cosiddetti "intangibles" che oggi più che mai diventano importanti per valutare le prospettive di sviluppo e di successo aziendale,

- successivamente un processo di integrazione consente di incorporare al rating della singola impresa il valore del Progetto di Rete, traducendosi quindi in un up grade del profilo prospettico dell'impresa e in un miglioramento dell'accesso al credito.

Tra l'altro, il Gruppo Cariparma Crédit Agricole destinerà alle aziende che hanno pianificato e presentato un progetto di sviluppo in chiave di Rete d'Impresa, interventi modulari, pacchetti di prodotti e servizi ad hoc per sostenere progetti di internazionalizzazione, innovazione e integrazione di filiera/distretto.

I finanziamenti dedicati potranno raggiungere un importo pari al doppio delle risorse destinate alla realizzazione del progetto stesso.

"Quest'accordo mira a promuovere la competitività delle imprese e del territorio attraverso il meccanismo delle reti – conclude Francesco Lazzarotto, responsabile progettualità e finanziamenti per reti d'impresa e start up di Warrant Group – Reti d'impresa è la parola chiave dei prossimi anni: le nuove politiche d'incentivazione credono fermamente nel "gioco di squadra" e nel collaborare in "rete" con l'obiettivo più ampio di incrementare la competitività di un intero sistema e non più del singolo."



INTESA PERFETTA

L'incontro di conoscenze ed esperienze diverse genera sviluppo. Warrant Group è il catalizzatore di sinergie che crea valore aggiunto.

www.warrantgroup.eu

La Camera di commercio di Torino per l'internazionalizzazione



di GUIDO BOLATTO
(Segretario Generale
Camera di commercio di Torino)

Sostenere l'internazionalizzazione per la Camera di commercio di Torino è da sempre una delle linee guida per lo sviluppo economico del territorio, ma mai come in questo periodo si è rivelato così necessario ed efficace.

Nell'ampio periodo di crisi economica, l'export infatti ha continuato ad essere l'unico driver di sviluppo dell'economia torinese e piemontese. Ancora nel 2012 il valore delle esportazioni torinesi ha superato i 18 miliardi di euro, +0,9% rispetto all'anno precedente; a livello piemontese l'incremento è stato del 2,9%.

Per questo motivo, a inizio 2013 le Camere di commercio piemontesi e la Regione Piemonte hanno presentato un Piano comune triennale per l'internazionalizzazione che prevede **progetti di filiera**, dedicati a specifici settori di eccellenza, e **progetti di mercato**, indirizzati verso paesi strategici.

Il Piano raccoglie l'esperienza di alcuni dei progetti speciali avviati con notevole successo dalla Camera di commercio di Torino. Progetti storici di cui oggi l'ente è spesso capofila e che coinvolgono settori diversi: dall'automotive all'aerospazio, dall'ICT alla meccatronica. Si tratta di iniziative pluriennali per presentare le migliori imprese locali ai più importanti committenti esteri, realizzate in una logica di filiera, di selezione delle eccellenze e con un controllo sui ritorni degli investimenti.

I risultati ottenuti, finora, sono decisamente positivi: guardando ai ritorni di investimento per il solo 2011 e limitandosi ai tre principali progetti di filiera ideati dalla Camera di Torino (nei settori automotive, aerospazio e ict): per 1 euro investito dall'ente ne tornano quasi 24 alle aziende in forma di commesse ottenute e oltre 45 se consideriamo le negoziazioni in corso.

	Investimento	Commesse	Negoziazioni
Moltiplicatori	€ 1	€ 23,7	€ 45,8
2011	€ 1.668.250	€ 76.444.000	€ 38.575.000
Cogni 120 contatti di business creati viene generata una commessa			

	From Concept to Car	Torino Piemonte Aerospace	Think Up
2011	€ 3	€ 60,2	€ 6,2 commesse
	€ 45,4	€ 85,5	€ 1,2 negoziazioni

La Camera di commercio di Torino ha quindi messo questo format di successo e la sua pluriennale esperienza a disposizione di tutto il territorio piemontese. Con il piano strategico regionale – e quindi con l'intervento della Regione e di altre Camere di commercio – si arriva infatti ad unire meglio forze e risorse e a coprire una gamma ancora più ampia di settori e di imprese. I progetti dedicati a settori specifici, ad esempio, passano da 7 a 16.

Per questi **16 progetti orientati a filiere specifiche** il Piano d'internazionalizzazione prevede un investimento di 10 milioni e mezzo di euro. La Camera di commercio di Torino è capofila di ben 12 di essi: da quelli storici (per i settori Automotive, ICT e Aerospazio) alle ultime novità dedicate al settore Ferroviario, alla Nautica e all'Editoria.



Sono, invece, **15 i progetti di mercato** approvati nel Piano triennale per un valore complessivo di oltre 3 milioni di euro.

Anche questa attività prende il via dall'esperienza delle numerose missioni-paese e dei desk camerali torinesi avviati fin dal 2003. I desk sono uffici all'estero, presenti in diverse zone del mondo, e assistono le aziende torinesi e piemontesi interessate ai nuovi mercati. La scelta della

Camera di commercio di Torino è stata sempre più quella di aprire questi uffici in paesi extraeuropei, con maggiori tassi di sviluppo e opportunità di crescita, ma anche meno conosciuti dalle aziende locali, spesso piccole, per le quali sarebbe proibitivo affrontare autonomamente ricerche esplorative o di contatto con potenziali clienti.

Sono davvero molti i Paesi di interesse. Se qualche decennio fa, l'export piemontese era quasi esclusivamente indirizzato verso i Paesi europei, ora il panorama si è molto più allargato verso i BRICS (Brasile, Russia, India, Cina, Sudafrica), per esempio, ma anche verso economie di nicchia e più vicine come l'area del Caucaso, il Golfo Persico, le repubbliche dell'Asia Centrale.

Ad oggi i Progetti di Filiera hanno coinvolto 1.247 aziende di cui 809 (circa il 65%) della provincia di Torino e quelli di Mercato hanno coinvolto 1.109 aziende di cui 580 (il 52%) della provincia di Torino. I Progetti sono gestiti operativamente dal Centro Estero per l'internazionalizzazione del Piemonte; altre iniziative riguardano l'organizzazione di missioni e partecipazione delle aziende piemontesi in fiere

internazionali, ospitalità di delegazioni commerciali a Torino e giornate per presentare alle aziende le opportunità offerte da paesi esteri.

La Camera di commercio di Torino offre, inoltre, alcuni servizi specifici. Tra questi **GAP e Assist in. GAP (Global Access Program)** è il prestigioso programma di business planning internazionale ideato dalla UCLA Anderson School of Manage-



SEE YOU IN TURIN!

BIO-EUROPE
SPRING 2014

MARCH 10-12, 2014
TURIN, ITALY



9TH WORLD CHAMBERS CONGRESS
TORINO 2015

ment - University of California. GAP è proposto ogni anno a un gruppo di 50 imprese di 10 paesi, selezionate in base all'innovazione e alla competitività del loro prodotto. In 10 anni sono state 72 le imprese piemontesi che vi hanno partecipato, sempre con ottimi riscontri.

Il programma analizza a fondo l'offerta e le prospettive delle imprese sui mercati internazionali, attraverso la redazione del business plan, ricerche sul campo e la presentazione a possibili investitori in loco. Spesso dopo GAP, le imprese torinesi proseguono col progetto **Assist in** che li accompagna fino all'apertura di una nuova sede - in Canada, Usa, Messico, Brasile - con un'assistenza amministrativa, legale e sulla normativa del lavoro realizzata da studi in loco. Con **Assit In** le imprese piemontesi seguite sono riuscite ad aprire sedi in tempi brevissimi.

Non è tutto. Negli ultimi anni la Camera di commercio sta lavorando a rendere Torino sempre più un luogo di congressi internazionali: nel 2014 la città sarà capitale mondiale del settore della biomedicina, con **Bio Europe Spring**, uno dei più importanti eventi mondiali per aziende, centri di ricerca, università e parchi tecnologici del comparto *life sciences*.

La Camera di Torino ha poi messo a segno un grande successo aggiudicandosi il **9° Congresso Mondiale delle Camere di commercio** che, nel giugno 2015, porterà sul territorio oltre 2mila tra businessmen, alti funzionari, opinion leader in campo economico e relatori di alto livello per discutere gli ultimi trend economici, condividere *best practice* e sviluppare progetti innovativi a sostegno delle imprese.

Per maggiori informazioni:
www.to.camcom.it; www.centroestero.org;
www.torino2015bid.com

Un progetto per la vita

di BARBARA ALTISSIMO

Due anni fa Valter Malosti, direttore della scuola del Teatro Stabile di Torino, mi ha invitato a condurre un corso di teatro danza con un gruppo di ospiti del Cottolengo di Torino.

Il progetto, che ha visto coinvolti dieci partecipanti con handicap fisici e mentali di diversa entità, è iniziato nell'aprile 2011.

La prima tappa di questo percorso si è conclusa con una performance per Italia 150 dal titolo "Polvere d'Italia" ed è stata ospitata dal festival "Eccentrico".

La seconda tappa è iniziata a ottobre 2011 e si è conclusa il 22 novembre 2012 presso il Teatro Astra di Torino per la stagione Teatro Piemonte Europa, con il debutto dello spettacolo "Polvere, la vita che vorrei".

Abbiamo portato avanti in questi anni un percorso parallelo; da un lato un'esperienza formativa che ha visto l'intervento di artisti di diverse discipline (danzatori, attori, musicisti, cantanti, insegnanti di Yoga, ...) che hanno tenuto delle giornate di studio per loro, dall'altro un percorso di creazione di uno spettacolo vero e proprio.

Abbiamo anche organizzato due "escursioni", la prima per vedere lo spettacolo "Infinite" dei Familie Floz e la seconda, organizzata in collaborazione con il Museo del Cinema di Torino, per assistere ad una proiezione a porte chiuse del film "Pina" di Wim Wenders.

Infine abbiamo preso parte ad un progetto teatrale tra i disabili e i carcerati che si è svolto proprio all'interno del Carcere maschile "Lorusso Cotugno" delle Vallette.

La molla che è scattata in me e mi ha fatto scegliere di accettare questa intera sfida è stata l'incontro con una "atroce normalità" più che l'incontro con la disabilità. Alcune delle creature che ho seguito in questi due anni sono infatti persone che, se non fossero nate in altri tempi e con situazioni familiari difficili, avrebbero potuto condurre una vita "libera" e socialmente normale: Paolo era solo epilettico, Antonio e Virginio erano semplicemente sordi e Vito solo in carrozzella... Eppure sono tutte persone che vivono al Cottolengo da tutta la vita.

L'intero progetto ha ruotato intorno al concetto di offrire dignità a questa "materia umana" straordinaria e lo strumento che io avevo a disposizione era il teatro.

Ovviamente un'esperienza così intensa di valore umano e artistico "urla" la necessità di voler continuare e per questo abbiamo bisogno del vostro supporto!

IBAN LIBERAMENTEUNICO
IT8250630501001000180138076

IBAN OUTSIDER
IT26U0200801046000040830269



L'imposta sulle transazioni finanziarie



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

Tra le maggiori novità che la legge di stabilità 2013 ha introdotto nel nostro ordinamento vi è sicuramente quella dell'imposta sulle transazioni finanziarie, la cui disciplina è contenuta nell'articolo 1, commi da 491 a 500 della legge 24 dicembre 2012, n. 228.

Con l'introduzione di tale imposta il legislatore ha anticipato la decisione, adottata dalla Commissione europea il 14 febbraio 2013 mediante la procedura di cooperazione rafforzata, di proporre l'adozione di una direttiva in materia di tassazione delle transazioni finanziarie (nelle intenzioni allargata anche alle operazioni su titoli di Stato), che dovrebbe essere approvata entro l'inizio del 2014, e che risulta ora sottoposta all'attenzione degli undici Stati membri che hanno espresso parere favorevole alla sua applicazione.

Proprio in vista dell'adozione di tale direttiva, il legislatore nazionale potrebbe già introdurre delle modifiche all'imposta appena introdotta, al fine di renderne la struttura coerente con la futura normativa comunitaria.

Dal punto di vista strutturale l'imposta sulle transazioni finanziarie (articolo 1, commi da 491 a 500 della legge 24 dicembre 2012, n. 228), si applica: *i)* sui trasferimenti di proprietà di azioni e strumenti finanziari partecipativi (comma 491), *ii)* sulle operazioni su strumenti finanziari derivati ed altri valori mobiliari (comma 492), nonché *iii)* sulle operazioni ad alta frequenza (definite dal comma 495).

Per quanto riguarda l'ambito temporale di applicazione, la *Tobin tax* si applica per le operazioni di trasferimento di azioni e strumenti partecipativi dal 1° marzo 2013, mentre per le operazioni su strumenti derivati (e per le relative operazioni ad alta frequenza), la data di entrata in vigore risulta attualmente fissata al 1° luglio 2013.

2) Trasferimenti di proprietà di azioni e strumenti finanziari partecipativi

L'imposta si applica nei confronti degli acquirenti di azioni e strumenti finanziari partecipativi (art. 2346, co. 6, c.c.) ovun-

que residenti che siano emessi da società con sede legale nel territorio dello Stato.

Sono esclusi i trasferimenti di titoli di partecipazione ad OICR, incluse le azioni di SICAV e le quote di *ETF*.

Il momento in cui si verifica il trasferimento della proprietà deve essere individuato nella data di regolamento dei trasferimenti stessi; gli acquisti effettuati da intermediari che agiscono in nome proprio, ma per conto di altro soggetto, si considerano effettuati a favore di quest'ultimo; ciò vale anche nel caso in cui l'intermediario operi in base ad un mandato con rappresentanza.

Il valore della transazione è determinato, a cura del responsabile del versamento, in base al saldo netto delle transazioni giornaliere calcolato per ciascun soggetto passivo, con riferimento al numero di titoli oggetto delle transazioni regolate nella stessa giornata e relative allo stesso strumento finanziario. A tal fine il responsabile del versamento è tenuto a considerare, in modo prioritario e separato, gli acquisti e le vendite effettuati su mercati regolamentati o sistemi multilaterali di negoziazione, rispetto a quelli effettuati al di fuori di essi (*cd. over the counter*).

La base imponibile dell'imposta è data dal numero dei titoli derivante dalla somma algebrica positiva dei saldi netti ottenuti, moltiplicato per il prezzo medio ponderato degli acquisti effettuati nella giornata di riferimento.

L'aliquota applicabile ai trasferimenti in commento (anche per quelli derivanti dal regolamento di strumenti derivati), è pari allo 0,2 per cento (0,22 per il 2013) del valore della transazione ma, viene ridotta alla metà (0,12 per cento per il 2013), nel caso di trasferimenti che avvengono a seguito di operazioni concluse in mercati regolamentati o sistemi multilaterali di negoziazione, anche per il tramite di un intermediario finanziario che si interponga tra le parti della transazione e a condizione che tra la transazione di acquisto e quella di vendita vi sia coincidenza di prezzo, quantità e data di regolamento, in base ad un contratto predefinito.

Nel caso di acquisti e vendite di azioni e strumenti finanziari nella stessa giornata su mercati regolamentati e *over the counter*, l'aliquota applicabile è pari alla media delle aliquote ponderate per il numero dei titoli acquistati sui diversi mercati.

3) Strumenti derivati e altri valori mobiliari

A partire dal 1° luglio 2013, l'imposta sulle transazioni finanziarie dovrebbe essere applicata anche sulle transazioni su strumenti finanziari derivati ed altri valori mobiliari il cui valore è prevalentemente, cioè per più del 50 per cento, legato alle azioni e strumenti finanziari partecipativi emessi da società residenti in Italia, indipendentemente dal luogo della loro esecuzione ed indipendentemente dal luogo di residenza delle parti coinvolte.

L'imposta è dovuta da ciascuna delle controparti dell'operazione nella misura fissa determinata (per scaglioni) in base al tipo di derivato ed al relativo valore nominale. In ogni caso è previsto un importo massimo di 200 euro mentre, per le operazioni su contratti derivati stipulati in un mercato regolamentato o un sistema multilaterale di negoziazione, è prevista un'aliquota ridotta del 20 per cento.

4) Operazioni ad alta frequenza

La terza fattispecie rilevante ai fini dell'imposta sulle transazioni finanziarie è quella delle *cd. operazioni ad alta frequenza* su azioni e strumenti partecipativi o su strumenti derivati e altri valori mobiliari.

L'obiettivo del legislatore è quello di introdurre un meccanismo antispeculativo volto a colpire tutte quelle operazioni che sono generate da un algoritmo informatico di determinazione automatica delle decisioni di invio, modifica e cancellazione degli ordini e che avvengono con un intervallo non superiore al mezzo secondo.

Ai fini della determinazione dell'imposta, è inoltre prevista una franchigia pari al sessanta per cento del rapporto tra ordini cancellati e modificati e la somma degli ordini immessi e modificati nella stessa giornata di negoziazione: l'aliquota dello 0,02 per cento si applica sul controvalore eccedente tale soglia.

Soggetto passivo è colui il quale immette gli ordini di acquisto e di vendita nonché le connesse modifiche e cancellazioni.

5) Disposizioni comuni alle varie fattispecie

Sono escluse dall'ambito di applicazione dell'imposta le operazioni su obbligazioni (anche convertibili o con componente derivativa), i titoli di Stato, le azioni estere, le

materie prime, le valute, le polizze ed i trasferimenti di quote di fondi comuni di investimento comprese le azioni di SICAV e le quote di ETF.

È escluso anche il trasferimento della proprietà di azioni di nuova emissione anche qualora avvenga a seguito della conversione di obbligazioni o dell'esercizio di un diritto di opzione spettante in qualità di socio, ovvero costituisca una modalità di regolamento di derivati;

La Relazione illustrativa al decreto attuativo ha confermato l'esclusione dell'assegnazione di titoli o strumenti finanziari partecipativi a fronte di distribuzioni di utili o di riserve nonché l'assegnazione di azioni di nuova emissione a fronte di piani di *stock option*.

Risultano escluse anche le operazioni tra società legate da un rapporto di controllo nonché quelle derivanti da operazioni di riorganizzazione aziendale, vale a dire i conferimenti di aziende o rami di esse, i conferimenti di partecipazioni di controllo, nonché le operazioni di fusione e scissione effettuate ai sensi della Direttiva 2008/77/CE e le operazioni volte a trasferire temporaneamente gli strumenti con finalità di finanziamento nonché il trasferimento di proprietà che avvenga per successione o donazione.

Il decreto attuativo ha inoltre previsto l'esenzione dall'imposta per le azioni emesse da società italiane con capitalizzazione inferiore ai 500 milioni di euro.

Dal punto di vista soggettivo, risultano esenti i soggetti *market makers* nell'ambito della loro attività di supporto allo scambio nonché gli enti di previdenza obbligatoria per le forme pensionistiche complementari e la cd. Finanza etica.

Poiché ai sensi dell'art. 1, comma 499, l. n. 228/2012, l'imposta sulle transazioni finanziarie non è deducibile dalle imposte sui redditi, non è possibile tenerne conto ai fini del calcolo del *capital gain* derivante dalla vendita dello strumento finanziario (art. 18 decreto). Inoltre l'imposta *de qua* non è deducibile dall'IRAP.

I soggetti responsabili del versamento dell'imposta (non dovuto se l'imposta liquidata è inferiore a cinquanta euro) sono individuati dalla norma di cui al comma 494 nelle banche, società fiduciarie e nelle imprese che intervengono nell'esecuzione delle operazioni soggette ad imposta, cui si aggiungono "gli altri

soggetti che comunque intervengono nell'esecuzione di tali operazioni".

Il d.m. 21 febbraio 2013 ha precisato (non senza un possibile profilo di eccesso di delega), che tali "altri soggetti" sono rappresentati unicamente dai "notai che intervengono nella formazione o nell'autentica di atti relativi alle medesime operazioni".

In assenza dell'intervento di un responsabile del versamento, l'imposta è dovuta dal contribuente; qualora nell'esecuzione dell'operazione intervengano più soggetti, l'imposta è versata da colui che riceve direttamente dall'acquirente o dalla controparte finale l'ordine dell'esecuzione.

L'imposta sui trasferimenti di proprietà di azioni ed altri strumenti finanziari, deve

essere versata entro il giorno 16 del mese successivo a quello del trasferimento della proprietà, mentre quella su strumenti derivati e altri valori mobiliari deve essere versata entro il giorno 16 del mese successivo a quello della conclusione del contratto; infine, per le operazioni ad alta frequenza, il versamento deve avvenire entro il giorno 16 del mese successivo a quello di invio dell'ordine annullato o modificato.

Per quanto riguarda le sanzioni applicabili nel caso di ritardato, insufficiente od omesso versamento dell'imposta, si applica quanto disposto dall'art. 13 d.lgs. n. 471/1997.



C.so Matteotti, 21 - 10121 Torino
Tel. +39 011 51.78.602 - Fax +39 011 51.89.491
e-mail: pitagorarev@pitagora.org

Via Pagano, 56 - 20145 Milano
Tel. +39 02 439.11.617 - Fax +39 02 439.16.332
e-mail: pitagoramil@pitagora.org

Partner di fiducia



Member of JEFFREYS HENRY INTERNATIONAL

Governare il caos dei contenuti e gestire l'Information Overload



di MAURO DE VECCHI
(Business Development Manager
SIAV Sistemi Digitali)

Nel pieno rispetto delle leggi fisiche che definiscono il concetto di entropia (dal greco antico εν εν, "dentro", e τροπή tropé, "trasformazione"), anche l'insieme di informazioni complessivamente generate e gestite nel nostro pianeta, vanno in direzione di un costante aumento.

Riteniamo che in realtà il fenomeno assuma dimensioni in qualche modo incontrollabili non solo perché è in aumento la quantità di informazione in sé, quanto per l'esplosione esponenziale delle possibili connessioni tra un fruitore di informazioni ed un altro, che rende allora possibile un "canale virtuale" (una relazione) tra due utilizzatori.

I dati sono impressionanti:

- 1.500.000.000 (un miliardo e mezzo) di PCs
- 3.500.000.000 (tre miliardi e mezzo) di mobile phone
- 800.000.000 (ottocento milioni) di smartphone
- 2.000.000.000 (due miliardi) di persone su internet
- 5.000.000.000 (cinque miliardi) di devices connessi in internet

(Fonte Gartner)

Fig. 1 - Numero degli utenti Internet nel 2010



(Fonte: International Telecommunications Union)

Anche l'esplosione di dati di formato multimediale è evidente: dal semplice testo al documento strutturato, dalla presentazione grafica al video, è una escalation che risulta sotto gli occhi di tutti. Ancora un paio di dati per sottolineare questa situazione:

- 28.000.000.000.000.000.000 (28 exabytes) di informazioni in Internet al mese

- 350.000.000.000.000.000 (350 exabytes) di informazioni archiviate

(Fonte Gartner) 2

E tutte queste informazioni sono disponibili accedendo con una connessione e con pochi click del mouse.

Pensiamo a quanti dati accumulano alcune realtà in un singolo giorno: immaginiamo un comune che si ponga l'obiettivo di raccogliere con metodo dati e notizie raccolte sul traffico, spazzatura, polizia, ispezioni sanitarie. Quanti terabyte di dati si riuscirebbe ad accumulare? Se tutte queste statistiche fossero liberamente disponibili online in modo che chiunque possa consultarle, come si potrebbe utilizzarle al meglio?

Il comune di Chicago ha trovato da tempo la risposta: pubblicando i dati grezzi (<https://data.cityofchicago.org>), non trattati con metodi statistici, sul suo sito, e incoraggiando gli sviluppatori trovare un modo per utilizzarli; adesso sono disponibili numerose applicazioni che indicano ogni quanto viene ritirata la spazzatura, a che ora passano gli autobus, quali strade sono state ripulite dopo una nevicata.

Uno degli obiettivi di questa operazione, oltre a divulgare informazioni alla cittadinanza, è quello di fornire ai soggetti che dovranno assumere le decisioni uno strumento aggiuntivo: questo enorme numero di statistiche consente di capire quali sono le tendenze in corso di certi fenomeni e, mediante la costruzione di modelli previsionali, permette di fare delle assunzioni su come si evolveranno in futuro. Quindi, sulla base di queste aspettative, si potranno quindi effettuare delle decisioni proprio al fine di fronteggiare nel migliore dei modi questi futuri andamenti. Per esempio se si prevede un aumento del utilizzo dei mezzi pubblici potrebbe essere una buona idea allargare il parco autobus e assumere nuovi autisti.

Ecco che allora che disporre di strumenti per la gestione, la classificazione, l'elaborazione (statistica e non) delle informazioni **diventa un elemento di vantaggio strategico per il supporto alle decisioni**. E dal momento che le informazioni nella rete sono diventate sempre più destrutturate (come è possibile classificare il contenuto di un video?) si parla di strumenti di **gestione dei contenuti**, non più di gestione di file, non più di gestione di *folder* (cartelle), non più (solo) di gestione dei documenti.

Con un n-esimo acronimo di tre lettere (sulla diffusa abitudine di utilizzo di acronimi a tre lettere è stato coniato il termine TLA - Three Letter Acronym -, esso stesso a sua volta un acronimo) si intende definire le tecnologie usate per catturare, gestire, memorizzare, conservare e distribuire contenuti e informazioni relative ai processi organizzativi e gestionali. Il termine è ECM (Enterprise Content Management). Gli strumenti di ECM, e le strategie che ne definiscono il "buon utilizzo" all'interno di una organizzazione, consentono proprio la gestione di informazioni non strutturate, dovunque esse siano contenute (in un documento, in una immagine, in un video).

Fig. 2 - Le tradizionali aree applicative di una architettura ECM



DM (o Document Management), Collaboration (o sistemi di supporto o groupware), WCM (o Web Content Management, inclusi i portali), RM (o Records Management (cioè i sistemi di archiviazione e storage di lungo termine) e Workflow / BPM (o Business Process Management) costituiscono le componenti di "gestione" che connettono le funzioni primarie di Cattura, Memorizzazione, Distribuzione e Conservazione utilizzate in combinazione o in alternativa tra loro.

Le tecnologie di ECM sono il naturale completamento evolutivo del tradizionale data processing. Essi fondono insieme dati strutturati, dati debolmente strutturati e (anche e soprattutto) dati non strutturati. Ogni società, ogni Agenzia Governativa ed ogni organizzazione deve per forza confrontarsi con questa materia.

Anche se non c'è un piano immediato di implementare una soluzione di tipo ECM, la sua necessità si renderà maggiormente crescente nel tempo (in occasione del primo upgrade del vostro CRM, con la prossima suite di strumenti Office, con la prossima versione del CRM o del vostro Database aziendale, etc...) fino a diventare inevitabile.

La narrazione come strumento di vendita. Lo Storytelling

Crediamo che, in questo scenario continuamente cangiante, la cosa più importante sia mantenere le informazioni *in-house* sotto costante livello di controllo. La questione ovviamente viene declinata con un livello di complicazione sempre maggiore: come tenere controllo delle informazioni non strutturate che ci pervadono? Come controllare e gestire migliaia di email, che fare della corrispondenza e dei documenti firmata, dove collocare rilevanti informazioni fiscali e finanziarie, come gestire l'accesso a tutte queste informazioni ad un utente con un solo, singolo meccanismo di accesso, sono proprio le domande che devono essere affrontate per essere al passo con i tempi. Le tecnologie per consentirci di farlo si stanno rendendo disponibili. Il futuro è già ora.



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

Alla nostra nascita siamo già immersi in una fiaba, anzi, ne siamo il frutto.

La storia narra di due giovani che si amano (il principe azzurro e la principessa) i quali, tra varie difficoltà, prima di tipo emotivo, (come riuscire a conoscersi) e poi di tipo pratico, (mettere su famiglia) riescono a realizzare il loro grande sogno d'amore sposandosi e mettendo alla luce una splendida creatura.

Non mancano certo avversari (la regina cattiva, la sorellastra gelosa...) e difficoltà, e in alcuni casi, miste alla sofferenza (la gestazione, il parto ...) ma, il finale è così dolce da far dimenticare "il brutto" enfatizzando solo "il bello".

Diventando più grandi, il nostro rapporto con la fiaba, continua, solo che, quando verso i quattro anni chiediamo ai nostri genitori "Ma io come sono nato?" entrano in gioco personaggi nuovi come la ciccagna, il cavolo...

Qualcuno a questo punto potrebbe chiedersi: "Ma cosa c'entra la narrazione con la realtà quotidiana e poi, proprio con l'attività commerciale?"

Il marketing deve "solo creare prodotti giusti al prezzo giusto" e i venditori devono "solo pensare a vendere per raggiungere i loro obiettivi".



In un mondo iper tecnologico, dove internet è uno dei principali mezzi utilizzati per il passaggio delle informazioni, alla narrazione spetta un ruolo cruciale, a nostro avviso quasi sociale.

Chi si occupa di Marketing e di Pubblicità sa bene che è importante dialogare con il



proprio consumatore utilizzando lo stesso linguaggio e condividendo i suoi valori.

Proporre un nuovo stile o dei valori differenti, renderebbe la comunicazione più difficile quindi, per essere efficaci, è necessario utilizzare regole precise.

Proviamo a pensare allo spot televisivo di una nota azienda alimentare italiana che, attraverso Antonio Banderas (qualcuno lo ritiene uno dei più affascinanti mugnai d'Italia) racconta la "storia dei tarallucci".

I tarallucci sono quei biscotti in vera pasta frolla che "nascono" in un antico (ma ben ristrutturato) mulino immerso in un enorme campo di grano nel quale alcuni bambini corrono felici seguendo le peripezie di un piccolo aereo telecomandato. Correndo correndo, i piccoli raggiungono il mugnaio che, felice di vederli, li invita ad assaggiare "il suo capolavoro alimentare" mentre lui, con grande partecipazione, parla loro d'ingredienti e di preparazioni secondo gli insegnamenti ricevuti dalla anziana nonna. Al discorso "partecipa" anche Rosita, "la gallina dalle uova fresche" che, in linguaggio animale ma molto esplicito, conferma il racconto.

"Rosita, dicono i bambini in coro, sei troppo avanti!"

Quando la sig.ra Maria (questo è il nome che noi "markettari", utilizziamo per indicare la consumatrice media), dopo aver visto questo spot, va al supermercato a fare la spesa e, tra gli scaffali vede i tarallucci, potete stare certi, che non avrà dinanzi a sé una banale scatola di biscotti



ma, tutto un mondo nel quale lei stessa, in modo molto personale, ha deciso di fare parte.

Sia chiaro! Questo non significa che automaticamente comprerà i tarallucci perché ovviamente, entreranno in gioco anche altri fattori quali il prezzo, la confezione o altro, ma per un certo numero di signore Maria, quei biscotti saranno un vero e proprio incontro con i propri valori e con la propria infanzia.

Questo modo di comunicare un prodotto ha un nome tecnico: Storytelling.



I venditori migliori utilizzano questa tecnica per aiutare il cliente a prendere una decisione; li accompagnano, attraverso la comunicazione, a visitare idealmente i loro centri di produzione, a vivere con loro un'esperienza.

Poco importa se si tratta di prodotti o servizi, quando si produce qualcosa, lo si fa partendo da alcuni assunti e mettendo in campo convinzioni e valori.

Ecco perché uno spazzolino ha le setole più lunghe e l'altro le ha più larghe o perché una scatola contiene una certa quantità di prodotto anziché un'altra.

Essere un commerciale professionista significa aiutare le persone a comprendere e condividere alcune visioni non, come alcuni possono pensare, a "far comprare il ghiaccio agli eschimesi."

Il venditore moderno sta modificando sempre più il proprio ruolo trasformandosi in facilitatore, infatti, non teme le obiezioni più del cliente, le considera semplici domande alle quali rispondere con chia-

rezza. Il suo unico compito è facilitare la presa di decisione al cliente, condividendo con lui mission e valori dell'azienda.

Anche operando in questo modo non si ha la certezza della vendita ma, se è stata creata una relazione economica e personale positiva con l'interlocutore, il risultato nel tempo sarà sicuro. Talvolta non vendere subito significa vendere di più nel tempo. A un cliente che in tono quasi sarcastico chiedeva al venditore "Vuole vendermi qualcosa?" questi rispondeva "Solo se sarà strettamente necessario".

Pochi venditori hanno la forza di affermare che il prodotto che in questo momento stanno collocando sul mercato, non è adeguato a quel tipo di cliente anzi, la maggioranza si sforza di trovare "a tutti i costi", un beneficio perdendo attendibilità e possibili vendite in futuro.

Il problema per il venditore è sempre: "Fino a che punto devo essere push?"

Secondo noi, l'insistenza non è un valore, saper argomentare invece lo è, e lo Storytelling è un'ottima tecnica per coinvolgere, emozionare e lasciare spazio a chi ascolta, per completare la narrazione con la propria immaginazione.

La narrazione ha un proprio schema ricorrente e apprenderlo è fondamentale per utilizzare questa tecnica.

Il linguista Vladimir Propp, ad esempio, dopo aver analizzato oltre cento fiabe della tradizione russa identificò uno schema comune e dei personaggi:

Lo schema:

- 1) Equilibrio iniziale (esordio)
- 2) Rottura dell'equilibrio iniziale (movente o complicazione)
- 3) Peripezie dell'eroe
- 4) Ristabilimento dell'equilibrio (conclusione)

I personaggi:

- Il Cattivo (Antagonista): lotta contro l'eroe, è la causa del problema.
- Il Donatore: prepara l'eroe al conflitto o gli fornisce un oggetto magico per la sua battaglia.
- Aiutante Magico: aiuta l'eroe nella sua lotta.
- La principessa e suo padre il re. Questi si occupano di affidare l'incarico all'eroe,

identificare il falso eroe, sposare l'eroe. Nel suo lavoro Propp si rende conto che questi due personaggi non possono essere divisi da un punto di vista funzionale poiché si occupano delle medesime cose.

- Il Mandante: il personaggio che rende nota la mancanza e incita l'eroe ad andare.
- L'eroe (talvolta vittima che diventerà eroe) colui che lotterà contro il cattivo, trionferà, verrà aiutato dal donatore, sposerà la principessa.
- Falso eroe: chi si prende il merito della missione e cerca di sposare la principessa con l'inganno.

Avendo lo schema e i personaggi è più semplice costruire la storia.

Essa sarà diversa in funzione del messaggio che vorremo trasmettere, dell'obiettivo che desidereremo raggiungere e del pubblico al quale ci rivolgeremo.



Difficile? Forse sì o forse no, ma di sicuro dovremo avere immaginazione e fare allenamento.

I cantastorie, per riuscire nell'impresa, prendevano spunto dai menestrelli e dai trovatori del medioevo francese, noi invece, fortunati uomini del trentesimo secolo, dobbiamo solo osservare.

I moderni mezzi di comunicazione offrono continuamente esempi di narrazione.

Se, nonostante questi esempi però, la nostra mente non dovesse identificarli, basterà chiudere gli occhi e pensare alla nostra infanzia, sarà possibile rendersi conto di quanto la narrazione abbia contribuito alla nostra crescita e al nostro sviluppo e, potremmo scoprire che tutt'oggi, in maniera conscia o inconscia, siamo parte della grande fiaba della vita.

ANDAF Education



di ROMANO GUELMANI
(Assistente Presidenza ANDAF)

Ringrazio l'amico Claudio Lesca e il CDAF per questo spazio che ci offre la possibilità di presentare un'iniziativa avviata dalla nostra Associazione nel corso del corrente anno, dopo un lungo periodo di studio e progettazione.

"Favorire la formazione professionale" degli Associati rappresenta uno degli obiettivi istituzionali indicati nel nostro Statuto Sociale.

ANDAF, fin dall'origine, ha attribuito particolare rilevanza a questo obiettivo, con l'organizzazione di convegni, workshop e percorsi formativi sia a livello nazionale sia a livello locale. Fattore comune di queste iniziative è la ricerca di temi di interesse e attualità da sviluppare ad un livello qualitativo di eccellenza.

Nel 2008, grazie anche alla preziosa collaborazione dell'Università di Pisa, l'Associazione ha avviato un progetto di grande ambizione: dare vita ad un Master Universitario di II Livello, riservato quindi a coloro che sono in possesso di laurea magistrale, centrato in modo specifico sulla figura del "Chief Financial Officer" e in grado di far fronte alle esigenze formative di questo importante protagonista della vita aziendale.

La formula innovativa del "Master CFO" è rappresentata dalla profonda integrazione della preparazione teorica con la realtà operativa aziendale. Gli aspetti teorici, che presi da soli possono non dare la esatta percezione della loro concreta utilità, vengono calati nella realtà aziendale attraverso l'illustrazione di best practices e la testimonianza diretta di docenti aziendali accuratamente selezionati tra i CFO e il mondo della consulenza che partecipa ad ANDAF.

Il "Master CFO" organizzato con l'Università di Pisa ha avuto da subito un notevole successo e oggi è giunto alla sesta edizione. Ad esso si sono affiancate nel tempo analoghe iniziative con le Università di Ferrara, Castellanza e Torino. Attualmente sono in corso contatti anche con altri Atenei (Napoli, Catania, Udine in primis) che hanno manifestato concreto interesse all'organizzazione di "Master CFO" che, ricordiamolo, sono a tutti gli effetti dei Master Universitari. ANDAF collabora per la definizione dei programmi, mette a disposizione i propri docenti e propone le testimonianze aziendali che ritiene più adatte alle tematiche da sviluppare. Le attività organizzative e logistiche sono invece riservate alla strut-

tura universitaria, che le sviluppa sulla base dei propri regolamenti di Ateneo.

Ma con il passare del tempo si è fatta sempre più viva l'esigenza di gestire in modo ancora più diretto e sistematico l'attività di formazione degli Associati, consapevoli che ANDAF è in possesso di tutti gli elementi di base per avviare un progetto di successo: disponibilità di importanti competenze tecniche, conoscenza delle esigenze di formazione dei Soci, capacità di predisporre un percorso formativo in grado di soddisfare tali esigenze.

Il tutto in un momento economico caratterizzato da importanti cambiamenti e da grandi difficoltà, dove la formazione poteva assumere un ruolo fondamentale per fronteggiare gli imprevisti e restare al passo con le continue e repentine evoluzioni del contesto. Nel corso del 2013 è stato quindi avviato il progetto "ANDAF Education" che prevede un intervento diretto di ANDAF nel campo della formazione dei propri Soci.

L'Associazione ha avviato questo importante progetto, come da suo stile, con convinzione ma anche con gradualità e umiltà, consapevole di dover interagire con un mercato nuovo e complesso, dove la qualità del prodotto poteva essere elemento necessario ma non sufficiente per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Per il 2013 ANDAF ha quindi inizialmente programmato quattro corsi di otto ore articolati in una sola giornata e riservati all'area milanese, dove è presente con la propria struttura operativa e dove esiste un adeguato bacino di potenziale utenza. Nella fase successiva i corsi saranno tenuti anche a Roma.

Dopo attenta valutazione è stato deciso di utilizzare per i corsi del 2013 una stessa location, ovvero la Sala Convegni dello Starhotel ECHO, contiguo alla Stazione Centrale ed in grado di offrire tutti i servizi e i supporti necessari per iniziative della specie. La vicinanza alla Stazione Centrale rende anche più agevole la partecipazione a chi proviene da fuori Milano. Le tematiche sono state scelte dopo attenta valutazione del contesto economico e del ruolo del CFO. Il primo corso – tenuto il 15 marzo 2013 – è stato quindi dedicato al "Working Capital Management" nella consapevolezza che la restrizione del credito bancario obbliga ad un'attenta valutazione delle principali poste del capitale circolante per dare efficienza alla loro gestione e strutturare adeguatamente la provvista.

Il secondo corso – organizzato in data 24 maggio 2013 – ha sviluppato il tema della "Fiscaltà d'impresa". In questo caso la scelta è stata determinata dal fatto che il CFO, in questa fase storica, spesso delega



in tutto o in parte l'area fiscale ad altre funzioni interne o esterne. Una revisione sistematica, ancorché sintetica, della materia può quindi aiutarlo a mantenere un'adeguata capacità di controllo.

Il terzo corso è in programma per il 20 settembre 2013 e ha come tema "Strumenti per risanare e rilanciare le imprese". Anche in questo caso la scelta è stata determinata dall'attuale congiuntura economica del tutto negativa che impone alle aziende una perfetta conoscenza dei meccanismi della Legge fallimentare e della normativa di riferimento in genere.

Il quarto corso – in programma il 15 novembre 2013 – ci riporta ai temi classici della professione del CFO e cioè la "Pianificazione d'impresa", aspetto fondamentale in un momento storico che richiede programmazione, controllo e, quando necessario, intervento tempestivo e mirato.

I primi due corsi hanno avuto un favorevole riscontro e hanno raccolto giudizi positivi sia per quanto riguarda contenuti e docenti, sia per quanto fa riferimento all'organizzazione e alla logistica.

Questo successo ci ha spinti ad accogliere le richieste di organizzare, con lo stesso schema, anche un corso in materia di "IVA Internazionale". Abbiamo già predisposto il programma di dettaglio, selezionato i docenti e fissata la data (11 ottobre 2013). A breve daremo la necessaria informativa. Con il prossimo anno, l'offerta formativa sarà ampliata ad almeno dieci corsi.

"ANDAF Education" si sta rivelando un contenitore di particolare flessibilità, attraverso il quale proporre agli Associati ulteriori iniziative nel campo della formazione. Tra queste figurano anche gli approfondimenti dei temi legati alla "Persona" e, quindi, alla capacità del CFO di proporsi come guida per i propri collaboratori e di relazionarsi adeguatamente con l'interno e con l'esterno della propria azienda. In questo ambito rientra anche il "Progetto per Se", già portato a conoscenza dei Soci CDAF, che sta avendo interessanti risultati grazie alla preziosa attività delle Sezioni ANDAF Piemonte e Lombardia.

Per queste considerazioni ANDAF attribuisce al progetto "ANDAF Education" un ruolo di primo piano nell'ambito delle sue strategie di crescita e intende pertanto dedicargli l'impegno e le risorse necessarie per un suo sistematico sviluppo.

Tricentenario del trattato di Utrecht



di **GIORGIO BORELLO**
(Direttivo ASSAM - Socio CDAF)

Quest'anno si celebra il Tricentenario del Trattato di Utrecht.

Siglato nell'aprile del 1713 nell'omonima cittadina olandese dagli Stati europei che avevano partecipato alla guerra di successione spagnola (eccetto l'Impero degli Asburgo d'Austria che avrebbe concluso la guerra nel 1714 con la Pace di Rastadt), tra le altre clausole stabiliva anche il riassetto dei confini tra il regno di Francia e i Savoia che, incamerando la Sicilia, ottenevano il titolo di reali.

Dunque tale trattato ebbe conseguenze non solo sulle nostre valli alpine, ma anche sul futuro dell'Italia, perché fu definito lo spartiacque alpino come linea di confine tra il Regno di Francia e quello che poi divenne il Regno di Sardegna.

Furono concordate le seguenti modifiche: passaggio dell'Alta Valle della Dora Riparia con il Forte di Exilles, dell'Alta Val Chisone con il Forte di Fenestrelle e dell'Alta Val Varaita dalla Francia ai Savoia e il passaggio della Valle dell'Ubaye con Barcelonnette dai Savoia alla Francia.

Questo spostamento dei confini sull'arco alpino segnò la fine dei precedenti proficui rapporti tra le popolazioni dei due versanti delle Alpi che si erano manifestati dal punto di vista linguistico (varianti locali occitane in entrambi i versanti), culturale, politico-amministrativo e architettonico (si pensi ai campanili di tutto il Delfinato costruiti con il medesimo stile) e che ora si vedevano tagliate da un confine che andava a seguire lo spartiacque. Le tre valli che *le roi soleil* Luigi XIV fu costretto a cedere ai Savoia, considerate strategiche ed importanti, sarebbero poi state chiamate dai francesi "*vallées cédées*" (valli cedute).

La ricorrenza dei trecento anni del trattato è stata ricordata da una serie di convegni organizzati dal CeRCA a Chiomonte, Briançon e Fenestrelle. L'ultimo di questa serie, specifico dell'ambito militare e realizzato in collaborazione con la nostra Associazione, si è tenuto lo scorso 6 luglio al Forte Bramafam di Bardonecchia, avendo in vista il Colle della Rhö valicato dalle truppe austro-sabaude il 30 luglio 1708, quando con una brillante manovra avvolgente occuparono l'alta valle della Dora.

CONVEGNO DALLE ALPI ALL'EUROPA: LA DIFESA DELLO STATO NELLA CULTURA POLITICA E MILITARE DEL SETTECENTO PRIMA E DOPO UTRECHT

Associazione per gli Studi di Storia e Architettura Militare (ASSAM)
Museo Forte Bramafam

PROGRAMMA CONVEGNO

9,00-9,15 - Saluto delle autorità accolte dal sindaco **ROBERTO BORGIS**

9,15-9,30 - Presentazione del comitato scientifico, intervengono:

- **BARBARA BERTINI**
(Direttore dell'Archivio di Stato di Torino): Utrecht 1713-2013
- **GIANNI BERGADANO**
(Soprintendenza per i Beni Architettonici e per il Paesaggio per il Piemonte): Prolegomeni allo studio e alla tutela del patrimonio fortificato delle Alpi Cozie

Sessione della mattina presiede **RINALDO COMBA**
(Università degli Studi di Milano)

9,45-10,15 - **FRÉDÉRIC IEVA**
(Rivista Storica Italiana): Il Principe Eugenio e la guerra di successione spagnola

10,15-10,45 - **SIMON SURREAUX**
(C R M, Université de Paris IV): Nommer de nouveaux maréchaux de France pendant la guerre de Succession d'Espagne: la question d'Espagne: la question d'Espagne et de la faveur en temps de guerre

10,45-11,15 - **MICHELLE VIROL**
(Université de Rouen): Vauban, la paix, l'enjeu des fortifications

11,25-11,55 - **MARINO VIGANÒ**
(Università della Svizzera Italiana, Lugano-Mendrisio): L'idea di «barriera»: tra principio politico e architettura militare nel XVIII secolo

12-12,30 - **ILARIO MANFREDINI**
(Istituto nazionale di studi sul Rinascimento - Firenze): L'allegoria della pace

Pausa dei lavori

Sessione del pomeriggio presiede **LUCA PATRIA**, CeRCA-Torino

14,30-15,00 - **MARCO CARASSI**
(Associazione Nazionale Archivistica Italiana): Creare frontiere di carta: il lavoro di topografi e diplomatici sabaudi nel Settecento

15,00-15,30 - **LIVIO DEZZANI**
CeRCA-Torino: Strada regia o Gran Rotta, la centralità del Moncenisio nella costruzione dello Stato sabauda settecentesco in area alpina

15,45-16,15 - **AMELIO FARA**
(Accademia delle Arti del Disegno - Firenze): L'architettura della piazza da guerra di Fenestrelle

16,20-16,50 - **PIER GIORGIO CORINO**
(ASSAM): «Qui n'a pas vu Brunetta». Il Forte della Brunetta mito della fortificazione sabauda

17,00-17,30 - **FABRIZIO ZANNONI**
(CeSRAMP, Torino): Prospettive di ricerca e valorizzazione intorno ai resti delle fasi settecentesche del forte di Exilles



Pensioni, l'assegno pubblico non basta più



di SARA SILANO
(Responsabile editoriale
Morningstar.it)

La prima riforma del sistema previdenziale risale al 1993. Ne sono seguite molte altre, tutte con il carattere dell'urgenza, lasciando i lavoratori disorientati.

Vent'anni fa, il governo italiano con a capo Giuliano Amato varava la prima riforma del sistema pensionistico. L'Italia era stata messa in ginocchio dall'attacco speculativo alla lira e i conti pubblici rischiavano di andare fuori controllo. La risposta fu una manovra da 93 mila miliardi di vecchie lire, la più imponente mai realizzata fino ad allora e la spesa previdenziale non poteva rimanere esclusa.

Da allora, i lavoratori hanno assistito a un succedersi di interventi correttivi, fino all'ultima "riforma Fornero", rimanendone spesso disorientati. I punti principali sono stati l'innalzamento dell'età richiesta per la pensione e dell'anzianità contributiva, l'allineamento dell'assegno pubblico all'ammontare dei contributi versati durante tutta la vita lavorativa, oltre che alla crescita del Prodotto interno lordo e alla speranza di vita al momento del pensionamento. Inoltre, la rivalutazione è calcolata solo sulla base del tasso di inflazione e non più tenendo in considerazione il salario nominale.

Un magro assegno

Il risultato è un tasso di sostituzione (rapporto fra la prima annualità di pensione e l'ultimo reddito da lavoro) più basso e non in grado di garantire un adeguato tenore di vita post-lavorativa. Un rischio, che ora è completamente in capo agli individui, i quali possono ridurlo aderendo alla previdenza complementare, che però fa fatica a decollare.

Al di là del difficile contesto economico-finanziario e delle politiche di austerità fiscale, che erodono i redditi delle famiglie, lasciando poco o nulla per il risparmio, quello che sembra mancare è la percezione del "rischio previdenziale". Come emerge da un documento di consultazione della Covip (Commissione di vigilanza sui fondi pensione), questo rischio ha due componenti, la prima legata alle prestazioni obbligatorie, la seconda a quelle integrative.



I rischi del sistema pubblico

Il sistema pubblico è finanziato a ripartizione ed eroga le prestazioni secondo il regime della contribuzione definita. Il montante accumulato è rivalutato in base alla media mobile quinquennale del tasso di crescita del Prodotto interno lordo e, al momento del pensionamento, viene convertito in una rendita vitalizia il cui ammontare dipende dall'evoluzione della longevità. "Vi sono dunque sia rischi legati all'andamento dell'attività economica domestica sia rischi di longevità", si legge nel documento. "A questi si aggiungono rischi di natura politica connessi a mutamenti inattesi (a dire il vero frequenti negli ultimi vent'anni, *Ndr*) delle regole di funzionamento del sistema".

...e di quello complementare

La previdenza complementare comporta rischi differenti secondo della forma scelta. Nei piani a contribuzione definita l'iscritto deve scegliere il profilo di investimento, l'ammontare di contribuzione, i costi e la modalità di fruizione della prestazione. In tal caso, ci sono da mettere in conto la volatilità degli investimenti, l'inflazione, la possibilità di perdere il lavoro o interrompere la carriera e la longevità. Nei piani a prestazione definita, invece, l'entità di quanto percepito è stabilito nelle condizioni di partecipazione, in base ai redditi percepiti durante l'intera carriera. Dunque, il rischio di inadeguatezza della prestazione è legato alla solvibilità del piano, che deve essere assicurata dall'impresa sponsor.

Qualche stima

La Covip ha pubblicato nel 2008 delle disposizioni in merito al "Progetto esemplificativo: stima della pensione complementare". L'obiettivo è di mostrare agli iscritti una proiezione futura della prestazione attesa, realizzata sulla base di una serie di ipotesi definite dall'Autorità.

Questo strumento consente di valutare l'impatto dei diversi fattori di rischio sull'entità della pensione attesa sia nella fase precontrattuale, sia nel corso del rapporto di partecipazione, fornendo al lavoratore utili indicazioni per l'adozione e il monitoraggio del piano previdenziale. Con il suo recente documento di consultazione, la Commissione intende confrontarsi con gli operatori del settore, il mondo accademico e quello scientifico per poter dare al mercato indicazioni più precise sulla rappresentazione di questo rischio.

Poca chiarezza

Il succedersi di riforme negli ultimi vent'anni ha generato tra i lavoratori mancanza di chiarezza, incertezza e quasi rassegnazione all'idea di "non avere una pensione" al termine della vita lavorativa. Non ha però fatto decollare la previdenza complementare. Perché ciò accada occorre far percepire il rischio legato alla perdita del tenore di vita nel caso non ci sia un'adeguata integrazione dell'assegno pubblico (la cosiddetta "Busta arancione" dell'Inps rappresenta un importante passo in avanti in questa direzione). È necessario, inoltre, che i lavoratori possano avere una reale rappresentazione del rischio/opportunità degli strumenti integrativi. L'urgenza delle riforme, dettata dal dover mettere in sesto i conti pubblici, ha fatto perdere di vista le opportunità del cambiamento, in termini, ad esempio, di assorbimento degli shock, lasciando i lavoratori soli nel gestire un rischio, quello previdenziale, di cui non hanno esperienza perché le generazioni precedenti non hanno dovuto affrontarlo.

Il tema è stato oggetto di un convegno dal titolo "I fondi pensione: quali prospettive e opportunità", promosso da CdaF e Andaf all'Unione industriale di Torino. Tra gli altri, ha partecipato Elsa Fornero, che è stata Ministro del lavoro del governo Monti.

La cessione d'azienda



di GIANLUCA COLUCCIO
(Partner Ria Grant Thornton
Responsabile Ufficio Torino - Socio CDAF)

FABIO TAVANI
(Assistant Manager Ria Grant Thornton
- Socio CDAF)

Introduzione

Questo scritto vuole invitare alla riflessione su alcuni degli aspetti civilistici e contabili più peculiari dell'operazione di cessione di azienda; oltre a ciò, nella parte dedicata agli aspetti fiscali, si cercherà di offrire una valutazione dei valori tributari correlati alle due preminenti forme di cessione, quella diretta e quella indiretta, al fine di giungere alla migliore ripartizione del carico fiscale complessivo.

Profilo giuridico dell'operazione di cessione d'azienda

La cessione di azienda è l'atto con cui un soggetto proprietario cede ad un terzo acquirente un complesso aziendale (dietro pagamento di una somma di denaro, o talvolta, dietro riconoscimento di un particolare diritto. Il pagamento di un prezzo (o il riconoscimento di un diritto) caratterizza l'operazione in esame e la differenzia dalle altre operazioni relative al trasferimento della proprietà di complessi aziendali. Perché si abbia cessione di azienda è necessario che i beni trasferiti siano stati previamente organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa. Essendo la cessione d'azienda un atto traslativo complesso avente natura patrimoniale, ad essa va applicata la generale disciplina giuridica dei contratti aventi ad oggetto il trasferimento della proprietà di un bene, (in questo caso, di un complesso di beni) ed è utile riferirsi ad un regime formale disciplinato dagli articoli 2555 e seguenti del codice civile. Infine, all'articolo 2112 del codice civile, trovano collocazione le norme applicabili al trasferimento di azienda in materia di lavoro subordinato pendenti al momento in cui si perfeziona la cessione d'azienda (o del ramo aziendale).

Profilo civilistico dell'operazione di cessione d'azienda

Innanzitutto è utile ricordare che, l'azienda non ha una propria legge che regoli la sua

circolazione ma, segue le forme tipiche di circolazione dei beni che la compongono presi singolarmente.

Il coacervo normativo in materia di contratti inerenti la compravendita, contiene anche la disciplina civilistica della cessione di azienda. Nel contempo, la cessione d'azienda, ha un carattere di disciplina speciale in quanto deroga le norme di diritto comune in materia di successione nei contratti e di cessione di crediti e debiti, soprattutto per quanto concerne il consenso rilasciato dal debitore all'operazione di cessione.

In linea generale, per il trasferimento di aziende sotto la forma giuridica di imprese agricole, società semplici ed associazioni non riconosciute, l'atto sarà valido e produttivo di effetti anche quando viene redatto in forma verbale. Per quanto riguarda i trasferimenti di aziende gestite sotto la forma giuridica di ditte individuali, società di persone, società di capitali, consorzi con attività esterna e cooperative, la forma scritta dell'atto è richiesta.

In questa sede va ricordato che, verrebbe infatti considerato nullo il trasferimento di beni immobili o mobili registrati quando effettuato sotto la forma verbale, nella fattispecie la nullità riguarderebbe in generale il solo trasferimento del bene oggetto di cessione, mentre verrebbe ad estendersi all'intero atto di cessione nel caso in cui il bene ceduto fosse risultato propedeutico ai fini dell'esercizio dell'azienda. Si ricorda che l'articolo 2556, 2° comma del codice civile, prevede che il trasferimento del complesso aziendale, ai fini dell'iscrizione al Registro delle Imprese, debba risultare da atto pubblico o da scrittura privata autenticata, generando un evidente contrasto con quanto sopra esposto in materia di forma del contratto di cessione d'azienda. Le due norme in realtà (ed al parere della dottrina più recente) possono coesistere, in quanto la forma prevista ai fini contrattuali resta distinta dal requisito formale previsto ai fini dell'opponibilità dell'atto nei confronti dei terzi.

In questa sede è utile ricordare che, un aspetto particolarmente delicato dell'operazione di cessione riguarda i debiti e crediti ceduti, i quali devono trovare una propria collocazione anche nel periodo successivo al perfezionamento dell'operazione di cessione d'azienda.

Considerato che il regolamento negoziale posto a base dell'accordo consente alle parti di esprimere la propria volontà in merito a quantità e qualità dei crediti e debiti aziendali che s'intende cedere

(senza derogare dalla responsabilità solidale del cessionario per i debiti) è anche corretto affermare che le norme generali in materia di cessione del credito e di accollo del debito, in caso di operazione di cessione d'azienda, devono essere bilanciate con la disciplina particolare prevista dagli articoli 2559 e 2560 del codice civile. Nella dottrina è stata posta la problematica della responsabilità del cessionario per i debiti ceduti nel caso in cui la contabilità non fosse attendibile, nel caso in cui fosse inesistente oppure nei casi in cui il cedente risultasse senza l'obbligo della loro tenuta. Autorevole dottrina ed orientamenti della Cassazione hanno condiviso la tesi per cui, nel caso di non regolare tenuta della contabilità la responsabilità del cessionario c'è in ogni caso, di converso, in caso di contabilità mancante con colpa o dolo, il cessionario sarebbe di fatto sollevato dalla responsabilità anche nel caso in cui fosse stato a conoscenza o meno di natura e quantità dei debiti al momento del trasferimento degli stessi. Nel caso di esclusione alla tenuta della contabilità da parte del cedente, la mancanza della stessa preclude di fatto il cessionario dalla responsabilità per i debiti oggetto della cessione.

Subentra nuovamente la responsabilità nel caso in cui il cedente, esonerato dalla tenuta della contabilità dalla normativa riferita alla forma giuridica della propria società, decidesse spontaneamente di adeguarsi, riportando nei libri, in questo caso non obbligatori, rilevazioni e movimentazioni contabili comprensive evidentemente delle posizioni debitorie e creditorie.

Profilo fiscale dell'operazione di cessione d'azienda

Quando si intende porre in essere un'operazione di trasferimento di un complesso aziendale, alla **metodologia diretta** consistente nella cessione "pura" potrebbe preferirsi una **metodologia indiretta**, che nella prassi commerciale si compone di due distinte operazioni che si susseguono l'una all'altra: la prima prevede il conferimento dell'azienda in una società, preesistente o di nuova costituzione, e la seconda si sostanzia nella successiva cessione ad un terzo della partecipazione così ottenuta. Per valutare quale delle due sia la più conveniente fiscalmente, è necessario prima di tutto evidenziare i carichi tributari connessi ad entrambe le tipologie di trasferimenti, restringendo l'analisi al caso in cui le operazioni in oggetto avvengano fra società di capitali.

La tassazione nell'operazione di cessione d'azienda con metodologia diretta

IRES

Se dalla cessione d'azienda con metodologia diretta risulta una plusvalenza che rilevi ai fini fiscali, il metodo di tassazione varia in funzione: del soggetto che realizza la plusvalenza, dovendosi distinguere tra imprenditore individuale, società di persone e società di capitali; della durata di possesso dell'azienda ceduta, ciò che può consentire al cedente di scegliere tra tassazione ordinaria (immediata o rateizzata) o separata.

La tassazione naturale di tali plusvalenze, per le società di capitali, è quella ordinaria, così come previsto dall'art. 86, 2° comma, TUIR; è altresì possibile rateizzare la plusvalenza in 5 anni quando si verificano le condizioni di cui al 4° comma del citato articolo.

IRAP

L'art.1, comma 50, lettera f, n. 3) L. 24/12/2007 n. 244, in vigore dall'1.01.2008, ha abrogato il 3° comma dell'art. 11 del D. Lgs 15.12.1997, e quindi, attualmente, le plusvalenze, comprese quelle derivanti da cessione di azienda o di ramo di azienda, non concorrono alla formazione della base imponibile IRAP.

IVA

La cessione di azienda o di ramo di azienda non rientra nel campo di applicazione dell'IVA per carenza del requisito oggettivo della cessione, ai sensi dell'art. 2, 3° comma, lettera b), D.P.R. 26.10.1972 n. 633.

IMPOSTE IPOTECARIE e CATASTALI

Il trasferimento degli immobili eventualmente ricompresi nell'azienda ceduta è soggetto a imposte ipotecaria e catastale. Poiché la cessione di azienda non è soggetta a IVA, le imposte ipotecarie e catastali sugli immobili eventualmente facenti parte dell'azienda ceduta sono applicate in misura proporzionale con le aliquote che seguono: per le ipotecarie il 2% sul trasferimento di beni immobili; il 3% per il trasferimento di beni strumentali di cui all'art. 10, 1° comma, n. 8 ter tariffa). Per le catastali l'1% sul trasferimento di beni immobili riferiti a qualsiasi tipologia.

IMPOSTA di REGISTRO

Per la nota alternanza esistente fra questa imposta e l'IVA (art. 40 del D.P.R. 26/4/1986 n.131), l'atto di cessione d'azienda è soggetto all'imposta di registro in misura proporzionale, applicata sul valore complessivo delle attività che

compongono l'azienda o il ramo d'azienda ceduti, comprensivo di avviamento, dopo aver opportunamente detratto le passività cedute e risultanti dalle scritture contabili obbligatorie. (art. 51, 4° comma, decreto Registro). Se l'azienda ceduta si compone (come è naturale) di beni di natura diversa, "ai fini dell'applicazione delle varie aliquote le passività si imputano ai diversi beni mobili e immobili in proporzione al loro rispettivo valore" (art. 23, 4° comma, decreto Registro). Le aliquote applicabili sono differenziate a seconda della natura dei beni che compongono il patrimonio aziendale ceduto: trasferimento a titolo oneroso di terreni agricoli: 15%; trasferimento a titolo oneroso di terreni edificabili e beni immobili in genere (diversi da quelli elencati ai punti seguenti): 8%; trasferimento a titolo oneroso di fabbricati e relative pertinenze: 7% trasferimento a titolo oneroso di beni mobili o altri diritti: 3%.

Un esempio di cessione d'azienda con metodologia diretta

Azienda posseduta da dodici mesi con un valore fiscale dell'azienda ceduta pari ad Euro/000 5.000 ed un prezzo pagato pari ad Euro/000 7.000.

La plusvalenza tassabile sul cedente, ai fini IRES e della relativa imposta di Registro, risulta pari ad Euro/000 2.000. I carichi tributari risultano essere: IRES pari ad Euro/000 550 ed imposta di Registro pari ad Euro/000 60.

La tassazione nell'operazione di cessione d'azienda con metodologia indiretta

La cessione d'azienda con metodologia indiretta, nella prassi commerciale si compone di due distinte operazioni che si susseguono l'una all'altra: la prima prevede il **conferimento dell'azienda** in una società, preesistente o di nuova costituzione, e la seconda si sostanzia nella successiva **cessione ad un terzo della partecipazione** così ottenuta.

CONFERIMENTO D'AZIENDA

IRES

L'operazione di conferimento di azienda è disciplinata dall'articolo 176 del TUIR, secondo una duplice prospettiva: quella del conferente e quella del conferitario; dalla lettura dell'articolo 176, si evince che l'operazione di conferimento di azienda non determina l'emersione di materia imponibile, e la partecipazione così ottenuta assume lo stesso valore fiscale del complesso aziendale ricevuto.

IRAP

L'operazione di conferimento d'azienda, non assume rilevanza ai fini Irap.

IVA

Il conferimento di azienda o di ramo di azienda non rientra nel campo di applicazione dell'IVA per carenza del requisito oggettivo del conferimento, ai sensi dell'art. 2, 3° comma, lettera b), D.P.R. 26.10.1972 n. 633.

IMPOSTE IPOTECARIE e CATASTALI

Il trasferimento degli immobili eventualmente ricompresi nell'azienda ceduta è soggetto a imposte ipotecaria e catastale, ma nell'operazione di conferimento le ipocatastali si calcolano ciascuna in misura fissa.

IMPOSTA di REGISTRO

Considerato il criterio di alternanza fra l'imposta di Registro e l'IVA (art. 40 del D.P.R. 26.4.1986 n.131), l'atto di conferimento d'azienda è soggetto all'imposta di Registro, ma a differenza della cessione d'azienda con metodologia diretta, nel conferimento di azienda l'imposta è applicabile in misura fissa.

CESSIONE DELLA PARTECIPAZIONE

IRES

La successiva cessione delle partecipazioni comporta la tassazione dell'eventuale plusvalenza secondo la metodologia che segue: se le partecipazioni, all'atto della loro cessione, risultano possedute dal cedente per un periodo inferiore ai dodici mesi, esse sono tassabili per il loro intero ammontare seguendo le regole ordinarie previste dall'art. 86 del TUIR.; se le partecipazioni, all'atto della loro cessione, sono state possedute dal cedente per un periodo pari ad almeno dodici mesi, la plusvalenza rileva solo per una percentuale pari al 5% del suo valore.

IRAP

La cessione di partecipazioni non assume rilevanza ai fini dell'Irap.

IVA

La cessione di partecipazioni in società di capitali non rientra nel campo di applicazione dell'IVA per carenza del requisito oggettivo della cessione, ai sensi dell'art. 2, 3° comma, lettera b), D.P.R. 26.10.1972 n. 633.

IMPOSTA di REGISTRO

Considerato il criterio di alternanza fra l'imposta di Registro e l'IVA (art. 40 del D.P.R. 26.4.1986 n. 131), l'atto di cessione di partecipazioni in società di capitali è

soggetto all'imposta di Registro, ma a differenza della cessione d'azienda con metodologia diretta, nella cessione di partecipazione l'imposta è applicabile in misura fissa.

Un esempio di cessione d'azienda con metodologia indiretta

Azienda posseduta da dodici mesi con un valore fiscale dell'azienda ceduta pari ad Euro/000 5.000, un valore del conferimento come da perizia di stima pari ad Euro/000 7.000, un valore fiscale della partecipazione Euro/000 5.000 ed un successivo prezzo di cessione della partecipazione pari ad Euro/000 7.000.

Il Conferimento

Per l'operazione di conferimento d'azienda, avremo un Ires pari ad Euro/000 0 ed una imposta di Registro in misura fissa pari ad Euro/000 0,168.

La Cessione della partecipazione

La plusvalenza da cessione che risulta tassabile ai fini IRES è pari alla differenza fra il valore fiscale della partecipazione ed il successivo prezzo di cessione ovvero, ad Euro/000 100 con un Ires pari ad Euro/000 28 ed una imposta di Registro in misura fissa pari ad Euro/000 0,168.

Conclusioni

Concludendo possiamo dire che, risulta palese il beneficio fiscale in capo a colui che conferisce, nell'ipotesi di una cessione d'azienda con metodologia indiretta rispetto a ad una cessione con metodologia diretta. Nel mentre il soggetto conferitario, a differenza del metodo diretto, non potrà vedersi riconosciuti i maggiori valori fiscali revenienti dal bilancio e riferiti alle immobilizzazioni immateriali e materiali.



CFO: come districarsi fra business intelligence e Big Data



di PAOLO PAGANELLI
(Presidente CDI -
Club Dirigenti Informatici)

Vi piacerebbe cogliere a colpo d'occhio e in una manciata di secondi il trend di un fenomeno in una tabella di miliardi di righe? O esplorare enormi quantità di dati per ricavare in forma grafica correlazioni significative, azzerando le fasi preliminari di preparazione? O ancora, estrapolare senza il supporto preliminare dell'IT un forecast a partire dai dati in esame e aggiungerlo ai grafici di consuntivo nel report in costruzione? Oggi non occorre più essere guru della statistica o dell'IT per padroneggiare i Big Data e sfruttare il patrimonio informativo aziendale con tecniche analitiche evolute: basta usare il mouse per evidenziare trend, scoprire fenomeni e correlazioni nascoste, lanciare algoritmi di regressione multipla, effettuare forecast, aggiungere "al volo" nuove dimensioni di analisi. Il tutto visualizzato in maniera grafica, interattiva, intuitiva.

Spesso le aziende possiedono sistemi informatici sovraccarichi e basi di dati difficili da maneggiare. L'aumento del volume, della velocità e della varietà dei dati supera di frequente la reale capacità dei dipartimenti IT di gestirli ed elaborarli adeguatamente.

Analizziamo la questione.

- I dipartimenti IT si stanno confrontando con una mole di dati spesso destrutturati, che aumentano in modo esponenziale. Diventa perciò difficile individuare quelli a maggior valore ed estrarre informazioni realmente utili al business.
- La tipologia di dati non è più uniforme e legata ai sistemi legacy. Oggi i dati sono in formato testuale, audio e video, in streaming, provenienti da blog, web e social network.
- I dati vengono prodotti, e quindi resi disponibili, con una velocità e frequenza sempre più elevate. Il "time to decision" richiesto all'IT si sta progressivamente riducendo. Per l'IT la sfida è dunque quella di riuscire a gestire ed elaborare informazioni in tempi sempre più rapidi.

Molti players nel software e servizi di Business Analytics, come ad esempio SAS, si occupano da sempre di questi temi creando sistemi capaci di rispondere velocemente alle sempre più complesse

richieste del business. I modelli analitici necessari crescono rapidamente in complessità e impongono capacità elaborative fino a poco tempo fa impensabili. La sfida è determinare e selezionare ciò che è davvero rilevante ai fini del business e della reportistica dell'azienda.

Gli High-Performance Analytics generano un vero valore per le aziende e permettono di:

- **Ottenere informazioni accurate per prendere decisioni tempestive in una finestra sempre più ridotta di opportunità.** Non si tratta solo di agire su problematiche sempre più complesse, ma di farlo velocemente e in tempo reale, incorporando gli strumenti analitici nei processi aziendali e avvicinandoli ai punti di decisione.
- **Essere in grado di gestire anche i rischi finora sconosciuti** e le domande sempre più rilevanti che arriveranno dal business nel prossimo futuro.
- **Utilizzare e gestire in modo ottimale le risorse IT, siano esse infrastrutture, umane o economiche, garantendo allo stesso tempo prestazioni e scalabilità.** I dipartimenti IT possono essere più assertivi nel proporre gli Analytics come fattore realmente differenziante e innovativo nel modo di fare business. Un'architettura analitica flessibile e affidabile aiuta a bilanciare la strategia a lungo termine dell'impresa con le esigenze immediate.

Il ruolo del CFO nell'era dei big data

Controllare i costi, prevedere i flussi finanziari, gestire in modo oculato i rischi. Negli scenari volatili che caratterizzano in questo momento i mercati, sono esigenze cruciali per migliorare le performance – e per generare valore per tutti gli stakeholder dell'azienda, in ogni settore di mercato. Senza contare gli adeguamenti imposti dalle normative.

Come cambia il ruolo del CFO in questo contesto? Oggi sta diventando un vero e proprio "consulente" dell'Alta Direzione nel ridefinire di continuo le strategie aziendali accelerare fortemente i processi di gestione. La pressione è maggiore in tutti i settori economici, non solo nel bancario-assicurativo, dove questi fenomeni sono stati affrontati storicamente, perché l'andamento dei mercati finanziari presenta da sempre maggiori margini di incertezza. Un comparto che si trova a fare i conti con

la necessità di ridefinire costantemente i propri piani. Ogni nuovo fattore sui mercati internazionali – ad esempio le tensioni che si stanno verificando in alcuni paesi dell'Unione Europea, così come quello che accade nel resto del mondo – ha impatti immediati sull'economia tanto delle aziende orientate all'export, quanto di quelle che operano per lo più a livello nazionale.

Aspetti fondamentali per tutte le aziende, quindi, che devono ripianificare di continuo per verificare se le azioni che stanno intraprendendo sul mercato le porteranno a raggiungere effettivamente gli obiettivi di business che si sono proposte.

Il concetto del budget, che rimane fondamentale nell'organizzazione, viene sempre più affiancato da continue ripianificazioni in corso d'opera: i forecast vengono effettuati non più una volta all'anno ma tutti i mesi – se non addirittura, per alcune variabili chiave, tutte le settimane. È il caso delle aziende di natura commerciale: moltissime realtà che si misurano sulle vendite mensili e hanno la necessità di verificare ogni settimana l'andamento delle vendite stesse.

Questa riduzione nelle tempistiche e il nuovo scenario prodotto dall'era dei big data riveste, naturalmente, anche un valore strategico: i forecast ravvicinati consentono non soltanto di verificare i dati reali, ma anche di capire se la roadmap tracciata in fase di pianificazione va nella direzione corretta. Il CFO non è più solo la persona che presenta i numeri di consuntivo. Diventa una figura che affianca il Board e il top management nel definire le strategie. L'esigenza non è solo di abbreviare gli intervalli di revisione del budget. Tutto parte dalla necessità di ridefinire pressoché di continuo le strategie.

Le informazioni contenute nelle enormi moli di dati presenti in azienda possono migliorare l'attuale business delle organizzazioni, ma sono anche utili per differenziare e innovare. Una gestione strategica dei processi informativi si basa su tre macro-funzionalità: **Data Management, Decision Management, Analytics Management.**

Occorre poter disporre di una piattaforma analitica che sia scalabile, che risponda in modo veloce e preciso, e che riesca a gestire le enormi quantità di dati, estrapolare le informazioni necessarie, consentendo una rappresentazione visuale della realtà.

I vantaggi sono molti. Queste nuove tecnologie permettono agli utenti di godere di una completa autonomia nell'esplorazione dinamica dei dati, nella produzione di report e nella condivisione delle informazioni. Di reagire velocemente all'evoluzione del mercato e di sfruttare i propri asset

informativi per ottenere indicazioni affidabili in tempi rapidi.

Insomma, non è mai stato così facile progettare e costruire grafici, applicare gli standard aziendali di progettazione e pubblicare i report su Web o su dispositivi mobili.

Il punto di vista di IDC Italia

Secondo Idc, a sostenere il successo della BA è anche la capacità di presentare soluzioni facili, semplici, intuitive agli utenti finali dell'azienda. A caratterizzare questo 2012 e il prossimo ingresso nel 2013 sono ancora una volta i fattori d'uso e la prospettiva utente. Due termini possono sintetizzare questo fenomeno: visualizzazione e interfaccia. L'evoluzione delle soluzioni tecnologiche, nel muoversi progressivamente da una prospettiva "IT-centrica" verso una logica "business-centrica", ha dovuto necessariamente puntare su interfacce semplici e intuitive, in grado di rimuovere gli ostacoli percettivi e consentire all'utente di interagire con gli strumenti in maniera più naturale. Questa sfida è tutt'altro che risolta all'interno delle imprese e rappresenta uno degli aspetti su cui le aziende riporranno attenzione anche in futuro.

Il fenomeno big data: prospettive e opportunità

Se osserviamo le nuove direzioni delle tecnologie di business analytics non si può prescindere inoltre dall'accennare alle nuove e promettenti prospettive dei "big data", concetto che rimanda a una nuova classe o famiglia di soluzioni software e hardware in grado di indirizzare esigenze di gestione e analisi particolarmente complesse, ovvero di estrarre valore da contesti nei quali si combinano uno o più fattori quali "velocità", "eterogeneità", "volume" delle informazioni.

Determinare quali delle cosiddette "3V" del fenomeno Big Data (volume, velocity, variety per usare la terminologia inglese) sia più importante non è immediato. Tutti e tre i fattori sono considerati importanti dalle aziende. Tuttavia se chiamata a scegliere, ogni azienda è in grado di identificarne uno mediamente più critico di altri in funzione del contesto di business e delle proprie specificità. A titolo puramente esemplificativo, il settore finanziario potrebbe apparire mediamente più sensibile alla velocità (transazioni real-time etc.), il settore editoriale e dei Media che deve coniugare tradizione (carta) e online potrebbe trovare nella eterogeneità di informazioni (strutturata e non) il fattore critico.

Dal punto di vista degli attori dell'offerta Ict, gli schemi che si osservano per portare la propria proposizione sul tema big data alle aziende sono innumerevoli. Non esiste una soluzione o una logica di indirizzo univoca. Ciascun operatore del settore Ict si sta attrezzando in linea con la propria vocazione per indirizzare uno o più dei cosiddetti "stack" tecnologici interessati dal fenomeno Big Data. Si parte dall'infrastruttura hardware per passare alle soluzioni software infrastrutturali, al middleware e alle applicazioni, con il supporto strategico dei partner per i Servizi IT (consulenza, implementazione, system integration ecc.). Straordinaria appare anche l'evoluzione dell'ecosistema di tecnologie e standard open source che ruota attorno al mondo big data e analytics.

Come tutte le nuove tecnologie, il mercato ha bisogno di metabolizzare i messaggi e comprendere a fondo opportunità e applicabilità al proprio contesto IT e di business. Tuttavia le stime Idc per l'Italia parlano di un ritmo di crescita di quasi il 30% per soluzioni "big data driven" (hardware, software e servizi IT), sebbene i volumi relativi rappresentino ancora una parte marginale dell'intero ecosistema della business analytics. In tutti i casi, le scelte dovranno guardare ai bisogni interni e alle modalità con cui la business analytics può favorire sinergie e pratiche costruttive tra IT e business.

Il Knowledge e il Content Management come risposta alla crisi di legittimità del mercato



di RICCARDO MASIA
(Manager SIAV Sistemi Digitali
e Responsabile Tavolo Tecnologie
e CSR Assoknowledge,
Confindustria Sit)

Ogni crisi economica, ciclica o meno, ha sempre visto nella evoluzione tecnologica una variabile endogena determinante nella funzione di crescita e di sviluppo di qualunque sistema chiuso o aperto.

La nostra economia, ormai da inquadrare in un sistema di riferimento non solo aperto, ma globale, vede nella tecnologia *tout court* la vera risposta ad ogni domanda in chiave di strategia, di produzione, di servizio o processo.

La Commissione Europea individua un'altra variabile endogena necessaria per lo sviluppo delle diverse economie locali ed internazionali ovvero la *Corporate Social Responsibility (CSR)*, intesa come quell'insieme di comportamenti etici e di responsabilità che permettono ai soggetti economici di sviluppare nuove governance con una *vision* sostenibile di lungo periodo.

La responsabilità sociale di una impresa ed i suoi valori etici sono riconducibili al *knowledge* interno ed alle relazioni con i propri *stakeholder* di riferimento in un quadro di mercato concorrenziale dove tali valori sono misurati dal grado di moralità e di legittimità.

La reputazione delle imprese misura il grado di legittimità che viene percepita dagli *stakeholder*, mentre il carattere morale di un'impresa è largamente determinato dal tipo di autorità degli organi direttivi ed esecutivi e da come questa sia usata sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. Dato che l'autorità dell'impresa presuppone consenso e reputazione, quando questa è messa in dubbio, l'impresa stessa è chiamata a giustificare la propria esistenza dando origine ad una crisi di legittimità.

Quando una tale crisi viene a determinarsi, e può passare molto tempo prima che essa sia riconosciuta, la legittimazione per l'impresa deve essere rinegoziata su nuove basi, così che un nuovo consenso possa essere formato fuori e dentro la società.

Il perseguimento di possibili politiche di anticipo rispetto ad uno scenario simile,

con risultati incerti e difficili da gestire, risulta di sicuro auspicabile.

In questo quadro di riferimento le nuove tecnologie di *ECM* ovvero *Enterprise Content Management* diventano protagoniste grazie anche all'evoluzione del rapporto tra impresa e *stakeholder* e del grado di reputazione e dunque di legittimità. In chiave di governance, invece, tali tecnologie rispondono alle esigenze delle imprese, non più solo come espressione di approcci di *costs saving*, ma come abilitatrici di nuovo business, di nuove opportunità e nuovo consenso.

I nuovi strumenti di Web 2.0 e di *Social Media* presenti sulla rete hanno permesso agli *stakeholder* di avere un ruolo determinante e centrale nel processo reputazionale d'impresa e di *knowledge management*.

Il contenuto delle informazioni, i metadati, sono sempre più interdipendenti ed interconnessi con gli *stakeholder* che più di prima sono in grado di generare una possibile perdita di consenso per le imprese stesse ed una successiva parziale crisi di legittimazione dell'istituzione dell'impresa.

È chiaro come sia il fine istituzionale dell'impresa ad essere messo in discussione, vale a dire la capacità di creare ricchezza, in termini di valore.

Tale fine rappresenta la *raison d'être* dell'impresa e la messa in discussione di essa evidenzia la sua profonda crisi di legittimazione. Il valore dell'impresa è contemporaneamente formato da valore economico, da valore competitivo, e da valore sociale: cioè dal contributo dell'impresa al benessere e allo sviluppo della collettività, contributo che si raggiunge espletando correttamente la funzione di istituto economico-sociale che gli è propria.

Tale funzione si individua da un lato nella capacità di rispondere adeguatamente ai bisogni dell'uomo attraverso la produzione di beni e servizi, dall'altro nella piena soddisfazione delle aspettative di tutti i soggetti coinvolti e interessati alla vita dell'impresa, in altre parole la prosperità economica di quest'ultima non può prescindere dalla soddisfazione personale dei suoi interlocutori.

SiaV Sistemi Digitali crede in questi valori e risponde all'attuale contingenza econo-

mica investendo nel Valore di Impresa in un'ottica di *knowledge* e di *content management*. SSD interpreta in chiave innovativa le potenzialità della piattaforma di *ECM* per poter diffondere e condividere con il tessuto imprenditoriale un nuovo valore attraverso l'abilitazione di opportunità individuate grazie alle competenze acquisite e alla tecnologia in oggetto.

Dal punto di vista istituzionale possiamo facilmente notare, scorrendo tutte le documentazioni e le direttive emesse dalla Comunità Europea, che il tema della *CSR* e del *Knowledge Management* sia interpretato come strumento per accrescere la competitività. La Commissione Europea, infatti, investe sulla responsabilità e sul nuovo *knowledge* di impresa ponendo le basi di orientamento strategico degli investimenti in ricerca e sviluppo per la competitività aziendale.

È dunque chiaro quale sia la tendenza del mercato dei prossimi anni in tema di responsabilità, che apre nuovi scenari relativi alla qualità e competitività.

In chiave tecnologica quanto sopra chiarito determina una crescente tendenza da parte del mercato *IT* nella realizzazione di piattaforme capaci di rispondere a tale esigenza di *Stakeholder Engagement* e di nuovo *knowledge*.

Tutta la conoscenza, le informazioni, i documenti, i file, diventano informazioni sempre più destrutturate che necessitano di dover essere dominate, gestite ed inserite nei processi decisionali che vedono gli *stakeholder* sempre più integrati.

La domanda influenza sempre più l'offerta, i target commerciali di riferimento vengono sempre più espressi dal mercato e quelle imprese che per prime comprendono tali cambiamenti, riescono ad anticipare il rischio di legittimità prima descritto.

La innovativa tecnologia di *ECM*, espressa dalla nuova vision di SiaV Sistemi Digitali, rappresenta la risposta al mercato e lo strumento necessario per superare l'attuale negativa contingenza economica attraverso la proposizione di nuove opportunità di sviluppo per i propri *stakeholder* di riferimento.



Il **Gruppo Atradius** 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 Crescenzo, 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**



BIOS Management si occupa, dal 2004, di consulenza nel campo della Direzione e dell'Organizzazione Aziendale, con una vocazione per lo sviluppo di modelli di Business Intelligence, Performance & Knowledge Management.

L'attività di BIOS si concretizza in: • Supporto alla Pianificazione strategica e al Controllo di gestione agevolando il processo decisionale della direzione attraverso strumenti di Business Intelligence e Corporate Performance Management; • Consulenza direzionale e formazione nelle diverse funzioni aziendali in area amministrazione finanza e controllo, area commerciale e marketing, risorse umane, produzione e logistica; • Corporate Finance: valutazioni d'Azienda, ricerca di partner, ristrutturazione delle fonti di finanziamento, definizione e realizzazione di business plan, operazioni di finanza strutturata; • Business Process Reengineering, attraverso l'attività di analisi organizzativa e revisione dei processi aziendali: dalla mappatura dei processi (primari e di supporto), all'individuazione delle criticità e delle aree di miglioramento, dall'identificazione delle soluzioni alla riprogettazione delle stesse.

BIOS Management collabora con primarie aziende a livello nazionale ed internazionale nei diversi settori: multiutility, sanità privata, farmaceutico, istituti di credito, food & beverage, manufacturing, automotive e servizi, operando nelle diverse aree di progetto, attraverso soluzioni di BI, CPM e Work Flow Management.

**Corso Piave, 174/a - 12051 Alba (CN) - Tel. 0173 287371 - Fax. 0173 287354
Piazza Maria Teresa, 6/a - 10123 Torino - Tel. 011 0462146 - Fax 011 0462147
www.biosmanagement.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 600 professionisti, sedi in Italia, Spagna e Portogallo, Brasile, Argentina, Tunisi, UK, numerose partnership internazionali Austria, Germania, Francia, Sud Africa; USA, 120 Clienti attivi e oltre 500 contratti in essere per fatturato che nel 2011 è stato di 60ML €.

Dalla sua costituzione BIP ha rappresentato una storia di successo nel panorama della consulenza nazionale. A fine dicembre 2007, con il completamento del Management Buy Out del 60% delle azioni prima in mano ad Engineering, Bip diviene una partnership al 100%: la più grande dimensionalmente e quella con i tassi di crescita maggiori (30%) nel panorama della consulenza Italiana. Le aree di maggiore presenza sono:

a. Energy & Utilities - b. Telecomunicazioni, Media & Entertainment - c. Banche e Istituti Finanziari e Assicurativi - d. Manufacturing - e. Life Sciences

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 primo player di proprietà italiana operante sul mercato italiano ed estero.

**P.zza San Babila, 5 - 20122 Milano - Tel. 02 4541521 - Fax 02 45415252
www.businessintegrationpartners.com**

Soci Sostenitori CDAF



KPMG è un network globale di società di servizi professionali per le imprese, attivo in 145 paesi del mondo, con oltre 123 mila professionisti e ricavi aggregati intorno ai 19,8 miliardi di dollari. L'obiettivo di KPMG è quello di trasformare la conoscenza in valore per i clienti, per la propria comunità e per i mercati finanziari. Le società aderenti a KPMG condividono gli stessi valori e forniscono alle aziende clienti una vasta gamma di servizi multidisciplinari secondo standard omogenei a livello internazionale. La multidisciplinarietà e l'internazionalità del network rappresentano due fattori di vantaggio competitivo e di qualità nel servizio ai clienti. Concretamente questo si traduce nella capacità dei professionisti KPMG di saper leggere e gestire la crescente complessità del business.

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.

Via Vittor Pisani, 25 - 20124 Milano - Tel. 011 8395144 - Fax 011 8171651 - www.kpmg.it



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.

Viale Bodio, 33 - 20158 Milano - Tel. 02 48538.1 - Fax 02 48538.300 - 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.piolapennutozei.it



Fornire servizi confezionati su misura per ciascun cliente con strumenti quali la competenza tecnica, la trasparenza nelle procedure, la visione integrata del business del cliente, il costante aggiornamento di principi, sistemi e metodi operativi.

Lungo tale direttrice **Pitagora** ha costruito nel tempo il proprio ruolo professionale ed i tratti distintivi della propria struttura. Uno sforzo di tutti orientato ad un imprescindibile obiettivo: il conseguimento di un elevato standard qualitativo nello svolgimento dell'attività di revisione e organizzazione contabile, condotta in maniera esclusiva tralasciando volutamente e da sempre altre attività correlate, come la consulenza fiscale e societaria, che possono generare situazioni di conflitto d'interesse, ed essere in contrasto con la normativa che regola l'attività di "revisione contabile".

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 - www.pitagora.org



Da quarantacinque 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, Lean Six Sigma, 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** - si articola nelle seguenti aree di competenza: praxiexecutive per la ricerca mirata di Top Managers, a livello nazionale ed internazionale – Ricerca e Selezione per ricerca, valutazione e selezione di manager e professional, Grandi selezioni e Concorsi, Consulenza di carriera e outplacement – Sviluppo Organizzativo per Modelli di gestione per competenze, Sistemi di valutazione delle prestazioni, Peso delle posizioni, Assessment del potenziale, Sistemi di gestione delle "risorse chiave", Sistemi retributivi e di incentivazione, Indagini di clima, Management della formazione – Formazione per Formazione manageriale a progetto, praxiacademy (Formazione interaziendale), Coaching, Formazione su competenze specialistiche: commerciali, economiche, tecniche – Soluzioni informatiche HR per integrare e supportare i processi di gestione delle Risorse Umane: praxiselper (gestione candidature), praxi4people (gestione integrata dei processi di sviluppo) e praxi360° (indagini di clima e valutazioni a 360°).

C.so Vittorio Emanuele II, 3 - 10125 Torino - Tel. 011 6560 - Fax 011 650401 - www.praxi.com



Ria Grant Thornton, società di revisione ed organizzazione contabile riunisce in Italia circa 250 professionisti, tra cui 21 soci, in 16 uffici, offrendo una vasta gamma di servizi su diverse aree di specializzazione. Ria Grant Thornton accompagna le "dynamic organization" (società quotate, imprese pubbliche e private) per consentirgli di liberare il proprio potenziale di crescita, grazie all'intervento di partners disponibili e coinvolti, supportati da team di professionisti esperti che forniscono un servizio ad alto valore aggiunto. Ria Grant Thornton è member firm di Grant Thornton International, una delle principali organizzazioni di Audit e Consulenza a diffusione mondiale, presente in più di 100 Paesi e con più di 31.000 dipendenti. Ogni membro del network è indipendente dal punto di vista finanziario, giuridico e manageriale.

Partner responsabile ufficio di Torino: dott. Gianluca Coluccio gianluca.coluccio@ria.it.gt.com

C.so Sempione, 30 - 20100 Milano - Tel. 02 3314809 - Fax 02 33104195

www.ria-grantthornton.it

Riferimenti Ufficio di Torino: C.so Matteotti, 32/A - 10121 Torino

Tel 011 4546544 - Fax 011 4546549



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 Brofferio, 1 - 10121 TORINO - Tel. 02 48518240 - Fax 02 48511938 - 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 - I Gemelli n. 28 - 16149 Genova - Tel. 010 465095 - Fax 010 465095
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. Nessun altro fornitore nei mercati del Performance Management e della Governance eguaglia le forti competenze specialistiche di Tagetik, frutto dell'esperienza progettuale sul campo e del continuo lavoro a fianco dei clienti. La capacità di tradurle in software, attraverso funzionalità pre-pacchettizzate, cultura di processo e tecnologia avanzata, ne fa una soluzione unica per affrontare le attuali sfide della funzione Finance.

La conoscenza dei processi finanziari e operativi, l'innovazione di prodotto e gli elevati tassi di soddisfazione dei clienti sono documentati dai maggiori analisti di mercato e l'azienda è stata nominata "Microsoft ISV/Software Line of Business Partner of the Year" per l'anno 2011.

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 proprie 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 - Fax 011 2272455 - 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'head-quarter 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.

Corso Mazzini, 11 - 42015 Correggio (RE) - Tel. 0522 7337 - Fax 0522 692586

www.warrantgroup.it - Filiali: Bergamo, Bruxelles, Casalecchio di Reno (BO), Mumbai (India), Piossasco (TO), Roma, Timisoara (Romania), Treviso

Alcune considerazioni sui recenti interventi normativi sulla disciplina dei controlli nella società a responsabilità limitata



di GIOVANNA GIANSANTE
(Partner Studio Legale Labruna
Mazziotti Segni)

La disciplina riguardante l'assetto dei controlli nella S.r.l. ha subito nell'ultimo anno varie modifiche ad opera del legislatore il quale, mosso dall'intento di incentivare la crescita delle imprese, riducendone al contempo gli oneri amministrativi, è intervenuto introducendo nel sistema dei controlli un organo monocratico, cd. sindaco unico, dotato delle medesime caratteristiche e prerogative del collegio sindacale. Gli interventi normativi si sono concretizzati dapprima con la Legge 12 novembre 2011 n. 183 (cd. "legge di stabilità") e successivamente con il Decreto Legge del 9 febbraio 2012 n. 5 (cd. "decreto semplificazioni"), in seguito convertito con Legge del 4 aprile 2012 n. 35.

È interessante notare come il legislatore abbia tentato di applicare lo stesso modello anche alla S.p.A.; la legge di stabilità aveva inizialmente modificato l'art. 2397 c.c. e accordato a tale tipo di società la facoltà di prevedere in statuto la nomina di un organo di controllo monocratico, al ricorrere di determinati requisiti dimensionali (dapprima ricavi oppure patrimonio netto non superiore a 1 milione di Euro e poi, con successiva modifica, i parametri di cui all'art. 2435-bis c.c.), mentre permaneva un regime vincolante che imponeva la nomina di un collegio sindacale per le società per azioni di maggiori dimensioni che superassero i predetti parametri. Tale nuovo assetto dei controlli nella S.p.A. non ha avuto né il tempo né il modo di trovare applicazione concreta, dal momento che in sede di conversione del decreto semplificazioni l'ultimo co. dell'art. 2397 è stato soppresso e l'originaria disciplina sulla composizione del collegio sindacale nella S.p.A. ripristinata.

Percorso diverso, invece, è stato seguito nella disciplina della S.r.l., per la quale è stato previsto un assetto dei controlli che accentuano la flessibilità organizzativa interna di questa tipologia di società, ormai regolata in via autonoma rispetto alla S.p.A.

In sede di prima modifica il legislatore è intervenuto sull'art. 2477 c.c. sostituendo la locuzione "collegio sindacale", con il

termine "sindaco", lasciando tuttavia intatti i presupposti su cui la nomina di tale organo si fonda, ed ampliando le circostanze che rendono obbligatoria la nomina del sindaco.

Tuttavia il legislatore, come detto, ha lasciato in vita la nuova norma per brevissimo tempo fintantoché, con il decreto semplificazioni, è intervenuto nuovamente sul testo dell'art. 2477 c.c., innovandone profondamente il contenuto.

In sostanza attualmente sussistono due distinti regimi su cui i controlli sono tenuti a modellarsi: uno facoltativo e uno obbligatorio. L'art. 2477, co. 1, dispone che l'atto costitutivo può configurare i controlli disciplinando le competenze e i poteri, ivi compresa la revisione legale dei conti, attraverso la nomina di un organo di controllo o di un revisore, e precisa successivamente che, in assenza di una specifica disposizione in tal senso, l'organo di controllo è formato da un solo membro effettivo. La nomina di un organo di controllo o di un revisore diviene tuttavia obbligatoria al ricorrere dei presupposti elencati dai co. 2 e 3 del medesimo articolo e precisamente:

(i) capitale sociale non inferiore a Euro 120.000; (ii) obbligo alla redazione del bilancio consolidato; (iii) controllo di una società obbligata alla revisione legale dei conti; (iv) superamento per due esercizi consecutivi di almeno due dei limiti previsti dall'art. 2435-bis, co. 1., c.c. (cioè il limite di 4,4 milioni di Euro per l'attivo dello stato patrimoniale, di 8,8 milioni di Euro per i ricavi delle vendite e delle prestazioni e di 50 dipendenti occupati in media durante l'esercizio).

Nonostante la nuova disciplina dei controlli interni in una S.r.l. sia particolarmente precisa su quali siano i presupposti su cui si fonda la nomina facoltativa o obbligatoria di un organo di controllo o di un revisore legale, lo stesso non è possibile dire per quanto riguarda l'oggetto, l'ambito e l'ampiezza su cui tali controlli vanno ad esplicarsi. Una scelta alternativa tra organo di controllo e revisore, infatti, non solo comporta una scelta in senso soggettivo di quale sia la figura deputata a svolgere la funzione di controllo in una S.r.l., ma comporta anche una diversificazione circa l'oggetto dei controlli, su cui si rendono necessarie alcune considerazioni. Una rigida ripartizione in virtù delle diverse

funzioni che tali soggetti svolgono in forza di precise disposizioni di legge che ne disciplinano le competenze, porta a ritenere che qualora una S.r.l. affidi la funzione di controllo al collegio sindacale oppure al sindaco, questo si configurerà come controllo di gestione unitamente alla revisione legale dei conti, al ricorrere delle condizioni di cui all'art. 2409-bis, co. 2, mentre, nel caso di nomina esclusivamente di un revisore legale i controlli effettuati avranno come oggetto esclusivamente i bilanci della società, la cui disciplina è contenuta nel D.lgs. del 27 gennaio 2010 n. 39 e non anche il controllo di gestione.

Di diverso avviso è il Consiglio Notarile di Milano (massima del 3 aprile 2012) il quale osserva che il primo co. dell'art. 2477 è da intendersi nel senso che sia la funzione di controllo di gestione che quella di revisione legale sono attribuite a un unico organo monocratico, genericamente individuato con la locuzione "organo di controllo o di revisione". In sostanza, laddove la società decida di nominare solo il revisore legale, questo sarebbe tenuto ad esercitare anche la funzione di controllo di gestione (!). È da dire che tale orientamento, in relazione al quale anche il Consiglio Notarile esprime qualche incertezza, è stato criticato in modo energico sia dalla dottrina che dalle associazioni di categoria.

In realtà restano numerose incertezze sull'interpretazione da dare a tale delicato aspetto circa la differenziazione o meno dell'oggetto dei controlli in base alla scelta del soggetto deputato a svolgerli. La ragione di ciò risiede nella novità dei provvedimenti normativi che sono intervenuti in modifica dell'assetto dei controlli interni della S.r.l., a causa della quale non si sono ancora consolidati filoni interpretativi giurisprudenziali e dottrinali. Occorre pertanto condurre una puntuale valutazione caso per caso con riferimento alle modalità con cui le società hanno dato e daranno implementazione alla nuova disciplina.

In sintesi è comunque utile ricordare che allo stato attuale l'autonomia statutaria può prevedere che le funzioni di controllo e di revisione: (i) siano svolte anche in via facoltativa, (ii) siano affidate entrambe ad un organo collegiale, (iii) siano affidate separatamente attribuendo la funzione di controllo all'organo di controllo e quella di revisione ad un revisore (persona fisica o

società di revisione). In sostanza è necessario che lo statuto si esprima esplicitamente qualora i soci vogliano prevedere la nomina di un collegio sindacale oppure intendano escludere in radice una delle opzioni consentite dall'art. 2477 c.c..

Qualora una S.r.l. opti per la nomina di un organo di controllo monocratico, questo sarà disciplinato, per quel che attiene le proprie funzioni, responsabilità e poteri, dalle norme che disciplinano il collegio sindacale delle S.p.A., in forza del richiamo integrale a tale disciplina da parte del co. 5 dell'articolo in esame. Naturalmente tale disciplina dovrà subire opportuni adattamenti che si dovessero rendere di volta in volta necessari; ad esempio, risulta difficile applicare all'organo monocratico le disposizioni contenute nell'art. 2404 c.c., concernenti le riunioni e le deliberazioni del collegio sindacale, fermo restando un obbligo a carico del sindaco unico, di regolare verbalizzazione e documentazione della propria attività di controllo.



La flessibilità dei piani di benefit: una soluzione al problema dei costi per l'azienda



di LINDA VAN ANEL
(Head of Employee Benefits
Practice Italy - Mercer Marsh
Benefits™ Marsh S.p.A.)

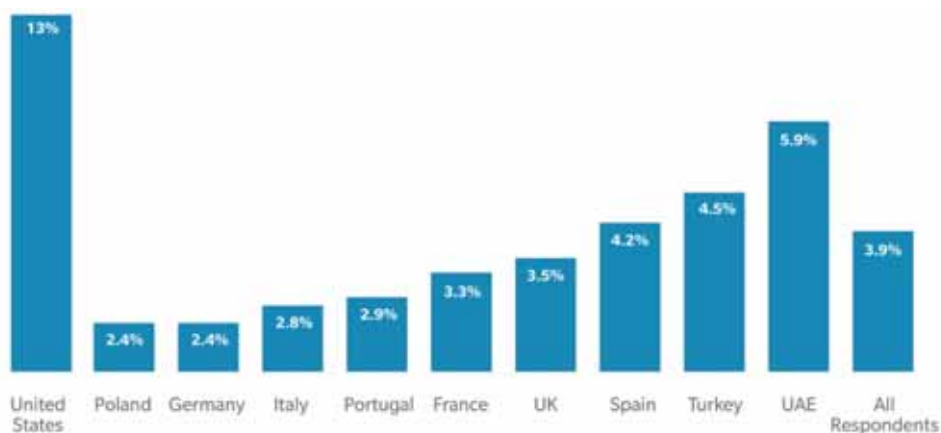
I flexible benefit secondo Mercer Marsh Benefits

Attenzione al costo del lavoro, esigenze di preservare il potere d'acquisto dei dipendenti sono solo alcune delle grandi priorità su cui devono fare i conti la maggior parte delle aziende.

nizzazioni a livello EMEA, ha fotografato un aumento complessivo dei costi per le aziende: in particolare i benefit legati alla salute sono arrivati ad incidere in media il 3,9% (+0,2% rispetto al 2011) sulla retribuzione annuale lorda.

Come coniugare quindi l'esigenza di contenimento dei costi per le aziende con la necessità di continuare a garantire il potere d'acquisto dei dipendenti?

Per quanto riguarda i piani di benefit, una gestione efficiente dei costi non può passare principalmente attraverso una maggior contribuzione da parte dei dipendenti al proprio piano.



Mercer Marsh Benefits (MMB) si confronta quotidianamente con queste tematiche, occupandosi a 360° di benefit e di welfare aziendale. È presente in più di 130 Paesi nel mondo con oltre 17.500 professionisti e gestisce oltre \$ 40 mld di premi nel mondo.

L'Italia, che è uno dei Paesi che richiede minori contribuzioni ai lavoratori, registra comunque una diffusa reticenza alla soluzione di spostare maggiori costi sui dipendenti per evitare di intaccare il livello di servizi erogati.

Il network dei consulenti MMB monitora costantemente i mercati attraverso indagini strutturate svolte a livello globale o di regione, che coinvolgono i principali gruppi internazionali, oltre alle grandi e medie imprese nazionali.

Nell'attuale panorama economico italiano ed internazionale la sfida per una gestione sempre più ottimale dei costi risulta una priorità assoluta per le aziende.

Anche la recente indagine MMB Healthcare 2013, che ha coinvolto più di 500 orga-

Risparmiare con i flexible benefit

I flexible benefit sono piani di remunerazione che consentono ai dipendenti di convertire una quota della loro retribuzione, spesso del variabile, in benefit e servizi. I flex possono rappresentare una soluzione win-win al problema del risparmio sui costi: grazie al trattamento fiscale e previdenziale favorevole consentono infatti di diminuire l'incidenza della quota benefit del total compensation. L'azienda può così risparmiare sul costo complessivo del lavoro senza intaccare la qualità del piano e



senza effettuare tagli all'offerta: maggiore valore per i dipendenti realizzato attraverso un'ottimizzazione dei costi.

Benefit e servizi più flessibili riescono inoltre ad intercettare maggiormente i bisogni dei dipendenti, generando un maggior livello di soddisfazione generale oltre ad offrire un supporto alla gestione del work-life balance.

Secondo Mercer Marsh Benefits il 60% delle aziende europee ha già introdotto flessibilità e possibilità di scelta da parte dei lavoratori nei pacchetti benefit. E l'Italia? Purtroppo le indagini MMB ci dicono che non risulta essere in linea con questi dati: solo 1 azienda su 3 ha introdotto qualche forma di personalizzazione del pacchetto, ma attraverso contribuzioni aggiuntive volontarie. Solo il 5% ha affermato di offrire piani di flexible benefit nei quali i benefit a disposizione dei dipendenti vengono finanziati dall'azienda stessa.

Un segnale positivo è dato dal fatto che circa l'80% delle aziende italiane intervistate stia considerando la possibilità di introdurre scelta e flessibilità nei propri piani, al fine di rispondere più efficacemente ai mutati bisogni e valori dei dipendenti.

Tra i benefit assicurativi, i benefit più frequenti nei piani di flexible benefit sono: l'assistenza sanitaria integrativa (59%), la

copertura delle spese dentistiche (41%), l'estensione al nucleo familiare dell'assistenza sanitaria integrativa (41%), la copertura delle spese oculistiche (35%) e la copertura per invalidità permanente (35%). Tra i benefit non assicurativi spicca la previdenza complementare (41%), che giocherà un ruolo sempre più cruciale, il check-up e medicina preventiva (30%) e le iscrizioni a circoli sportivi e palestre (24%).

La semplicità dei flexible benefit

Con il giusto supporto, costruire un piano di flexible benefit risulta un'impresa a portata di tutte le aziende. Quali sono le principali tappe?

È necessario partire dai dipendenti, dai loro bisogni e dalle loro esigenze: più il pacchetto rispecchierà le esigenze della popolazione aziendale e maggiore sarà il livello di adesione. Ciò genererà da un lato un incremento della soddisfazione per l'offerta di benefit erogata dall'Azienda e dall'altro un crescente risparmio in termini di costi del lavoro per l'Azienda. I piani saranno più efficaci e partecipati se condivisi e discussi con le parti sociali, in un'ottica di alleanza tra lavoratori ed imprese per la valorizzazione della retribuzione complessiva, monetaria e non monetaria.

Individuati i bisogni maggiormente sentiti dai lavoratori si passerà alla costruzione di un pacchetto specifico di benefit in grado

di soddisfarli e si andranno a determinare le diverse modalità di finanziamento percorribili: dalla parziale conversione in benefit del variabile o della retribuzione fissa all'erosione degli attuali benefit o alla contribuzione volontaria. Modalità diverse che rispondono alle diverse caratteristiche contrattuali e non solo della popolazione aziendale.

La scelta di norma avviene attraverso una piattaforma di gestione online, capace di facilitare al massimo il processo di raccolta delle preferenze individuali e di restituire all'azienda il resoconto dei piani di benefit personalizzati di tutti i dipendenti.



In conclusione, una recente indagine Mercer Marsh Benefits ricorda che una comunicazione efficace e positiva è capace di spostare un livello di soddisfazione per il proprio pacchetto di benefit e retributivo dal 33% al 71%. Anche su questo punto l'Italia registra un valore negativo, in quanto solo il 38% dei dipendenti ritiene che l'azienda fornisca informazioni adeguate per compiere scelte consapevoli, mentre il 50% ritiene carente la comunicazione aziendale sui benefit.

Attraverso un processo di comunicazione studiato ed efficace è possibile incidere positivamente sulla soddisfazione dei dipendenti per ciò che l'azienda offre in termini di benefit e retribuzione, che oggi si attesta al 33% delle dipendenti intervistati: ottimizzare al meglio le risorse investite per consegnare alle persone una retribuzione complessiva di maggior valore e per incidere sul costo del lavoro per l'azienda.



La cena dell'Assemblea, vista dall'esterno



Fino al 10 giugno non avevo mai sentito parlare del CDAF e di questo mi scuso con i dirigenti e i Soci.

Poi l'invito di un amico mi ha fatto conoscere questa piccola e viva realtà legata ad un mondo professionale molto lontano da quello in cui ho vissuto io. Dopo una vita spesa nell'insegnamento per la prima volta mi sono trovata a confrontarmi con persone che, nel mio immaginario, passano le loro giornate immersi nei numeri, nei calcoli, nelle percentuali delle imposte, nelle ingarbugliate leggi fiscali: insomma in tante cose molto lontane da me.

Ebbene la prima sorpresa è stata di incontrare e conoscere persone affabili, niente affatto complicate o immerse nei numeri, Persone che, ho saputo poi, occupano posizioni importanti presso Aziende importanti e che, come si dice oggi, 'non se la tirano'.

Le sorprese sono poi continuate con l'atmosfera che si è creata a tavola dove, ancora una volta, temevo discorsi incentrati su temi professionali propri dei Soci del Club, cosa che mi era stata data per possibile: dopo qualche minuto di studio con le persone al nostro tavolo abbiamo trovato ampi spazi di conversazione basati, molto, su temi di volontariato sociale a me particolarmente cari.

La grande sorpresa c'è stata poi nel corso della cena durante la quale è stato presentato uno spettacolo di cui, volutamente, non era stato data alcuna informazione. Un gruppo di ospiti della Piccola Casa della Divina Provvidenza ha recitato uno

spettacolo intitolato "Polvere, la vita che vorrei".

Quando abbiamo compreso le caratteristiche dello spettacolo e, in particolare, degli attori è stata tanta l'emozione che si è impadronita di tutti noi. È stato molto bello sentire e vedere delle persone "diverse" (ma forse i diversi siamo noi) raccontarsi con tanta semplicità e spontaneità. È stato molto bello il silenzio assoluto con cui tutti hanno seguito lo spettacolo apprezzandone la grande poesia.

Particolarmente interessante è stato conoscere la storia del Progetto che sostiene il gruppo di attori che recitano nello spettacolo, la Onlus che li accompagna nel loro percorso artistico, l'attività svolta all'interno del carcere delle Vallette. È stato bello venire a contatto con una realtà così viva ed entusiasta nel contesto di una serata che, senza la loro partecipazione, probabilmente sarebbe stata più formale.

Come potete capire le mie paure, espresse all'inizio, sono svanite e hanno lasciato spazio ad una grande serenità arricchita dalla conoscenza di un nuovo mondo bello, vivo e vitale. Con una grande lezione di vita.

Se posso permettermi di terminare con una battuta: "Anche i ragionieri hanno un cuore e un'anima".

Accetterò volentieri il prossimo invito a cena, se ci sarà.

Il contributo del CFO nei progetti di valorizzazione della cultura



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

La condizione economica generale che stiamo vivendo cambia alcuni paradigmi, che possono rappresentare delle importanti opportunità di occupazione per le nostre giovani generazioni.

La "cultura" ha goduto, nel recente passato, di sostegno e di contributi ispirati da una sensibilità, personale o istituzionale, basata su un "neo mecenatismo" quasi sempre alimentato da finanziamenti pubblici che sono stati dedicati quasi esclusivamente, fatte le debite eccezioni, alla "conservazione" del bene culturale piuttosto che a progetti che supportano la "fruizione" economica dello stesso.

Il dibattito che si sta animando attorno al "valore" della cultura sembra essere un utile ambito in cui il CFO può contribuire per definire la sostenibilità economica dei progetti culturali declinati in modelli di "business".

Alcune considerazioni preliminari sul tema del valore della cultura:

- 1) mercato o comunità;
- 2) patrimonio culturale e creazione del valore sociale della cultura;
- 3) costo opportunità dell'investimento in cultura e attivazione delle qualità imprenditoriali;
- 4) relazione tra il capitale culturale della comunità (o sociale) e flussi di ritorno individuali.

1) Mercato o comunità

Un primo elemento da "smarcare" è relativo al contesto in cui si definisce il valore della cultura. A tal proposito, è importante chiarire se si vuole operare in un ambito di mercato, cioè di impresa, oppure si vuole rimanere in un contesto di "comunità". Molti "ambienti" culturali promuovono la cultura in modo "esclusivo", quasi come un beneficio che si gode all'interno di un club e quindi in una comunità "chiusa" ed elitaria. L'economia del club può essere un evidente vincolo alla creazione di valore della cultura in una economia di mercato. Per avviare un percorso di valorizzazione

Uno strumento finanziario per le piccole medie imprese: i "mini bond"



di SILVIA RIMOLDI
(Partner KPMG - Socia CDAF)

Tra le misure previste a favore delle imprese nel Decreto Sviluppo, recentemente approvato dal Consiglio dei Ministri, ci sono le obbligazioni per piccole medie imprese (pmi) non quotate in Borsa, i cosiddetti "mini bond".

Questo provvedimento dovrebbe consentire anche alle piccole medie imprese, che rappresentano la maggioranza del tessuto economico italiano, l'accesso al mercato del debito fino ad oggi negato, soprattutto in un periodo come questo di grande difficoltà nell'ottenimento di finanziamenti dalle banche.

I minibond sono un **canale di finanziamento alternativo a quello tradizionale** disponibile a patto che l'impresa rispetti **alcuni requisiti**:

- l'assistenza di uno sponsor
- la revisione dell'ultimo bilancio
- la circolazione dei titoli tra investitori qualificati.

L'intervento del governo introduce **novità rilevanti**.

La fissazione di un limite quantitativo (pari al totale dell'attivo circolante), la modifica della durata delle cambiali finanziarie, che non potranno essere emesse per un termine inferiore a un mese e non superiore a diciotto mesi dalla data di emissione, la possibilità di dematerializzare questi titoli, con l'obiettivo di favorirne la circolazione, lo scambio e la liquidabilità tra gli operatori del mercato, e infine l'estensione alle cambiali finanziarie del regime fiscale applicabile alle obbligazioni.

Inoltre è prevista la possibilità da parte dell'azienda di dedursi gli interessi, godendo di alcune esenzioni fiscali tipiche delle obbligazioni societarie. Si tratta di un modo per rendere più appetibile questo strumento, sia dal lato di chi emette i minibond sia dal lato di chi investe in queste obbligazioni, rese neutrali anche per gli investitori esteri.

Il provvedimento allinea il **regime fiscale** delle obbligazioni e dei titoli similari emessi da società non quotate a quello più favorevole delle società quotate. In particolare anche le società non quotate potranno avvalersi dell'esenzione dall'applicazione della ritenuta sugli interessi ed altri proventi corrisposti sulle obbligazioni e titoli similari (attualmente pari al 20%), qualora tali titoli siano ammessi alle negoziazioni su mercati regolamentati o su sistemi multilaterali di negoziazione; dedurre gli interessi passivi corrisposti sulle obbligazioni e titoli similari secondo le stesse regole previste per le società quotate (vale a dire nei limiti del 30% dell'Ebitda risultante dall'ultimo bilancio approvato), qualora le obbligazioni e titoli similari siano inizialmente sottoscritti da, e successivamente circolino tra, investitori qualificati, che non siano, direttamente o indirettamente, soci della società emittente.

L'articolo 2412 del Codice Civile permette alle sole imprese italiane quotate in Borsa l'emissione di bond per importi superiori al doppio del capitale sociale più le riserve. E per le aziende non quotate la normativa fiscale stabilisce la non deducibilità degli interessi e l'assoggettamento a ritenuta.

Il provvedimento modifica l'art. 2412 del Codice Civile prevedendo che i limiti all'emissione per le società per azioni fissati dallo stesso articolo al primo comma (dove si parla di limite pari al doppio del patrimonio netto) e al secondo comma (superamento del limite se le obbligazioni sono sottoscritte da investitori professionali soggetti a vigilanza prudenziale) non trovano applicazione nel caso di emissioni obbligazionarie destinate ad essere quotate in mercati regolamentati o in sistemi multilaterali di negoziazione.

Ulteriore novità riguarda l'introduzione delle **obbligazioni partecipative subordinate**, definite come le obbligazioni aventi una durata non inferiore a sessanta mesi, che prevedano clausole di subordinazione e di partecipazione agli utili d'impresa.

Tali obbligazioni saranno assoggettate alla disciplina del Codice Civile che le assimila a strumenti di patrimonializzazione e potranno prevedere una remunerazione in parte fissa e in parte variabile (nella forma di remunerazione commisurata al risultato

economico dell'esercizio dell'impresa secondo la percentuale da individuarsi nel regolamento del prestito). La clausola di subordinazione, contenuta nel regolamento del prestito, definirà inoltre i termini di postergazione del portatore del titolo ai diritti degli altri creditori della società. La parte variabile del corrispettivo è computabile in diminuzione del reddito dell'esercizio di competenza.

Queste soluzioni finanziarie sono rivoluzionarie perché disegnate sulle caratteristiche economiche finanziarie del nostro Paese.

Il tessuto produttivo italiano è infatti formato nella grande maggioranza da piccole medie imprese spesso di origine familiare ingranditesi nel tempo. Queste imprese non si sono mai quotate, ma sono sempre alla ricerca di finanziamenti.

Sebbene il target di questi strumenti finanziari siano le piccole medie imprese, vengono però richiesti requisiti diversi da quelli a cui queste imprese sono abituate. Le imprese italiane sono caratterizzate da un forte indebitamento e questo incide negativamente sul giudizio delle agenzie di rating. Inoltre, anche dal punto di vista della governance, in Italia rispetto ad altri Paesi europei è stata privilegiata la realtà interna e meno l'apertura verso l'esterno; questo ha reso difficile in alcuni casi anche il passaggio generazionale a causa di una forte impronta familiare che difficilmente si affida a management esterni.

La **trasparenza** è una condizione fondamentale per operare sul mercato. L'ipotesi di sottoporre le pmi a giudizio di rating sembra essere decaduta, anche perché le imprese italiane riceverebbero nella maggior parte dei casi giudizi non eccellenti. Il concetto che piccolo è bello poteva essere vero ieri, ma oggi le esigenze sono cambiate. Le imprese devono essere strutturate per poter fare concorrenza alle aziende su altri mercati magari anche lontani dalla nostra realtà locale. Ci vuole massima trasparenza per essere appetibili anche verso gli investitori stranieri.

Il bilancio nei paesi Bric



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

La recente crisi finanziaria e la globalizzazione sempre più spinta dei mercati ha messo in luce, già da diverso tempo nuove regioni del mondo dove l'attività produttiva, i consumi e gli investimenti sono in forte crescita. Tra queste sicuramente una buona parte è rappresentata dai paesi che costituiscono il Bric: Brasile, Russia, India, Cina.

Nella tavola che segue sono rappresentate le principali grandezze relative ai paesi in analisi, comparate con USA, Italia e Germania.

	Brasile	Russia	India	Cina	USA	Italia
Superficie Km ²	8.515.000	17.098.000	3.287.000	9.562.000	9.629.000	301.000
Popolazione	198 milioni	143 milioni	1.258 milioni	1.354 milioni	316 milioni	61 milioni
PIL (miliardi di \$)	2.425,1	1.953,6	1.946,8	8.250,2	15.635,4	1.980,4
Crescita	1,5%	3,7%	4,9%	7,8%	2,2%	-2,3%
Tasso di disoccupazione	5,8%	5,4%	nd	nd	7,9%	11,1%

(Fonte: Le Bilan du Monde Edition 2013)

Come si può rilevare dalla tabella i paesi Bric presentano tassi di crescita variabili ma molto superiori rispetto a quelli occidentali. In essi operano imprese di varie dimensioni in alcuni casi filiali di multinazionali. Ma quali sono gli standard contabili che vengono utilizzati in questi paesi?, i principi contabili IAS/IFRS valgono anche per loro? Oppure l'auspicata omogeneizzazione della comunicazione economico finanziaria è ancora lontana? Scopo del presente articolo è quello di fare il punto sull'applicazione delle regole contabili nei diversi paesi.

BRASILE

In Brasile sono stati fatti molti passi avanti nella direzione di una convergenza con i principi contabili internazionali IAS/IFRS. Il processo di avvicinamento della disciplina contabile nazionale a quella internazionale ha avuto avvio a partire dal 2007 con l'emanazione della Legge sulle società n° 11.638 ed è stato portato avanti in questi anni attraverso due differenti vie. In primo luogo la Commissione per i Titoli e gli Scambi del Brasile e la Banca Centrale Brasiliana hanno stabilito l'utilizzo obbligatorio degli IAS/IFRS per la presentazione dei bilanci consolidati delle società quotate,

delle compagnie assicurative e di tutti gli istituti bancari (quotati e non) a partire dal 2010.

In secondo luogo, dal 2008, tutte le altre società brasiliane, pubbliche o private, devono redigere il bilancio utilizzando i nuovi principi contabili brasiliani, che sono sostanzialmente simili agli IFRS; è poi prevista l'applicazione di uno standard apposito per le piccole e medie imprese brasiliane.

I *local GAAP* brasiliani (CPC) vengono emanati dal *Comitê de Pronunciamentos Contábeis*; ad oggi, si contano 43 standards, di cui 38 costituiscono una vera e propria copia degli IFRS. Tuttavia essi presentano alcune differenze rispetto agli standards internazionali, dovute, solitamente, ad ulteriori orientamenti e chiarimenti riportati all'interno dei principi

locali. Le società brasiliane non possono applicare tutte le opzioni previste dagli IFRS (ad esempio, la rivalutazione delle immobilizzazioni materiali e delle immobilizzazioni immateriali, che è proibita per legge in Brasile) e devono fornire alcune informazioni non richieste dai principi internazionali (ad esempio, la presentazione del prospetto del valore aggiunto). Inoltre, gli standard brasiliani presentano delle lacune riguardo alcuni argomenti (ad esempio non sono ancora stati emessi principi relativi alla disciplina delle economie iperinflazionate).

Le imprese di piccole e medie dimensioni hanno la facoltà di utilizzare il CPC for SMEs che corrisponde all'IFRS per le piccole e medie imprese¹. I parametri per definire se un'impresa è di piccole o medie dimensioni sono definiti dalla legge brasiliana e differiscono da quelli previsti dagli IFRS. In particolare sono considerate imprese di piccole e medie dimensioni quelle imprese che nell'esercizio precedente abbiano registrato ricavi inferiori a 300 milioni di Real (pari a circa 114 ml di Euro²) e un totale attivo non superiore a 240 milioni di Real (91 ml di Euro²). Attualmente, quindi:

- Le *società quotate* devono presentare il bilancio consolidato sia secondo gli IFRS

sia secondo i CPC, mentre il bilancio individuale della capogruppo deve essere redatto secondo i CPC.

- Gli *istituti finanziari* devono utilizzare gli IFRS per la redazione del bilancio consolidato, mentre per il bilancio individuale della capogruppo devono seguire i COSIF (principi della Banca Centrale Brasiliana)
- Le *compagnie assicurative* redigono anch'esse il bilancio consolidato IFRS e utilizzano, invece, i CPC emanati dalla SUSEP (regolatore delle società assicurative) per il bilancio individuale.
- *Tutte le altre società* devono redigere sia il bilancio consolidato sia il bilancio individuale della capogruppo applicando i CPC.

In Brasile, per quanto riguarda le società, esistono due principali strutture giuridiche:

- *Sociedad Anonima "S.A."*, che è l'equivalente di una società per azioni;
- *Limitada*, una società a responsabilità limitata, che ha delle "quotas" al posto delle azioni, e corrisponde alla S.r.l. italiana.

Gli obblighi di pubblicazione e deposito del bilancio sono connessi alla struttura giuridica e alla condizione della società. Le S.A. quotate devono depositare il proprio bilancio presso il rispettivo ente regolatore (CVM, Banca Centrale del Brasile, SUSEP o CFC), a seconda della tipologia di società (quotata, banca, assicurazione o società non quotata) e devono pubblicarlo su un quotidiano nazionale. Le SA non quotate devono pubblicare anch'esse gli schemi di bilancio (comprensivi della nota integrativa) in un quotidiano nazionale. Attualmente, non vi sono obblighi di deposito del bilancio per quanto riguarda le "Limitada" (non esiste l'equivalente di una Camera di Commercio dove le società sono obbligate a depositare il bilancio). Detto questo, rimane fermo l'obbligo per le società di grandi dimensioni (società che superano i parametri sopra definiti per le PMI) di redigere il bilancio secondo i CPC e di sottoporlo a revisione contabile.

¹ L'IFRS per le piccole e medie imprese (IFRS for SMEs) è uno standard indipendente di 230 pagine, progettato per soddisfare le esigenze e le capacità delle piccole e medie imprese (PMI). Rispetto alla piena adozione degli IFRS, l'applicazione dell'IFRS for SMEs risulta essere meno complessa per una serie di semplificazioni. Attualmente la sua applicazione non è consentita in Europa.

² Tasso di cambio medio mensile Euro/Real (maggio 2013) = 2,64144 - Fonte: Banca d'Italia 31

RUSSIA

Negli ultimi anni, grazie all'emanazione di alcuni principi contabili russi compatibili con gli IFRS, si è dato avvio ad un processo di armonizzazione degli standard russi con i principi contabili internazionali; le nuove procedure per la modifica e l'emissione degli standard russi prevedono come requisito che ogni nuovo principio sia basato sul corrispondente principio IFRS.

A seguito dell'adozione formale degli IFRS in Russia nel corso del 2011, le entità di interesse pubblico (Public Interest Entities - PIE) sono ora tenute a redigere il bilancio consolidato secondo gli IFRS (in precedenza, solo le banche russe erano tenute a redigere bilanci IFRS). Questo rappresenta un obbligo in aggiunta al bilancio separato che deve essere presentato secondo i RAS. I PIE includono le società con titoli negoziati in borsa, le banche e le compagnie di assicurazione. Sono sottoposte a tale obbligo anche le entità che abbiano emesso titoli attraverso un'offerta pubblica o per mezzo di un collocamento privato presso un consistente numero di azionisti. Il bilancio consolidato deve essere sottoposto a revisione, presentato agli azionisti e depositato presso il Federal Committee on Securities Markets (o presso la Banca Centrale per le banche) entro 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio.

In Russia, ogni persona giuridica deve preparare un bilancio individuale secondo i Russian Accounting Standards (RAS) per ogni esercizio che termina, obbligatoriamente, il 31 dicembre. Lo schema e il contenuto del bilancio sono stabiliti dal Ministero delle Finanze; il bilancio si compone di stato patrimoniale, conto economico, prospetto delle variazioni di patrimonio netto, rendiconto finanziario e note al bilancio.

I Russian Accounting Standard sono organizzati su 4 livelli; al primo livello si collocano le leggi costituzionali e federali, nonché i decreti ministeriali e governativi, al secondo livello si trovano gli *standards* (PBU), al terzo livello vi sono le linee guida, le istruzioni e i commenti emanati dal Ministero delle Finanze per l'applicazione degli standards.

Nonostante la volontà di armonizzare i principi russi ai principi internazionali, attualmente, vi sono ancora significative differenze tra i RAS e gli IFRS; per quanto riguarda i primi, infatti:

- Non viene applicato il concetto di fair value

- La maggior parte degli strumenti finanziari viene contabilizzata utilizzando il metodo del costo o del costo ammortizzato (al netto del fondo svalutazione)
- Il leasing finanziario può essere contabilizzato utilizzando il metodo finanziario o il metodo patrimoniale a seconda degli accordi tra le parti siglati nel contratto di leasing
- Le immobilizzazioni materiali non vengono svalutate, ma è consentita la loro rivalutazione al costo di sostituzione corrente
- La vita utile delle immobilizzazioni tende ad essere in linea con la vita utile stabilita dalla normativa fiscale
- Le imposte differite sono calcolate utilizzando il metodo del conto economico anziché metodologie differenti
- Generalmente, i costi o i ricavi vengono rilevati a seguito della presenza di un documento attestante che la transazione sia avvenuta conformemente alla normativa fiscale

La maggior parte delle aziende in Russia effettuano le scritture contabili utilizzando sistemi di IT adattati al piano dei conti (la cui forma è rigida e stabilita per legge in Russia) e agli schemi di bilancio previsti dai RAS. Anche il reporting a fini gestionali è spesso basato sui RAS, con la conversione trimestrale o annuale agli IFRS. Solo le aziende più grandi hanno la capacità di eseguire la traduzione in IFRS e, pertanto, per le società di minori dimensioni, questo processo è spesso affidato a società di consulenza o eseguito con la loro assistenza.

INDIA

L'India ha conosciuto negli ultimi anni un forte sviluppo economico; l'adozione di una politica di liberalizzazione e l'attuazione di importanti riforme hanno infatti permesso al Paese di aprirsi alla competizione internazionale e di attrarre investimenti stranieri. Questo sviluppo ha fatto sorgere l'esigenza per l'India di uniformare i propri principi contabili con quelli internazionali.

Molti progressi sono stati fatti in tale direzione grazie alla decisione da parte dell'Institute Of Chartered Accountants of India o ICAI (l'istituzione che ha il compito di formulare gli standard contabili in India), di emettere un nuovo corpo di principi contabili convergenti con i principi IAS/IFRS. La strada intrapresa è stata quindi quella di una "convergenza" agli standard

internazionali piuttosto che quella di un'adozione diretta.

I nuovi standard indiani si compongono di 35 principi e corrispondono agli IFRS in essere all'1 aprile 2011; sono conosciuti con il nome di Indian Accounting Standards o Ind ASs e, pur basandosi sulla disciplina contabile internazionale, presentano una serie di differenze dagli IFRS, dovute principalmente alle particolari condizioni e caratteristiche del contesto economico indiano. Tuttavia, l'implementazione (inizialmente prevista per l'1 aprile 2011) è stata rinviata ad una data futura, in conseguenza ad una serie di decisioni che dovranno essere prese in merito ad alcuni argomenti (ad esempio sulla disciplina fiscale) al fine di garantire una transizione senza problemi.

In futuro, successivamente ad un periodo di transizione graduale realizzata in più fasi, i nuovi principi dovranno essere utilizzati da tutte le società quotate e da quelle non quotate di grandi dimensioni (società con un patrimonio netto superiore a 5 miliardi di Rupie, pari a circa 70 milioni di Euro³). Le piccole e medie imprese, invece, continueranno a seguire gli attuali standard a meno che non adottino i nuovi Ind ASs su base volontaria.

I nuovi Ind ASs presentano 5 tipologie di differenze rispetto agli IFRS:

- Divergenze dagli IFRS che sono presenti nei principi indiani e che sono incompatibili con gli IFRS
- Rimozione di opzioni; gli Ind ASs sono conformi agli IFRS, sebbene vengano eliminate delle scelte riguardo i metodi di contabilizzazione
- Aggiunta di opzioni non consentite dagli IFRS, per cui se adottate dalle società, il bilancio risulta essere non conforme ai principi contabili internazionali
- Differimento o non adozione di alcuni IFRS; anche in questo caso il bilancio risulterebbe non IFRS-compliant
- Differenze relative ai regolamenti e all'applicazione pratica dei principi

Per quanto riguarda, invece, gli standard indiani attualmente in uso, essi si compongono di 32 principi aventi come punto di partenza i principi internazionali; tuttavia, oltre ad alcune delle similitudini con gli IFRS, essi presentano anche ampie divergenze.

³ Tasso di cambio medio mensile Euro/Rupia indiana (maggio 2013) = 71,476 - Fonte: Banca d'Italia

CINA

Da alcuni anni la Cina ha intrapreso un percorso di convergenza dei propri principi contabili agli International Financial Reporting Standards (IFRS). Tale processo ha avuto inizio a partire dal 2006 grazie all'emanazione da parte del Ministero delle Finanze cinese (unica istituzione incaricata della predisposizione e dell'emissione degli standards contabili in Cina) degli Accounting Standards for Business Enterprises (ASBE); un nuovo corpo di principi contabili nazionali fondato sulla disciplina degli IFRS. Tali principi sono applicati obbligatoriamente a tutte le società quotate cinesi, agli istituti finanziari e a tutte le società statali di grandi dimensioni. Per quanto riguarda invece le società di piccole e medie dimensioni è prevista la possibilità di utilizzare un altro corpo di principi: gli Accounting Standards for Small-Sized Business Enterprises (ASSBE). Gli ASSBE costituiscono una copia degli IFRS for SMEs (Small and Medium Enterprises); analogamente a quanto previsto per gli IFRS, essi presentano una disciplina semplificata rispetto a quella degli ASBE e la loro applicazione è connessa al soddisfacimento da parte dell'impresa di alcuni parametri, quali il valore delle vendite, il totale attivo e il numero dei dipendenti, e condizioni che definiscono se un'impresa possa essere considerata di piccole dimensioni. Ad esempio per il settore delle costruzioni una società è considerata di grandi dimensioni se ha più di 600 dipendenti, un fatturato superiore a 30 milioni di Renminbi (circa 3,7 milioni di Euro), e un totale attivo maggiore di 40 milioni di Renminbi (5 milioni di Euro⁴).

È importante sottolineare che tutte le società cinesi sono obbligate ad adottare i Chinese Accounting Standards (CASs) emessi dal Ministero delle Finanze; in altri termini, l'adozione diretta degli IFRS non è consentita. La decisione presa dalle istituzioni cinesi è stata cioè quella di "far convergere" i principi contabili cinesi agli IFRS anziché permettere un loro diretto impiego, ed è stata motivata dalle circostanze uniche che caratterizzano la Cina, quali il suo contesto economico e il suo *status* di mercato emergente.

Inoltre, nonostante l'obiettivo della Cina di convergenza con i principi IFRS, gli ASBE presentano delle differenze sostanziali per

quanto riguarda alcune importanti aree; le principali discordanze con gli IFRS riguardano:

- l'informativa sulle parti correlate
- la contabilizzazione delle business combination under common control
- la contabilizzazione al fair value
- l'impairment

Per quanto riguarda l'informativa sulle parti correlate, poiché in Cina la maggioranza delle società è controllata almeno in parte dallo Stato, secondo quanto previsto dagli IFRS, tutte le società controllate dallo Stato risulterebbero essere delle parti correlate e tutte le loro operazioni verrebbero considerate come "operazioni con parti correlate". Fornire informazioni riguardo tutte queste operazioni sarebbe impossibile in quanto ciò richiederebbe un gran numero di pagine, a discapito della comprensibilità del bilancio. Pertanto i principi cinesi non prevedono questo tipo di informativa per le società controllate dallo Stato.

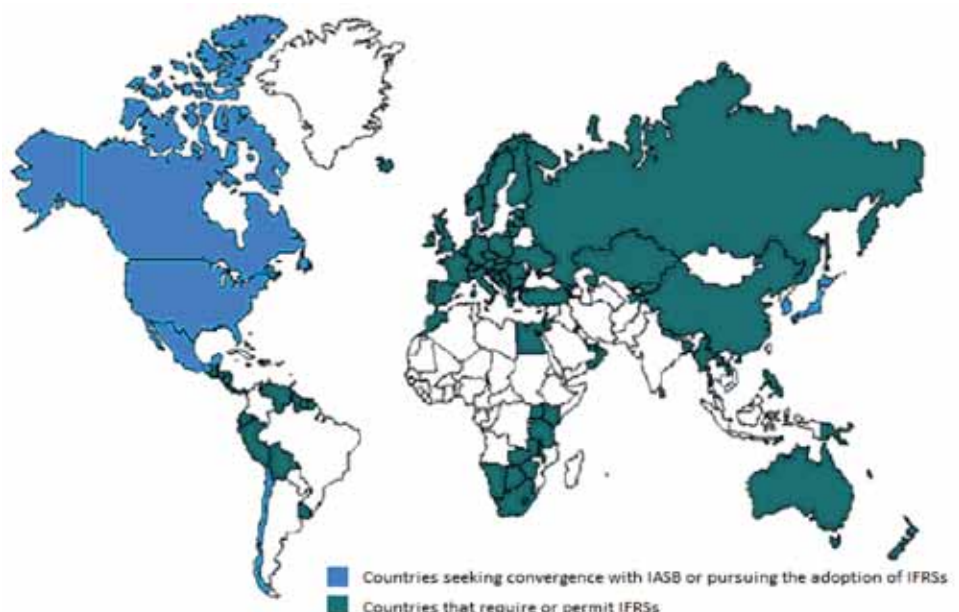
Per gli stessi motivi, in Cina, assume una grande importanza la disciplina delle business combination under common control in quanto la maggior parte delle aggregazioni aziendali avviene fra società sottoposte al controllo di una stessa entità: lo Stato. Pertanto, a differenza di quanto avviene negli IFRS, che non si pronunciano in merito al metodo di contabilizzazione da adottare, i principi contabili cinesi stabiliscono che per tali operazioni si debba utilizzare il metodo della continuità dei valori contabili.

Nei CAS l'utilizzo del metodo del fair value è limitato, in quanto, a causa dell'insufficiente sviluppo del mercato finanziario rispetto alla crescita economica del paese, risulta essere difficile la determinazione del fair value su base continuativa per molti beni strumentali.

Il ripristino di valore delle immobilizzazioni materiali, a seguito di svalutazioni, è visto dai regolatori cinesi come pericoloso, in quanto, data la grande importanza attribuita al risultato d'esercizio dagli investitori nelle loro valutazioni, le imprese sono incentivate ad utilizzare strumentalmente le riprese di valore per alterare il risultato d'esercizio. Per tale motivo vengono concesse le riprese di valore di alcune immobilizzazioni, ma i regolatori cinesi cercano di mantenere la loro possibilità di apportare modifiche ai principi qualora se ne presentasse il bisogno.

CONCLUSIONI

Come emerge dalla presente analisi, nonostante la convergenza dei principi contabili rappresenti oggi una priorità nell'agenda della maggior parte dei paesi, e tra questi i paesi cosiddetti Bric, in realtà si nota che vi sono ancora molte differenze, dovute, principalmente, sia alla speciale condizione economica dei Paesi in via di sviluppo e alle loro peculiarità, sia ad una certa "resistenza", da parte loro, ad una piena adozione del modello dei principi contabili internazionali. In tutti i Paesi analizzati la scelta è stata quella di "convergere" agli IFRS anziché "adottarli direttamente" ed è probabilmente legata alla necessità, da



(Fonte: www.ifrs.org)

⁴ Tasso di cambio medio mensile Renminbi (Yuan)/Euro (maggio 2013) = 7,9715 - Fonte Banca d'Italia

Figura 1

parte dei Paesi in via di sviluppo, di non voler perdere la propria capacità di emettere e di modificare gli standards. Solo in alcuni casi e solo per le società quotate si richiede l'obbligo o è concessa la possibilità di utilizzare gli IFRS per la redazione del bilancio consolidato (ad esempio in Brasile, India). Per quanto riguarda invece le società di minori dimensioni, nei paesi Bric, vengono utilizzati principi differenti, semplificati e spesso anche molto divergenti dalla disciplina dei principi contabili internazionali. Da tutto ciò si può concludere che gli IFRS sono sì, un grande strumento e un linguaggio contabile uniforme e utilizzabile in diversi contesti, ma non si deve pensare che essi possano essere

effettivamente applicati a tutte le realtà e che in futuro non saranno influenzati dalle dinamiche economiche mondiali e dal nuovo ruolo, sempre più importante, dei paesi Bric.

Guardando la mappa in *figura 1* si comprende che l'adozione degli IFRS non è così uniforme in tutti i continenti; in particolare in Africa la loro applicazione risulta ancora scarsa ed in alcuni casi ha lasciato il posto alla nascita di nuovi sistemi, ad esempio gli accounting standard emessi dall'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires), adottati da 17 paesi francofoni africani appartenenti all'area centro-occidentale dell'Africa.

La crescita e la diffusione tecnologica



di SERGIO NARA e PIETRO PIZZI
(Vicepresidenti CDT - Club Dirigenti Tecnici)

L'iniziativa avviata da Federmanager e da Unione Industriale per potenziare ed accrescere la qualità delle risorse umane, per aiutare le PMI ad investire in cultura manageriale parte dall'obiettivo di creare più manager e tornare a crescere, dopo una fase di crisi come l'attuale.

Cosa fare per crescere?

Serve principalmente innovazione e far crescere la cultura della conoscenza, capace di innescare "la catena del valore del talento".

Servono nuove future forze e forme manageriali, che partano dalla scoperta di giovani generazioni/talenti (nel senso più lato del termine) e che finora sono stati nascosti.

Se si scoprono i talenti e nuove idee creative si pone una base per il futuro del mondo lavorativo ed in particolare dell'industria.

In questa ricerca di nuove strutture basilari per la crescita, ovvero la ricerca di una nuova cultura manageriale, emerge preponderante anche la ricerca di tecnici il cui apporto nuovo e tecnologico può contribuire a creare nuove frontiere, un nuovo futuro.

La conoscenza e l'innovazione tecnologica non sono e non devono essere fini a se stesse, ma sono uno strumento per un miglioramento qualitativo, per una crescita aziendale in termini commerciali e quindi economici, soprattutto se le innovazioni portano ad una riduzione di costi aziendali ed ad una velocizzazione dei processi.

A questi propositi quindi anche il tecnico ha un compito fondamentale perchè il suo contributo tecnologico può essere determinante nell'economia aziendale.

La società attuale, negli ultimi anni, si è espressa quasi esclusivamente dal punto di vista finanziario, forse è il momento di esprimere anche altri valori di base su cui puntare, facendo emergere metodologie,

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



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

Unionfidi opera con 65 istituzioni finanziarie convenzionate (banche, società di leasing e factoring), con operatività a livello nazionale e locale. È iscritto nell'elenco degli intermediari vigilati da Banca d'Italia ed in quanto tale le proprie garanzie sono "Basilea compliant" con beneficio per la PMI



GARANZIE SUI FINANZIAMENTI. CONSULENZA SU FINANZA AZIENDALE E AGEVOLATA

www.unionfidi.com • www.finindustria.com

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

socio in termini di maggior accesso al credito ed a migliori condizioni.

Finindustria riveste il ruolo di consulente finanziario e fornisce le competenze e le conoscenze per attivare un approccio strutturato e metodologico con il sistema bancario attraverso un'assistenza completa nell'accesso al credito, ai finanziamenti a tasso agevolato, ai contributi a fondo perduto, ai bonus della normativa regionale, nazionale e comunitaria. Fornisce anche la prevulazione dell'ammissibilità dell'impresa al Fondo Centrale di Garanzia.

UNIONFIDI S.C. Sede Centrale: Via Nizza 262/56 - 10126 Torino
Tel. 011 2272411 Fax 011 2272455 - info@unionfidi.com • www.unionfidi.com

FININDUSTRIA S.r.l. Sede Centrale: Via Nizza 262/56 - 10126 Torino
Tel. 011 2272511 Fax 011 2272555 - info@unionfidi.com • www.finindustria.com

ALESSANDRIA Tel. 0131 68.86.4

ASTI Tel. 0141 43.69.65

BIELLA Tel. 015 35.51.39

BRESCIA Tel. 030 83.60.696

CASALE M.to (AL) Tel. 0142 44.43.19

CUNEO Tel. 0171 69.33.69

IVREA (TO) Tel. 0125 19.63.379

NOVARA Tel. 0321 33.16.52

RHO (MI) Tel. 02 36.54.13.62

VERBANIA Tel. 0323 40.24.46

tecnologie, materiali, progetti e prodotti innovativi attorno ai quali far ruotare l'economia aziendale e la società intera.

Questi sono gli argomenti sui quali dovrebbero concentrarsi i professionisti di alta qualità ed i talenti nascosti.

Naturalmente in un sistema globalizzato come l'attuale, essi devono procedere alla ricerca di tutte le informazioni possibili e di innovazioni anche al di fuori dell'ambito aziendale e contribuire a quella OPEN INNOVATION che rappresenta un portafoglio di connessioni atte a far interagire le imprese per alimentarsi in nuove idee. È un modo innovativo basato sulla collaborazione, sullo scambio reciproco di informazioni e talvolta sull'aggregazione per fare "sistema".

Quindi i punti di partenza per tutti possono essere le conoscenze sullo stato dell'arte delle metodologie e dei mezzi più sofisticati per poter procedere ad un balzo in avanti.

In questo quadro si pone l'iniziativa del CDT, avviata in collaborazione con l'U.I.-Piccolindustria e MESAP (Polo di innovazione della Meccatronica e dei Sistemi Avanzati di Produzione), per la realizzazione di un ciclo di presentazioni basata sull'esperienza acquisita dalle aziende piemontesi nei più importanti ed innovativi settori della tecnologia.

Tale progetto denominato "ACTION" (Affrontare la Crisi con la Tecnologia e l'Innovazione) si svolge tramite una serie di incontri nei quali le aziende su base volontaria descrivono la propria esperienza nei settori tecnologici stabiliti ed in particolare:

- Virtual engineering (8 maggio 2013)
- Sperimentazione fisica prodotto/ processo (da definire)
- Tecnologie trasversali AMS (advanced manufacturing systems) quali automazione/robotica, micro-nanotecnologie, ecc. (da definire)
- Metrologia gestione qualità, normative. (da definire)

L'obiettivo è di trasferire i reali vantaggi acquisiti con queste nuove tecnologie, di descrivere l'impatto sull'organizzazione aziendale e le problematiche che si incontrano nell'introduzione delle stesse.

In particolare nella presentazione del "Virtual engineering" svoltasi presso l'Unione Industriale di Torino con gli interventi dell'Ing. Naviglio Alberto (S.R.S.ED e socio CDT) e del Dr. Serra Stefano (TESEO S.p.A.) sono stati evidenziati i vantaggi e rimarcate le problematiche incontrate nell'utilizzo di queste tecnologie.

Se si considera ad esempio che l'industria autoveicolistica ha ridotto i tempi di sviluppo e messa in produzione di un nuovo modello da 60 a circa 15 mesi con l'uso del "virtual engineering" si

comprende quanto sia importante l'adozione di queste nuove metodologie e tecniche di progettazione, prototipazione, testing, produzione.

La mancanza di queste competenze sarebbe stato catastrofica per qualunque industria autoveicolistica.

Anche le PMI debbono pertanto conoscere ed attrezzarsi con le nuove tecnologie continuamente in sviluppo per competere sui mercati o per non uscire dalla competizione.



UNIONE INDUSTRIALE TORINO

Nessun imprenditore è un'isola

Non navigare a vista, tracciamo insieme nuove rotte.

PRENDE VITA ACTION!
AFFRONTARE LA CRISI CON LA TECNOLOGIA E L'INNOVAZIONE

Scopri la nuova iniziativa dell'Unione Industriale organizzata da Piccolindustria in collaborazione con Cdt (Club dei Dirigenti Tecnici) e MESAP (Polo di Innovazione Meccatronica e Sistemi Avanzati di produzione della Regione Piemonte). Obiettivo è diffondere, condividere tecnologie innovative e competenze, base fondamentale per la competitività delle PMI, raccontate alle Imprese da altre Imprese.

Mercoledì 8 Maggio 2013 ore 17.15 Centro Congressi Unione Industriale Torino - Via Vela, 17 - Torino

VIRTUAL ENGINEERING è il primo argomento, illustrato da due aziende attive nell'ambito della Sperimentazione Virtuale. L'ing. Alberto Naviglio, Amministratore Delegato S.R.S. ED, socio CDT e Mesap e il Dr. Stefano Serra, Amministratore Delegato Tesco Spa, socio Mesap, mostreranno i reali vantaggi nell'applicazione del "Virtual Engineering" ai prodotti ed ai processi industriali, l'impatto sull'organizzazione aziendale e le migliori pratiche ed accorgimenti per garantire un'applicazione efficace.

VIRTUAL ENGINEERING: da opportunità a necessità strategica aziendale. Rischi e benefici della virtualizzazione dello sviluppo prodotto e del decision making basato su scenari virtuali.
Alberto Naviglio

HARDWARE IN LOOP E ADVANCED PRODUCT DEVELOPMENT: come il futuro prossimo della tecnologia nei RIS di integrazione velivolo e veicolo diventerà disponibile a basso costo per tutti i settori industriali.
Stefano Serra

La partecipazione è gratuita. Le iscrizioni sono a numero chiuso e l'assegnazione avverrà in ordine cronologico di iscrizione, fino ad esaurimento dei posti. Per informazioni e iscrizioni contattare la Segreteria Piccolindustria al numero **011/57.18.348/426** o all'indirizzo mail **piccolindustria@ui.torino.it**

Con il Patrocinio di:



La cartolarizzazione come strumento di liquidità



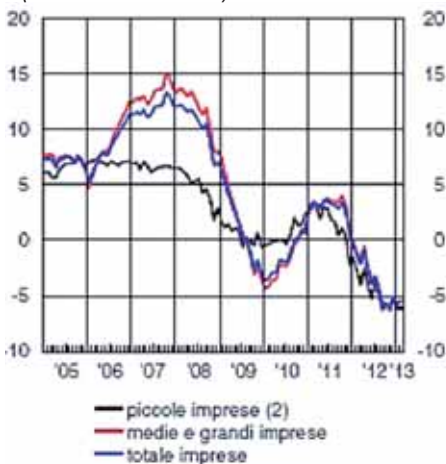
di **ROCCO CHIRICO**
(Responsabile Tesoreria
Consel S.p.A. - Socio CDAF)

L'offerta di credito da parte del sistema bancario si è fortemente contratta nella zona euro nel corso degli ultimi anni, in particolare nei cosiddetti "paesi periferici", né è facile prevedere una ripresa nel prossimo futuro. L'entrata in vigore di requisiti patrimoniali e di liquidità più stringenti, la difficoltà di raccolta sui mercati internazionali, la scarsità e il costo del capitale, l'aumento delle sofferenze sono solo alcuni dei problemi che il sistema bancario si trova ad affrontare.

In un recente rapporto, l'agenzia di rating Standard & Poor's ha osservato come nel 2012 le banche italiane abbiano tagliato alle imprese ben 44 miliardi di euro di finanziamenti. In un sistema finanziario fortemente bancocentrico come quello italiano in cui il 92% del fabbisogno finanziario a lungo termine delle imprese è fornito dalle banche, il percorso di *deleveraging* avviato dagli istituti di credito, frenando gli investimenti e la crescita, rischia di prolungare l'attuale fase di recessione.

Fig.1 - Prestiti bancari alle imprese (variazione percentuale su base annua)

(Fonte: Banca d'Italia)



Di fronte a questa realtà, da più parti si richiama la necessità di sviluppare canali di finanziamento alternativi a quello bancario. Tra questi si evidenzia negli ultimi mesi un rinnovato interesse per le cartolarizzazioni come strumento di *funding* capace di fare affluire il risparmio raccolto dagli investitori istituzionali (fondi pensione, società di *asset management*, assicurazioni, fondi comuni) alle imprese.

Come emerso nel corso della Global ABS Conference di Bruxelles, il basso livello dei

rendimenti ed il conseguente maggiore appetito per il rischio da parte degli investitori ha determinato un allargamento della base dei potenziali investitori e una conseguente maggiore liquidità rispetto al recente passato.

Lo sviluppo del mercato della cartolarizzazione

Dall'entrata in vigore della Legge 130/99, la cartolarizzazione ha conosciuto un rapido sviluppo che si è protratto fino al 2008. In questo periodo gli ABS (e, in particolare, la classe senior degli *asset backed Securities*) venivano generalmente collocati sul mercato. In tali operazioni, l'*originator* di solito sottoscriveva la sola tranche junior (titoli generalmente privi di rating che, da un lato, sono i primi a sopportare le eventuali perdite legate ai mancati incassi sui crediti cartolarizzati e, dall'altro, beneficiano dell'*excess spread* derivante dall'operazione).

Dal 2007, la crisi dei mutui *subprime* ha gettato una luce sinistra su tale strumento; la conseguente crisi di liquidità e la mancanza di fiducia diffusasi tra gli investitori hanno di fatto reso inutilizzabile la *securitisation* nella sua configurazione originaria. nella quale i titoli emessi dalle società per la cartolarizzazione (*SPV o special purpose vehicles*) venivano collocati sul mercato dei capitali e sottoscritti da operatori qualificati che utilizzavano i titoli come forma di investimento.

Dal 2008 in poi si sono pertanto venute a creare delle strutture alternative che hanno comunque consentito alle banche *originators* di continuare ad utilizzare la *securitisation* come regolare strumento di *funding*. In particolare, si sono diffuse le c.d. auto cartolarizzazioni in cui gli ABS (sia senior, sia junior) vengono interamente sottoscritti dall'*originator* e la classe *senior* viene impiegata per ottenere liquidità

attraverso operazioni di finanziamento con la Banca Centrale Europea.

I titoli (*senior*) rivenienti dalla cartolarizzazione hanno così perso la loro specifica caratteristica di forma di investimento per trasformarsi in una riserva strategica di liquidità per la banca *originator*.

Solo recentemente si è assistito ad un sia pure modesto ritorno di interesse degli investitori.

Ne è un esempio l'operazione Monviso 2013 originata da Consel S.p.A e strutturata da Credit Agricole-CIB avente ad oggetto un pool di crediti composto da prestiti per l'acquisto di veicoli nuovi (39,9%), veicoli usati

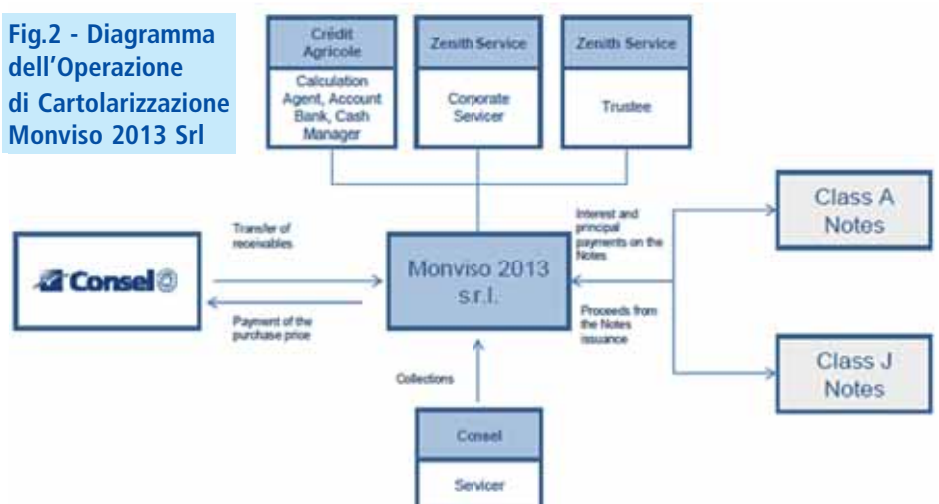
(8,4%), prestiti personali (34,9%) e prestiti finalizzati (16,8%). L'operazione ha previsto la cessione pro soluto dei crediti al veicolo (SPV) Monviso 2013 Srl costituito ai sensi della Legge 130/99 sulla cartolarizzazione.

L'acquisto del portafoglio è stato finanziato dal Veicolo attraverso l'emissione di due *tranches* di titoli obbligazionari ("ABS"): i titoli senior, quotati presso la Borsa del Lussemburgo e caratterizzati da una cedola fissa di 1.85% hanno beneficiato del massimo rating attribuibile a tali operazioni in Italia da parte di S&P's (pari a AA+) e del rating AA da parte di DBRS; i titoli subordinati 'junior', non dotati di rating e non quotati sono stati interamente sottoscritti da Consel.

A seguito di un crescente interesse del mercato una tranche pari a circa il 50% del titolo senior è stato collocato sul mercato, mentre la parte restante è stata sottoscritta dall'*originator* che la utilizzerà come collaterale per operazioni di rifinanziamento con la Bce per il tramite della Capogruppo Banca Sella Holding.

Della tranche collocata, il 54% è stato acquistato da società di Asset Manage-

Fig.2 - Diagramma dell'Operazione di Cartolarizzazione Monviso 2013 Srl



Il modello integrato di controllo strategico e risk management nel settore vitivinicolo

ment, il 45% da Banche e l'1% da SGR. A livello di distribuzione geografica, il 51% è stato distribuito in Germania, il 20% in Francia ed il 29% in Italia.

Vantaggi della cartolarizzazione

Con questa operazione la società ha raggiunto il duplice obiettivo di diversificare la propria raccolta e di ridurre il costo del *funding*.

L'esperienza citata evidenzia alcuni dei vantaggi insiti nell'operazione: attraverso la *securitisation*, l'*originator* può finanziarsi sul mercato dei capitali ad un costo molto più basso rispetto a quello che dovrebbe sopportare facendo ricorso ai tradizionali canali bancari e dei mercati dei capitali.

La cartolarizzazione consente inoltre di rendere "liquidi e negoziabili" attivi (generalmente crediti) che altrimenti non lo sarebbero: ciò permette di accrescere l'efficienza e la trasparenza del mercato; gli ABS, grazie alle tecniche di valutazione dei crediti (o più in generale dei flussi di cassa) e alla segregazione del capitale, sono generalmente caratterizzati da merito di credito molto elevato. In questo modo si agevola l'accesso diretto ai mercati dei capitali soprattutto dei piccoli operatori e si accelera il processo di disintermediazione bancaria.

Autorevoli esperti si sono pronunciati recentemente a favore di un rilancio del mercato delle cartolarizzazioni. La stessa Bce sta studiando, insieme alla BEI (Banca Europea per gli Investimenti), interventi per riattivare le emissioni di ABS (*Asset Backed Securities*) basate su prestiti alle imprese, anche se, come ricordato dallo stesso Draghi, le soluzioni non saranno imminenti.

La cartolarizzazione può essere molto utile per i prestiti alle PMI italiane, che mancano di un mercato secondario liquido. Occorre tuttavia non commettere gli errori del passato attraverso un utilizzo distorto della *securitisation*: si tratta di sviluppare una cartolarizzazione "virtuosa", come l'ha chiamata Marco Onado sul Sole 24 Ore del 21 aprile, di applicare controlli che assicurino la trasparenza delle informazioni agli investitori professionali circa il rischio sottostante e la condivisione del rischio da parte dell'*originator* (*risk retention*).

L'intervento pubblico può sicuramente contribuire al rilancio, ad esempio attraverso la proposta della garanzia pubblica sulle cartolarizzazioni di prestiti alle PMI già avanzata nel 2009 dall'allora Governatore della Banca d'Italia, Mario Draghi.



di FABIO GHI
(Amministratore Delegato
Bios Management)

Il Risk Management può essere definito come il "processo attuato dal Consiglio di Amministrazione di un'impresa, dai suoi manager e dal personale operante ai livelli inferiori, applicato a partire dalla Pianificazione Strategica e trasversale rispetto all'impresa, disegnato per identificare gli eventi che potenzialmente potrebbero compromettere i risultati dell'azienda, per gestire questi stessi in coerenza con l'appetito al rischio dei vari stakeholders e per garantire una certa tranquillità sul raggiungimento degli obiettivi aziendali".¹

Il Risk Management è quindi un sistema manageriale che tutte le imprese dovrebbero adottare, con il quale identificare, valutare e gestire in modo *integrato e strategico* i rischi *particolari*² d'azienda, facendo sempre riferimento al sistema rappresentato dal *rischio economico generale*³, con la finalità di garantire la durevolezza aziendale nel lungo periodo.

Gli approcci al rischio vanno da un approccio di tipo *reattivo*, caratterizzato da assenza di programmazione nella gestione del rischio che viene affrontato solo nel momento in cui esso si presenta, a un approccio *proattivo*. Questo approccio viene definito *Risk Management evoluto* o *Enterprise Risk Management* o ancora *Risk Management in ottica integrata*. Questa metodologia, sorta verso la fine degli anni '90, promuove l'integrazione fra aree aziendali e la trasversalità anche nella gestione del rischio, collocando l'attività di controllo a priori dei fattori di incertezza all'interno del più ampio momento della Pianificazione Strategica⁴. In particolare, dal 2004, anno in cui è stato elaborato il noto framework *Enterprise Risk Management* (ERM) da *PriceWaterhouseCoopers* per conto del *Committee of Sponsoring Organisations (CoSO) della Treadway Commission*, si sono susseguiti contributi, sia nella prassi sia nella letteratura, che hanno evidenziato lo stretto legame tra rischio, strategia e performance. Tra questi contributi citiamo Frigo e Anderson (2009) e Kaplan (2009).

Quest'ultimo in particolare identifica nella *Balanced Scorecard* lo strumento idoneo

per la gestione del rischio: infatti per ciascuna prospettiva della BSC è possibile sviluppare una *risk scorecard*⁵.

Per evitare che il Risk Management sia percepito in azienda solamente come un "*costly compliance exercise*" e quindi venga introdotto con l'unico scopo di rispettare la normativa⁶ (*rischio del controllo*) con effetti di burocratizzazione e immobilismo (*iper-controllo*) o ancora, per evitare l'*illusione del controllo* (l'azienda ritiene ingiustificatamente che tutti gli eventi incerti siano ben gestiti)⁷ è opportuno integrare la gestione del rischio con il Controllo Strategico. Infatti per poter valutare costantemente la bontà di una strategia e le esigenze di eventuali modifiche, occorre disporre di uno strumento realmente bilanciato in grado di monitorare, oltre alle performance di breve e lungo periodo, anche i *fattori di rischio interni e d'esterni* all'azienda rilevanti per il successo della strategia e intendendo come tali anche le *opportunità* diffuse (rischi ad effetto positivo).

¹ CULASSO F., *Gestione del Rischio e Controllo Strategico* (2009), G. Giappichelli Editore, Torino, p.159-162

² Rischio particolare può essere nullo, statico, quasi-dinamico, endogeno o esogeno.

³ Al rischio economico generale sono soggette tutte le aziende ed è sempre economico nei suoi effetti poiché ostacola l'azienda nella generazione del profitto.

⁴ CULASSO F., *Gestione del Rischio e Controllo Strategico* (2009), G. Giappichelli Editore, Torino, p.139-142

⁵ "At each level you could develop a risk scorecard that would serve as an early warning system when one of your strategic objectives was in jeopardy. Risk scorecard targets could come from a heat map, a two-dimensional table with the likelihood and the consequences of a risk event each scored on a 1-to-5 scale." KAPLAN R.S., *Managing Risk in the new world*, Harvard Business Review, pp. 72-73, ottobre 2009.

⁶ Tra i principali interventi normativi adottati in Italia ricordiamo D.Lgs. n. 231/2001 sulla responsabilità penale degli enti, la riforma del diritto societario (legge n.6/2003), la riforma del risparmio (legge n. 262/2005) e il recepimento della direttiva europea Transparency (D.Lgs. n. 32/2007).

⁷ CULASSO F., *Gestione del Rischio e Controllo Strategico* (2009), G. Giappichelli Editore, Torino, p.204-205.

LA NOSTRA GRANDE IMPRESA? IL TUO TRAGUARDO!

BIOS Management si pone l'obiettivo di garantire un servizio di alto livello in ambito di Business Intelligence e Process Reengineering grazie alla capacità dei propri consulenti di interpretare e veicolare le esigenze strategiche aziendali.

- Marketing analytics
- Sales force empowerment
- Budget & Forecast
- Reporting & Dashboard
- AFC process reengineering
- BSC Management

I PROFESSIONISTI DELLA BUSINESS INTELLIGENCE E DEL PROCESS REENGINEERING

WWW.BIOSMANAGEMENT.COM

ALBA (CN)
 C.so Piave, 174 12051
 Tel. +39 0173.287371
 Fax +39 0173.287354

TORINO (TO)
 P.zza Maria Teresa, 6/A 10123
 Tel. +39 011.0462146
 Fax +39 011.0462147

La *Balanced Scorecard Integrata* può quindi essere costruita attraverso le seguenti tre fasi:

- l'inserimento di indicatori di fattori di rischio (*Key Risk Indicators - KRIs*) ordinari interni ed esterni, ossia tutti quei rischi identificati dal Risk Management come non trasferibili o non adeguatamente neutralizzabili finanziariamente;
- l'inserimento di parametri legati ai fattori critici di successo (FCS) "emergenti" o "bottom-up" con i relativi rischi correlati, quantificati da nuovi parametri KRI;
- l'inserimento di indicatori per il monitoraggio della Performance e del livello di eccellenza del modello stesso.

L'abbinamento *Key Risk Indicator* e *Key Performance Indicator* deve essere sviluppato per tutte le prospettive mediante il procedimento logico-causale alla base dello strumento della *Balanced Scorecard* in modo tale che i due processi del Risk Management e del Controllo Strategico convergano verso un unico macro processo.

di determinazione dei principali fattori critici di rischio legati al *settore vitivinicolo*.

Le imprese operanti in questo settore devono anch'esse avvicinarsi alle nuove logiche e ai nuovi strumenti di Controllo Strategico ponendo molta attenzione all'individuazione dei rischi che caratterizzano questo business. Il wine business si contraddistingue dagli altri settori in quanto è un'attività tradizionalmente influenzata da eventi incontrollabili ed imponderabili, di *natura meteorologica*, in grado di condizionare notevolmente il risultato dell'attività economica. Inoltre, nel corso degli ultimi anni, i processi di *globalizzazione* che hanno riguardato i mercati agro-alimentari e la riforma delle *politiche comunitarie*, che ha ridotto e sta ancora oggi portando ad una contrazione del sostegno pubblico al settore, hanno comportato una trasformazione dell'ambiente strategico dell'impresa vitivinicola sottoponendole ad una crescente pressione competitiva ed accrescendo il rischio imprenditoriale. Il processo di globalizzazione comporta, infatti, un'estensione sia geo-

grafica, sia merceologica del mercato e si riflette sull'intero sistema imponendo alle imprese del settore di aumentare sia la qualità che, contemporaneamente, di ridurre i costi in un contesto di sostegno pubblico ridotto. Fondamentale diventa quindi rimodulare il *ruolo degli strumenti di gestione del rischio (risk management)*. Il rischio in ambito vitivinicolo può essere scomposto in cinque fattori⁸:

- **Fattore produzione:** il rischio che maggiormente influenza l'attività agricola deriva dalle oscillazioni della produzione (rischio di raccolto);
- **Fattore prezzo:** il rischio di prezzo deriva dalle fluttuazioni delle quotazioni sui mercati sia degli input che degli output;
- **Fattore istituzionale:** il rischio istituzionale è rappresentato dalle conseguenze derivanti da possibili cambiamenti intervenuti nella normativa e nella regolamentazione pubblica dell'attività di produzione agricola;
- **Fattore tecnologico:** il rischio tecnologico è una conseguenza della rapidità dei cambiamenti tecnologici i quali comportano la repentina obsolescenza degli investimenti;
- **Fattore finanziario:** il rischio finanziario fa riferimento ad un'altra importante caratteristica dell'attività di produzione agricola, ossia l'esistenza di un significativo gap temporale tra l'anticipazione delle spese e il conseguimento dei ricavi, ovvero tra il sostenimento dell'investimento e il suo rientro.

Nei paragrafi che seguono vengono presentati alcuni esempi di FCS, FCR con i relativi KPI's e KRI's che concorrono a formare il cruscotto della Wine Spa. L'azienda, operante nel settore vitivinicolo, ha come obiettivo l'incremento del ROI attraverso due leve: la crescita dei ricavi (in particolare nel canale GDO e Ho.re.ca. estero) e un miglioramento della produttività diminuendo i costi. Attraverso la crescita dei volumi di vendita è possibile aumentare il ROI grazie all'aumento del turnover del capitale, mentre con la diminuzione dei costi è possibile un incremento della redditività della vendite (ROS): in questo modo si agisce su entrambi i determinanti del ROI. Attraverso un miglioramento del ROI si agisce infine sul ROE, *Return On Equity*, che rappresenta l'indicatore di redditività globale.

⁸ MATROBERARDINO P., CALABRESE G., MAGLIOCCA P., *Scenari competitive, valore e misurazione delle performance nell'impresa della vite e del vino, quaderno N. 5/2000.*

Per la Wine spa importante è inoltre il monitoraggio dell'indebitamento aziendale, visto l'estensione del ciclo monetario che caratterizza le imprese operanti nel settore vitivinicolo. L'indice di indebitamento agisce inoltre sul ROE: quest'ultimo è infatti scomponibile in ROI, indice di indebitamento e indice dell'incidenza della gestione extra-operativa.

A questo punto è opportuno sottolineare l'importanza non solo dei KPIs finanziari, ma anche dei Fattori Critici di Rischio (FCR). Sulla prospettiva degli azionisti, o profilo economico - finanziario, grava il rischio economico d'impresa, cioè sostanzialmente:

- il rischio sistematico o generale, che incombe sull'azienda in quanto esistono problemi e pericoli che minacciano tutta l'economia e tutte le attività; esso comporta - al suo crescere - un incremento del costo del capitale;
- il rischio specifico o particolare, che incombe sulla specifica azienda e comporta - al suo crescere - un impatto sui risultati economico-finanziari in termini di elevata variabilità.

Per la costruzione della BSC integrata interessano i rischi specifici d'impresa, che, per questa prospettiva, relativamente alla strategia deliberata, devono essere monitorati per il raggiungimento dell'obiettivo della redditività di lungo periodo. Tra questi è stato individuato il rischio meteorologico che gioca un ruolo importante nel business del vino: Wine SpA dovrebbe quindi assicurarsi che i propri conferenti si trovino in zone di produzione differenti per evitare che eventi come grandine, piogge e siccità possano compromettere l'intera produzione.

Altri FCR sono legati alla crisi dei consumi di vino soprattutto in Italia. Altri FCR sono il rischio di prezzo e di tassi di interesse e il rischio legato alla normativa che può portare a un incremento dei costi.

Inoltre visto che Wine SpA punta ad una crescita soprattutto del segmento estero, è opportuno considerare il rischio di cambio.

I FCR identificati per la prospettiva del cliente finale e i relativi KRI's riguardano il rischio che, focalizzando l'attenzione sulle attività di *Trade marketing* a presidio dei canali GDO e Ho.re.ca, si perda di vista il cliente finale. Wine Spa deve invece continuare a investire in attività di *consumer marketing* per mantenere la *brand loyalty* in modo tale da non compromettere nel medio periodo la quota di mercato delle diverse marche. Alcuni rischi riguardano invece il rischio di un posizionamento che

non rispecchi quanto richiesto dal cliente. In particolare per il raggiungimento degli obiettivi che ci si è posti nei confronti dei canali di vendita Wine deve migliorare il proprio processo di logistica in uscita, per garantire alla merce di essere nel posto giusto, al momento giusto, nella quantità giusta e nelle condizioni idonee. Inoltre occorre adeguare il servizio pre e post vendita alle esigenze del canale: diventa quindi importante gestire le relazioni con il canale per attuare idonee iniziative di marketing, in particolare parliamo di *Trade marketing* quando il cliente in oggetto è un intermediario, e un servizio post vendita per rispondere alle diverse esigenze che possono verificarsi dopo l'acquisto. Inoltre è stato riscontrato in Wine una tendenza, che è andata ad accentuarsi con la situazione economica attuale, a pagare con dilazioni anche superiori ai 120 giorni. Diventando quindi un problema che può tradursi in squilibri economici-finanziari. Pertanto è opportuno gestire efficacemente il processo di gestione dei crediti commerciale oltre alla rischiosità dei singoli clienti.

Il processo produttivo viene invece chiamato in causa per migliorare la produttività e quindi diminuire i costi. Occorre inoltre una gestione attenta del magazzino di vino sfuso, materiali e imballi per garantire all'intero processo di trasformazione-produzione la massima efficacia ed efficienza.

Attraverso questo processo di identificazione e misurazione dei fattori critici di successo e di rischio (che variano da un'azienda all'altra) si costruisce la wine scorecard.

Infine andrebbero poi valutate altre iniziative nel caso in cui queste fossero emerse durante la fase di costruzione della BSC. Un esempio di eventuali nuove opportuni-

tà che andrebbero a modificare la strategia di partenza potrebbero un accordo di *partnership con un distributore* che gestisca il canale *Ho.re.ca.* nazionale ed internazionale o ancora la *vendita online*.

Queste possibili strategie, qualora fosse nell'interesse della Direzione intraprenderle, andrebbero tradotte in FCS, FCR e indicatori KPI's e KRI's e inseriti a loro volta nel cruscotto integrato.

Infine, la BSC integrata dovrà incorporare alcuni indicatori che misurino il grado di eccellenza nella gestione sistemica del rischio e delle performance.

È chiaro quindi come uno strumento come la BSC favorisce la diffusione di una visione olistica dell'azienda, non solo incentrata sul raggiungimento di traguardi economici-finanziari, ma anche di mercato, di razionalizzazione dei processi interni, di miglioramento delle capacità del personale e della capacità di analisi e diffusione della conoscenza dei sistemi informativi.

Le aziende operanti in questo settore si trovano infatti ad avere un insufficiente orientamento al mercato, una bassa diffusione delle innovazioni nei prodotti, nei processi e nell'organizzazione (in particolare per quanto concerne le tecnologie dell'informazione e della comunicazione), un modesto sviluppo delle reti tra produttori e una bassa capacità di gestire le relazioni con la distribuzione. Questi elementi di criticità vanno gestiti attraverso l'introduzione di strumenti di Controllo Strategico come la *Balanced Scorecard Integrata*, pena il sorpasso dell'attuale leadership da parte delle tigri del Nuovo Mondo (Cile, Argentina, Australia, USA, Canada, Nuova Zelanda e Sud Africa), in un settore in cui l'Italia vanta una grande e storica tradizione di produzioni di eccellenza.

FCS	FCR	KRI'S
Redditività	- Rischio di credito - Rischio meteorologico (grandine, gelate, siccità..)	- % clienti a rischio categoria C/ totale clienti - % conferenti provenienti dalla stessa zona
Aumento ricavi di vendita	- Domanda di mercato in calo (rischio volume) - Rischio di cambio - Rischio di prezzo dei conferimenti (vino sfuso)	- Modifica % dei tassi di cambio
Diminuzione dei costi	- Adempimenti normativa	
Indebitamento	- Rischio di tasso di interesse	- Modifica % dei tassi di interesse
Riconoscibilità	- Immagine Marchio premium - WineAgricole (Ho.re.ca.) potrebbe risentire della strategia focus sulla GDO	- Tasso di abbandono clienti Ho.re.ca. - Punteggi guide di settore per i vini del Marchio WineAgricole
Piani promozionali GDO o sconti per canale Ho.re.ca	- Perdita di redditività - Potere contrattuale nei confronti della GDO	- Costi promozioni e sconti sul totale dei costi
Immagine	- Perdita di immagine (brand loyalty)	- Tasso di abbandono cliente finale
Rapporto qualità-prezzo	- Rischio di posizionamento (prezzo troppo basso/alto)	- Rapporto qualità-prezzo rispetto ai competitors
Nuove tecnologie	- Rischio di obsolescenza tecnologica - Rischio di competenze tecnologiche non adeguate	- Vita media utile nuova tecnologia rispetto all'investimento effettuato - Sondaggi sul livello della soddisfazione
Sistema informativo	- Rischio di competenze informatiche non adeguate	- Sondaggi sul livello della soddisfazione

Continuous Auditing/Continuous Monitoring: il monitoraggio delle performance e dei rischi di business delle reti



di GIANLUIGI BRIZZI
(Senior Manager, Internal Audit,
Risk & Compliance - KPMG)

La congiuntura economica negativa, le crescenti pressioni del Board e delle normative locali, le esigenze di riduzione dei costi e di miglioramento dell'efficienza operativa, nonché l'emergere di nuovi rischi di business stanno portando a modificare l'approccio alla gestione dei rischi e delle performance aziendali.

Nel presente contesto in evoluzione, il Continuous Auditing ed il Continuous Monitoring stanno assumendo un ruolo sempre più rilevante tramite il monitoraggio "in tempo reale" e "sul campo" delle reti di vendita, dei processi aziendali e delle altre strutture decentrate dell'impresa.

L'esposizione ai rischi operativi e alle frodi e l'importanza di monitorare le performance aziendali hanno da sempre rappresentato un fattore importante nell'ambito della vita di un'impresa e del suo sistema di controllo interno.



Nel corso degli ultimi anni i riflessi della pesante crisi finanziaria che ha colpito l'economia mondiale, la sempre più spinta globalizzazione delle imprese e la crescente attenzione anche dei "regulator" ad una tempestiva gestione dei rischi da parte delle aziende, come dimostra ad esempio la nuova edizione del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana del dicembre 2011, che ha confermato la centralità del "rischio" nel

Continuous Auditing/ Continuous Monitoring

È un sistema di reporting a supporto della Società per monitorare a distanza:

- la performance dei processi, delle attività e dei controlli;
- l'operatività dei sistemi informativi;
- la correttezza delle transazioni processate.

Tali attività di monitoraggio a distanza possono essere gestite all'interno delle società dai seguenti attori:

- il management, tramite sistemi automatici di riscontro per monitorare che le attività svolte a livello decentrato e i controlli operino secondo il disegno predefinito al fine di mitigare i rischi in essere (Continuous Monitoring);
- la funzione di internal audit, per la raccolta su base continuativa o con frequenza prestabilita di evidenze di audit e di anomalie su transazioni, attività e controlli in essere (Continuous Auditing).

sistema dei controlli, hanno rappresentato un forte stimolo all'incremento di tecniche/metodologie di controllo dei rischi e delle performance sempre più efficaci, tempestive ed efficienti: tra queste si posiziona il "continuous auditing/continuous monitoring" (CA/CM).

Il CA/CM ha l'obiettivo di garantire un processo di monitoraggio nel continuo delle performance e dei rischi delle strutture decentrate di un'azienda o di un gruppo, incrementando l'efficienza e la tempestività di tale sistema di controllo; a tal fine prevede almeno due dimensioni di analisi (Processi e Strutture decentrate sul territo-



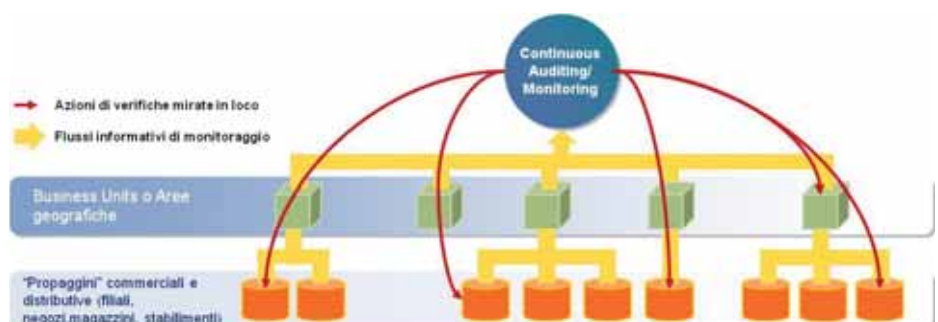
rio) attraverso le quali "esplorare" l'operatività aziendale per identificare e quantificare le performance aziendali tramite specifici KPI nonché andamenti anomali potenzialmente rischiosi, tramite KRI.

Definiti i suddetti indicatori è possibile, sulla base di flussi informativi ricevuti in tempo reale, controllare "a distanza" l'andamento degli stessi, identificare quelle situazioni che presentano scostamenti/anomalie e attivare, secondo un approccio risk based, "mirate verifiche sul campo" finalizzate ad approfondire le cause delle anomalie riscontrate e definire le opportune azioni correttive.

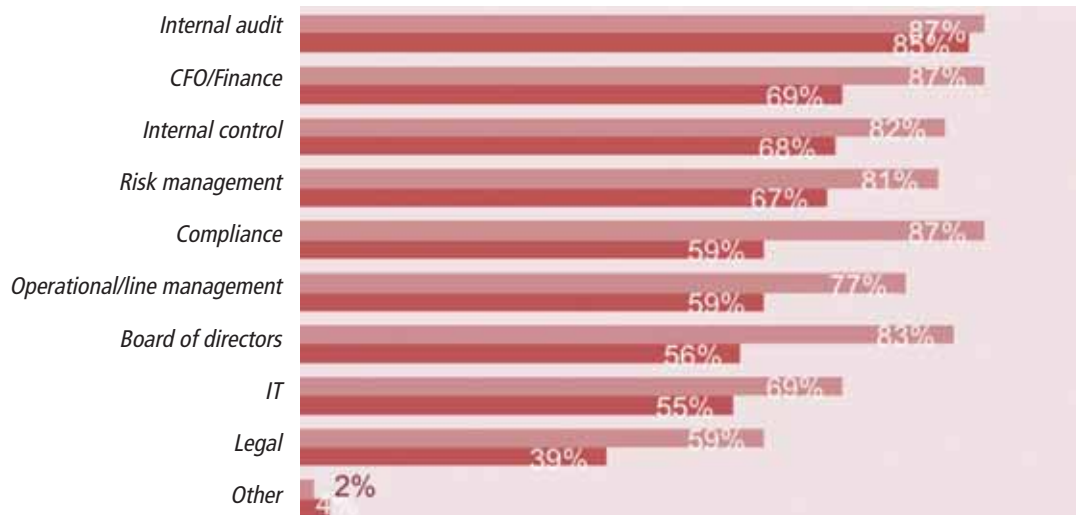
L'efficacia del CA/CM, come strumento gestionale di controllo delle attività aziendali a livello decentrato e come misura preventiva di contrasto dei rischi aziendali, si misura quindi sulla capacità di identificare e rimuovere le cause delle anomalie attraverso un approccio integrato che prevede:

- il monitoraggio centrale tramite l'analisi dei flussi informativi relativi ai key performance indicators e key risk indicators;
- l'attività sul campo mirata all'investigazione delle cause.

Questa metodologia di controllo, che storicamente ha avuto origine nel mondo delle



Il CFO è spesso uno degli sponsor e dei beneficiari di tali strumenti di monitoraggio (rispettivamente 87% e 69% dei casi)



banche e delle assicurazioni, sta sempre più trovando applicazione negli altri settori economici, grazie anche alla continua innovazione tecnologica che ha permesso di incrementarne i risultati in termini di tempestività ed efficienza; in particolare sta riscontrando l'interesse di quelle aziende/gruppi che:

- presentano "propaggini" commerciali e "distributive" (filiali, negozi, agenzie, magazzini, stabilimenti, altre reti di distribuzione, ecc.);
- hanno più siti produttivi/ controllate decentrate e/o operano a livello world-wide;
- necessitano di forme di monitoraggio più spinto sulle proprie realtà controllate sia nell'ambito dei gruppi privati sia nell'ambito del settore della pubblica amministrazione (ad esempio i comuni nei confronti delle società municipalizzate o la regione nei confronti degli enti rientranti nell'ambito della "Sanità");
- presentano altre tipologie di realtà decentrate e/o presentano maggiori rischi di frodi/non conformità a leggi, regolamenti e procedure.

In conclusione, tale sistema integrato di monitoraggio delle performance e dei rischi aziendali(CA/CM), che è utilizzato dalle aziende anche per effettuare valutazioni strategiche sulla propria rete di filiali/punti vendita/ecc. in termini di "efficiamento", definizione di nuove aperture nonché di eventuali chiusure, rappresenta un'ulteriore evoluzione nel continuo processo di crescita in termini di efficienza ed efficacia del sistema di controllo interno delle aziende e sembra destinato a trovare una crescente applicazione nei prossimi

anni, come dimostra anche una recente survey sul CA/CM condotta nel 2013 da KPMG, "CA/CM: the current status and the road ahead", che testimonia la crescente sensibilità a livello internazionale delle aziende per le tematiche di controllo a

distanza delle proprie realtà decentrate ed evidenzia anche come nella gran parte dei casi si tratti di un'esigenza sentita dalla maggior parte degli organi/funzioni più direttamente coinvolti sui temi in questione (si veda il grafico sovrastante).

Expert Connections

Our sharpest minds cut through your toughest problems.

I professionisti del nostro network di società di revisione e corporate finance e di studi di consulenza fiscale aiuteranno la vostra attività a muoversi nella giusta direzione con soluzioni pratiche e consulenza specialistica. Grazie ad una presenza globale unita alla prospettiva locale, RSM fornisce soluzioni innovative, aiutandovi a guardare oltre e a crescere più forti.

Connect to RSM Italy and connect with success.

[RSM Italy Audit&Assurance Srl](#) [RSM Italy Tax&Advisory Srl](#)
[RSM Italy Capital Markets Srl](#) www.rsmta.it
www.rsmitaly.com

RSM è un brand utilizzato da un network di studi professionali e di società di revisione indipendenti che svolgono la loro attività autonomamente. RSM International Limited non fornisce direttamente alcun servizio di consulenza o di contabilità.



RSM
Audit • Tax • Advisory

Roma • Milano • Torino • Padova
Brescia • Agrigento • Empoli

Il mercato immobiliare e la crisi



di **ALESSANDRO BERLINCIONI**
(Presidente F.I.M.A.A. Torino
- Socio CDAF)

In Provincia di Torino, secondo le statistiche disposte dalla Camera di Commercio, dall'inizio dell'anno 2013 alla fine di maggio sono stati 229 i fallimenti dichiarati, 108 nel solo Comune Capoluogo.

Il dato drammatico è che del totale dei fallimenti dichiarati nella Provincia è che quasi l'85% riguarda società che, in definitiva, rappresentano il motore della crescita del mercato immobiliare, in quanto in grado di locare spazi o acquistarli.

Osservando la dinamica storica dei fallimenti dichiarati nei primi 5 mesi dell'anno sembra (e speriamo) che l'anno peggiore sia alle spalle: la variazione tendenziale calcolata sui primi 5 mesi dell'anno 2012 risulta, a maggio 2013, infatti del -14,6% nel complesso della Provincia e del -25% nel Capoluogo (fig. 1).

Siamo realmente giunti alla fine del ciclo depressivo? A guardare i dati dei registri delle imprese, appare ancora che il numero complessivo di imprese registrate nel primo trimestre 2013 risulta in decremento di ulteriori 3.600 unità rispetto all'anno precedente, consegnando un stock complessivo di imprese sugli stessi livelli del 2007 (poco più di 231 mila) dopo che nel 2011 se ne erano registrate quasi 238 mila.

I dati sulle cessazioni non appaiono confortanti, mai così alte negli ultimi 7 anni come nel primo trimestre 2013!

Eppure non mancano indicatori che ci aiutano a vedere il futuro meno nero ed a pensare che la ripresa possa essere vicina:

- Il prodotto interno lordo ai prezzi di mercato è calato, in Italia, nel I trimestre 2013 del 2,4%; contro il -2,8% dell'ultimo trimestre 2012: è la migliore performance dell'indicatore negli ultimi 4 trimestri;
- L'indice delle vendite del commercio al dettaglio è diminuito del 2,9% nel I trimestre 2013: anche in tal caso il dato è il migliore da 3 trimestri a questa parte;
- In Provincia di Torino, nel I trimestre 2013, si assiste ad una minore riduzione

delle vendite di immobili destinati ad uffici ed al settore produttivo, rispetto allo stesso periodo del 2012; mentre per il settore commerciale la variazione appare della stessa entità (tav. 1);

Tavola 1 - Variazioni % tendenziali del numero di scambi di immobili in Provincia di Torino al 1° trimestre 2013 per tipologia (valori %)

Trimestri	Residenziale	Terziario
1°- 2012	-16,7%	-32,7%
1°- 2013	-14,0%	-6,1%

Trimestri	Commerciale	Produttivo
1°- 2012	-12,4%	-5,2%
1°- 2013	-13,0%	-4,8%

(Fonte: Elaborazioni Ufficio Studi FIMAA Torino su dati Agenzia del Territorio)

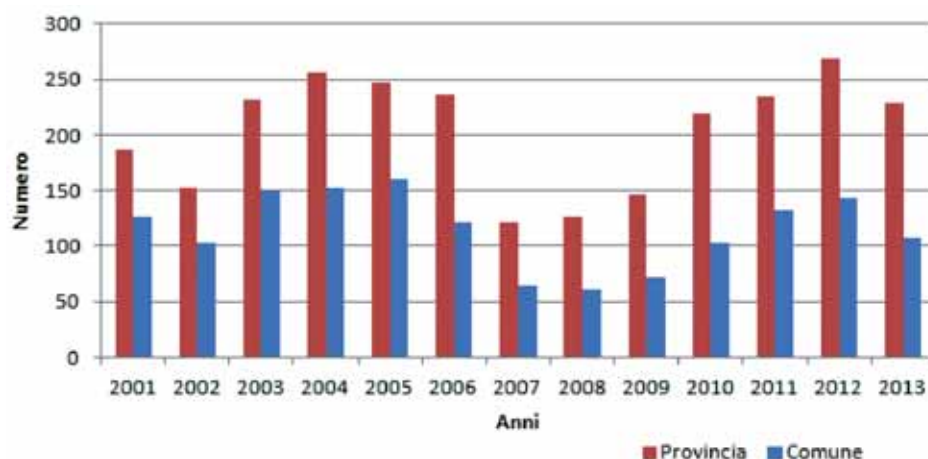
- Anche nel settore residenziale la variazione 2013 risulta migliorativa rispetto a quella calcolata lo scorso anno: in tal caso avendo la disaggregazione statistica territoriale del dato tra Comune Capoluogo e Resto della Provincia, è possibile scorgere un "netto" miglioramento della situazione nella città (dove la variazione del numero di compravendite si è attestato sui -10,1% punti percentuali contro il -18,1% fatto segnare nell'anno passato) a differenza del dato nel Resto della Provincia che rimane più fortemente negativo.

Ciò ad indicare il fatto che saranno probabilmente ancora una volta i grandi centri

urbani che con logica del "saper fare", creare innovazione, cultura e associazionismo governeranno la più profonda crisi economica dell'ultimo secolo.



Figura 1 - Numero di fallimenti dichiarati a Torino nei primi 5 mesi degli anni indicati (numero)



(Fonte: Elaborazioni Ufficio Studi FIMAA Torino su dati Camera di commercio di Torino)

Minibond: un caso concreto



di CARLOTTA BOERO
(Pitagora Revisione - Socia CDAF)

Come abbiamo visto, in seguito all'approvazione del Decreto Sviluppo 2012 e l'introduzione di una serie di provvedimenti studiati su misura per le piccole e medie imprese, è stato reso più conveniente l'utilizzo di forme di finanziamento alternative al credito bancario: i "minibond".

L'adozione di tale strumento da parte dell'Italia è successiva rispetto ad altri Paesi della zona euro, quali Francia e Germania, ed è da ricercarsi nel tentativo di offrire un nuovo sostegno alla realtà economica italiana, in cui sono le piccole realtà territoriali il vero motore economico del Paese.

Rivediamo in cosa consistono

I "minibond" non sono altro che strumenti obbligazionari o titoli di debito a medio termine, destinati sia a investitori istituzionali (banche, fondi-pensioni, sgr, sicav, ...), sia "professionali" privati (persone fisiche/giuridiche dotate di particolare consistenza patrimoniale e di ampia conoscenza dei mercati finanziari), secondo la definizione MiFid. La novità consiste nel fatto che le aziende medie e piccole non quotate in borsa possono in questo modo affidarsi al mercato come fonte di finanziamento, abbandonando il classico canale bancario. È stato infatti allineato il trattamento fiscale delle società non quotate a quelle quotate che emettono obbligazioni, ed in particolare: la deducibilità degli interessi passivi, l'eliminazione dei limiti civilistici che impedivano alle non quotate di emettere bond per un ammontare superiore al doppio del patrimonio netto, l'esenzione dall'applicazione della ritenuta sugli interessi ed altri proventi (nel caso di quotazione) e la deducibilità degli oneri e costi di emissione nell'esercizio durante il quale sono sostenuti.

Dall'11 febbraio 2013, per favorire lo sviluppo dei nuovi strumenti di debito delle PMI italiane, è divenuto attivo il nuovo Segmento Professionale del mercato ExtraMOT (ExtraMOT PRO). I requisiti che le Società devono avere per potervi accedere sono: la pubblicazione dei bilanci degli ultimi due esercizi (di cui l'ultimo sottoposto a revisione contabile) e l'aver

messo a disposizione un documento informativo con alcuni dati essenziali; non è, invece, richiesta la pubblicazione del prospetto di quotazione.

Il processo di emissione

Le società che intendono procedere con l'emissione, di durata che non può essere inferiore a 36 mesi, devono, oltre avere l'ultimo bilancio certificato da una società di revisione iscritta nel registro dei revisori contabili, avvalersi di un advisor e di una banca *arranger* nelle varie fasi di progettazione, emissione e collocamento dei titoli.

Le fasi che conducono all'emissione dei minibond prevedono: una prima analisi dell'esistenza dei requisiti minimi, la predisposizione di un piano di sviluppo e la valutazione del merito creditizio dell'azienda. Viene, poi, effettuato uno studio in merito alla tipologia di prestito specifico per la realtà dell'impresa, si procede ad effettuare la ricerca di investitori ed, per finire, vi sono le fasi di collocamento e quotazione.

Un caso concreto

Il primo vero prestito obbligazionario "mini" in Italia, è stato emesso da CAAR (Consulting Automotive Aerospace Railway) un'impresa piemontese di engineering, con lo scopo di dare un forte impulso alla propria crescita e sviluppo, anche e soprattutto a livello internazionale.

L'ammontare totale collocato è stato di 3 milioni di euro, con una durata quinquennale ad un tasso fisso relativamente alto del 6,5% e con un rimborso del capitale progressivo a partire dal secondo anno.

L'operazione di emissione è stata effettuata grazie ad una banca *arranger*, alla nostra Società di revisione Pitagora S.r.l., che ha effettuato la certificazione del bilancio ed alla collaborazione di una Società di consulenza che ha seguito con il management tutte le fasi del processo.

Rischio o opportunità?

I maggiori dubbi che ad oggi permangono sono sul fronte della domanda. Non sarebbero, infatti, così numerosi gli investitori istituzionali interessati ad investire su imprese poco conosciute all'estero, poco citate sui mezzi di informazione e di dimensioni non grandi, seppur magari

leader nel loro settore. Un ulteriore problematica è la richiesta da parte del mercato di strumenti liquidi e valutati con rating trasparente, mentre l'investimento legato ai "mini-bond" deve essere mantenuto fino a scadenza e non vi è l'obbligo di giudizio da parte delle più note agenzie di rating. Le strutture interne di analisi del credito, inoltre, di cui dovrebbero dotarsi gli investitori istituzionali, potrebbero non essere ricompensate adeguatamente dai tassi offerti.

Tutte le premesse per uno sviluppo sembrano però esserci, sia perché esiste concretamente l'esigenza da parte delle imprese di ricercare un finanziamento non bancario, sia perché ci sono risorse finanziarie che vogliono trovare nuove opportunità di investimento e diversificazione. La problematica sarà fare convergere esigenze diverse verso una comune e concreta opportunità di guadagno e di sviluppo anche internazionale, con la possibilità, magari in futuro, di consentire l'accesso anche ad investitori privati (supportati dall'esperienza di consulenti finanziari).

Grafica e Comunicazione

Cataloghi, depliant, brochures, folders, modulistica, marchi e logotipi di prodotto, impaginazione di riviste e magazine, stampa grandi formati.



Servizi grafici

Via Cesana, 11/c
10139 Torino
Tel. 011 4340996

alfabeta.grafica@tin.it - www.alfabetagrafica.it

stampa digitale
stampa offset
legatoria
editoria digitale



Via Lamarmora 21
10128 Torino
Tel. 011.544996
Fax 011.5611068
www.mgprint.it
umb.mg@tin.it

Nuovi Soci CDAF

NOME	AZIENDA
AGOSTINI RAFFAELLA	IP SKILL SRL
ARDUINO GIANCARLO	CREDITO EMILIANO
BELTRAMINO DANILO	IDEA CAPITAL FUNDS SGR SPA
DANIELI DAVIDE	PRIMA INDUSTRIE SPA
FANTINO GIOVANNA	FIAT SERVICES SPA
FARAUDO ANTONIO VALENTINO	FLZ CONSULTING LTD. DI ANTONIO FARAUDO C/O STUDIO TIMPANI
FICO FEDERICA	RIA GRANT THORNTON SPA
GOZZOLI ANDREA	TRAFALGAR SPA
PICATTI MONICA	AZIMUT SPA
TAVANI FABIO	RIA GRANT THORNTON SPA
VIGGIANO GIUSEPPE	BIOS MANAGEMENT SRL

Prossimi Eventi CDAF 2013

11 SETTEMBRE

Della serie "STASERA PARLIAMO CON..."
incontro con la Professoressa
Elsa Fornero

OTTOBRE

Evento organizzato da ANDAF Piemonte
in collaborazione con AON

NOVEMBRE

Evento organizzato con KPMG
dal titolo "CONTINUOUS AUDIT,
CONTINUOUS MONITORING"

DICEMBRE

Cena degli auguri di Natale
e consegna delle Borse di Studio



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.