



Resoconto della Cena degli Auguri

di CLAUDIO LESCA (Presidente CDAF e Consigliere ANDAF)

Cari amici,
 il 2013 è stato ancora un periodo di grande incertezza e difficoltà sia per i lavoratori che per le aziende, che hanno continuato a fare i conti con la situazione di crisi dei mercati mondiali, dovendo fronteggiare sia le contrazioni di volumi di vendita sia le ulteriori riduzioni dei margini di business. Le azioni di riduzione dei costi attuate, hanno impattato anche sulla forza lavoro e tanti hanno dovuto far conto di ciò.

Nonostante tutto questo però, senza che me ne sia quasi accorto, un anno è volato dalla precedente serata degli Auguri, e sono molto felice che ancora una volta siamo stati in tanti (circa 150 persone tra Soci e ospiti) a ritrovarci al **ristorante del NH Hotel Tech del Lingotto** per festeggiare insieme il Natale 2013.

Il successo che avevate attribuito lo scorso dicembre alla serata degli Auguri, ci ha infatti indotti a ricontattare il **Socio Giorgio Cavallo di IPI** (la società che gestisce il locale), per definire l'accordo anche per quest'anno.

L'ambiente così particolare in cui si sono consumati gli aperitivi (e al termine della cena gustato un'infinità di squisiti dolcetti), la sala ristorante al piano superiore, il servizio attento dello staff dell'Hotel e le tante leccornie offerte, ci hanno accompagnato in una serata "serena e magica" trascorsa tra amici vecchi e nuovi, allietati dagli **intermezzi musicali di Filippo Del Noce (il figlio del Socio Adina Garzino) al flauto ed Edoardo Pieri alla chitarra.**

Continua nella pagina seguente



Indice

Strumenti per la pianificazione strategica e controllo di gestione	pag. 3
Deducibilità perdite su crediti	6
Il Peace Keeping italiano	7
Compatibilità tra carica di amministratore e dipendente	8
Outsourcing per crediti problematici	10
Progetto per la Val Tanaro	11
Il mercato libero dell'energia elettrica	12
Youth Guarantee e Unimpiego Confindustria	15
La sfida Horizon 2020	16
Il capitale umano nei processi di internazionalizzazione	17
Anche i manager soffrono	20
Nuove S.r.l.	25
Cultura della Vendita e cultura degli Acquisti	26
Mutual Agreement Procedures	28
La conciliazione bancaria	29
Temi etici e manager	30
La fusione d'azienda	32
La Mobilità Lavorativa del Manager	34
L'agroalimentare che non conosce crisi	36
Tecnologia nelle aziende	37
Le tecnologie Web 2.0	38
Cambiamenti nel welfare, maggiori investimenti	40
Sviluppo del Corporate Performance Management	42
Vita del Club	44

Nel corso della cena è stata ufficializzata la decisione presa dal Consiglio Direttivo di nominare quale **Socio Onorario la professoressa Elsa Fornero**, e si è proceduto alla **consegna delle Borse di Studio**, di € 1.500 cadauna, da parte della **Vice Presidente Mariateresa Buttigliengo**, del **Tesoriere Paolo Rizzello** e del **Socio professor Pietro Paolo Biancone**.

Su 14 partecipanti al Bando promosso dal CDAF, i due vincitori sono stati i **neolaureati (con 110 e lode) Valeria Lettieri e Roberto Pecori**, che con grande piacere abbiamo accolto tra i nostri Soci Giovani.



Come da tradizione oramai consolidata c'era anche il **tavolo riservato ai bimbi dei Soci** (arrivati quest'anno a 12, dal più piccolo di 5 anni alla più grande quattordicenne), ai quali è stata dedicata la fiaba

“La leggenda delle campane di Natale”



*I pastori si affollarono a Betlemme
mentre viaggiavano
per incontrare il neonato re.
Un piccolo bimbo cieco sedeva
sul lato della strada maestra e,
sentendo l'annuncio degli angeli,
pregò i passanti di condurlo
da Gesù Bambino.
Nessuno aveva tempo per lui.
Quando la folla fu passata
e le strade tornarono silenziose,
il bimbo udì in lontananza il lieve
rintocco di una campana da bestiame.
Pensò “Forse quella mucca
si trova proprio nella stalla
dove è nato Gesù bambino!”
e seguì la campana fino alla stalla
ove la mucca portò il bimbo cieco
fino alla mangiatoia
dove giaceva il neonato Gesù.*

I bimbi hanno partecipato anche attivamente ai festeggiamenti provvedendo all'estrazione dei numeri della “riffa” e alla consegna dei premi ai fortunati vincitori.



Si è trattato di **20 quadretti natalizi predisposti dalla regista Altissimo**, ed acquistati dal CDAF per contribuire al sostegno della **Onlus Liberamenteunico del Cottolengo** (che come ricorderete ci aveva stupito con le scenografie predisposte dall'Altissimo e con le performance teatrali dei suoi attori alla Cena d'Estate).



La cena nel salone si è poi conclusa con la degustazione del **tradizionale panettone offerto da La Torinese**, grazie all'interesse del **Segretario Giancarlo Somà**, e con il brindisi di Natale e gli auguri per un 2014 che sia in grado di aiutare la politica a fare le scelte più giuste per consentire al paese di uscire dalla crisi economica e sociale che stiamo vivendo.

La speranza di tutti è infatti che si riesca ad avviare veramente quel percorso virtuoso e quella ripresa che si sta attendendo oramai da troppo tempo.



Nel corso del mio intervento, alla luce del contesto di incertezza del mondo del lavoro sopra ricordato e vista la presenza di tanti dirigenti attivi e di molti giovani, non sono riuscito a trattenermi dal ricordare le recenti riforme pensionistiche e rinnovare l'invito a valutare con attenzione come garantirsi una previdenza adeguata al proprio futuro da pensionati, considerato che la pensione pubblica non sarà più in grado di offrire un'adeguato tasso di sostituzione rispetto al livello retributivo pre-pensione.

A questo proposito ho segnalato che il **21 gennaio 2014 dalle 10,30** ho organizzato, in veste di Presidente del Fondo Pensione Telemaco, presso l'Unione Industriale una delle tappe del tour che stiamo conducendo sul territorio nazionale per illustrare ai lavoratori e alle aziende del settore delle Telecomunicazioni le caratteristiche generali della Previdenza Complementare e i relativi bene-

fici e vantaggi (economici e fiscali) che derivano dall'isciversi ad un Fondo Pensione Negoziale.

In linea con l'attenzione posta alla problematica dal CDAF sin dal 2007 (anno dell'applicazione della Legge 252 che ha introdotto l'obbligo della scelta di destinazione del TFR) l'evento, dal titolo **“(In) Formazione su Previdenza Complementare”**, sarà comunicato a tutti i nostri Soci, e come evento InterClub anche a quelli degli altri Club dei Dirigenti dell'UI, che così potranno parteciparvi gratuitamente, come tutti coloro che riterranno il tema sia un argomento di loro interesse.

Al termine della serata le **gentili signore della Segreteria, Emiliana Pisani e Federica Ganio**, hanno provveduto alla consegna del **“Panettone per la vita” di ADMO** (Associazione Donatori Midollo Osseo), l'Onlus che opera a favore dei bambini malati di leucemia e delle loro famiglie e che da anni sosteniamo.



Nell'occasione sono stati anche distribuiti i **libretti “Torino Cheese” e “Torino Doc”** realizzati dalla Camera di Commercio di Torino, ed offerti generosamente ai Soci CDAF dal suo **Segretario Generale Guido Bolatto**, per promuovere la conoscenza delle prelibatezze casearie ed enologiche del torinese.

In chiusura dell'articolo vi ricordo la **compilazione del Questionario**, lanciato ad inizio dicembre ed inserito sul nostro sito: l'obiettivo era di farne un resoconto in questo numero della LaS, ma per dare l'opportunità a tutti di dare il loro contributo di valutazione, è stato deciso di mantenerlo in linea fino a fine dicembre.

Vi invito infine a **candidarvi per un ruolo negli organi direttivi del CDAF** quando riceverete in primavera l'invito dai “Saggi”, in vista delle votazioni e della nomina del Consiglio Direttivo e del Collegio dei Revisori per il prossimo triennio e che l'Assemblea dovrà deliberare a giugno 2014.



Strumenti innovativi al servizio della pianificazione strategica e del controllo di gestione: due casi di successo a confronto nel settore dei servizi



di FABIO GHI
(Amministratore Delegato
Bios Management)

"If you can not measure it, you can not improve it": la crescente complessità e turbolenza degli scenari socio-economici e l'aumento delle variabili competitive su cui si gioca il successo aziendale spingono i manager a rinnovare continuamente l'interesse verso il tema del controllo di gestione e della **misurazione della performance** che ne costituisce parte integrante, dal momento che rende possibile la rilevazione delle prestazioni, nonché la loro valutazione ed analisi rispetto ad un insieme di parametri-obiettivo.

Essa dovrebbe infatti essere usata sia a scopo "diagnostico", monitorando i risultati raggiunti e correggendo gli eventuali scostamenti dai target prefissati attraverso il meccanismo del feedback, sia "interattivo", coinvolgendo i vari soggetti nelle attività decisionali in modo tale da poter cogliere subito le opportunità e le esigenze di cambiamento, attuando in questo modo il **Controllo Strategico**.

Aspetto che caratterizza il Controllo Strategico è che, una volta che la strategia sia stata elaborata e tradotta in programmi realizzativi, essa possa essere "mappata" nei suoi fattori critici di successo e questi connessi alla programmazione e al controllo di breve periodo attraverso l'individuazione di *Key Performance Indicators*.

Lo strumento che può permettere questa integrazione è la Balanced Scorecard che rappresenta il modello più diffuso e sistematico tra i modelli di Business Performance e funge da collante per l'effettiva integrazione della Pianificazione Strategica con il Controllo di Gestione e, più a monte, con la Strategia.

Un esempio di concreta implementazione di un cruscotto di indicatori di performance è rappresentato dal **gruppo Kos**, compagnia leader nel settore dei servizi sanitari e assistenziali attiva su differenti segmenti del mercato sanitario-assistenziale attraverso diverse società specializzate: *Residenze Anni Azzurri* nell'assistenza socio-sanitaria per gli anziani, *Istituto di*

Riabilitazione S.Stefano nella riabilitazione, *Redancia* nella psichiatria e *Medi-pass* nella fornitura di servizi ad alta tecnologia per ospedali. Opera inoltre nella medicina per acuti attraverso una sperimentazione gestionale con la società *Ospedale di Suzzara*.

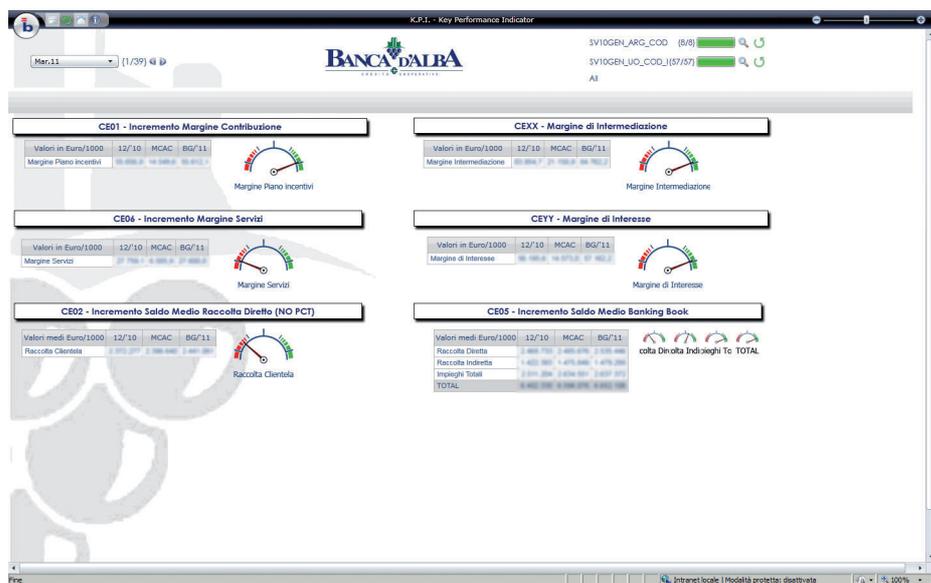
Kos ha sviluppato uno strumento evoluto di analisi delle informazioni in grado di supportare il processo decisionale garantendo velocità e affidabilità.

La reingegnerizzazione del *Work Flow Finance* (pianificazione, redazione dei budget, reportistica) garantisce l'integrazione necessaria per gestire in modo efficiente un'organizzazione così reticolare e complessa.

In particolare KOS ha implementato una Balanced Scorecard con la quale monitorare per ciascuna business unit i KPI speci-

fici del settore sanitario e intervenire tempestivamente nel caso questi si discostino dai livelli target prestabiliti.

Le origini del modello di Kaplan e Norton risalgono al 1990 quando il Nolan Norton Institute sponsorizzò lo studio multisocietario "*Measuring Performance in the organisation of the Future*": alla base vi era la convinzione che le esistenti misure di performance legate ai soli indicatori monetari ostacolassero la creazione di futuro valore. Il nuovo sistema di indicatori lag (ritardati o indicatori di effetto) e lead (anticipati, ovvero indicatori di driver o causa rispetto ai precedenti) suddivisi nelle 4 prospettive (economico finanziaria, clientela, processi interni, sviluppo organizzativo) enfatizza i nessi tra le variabili in gioco, in modo da favorire la scelta delle azioni più appropriate per raggiungere gli obiettivi di gestione.



I più recenti lavori di Kaplan e Norton individuano 6 step per creare un sistema di management capace di legare la pianificazione strategica e l'esecuzione operativa della stessa: esso viene definito "closed loop management system for strategy execution" (2008) e permette di legare la strategia (individuata dal piano strategico, dalla mappa strategica e dalla Balanced Scorecard) ai piani operativi (dashboards, budgets e conti economici).

Di seguito alcuni esempi degli indicatori individuati per KOS:

• **KPI Economici finanziari:**

KPI Area Pulizia

(Costo Pulizie /mq, materiali pulizie, Servizi pulizie /Ore Pulizie, Pulizia dip/ ore pulizia)

KPI Area Manutenzioni

(Costo Manutenzione / mq, Costo Manutenzione / Posti Letto,

Manutenzione Dip/mq, Servizi Manutenzione/mq)
KPI Area Utenze (Gas-Riscaldamento/ mq; Energia/ mq, Acqua/ mq)

• **KPI clienti**

Indice posti letto, indice monitor plafond, indice tasso di occupazione, indice tariffa media, indice attrattività volume, attrattività valore, prestazione a giornate, Yield.

• **KPI processi interni e sviluppo organizzativo**

Indice assenteismo, indice flessibilità, indice copertura standard e budget, efficienza interna, incidenza malattia, tasso formazione, costo medio orario, turnover, totale personale FTE.

Grazie all'implementazione di strumenti evoluti di controllo strategico il CEO, il CFO e i controller di KOS Group possono ora

contare su un sistema capace di supportare e migliorare il processo decisionale e il controllo delle performance della compagnia in grado di rappresentare velocemente i dati aziendali relativi alla gestione del personale e dei posti letto oltre a un sistema di reportistica dettagliato per gruppi e per singola legal entity, capace di fornire i parametri reali per ogni business unit.

Come in KOS, anche la **Banca di Credito Cooperativo di Alba, Langhe e Roero** (di seguito Banca d'Alba), istituto leader nel settore del Credito Cooperativo, operante in Piemonte e in Liguria con 68 filiali e più di 80.000 clienti, ha ritenuto necessaria l'implementazione di un processo di controllo strategico integrato.

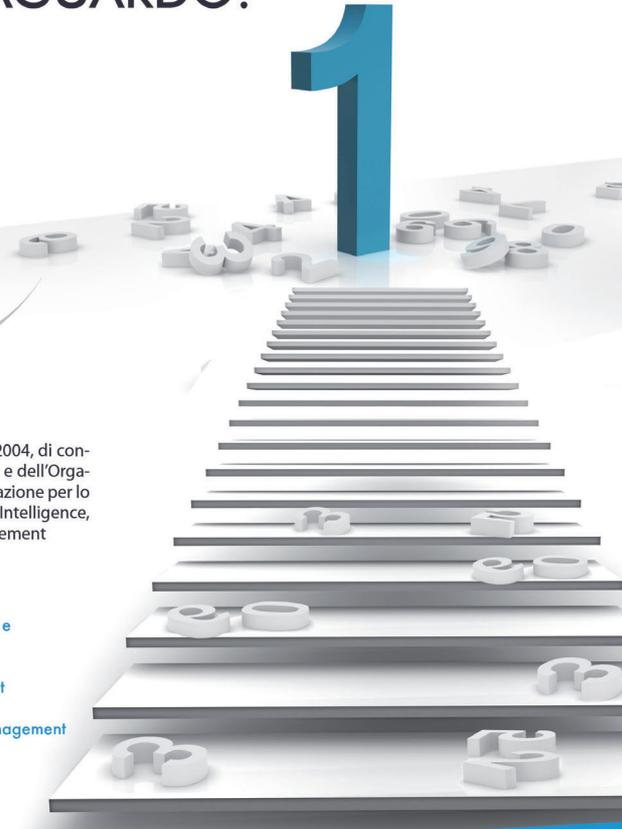
La sfida è stata quella di integrare in un'unica piattaforma il processo di pianificazione, controllo di gestione e budget – con interazioni Top Down tipiche della Direzione Generale e approccio Bottom Up dei Direttori di Filiale – attraverso una riorganizzazione dei flussi di lavoro.

Le necessità di Banca d'Alba erano il miglioramento e l'ottimizzazione del processo di pianificazione e controllo: dalla distribuzione della reportistica direzionale alle filiali (per permettere analisi fino al massimo dettaglio), allo sviluppo di un sistema d'indicatori chiave di performance (KPI) per tracciare e monitorare le informazioni strategiche.

Il risultato finale consente di analizzare e condividere tutti i numeri della Banca, dai Consuntivi al Budget, per ogni singola filiale fino al singolo rapporto di cliente, per arrivare infine al risultato complessivo della Banca.

Entrambe le società si sono avvalse del supporto di **Bios Management**, società di consulenza specializzata nell'implementazione di sistemi evoluti di controllo di gestione e pianificazione strategica, e rappresentano due casi di successo a testimonianza di come nell'attuale contesto, caratterizzato da un'evoluzione dinamica e discontinua, possano competere solo le aziende che sanno dotarsi di idonei strumenti informativi e decisionali in grado di favorire la tempestiva formulazione di adeguate risposte ai mutamenti e agli stimoli provenienti dall'ambiente esterno ed interno.

LA NOSTRA GRANDE IMPRESA? IL TUO TRAGUARDO!



BIOS

M A N A G E M E N T

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

- Strategia
- Supporto Operativo Gestionale e Sviluppo delle Competenze
- Corporate Finance
- Compliance & Risk Management
- Organizzazione & HR
- Performance & Knowledge Management

BIOS MANAGEMENT: TAKE CARE OF YOUR BUSINESS

WWW.BIOSMANAGEMENT.COM

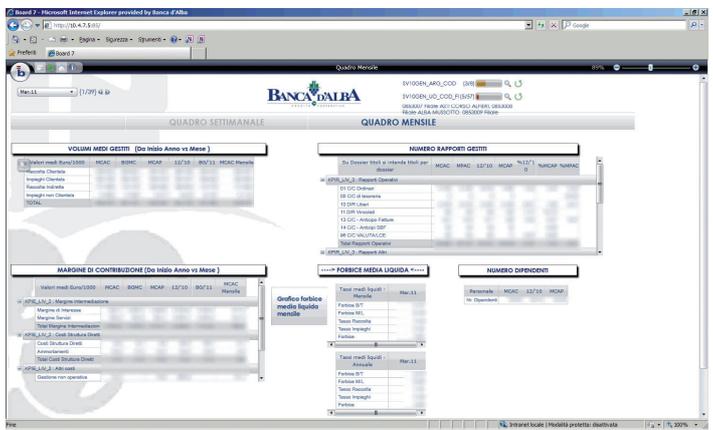
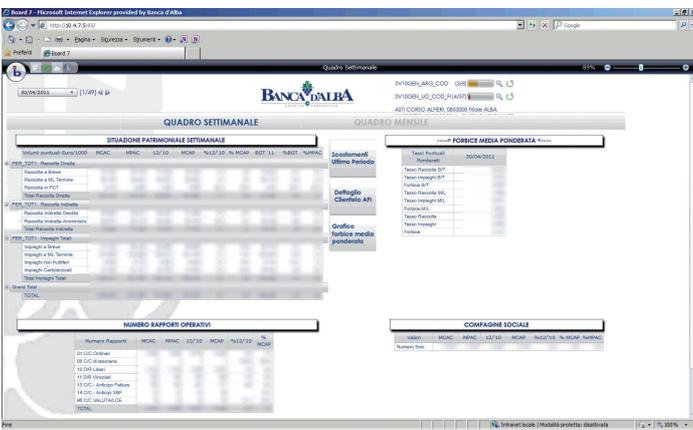
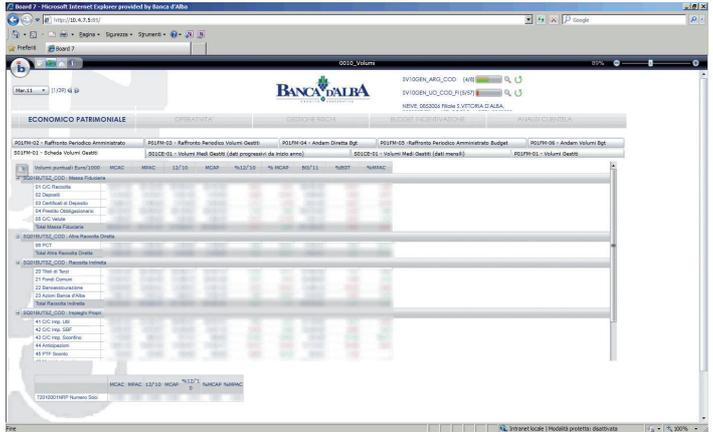
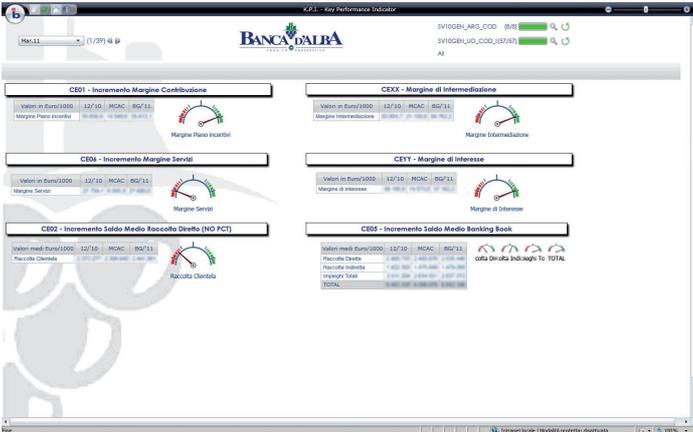
ALBA (CN) ■ ■ ■

C.so Piave, 174 12051
 Tel. +39 0173.287371
 Fax +39 0173.287354

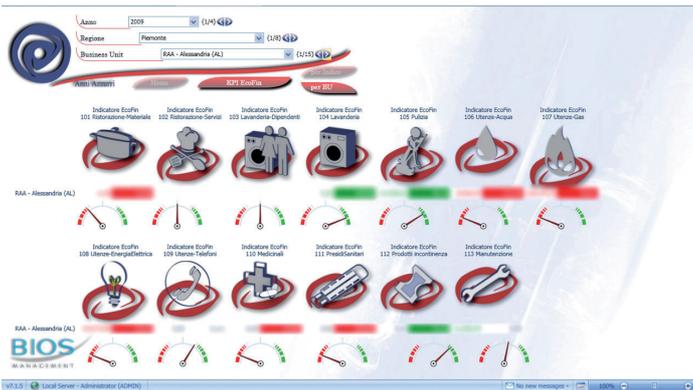
TORINO (TO) ■ ■ ■

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

Cruscotto Balanced Scorecard e reportistica rete commerciale su piattaforma di Business Intelligence in BANCA D'ALBA



Cruscotto Balanced Scorecard e reportistica direzionale per le Business Units (Ricavi, PFN, CCN, CAPEX) e KPI operativi per BU con applicativo di Business Intelligence presso Gruppo KOS



Perdite su crediti: condizioni necessarie ai fini della deducibilità



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

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

1) OBIETTIVO DEL LAVORO

Oggetto del presente lavoro è una breve disamina delle condizioni necessarie ai fini della deducibilità delle perdite sui crediti verso soggetti italiani ed esteri. Non sono stati trattati i particolari casi di deducibilità delle perdite relative ai microcrediti (non superiori a Euro 2.500 o a Euro 5.000, a seconda della tipologia di impresa) ed ai crediti verso debitori assoggettati a procedure concorsuali.

Alla luce della principale normativa e prassi di riferimento, in particolare della recente Circolare 26/E dell'1/8/2013, sono stati individuati i requisiti e gli elementi probatori necessari ai fini della deducibilità delle perdite su crediti.

2) PERDITE SU CREDITI VERSO SOGGETTI RESIDENTI

La prima parte dell'art. 101, co. 5, del TUIR stabilisce che le "perdite su crediti sono deducibili se risultano da elementi certi e precisi".

Secondo l'Amministrazione Finanziaria (Circolare 39/E del 2002) la perdita per essere deducibile deve essere "definitiva", ovvero si deve poter escludere la possibilità che in futuro il credito possa essere incassato; altrimenti la perdita è solo "potenziale".

Nella Circolare 26/E del 2013 sono state indicate alcune linee guida per individuare quando sono presenti le condizioni di deducibilità, distinguendo tra le perdite determinate tramite un processo valutativo interno e le perdite originatesi a seguito di un atto realizzativo.

2.1) Perdite su crediti derivanti da un processo valutativo

L'Agenzia delle Entrate ha confermato che per le perdite derivanti da un processo valutativo la definitività della perdita può essere verificata solo qualora la "situazione di illiquidità finanziaria ed incapienza patrimoniale del debitore sia tale da far escludere la possibilità di un futuro soddi-

sfacimento della posizione creditoria" (Circolare 26/E del 2013, par. 3.1).

Nella stessa Circolare sono stati elencati i casi in cui la predetta situazione è verificata:

- in presenza di un decreto che accerti lo stato di fuga, di latitanza o di irreperibilità del debitore;
- in caso di denuncia di furto d'identità da parte del debitore ex art. 494 c.p.;
- in caso di assenza continuata del debitore ex art. 49 c.c..

Al di fuori dei predetti casi è necessario essere in possesso di una pluralità di elementi che provino l'esistenza delle condizioni di deducibilità della perdita, quali ad esempio:

- i documenti attestanti l'esito negativo di azioni esecutive attivate dal creditore (ad es. il verbale di pignoramento negativo);
- la documentazione che provi che il debitore si trova "nell'impossibilità di adempiere per un'oggettiva situazione di illiquidità finanziaria ed incapienza patrimoniale" (ad es. lettere dei legali incaricati della riscossione del credito o relazioni negative rilasciate dalle agenzie che si occupano del recupero crediti);
- l'antieconomicità della riscossione del credito quando i costi per l'esecuzione delle procedure di recupero siano uguali o maggiori al credito; in tale caso non sono richieste particolari prove formali, ma sono sufficienti ad esempio raccomandate con ricevuta di ritorno con le quali si sollecita il pagamento. La verifica dell'antieconomicità deve essere effettuata confrontando diversi preventivi di soggetti operanti nell'ambito del recupero crediti includendo anche i costi di gestione interni all'impresa se desumibili dalla contabilità.

2.2) Perdite su crediti derivanti da atti realizzativi

L'Agenzia delle Entrate, nella Circolare 26/2013, ha identificato quali atti che producono il realizzo o l'estinzione del credito i seguenti:

- 1) la cessione del credito;
- 2) la transazione con il debitore;
- 3) l'atto di rinuncia al credito.

Se un credito viene **ceduto a titolo definitivo**, ed esce dunque dalla sfera giuridica, patrimoniale ed economica del creditore, si ritengono verificati i requisiti di deducibilità della perdita quando:

- il credito è ceduto a banche o intermediari finanziari vigilati indipendenti e residenti in Italia o in paesi che consentano un adeguato scambio di informazioni; o
- la perdita è di ammontare non superiore alle spese che sarebbero state sostenute per il recupero del credito e sia stato messo in atto almeno un tentativo di recupero. In tal caso deve essere determinato il costo per il recupero del credito tenendo anche conto dei costi di gestione interni se desumibili dalla contabilità.

La **transazione**, che comporta la riduzione definitiva del debito o degli interessi, origina una perdita deducibile se:

- motivata dalle comprovate difficoltà finanziarie del debitore stesso, e a condizione che il creditore ed il debitore non siano parte dello stesso gruppo; o
- come nel caso della cessione a titolo definitivo, se il recupero del credito risulta antieconomico.

In caso di **rinuncia o remissione**, nonostante vi sia l'estinzione del credito, la perdita si realizza in un contesto di unilateralità e può rappresentare un atto di liberalità in deducibile ai fini fiscali. In tale caso la deducibilità è riconosciuta se la perdita risulta inerente all'attività d'impresa, ossia:

- se sono documentate le ragioni di insostenibilità patrimoniale del debitore; o
- di antieconomicità delle azioni esecutive.

3) PERDITE SU CREDITI VERSO SOGGETTI ESTERI

L'art. 101, co. 5, del TUIR si applica anche ai soggetti esteri.

L'Agenzia delle Entrate nella Circolare 26/E del 2013 e 39/E del 2002 ha confermato che ai fini della deducibilità delle perdite su crediti non rileva la localizzazione del debitore.

La Circolare 26/E del 2013 non ha fornito chiarimenti specifici per quanto concerne la sussistenza e gli elementi probanti il possesso dei requisiti di deducibilità, dunque si dovrà far riferimento a quanto previsto per i soggetti italiani (ad es. lettere dei legali incaricati della riscossione del credito, relazioni negative rilasciate da società di recupero dei crediti, raccomandate con ricevuta di ritorno per il sollecito del pagamento, ecc.).

Sull'argomento si è espressa anche la Cassazione (Sentenza n. 23863 del 19/11/2007) affermando che nel caso di

Il Peace Keeping italiano - Libano

debitore estero ai fini della verifica della sussistenza degli elementi certi e precisi richiesti dall'art. 101, co. 5, del TUIR, non è necessario accertare giudizialmente l'insolvenza del debitore estero, ma è sufficiente che la documentazione provi le perdite in modo certo e preciso, in quanto *"il legislatore ha riguardo solo alla oggettività della perdita e non pone alcuna limitazione o differenziazione a seconda della causa di produzione della stessa"*.

4) CANCELLAZIONE DEI CREDITI DAL BILANCIO A SEGUITO DI EVENTI ESTINTIVI

L'art. 101, co. 5, ultimo periodo, del TUIR prevede che per i soggetti che redigono il bilancio in base ai principi contabili IAS/IFRS gli elementi certi e precisi sussistono anche *"in caso di cancellazione dei crediti dal bilancio operata in dipendenza di eventi estintivi"*.

Per i soggetti IAS adopter si ritengono soddisfatti i requisiti richiesti ai fini della deducibilità delle perdite su crediti in tutti i casi in cui è possibile effettuare la *derecognition*. Lo IAS 39 consente la cancellazione di un'attività finanziaria iscritta in bilancio se:

- i diritti contrattuali sui flussi finanziari derivanti dalla stessa scadono;
- l'impresa trasferisce i diritti contrattuali a ricevere i flussi finanziari dell'attività finanziaria, realizzando il trasferimento di tutti i rischi e benefici dell'attività finanziaria;
- l'impresa mantiene i diritti contrattuali a ricevere i flussi finanziari dell'attività finanziaria, ma assume un'obbligazione contrattuale a pagare i flussi finanziari a uno o più beneficiari, realizzando il sostanziale trasferimento di tutti i rischi e benefici della proprietà dell'attività finanziaria.

Ad oggi la predetta previsione normativa non produce nessun effetto sui soggetti che adottano i principi contabili italiani; tuttavia il D.d.L. Stabilità 2014 in corso di approvazione prevede un'ulteriore modifica all'art. 101, co. 5, del TUIR, estendendo, a decorrere dal periodo d'imposta in corso al 31/12/2013, anche ai soggetti che applicano i principi contabili OIC la disposizione in base alla quale gli elementi certi e precisi sussistono in caso di cancellazione dei crediti da bilancio operata in applicazione di principi contabili.



di **GIORGIO BORELLO**
(Socio CDAF)

La missione delle Nazioni Unite in Libano, UNIFIL, appartiene alla categoria di presenze di medio-lungo periodo nelle aree di operazioni. Attualmente al comando del Generale Italiano Paolo Serra, la missione presenta aspetti di originalità e modernità che la distinguono da altre operazioni e ne fanno un case study nell'ambito del moderno peace keeping.

L'intervento dell'ONU in Libano risale a marzo del 1978 per garantire il ritiro israeliano dal Libano, ristabilire la pace e la sicurezza e per assistere il governo libanese nel riassumere la propria legittima autorità nel Paese.

Il Libano, oggi, sta nuovamente attraversando un periodo di elevata tensione, non solo per lo storico confronto tra Hezbollah e lo Stato di Israele, ma anche per le ripercussioni dei conflitti in atto nella Regione mediorientale e i risvolti delle varie "Primavere Arabe".

Nel 2006, il Consiglio di Sicurezza delle NU, con la risoluzione n. 1701 ha indirizzato l'attività della missione lungo 3 direttrici:

- monitoraggio della cessazione delle ostilità tra Libano e Israele;
- supporto "Lebanese Armed Forces (LAF)" dispiegate nel Libano sud;
- assistenza alla popolazione civile, anche attraverso la realizzazione di progetti di cooperazione civile finalizzati ad una crescita sostenibile tesa al miglioramento della qualità della vita e per promuovere una soluzione a lungo termine della crisi Libano - Israeliana.

Per conseguire i sopracitati obiettivi, UNIFIL dispone di una forza di circa 11.000 militari, di 38 Paesi (di cui circa 1.100 Italiani) e di circa 1.000 civili. Queste forze agiscono all'interno di un'area di operazioni relativamente piccola (circa 1.026 Km²), delimitata a sud e a est dai 120 Km della "Blue Line", a nord dal fiume Litani e a ovest da 34 Km di costa del Mare Mediterraneo.

L'area è stata suddivisa in 2 settori, West a guida italiana e East a guida spagnola a livello di brigate, alle quali si aggiunge una

unità di riserva a livello di reggimento, alle dirette dipendenze del Force Commander.

L'UNIFIL ha anche la responsabilità di una Area of Maritime Operations (AMO) all'interno della quale opera una Maritime Task Force con il compito di prevenire traffici illeciti, in concorso con la Marina Militare Libanese; attualmente è costituita da 8 navi di 6 Paesi.

La stabilità dell'area raggiunta oggi è in gran parte frutto delle molteplici attività operative che le unità di UNIFIL regolarmente conducono con le LAF per garantire il rispetto della Risoluzione 1701 ed avere un effettivo controllo sul territorio posto a sud del fiume Litani.

Di fondamentale importanza è poi la Cooperazione Civile Militare (CIMIC) condotta in collaborazione con le organizzazioni civili e finalizzata a promuovere il progresso economico e sociale del Sud Libano, con specifico riferimento alla ricostruzione delle infrastrutture danneggiate, all'aggiornamento scolastico, alle campagne ecologico-sanitarie, alle attività sportive ed alla valorizzazione ambientale e storica del Paese.

Proprio grazie alle sinergie e alle misure poste in essere nell'ambito di una missione complessa e variegata, è stato possibile conseguire importanti risultati verso un cessate il fuoco permanente e una pace duratura.

La Missione UNIFIL, la cui presenza è fortemente accettata e supportata dalla comunità internazionale e dai Governi Libanese e Israeliano ha dimostrato di saper cogliere le opportunità emerse nell'affrontare le diverse sfide/criticità per agevolare il cammino verso il conseguimento degli obiettivi fissati dal Consiglio di Sicurezza dell'ONU nel pieno rispetto del Mandato ricevuto.

Compatibilità dell'ufficio di amministratore e del rapporto di lavoro subordinato



di SIMONETTA CANDELA
(Partner - Responsabile del
dipartimento di Diritto del Lavoro
e delle Relazioni Industriali Clifford
Chance - Studio Legale Associato)

Premessa

Il fenomeno della coincidenza in capo ad un'unica persona della duplice veste di amministratore e di dipendente di una società è, da tempo, ricorrente nella pratica, specie nell'ambito di imprese articolate in gruppi di società di rilevanti dimensioni. Ciò ha appuntato l'attenzione della giurisprudenza sulla compatibilità giuridica tra l'ufficio di amministratore e di lavoratore subordinato di una medesima società di capitali. In assenza di un dato normativo specifico sul punto, la questione è risultata di particolare complessità e ad essa sono state date soluzioni differenziate nel tempo.

In epoca più risalente, era stata espressamente negata la possibilità di cumulare l'incarico di amministratore col rapporto di lavoro dipendente. Tale indirizzo è stato, tuttavia, progressivamente mitigato, specie da parte della Corte di Cassazione, dapprima sostenendo la non sussistenza di incompatibilità di principio tra la qualità di componente dell'organo amministrativo e di gestione e quella di lavoratore subordinato, dovendo bensì procedersi ad un esame caso per caso; e, successivamente, elaborando linee-guida ormai consolidate.

Le condizioni di compatibilità dell'ufficio di amministratore e del rapporto di lavoro subordinato

Può, dunque, dirsi oggi del tutto consolidato in giurisprudenza l'orientamento secondo cui vi è compatibilità tra la qualità di amministratore e quella di lavoratore subordinato della medesima società, qualora sussistano in concreto le seguenti condizioni:

- lo svolgimento, in qualità di dipendente, di *mansioni diverse* dalle funzioni proprie della carica sociale rivestita¹;
- l'assoggettamento, quale dipendente, ad un effettivo vincolo di subordinazione e, quindi, ad un effettivo *potere di supremazia gerarchica e funzionale*. L'attività lavorativa svolta dall'amministratore-dipendente deve, in altre parole, risultare eterodiretta, ossia soggetta al controllo, alle direttive ed al potere disciplinare della società stessa, eserci-

tati da un organo posto in condizione di sovraordinazione gerarchica². Questa condizione può verificarsi allorché il soggetto, quale amministratore della società, non sia a propria volta l'organo, anche di fatto, detentore esclusivo dei poteri di amministrazione della società o di poteri di così ampia estensione da determinare il realizzarsi di una situazione di **"autocontrollo"**. In questo caso, infatti, qualunque attività, diversa da quella di amministratore, questi svolga, non potrà essere considerata come lavoro subordinato, in quanto, impersonando l'organo deputato ad esprimere la volontà della società, risulterebbe essere "subordinato di sé stesso", cosa che non è giuridicamente possibile (cfr. il caso dell'amministratore unico, di cui si tratterà in seguito). Con riferimento all'accertamento dell'effettiva sussistenza del vincolo di subordinazione, è stato precisato che non deve trattarsi, da parte della società, dell'esercizio di generici poteri di verifica, assimilabili a quelli che esercita normalmente un qualsiasi consiglio di amministrazione sull'operato dei propri membri, bensì, di specifici atti di esercizio di poteri di supremazia gerarchica e disciplinare, tipici del vero e proprio rapporto di lavoro subordinato;

- L'esistenza di un'*autonoma volontà imprenditoriale*, distinta da quella del singolo amministratore, cui siano imputabili la costituzione e la gestione del rapporto di lavoro.³

Alla stregua di tali principi, ai fini della cumulabilità in capo alla medesima persona del ruolo di amministratore e lavoratore subordinato, si dovrà, dunque, in primo luogo riscontrare l'espletamento da parte dell'amministratore di una attività diversa rispetto a quella inerente la carica gestoria. Si dovrà evincere, in altri termini, l'esecuzione di due separati rapporti che legano il soggetto alla società, rispettivamente quale lavoratore subordinato e quale amministratore.

La casistica

a) Amministratore unico

In giurisprudenza è ormai pacifica l'esclusione della configurabilità di un rapporto di lavoro subordinato qualora il medesimo soggetto rivesta la carica di amministratore unico. L'effettiva ed esclusiva titolarità dei poteri di gestione comporta, in linea generale e salva la

verifica dell'esercizio in concreto di essi, l'impossibilità di configurare in capo all'amministratore unico un assoggettamento al potere direttivo, di controllo e disciplinare altrui, indispensabile, come detto, per qualificare il rapporto in termini di subordinazione.⁴

b) Presidente del Consiglio di Amministrazione

Per quanto concerne il cumulo della posizione di lavoratore subordinato con la carica di legale rappresentante dell'ente societario, è stato ulteriormente osservato che, poichè il datore di lavoro è individuato nell'organo collegiale (Consiglio di Amministrazione), e non nel Presidente, i principi affermati per il consigliere-dipendente valgono anche per quel componente del consiglio che rivesta tale carica. Infatti, la volontà della società viene espressa dal Consiglio medesimo collegialmente, e non dal Presidente, che può tutt'al più esserne portavoce e che può, in alcune ipotesi, addirittura trovarsi nella condizione di manifestare una volontà dell'ente collettivo contraria o comunque divergente dalla propria⁵. Peraltro, la giurisprudenza ha avuto modo di specificare che la compatibilità della qualità

¹ In questo senso: Cass. 25 maggio 1991, n. 5944; Cass. 11 novembre 1993, n. 11119; Cass. 12 gennaio 2002, n. 329; Cass. 21 maggio 2002, n. 7465; Cass. 17 novembre 2004, n. 21759.

² In questo senso: Cass. 21 gennaio 1993, n. 706; Cass. 13 giugno 1996, n. 5418; Cass. 24 maggio 2000, n. 6819; Cass. 29 dicembre 2000, n. 21752; Cass. 19 maggio 2008, n. 12630; Cass. 1 febbraio 2012, n. 1424.

³ In questo senso: Cass. 27 gennaio 1984, n. 654; Cass. 3 dicembre 1998, n. 12283; Cass. 14 gennaio 2000, n. 381; Cass. 10 febbraio 2000, n. 1490; Trib. Novara, 28 settembre 2010. Come recentemente affermato dalla Suprema Corte, "non possono, in un unico soggetto, riunirsi le qualità di esecutore subordinato della volontà sociale e quella di organo competente ad esprimere tale volontà; infatti, la costituzione e l'esecuzione del rapporto lavorativo subordinato devono essere collegabili ad una volontà della società distinta da quella dell'amministratore" Cass. 22 marzo 2013, n. 7312.

⁴ In questo senso: Cass. 24 maggio 2000, n. 6819; Cass. 5 settembre 2003, n. 13009; Trib. Milano 2 maggio 2012.

⁵ Così: Cass. 7 marzo 1996, n.1793, che ha infatti "escluso che alla riconoscibilità di un rapporto di lavoro subordinato sia d'ostacolo la mera qualità di legale rappresentante della società, come Presidente della stessa".

di socio-amministratore e presidente del consiglio di amministrazione di una società di capitali con quella di lavoratore dipendente della stessa non deve essere verificata solo in via formale, con riferimento esclusivo allo statuto e alle delibere societarie, occorrendo invece accertare in concreto la sussistenza o meno del vincolo di subordinazione gerarchica e, in particolare, lo svolgimento di mansioni diverse da quelle proprie della carica sociale rivestita⁶.

c) Direttore generale

Caso frequente risulta essere quello dell'amministratore che svolge presso la stessa società anche l'attività lavorativa di Direttore generale. Ancora di recente, la giurisprudenza ha confermato la cumulabilità delle due qualità in capo ad un soggetto che, da un lato, nella funzione di direttore generale, impartisce ai dipendenti istruzioni sulla gestione tecnica e amministrativa dell'impresa e, dall'altro, come amministratore, sia assoggettato alle direttive del consiglio che assume tutte le decisioni finali, definisce i programmi di attuazione e gestione e ratifica l'operato dell'alta dirigenza⁷.

d) Socio di maggioranza

La giurisprudenza ha riconosciuto l'insussistenza di una incompatibilità di principio tra la qualità di socio titolare della maggioranza del capitale sociale e quella di lavoratore subordinato della società, attesa la sostanziale estraneità dell'organo assembleare all'esercizio del potere gestorio; naturalmente, non potrà configurarsi un rapporto di lavoro di natura subordinata in capo al socio nel caso in cui lo stesso abbia di fatto assunto, nell'ambito della società, l'effettiva ed esclusiva titolarità dei poteri di gestione⁸.

e) Amministratore delegato

La posizione più delicata e, qualche volta controversa, è quella del dipendente-amministratore al quale siano state conferite dal consiglio deleghe di attribuzione gestoria dell'impresa sociale.

Nella giurisprudenza che si è occupata della specifica casistica è, tuttavia, rinvenibile un univoco orientamento nel senso di ritenere ammissibile il cumulo allorché la delega si riferisca unicamente ad attribuzioni circoscritte, limitate a taluni poteri per l'ordinaria quotidiana gestione dell'attività sociale, mentre sia riservata all'organo collegiale la formazione e l'espressione della volontà imprenditoriale e la sua

attuazione mediante esercizio di poteri di indirizzo, comando, disciplinari e di controllo tipici del datore di lavoro.

Viceversa, si è esclusa la possibilità di coesistenza dei rapporti nel caso in cui la delega di attribuzione comprenda ampi poteri di amministrazione e gestione dell'attività dell'impresa sociale⁹. Peraltro, proprio con riferimento al caso in esame, la Suprema Corte è, a più riprese, intervenuta sul tema, mitigando la rigida posizione assunta dall'INPS nella Circolare n.179 dell'8 agosto 1989, nella quale l'ente ha espressamente affermato la *"non riconoscibilità del rapporto di lavoro subordinato per i Presidenti, gli Amministratori Unici ed i Consiglieri Delegati di società"*.¹⁰

È stata, infatti, affermata dalla Suprema Corte la piena compatibilità del ruolo di Amministratore Delegato con la qualifica di lavoratore subordinato della medesima società, allorché tale qualifica sia espressamente conferita dai competenti organi amministrativi e risulti accertata la persistenza della soggezione a un potere esterno di controllo, direzione e disciplina, denotante la presenza del vincolo di subordinazione¹¹. Anche la giurisprudenza di merito ha avuto modo di sottolineare come la qualità di dipendente di una società possa essere compatibile anche con quella di amministratore delegato, a condizione che sia riscontrabile la formazione della volontà imprenditoriale in modo autonomo rispetto a quella del detto amministratore e, quindi, l'esistenza di un centro di imputazione delle decisioni direttive dell'azienda diverso e superiore, anche gerarchicamente, a quello dell'amministratore medesimo¹².

In merito ai poteri di controllo, direttivi e disciplinari, la Suprema Corte ha avuto modo di precisare, che non deve trattarsi dell'esercizio di generici poteri di verifica, assimilabili a quelli che esercita normalmente un qualsiasi Consiglio di Amministrazione sull'operato dei propri membri, ma di specifici atti di esercizio di poteri di supremazia gerarchica e disciplinare, tipici del vero e proprio rapporto di lavoro subordinato, attenuati unicamente dalla elevata posizione rivestita dal dirigente-amministratore nell'organizzazione e nella gerarchia aziendale.

In conclusione, il vincolo di soggezione andrà dimostrato richiamando, in via esemplificativa:

a) obblighi di rendicontazione, gravanti sul dirigente-amministratore;

b) la partecipazione a riunioni, meeting, etc. nel corso delle quali si possa dimostrare che organi sovraordinati al dirigente abbiano impartito ripetute e continue direttive gestionali a quest'ultimo, in ordine alle modalità di conduzione della società in relazione alle varie questioni che l'operatività dell'azienda via, via pone nel corso di ciascun esercizio sociale; e comunque, ogni ulteriore circostanza, utile a dimostrare la sussistenza di un vincolo di subordinazione gerarchica dell'amministratore delegato-dipendente ad un organo a lui sovraordinato.

⁶ In termini: Corte d'App. Venezia, 16 gennaio 2004.

⁷ In termini: Cass. 26 settembre 2005, n. 18759.

⁸ In termini: Cass. 17 novembre 2004, n. 21759.

⁹ Nel caso in cui, infatti, l'amministratore delegato sia investito di *"poteri di predominio tali, in concreto, che dalla sua volontà finisca per dipendere la completa gestione della persona giuridica, l'irrogazione delle sanzioni disciplinari, l'assunzione di lavoratori e il loro licenziamento, l'esercizio del potere direttivo e di controllo sul personale, così presentandosi come l'effettivo e solo titolare del potere gestionale, tanto da risultare vero e proprio "sovrano" della società stessa"*, egli non potrà assumere *"contemporaneamente anche la diversa e antitetica figura di lavoratore subordinato"* (Cass. 19 aprile 1999, n. 3886). In senso conforme, è stato affermato che *"non potrà rivendicare la qualifica di dirigente l'amministratore delegato con ampi poteri che si occupi a tempo pieno della gestione della società, non essendo possibile individuare nell'ambito delle funzioni di gestione mansioni dirigenziali estranee alla delega"* (Trib. Novara, 28 settembre 2010).

¹⁰ L'INPS ha così motivato il proprio avviso: *"Diversa dalle precedenti ipotesi di amministratore è, infine, il caso di soggetto che rivesta una carica amministrativa tale da rendere evanescente la posizione di subordinazione rispetto agli altri. Questo è il caso del Presidente, dell'Amministratore Unico e del Consigliere Delegato. Quando questi infatti esprimono da soli la volontà propria dell'ente sociale, come anche i poteri di controllo, di comando e di disciplina, in veste di lavoratori, essi verrebbero ad essere subordinati a se stessi, cosa che non è giuridicamente possibile. Per essi pertanto, in linea di massima, è da escludere ogni riconoscibilità di rapporto di lavoro subordinato e della conseguente assoggettabilità agli obblighi assicurativi"*.

¹¹ In questo senso: Cass. 12 maggio 1978, n.2328; Cass. 4 aprile 1980, n.2229; Cass. 26 giugno 1980, n. 4028; Cass. 24 gennaio 1981, n. 565; Cass. 19 agosto 1987, n.6953; Cass. 14 maggio 1991, n.5358.

¹² In termini: Trib. Pordenone, 4 febbraio 2005; App. Milano, 11 gennaio 2010.

Crediti problematici. Perché scegliere l'outsourcing?



di DAVIDE DUÒ ed ENRICO MESSINA
(Titolare e Responsabile Commerciale
Euro Ges.C.)

Con l'acuirsi della concorrenza e di competitors, per lo più stranieri, lo scenario finanziario si è progressivamente modificato concorrendo all'incremento della crisi, sia da un punto di vista teorico che pratico, generando un nuovo panorama nel quale molti imprenditori fanno fatica ad identificarsi.

Oggi l'attività di prevenzione, di rating del cliente e di analisi del portafoglio è divenuta una fase cruciale nella vita finanziaria di un'azienda

L'accesso al credito è difficoltoso e quando concesso, nella maggior parte dei casi, non idoneo alle reali necessità.

DIVERSIFICARE È DIVENTATA LA MISSION DI MOLTE AZIENDE

Da qui nasce la rottura dell'equilibrio nella gestione economica finanziaria di molte aziende, che insieme alla carenza di cash flow ed il continuo aumento del costo d'investimento per produrre beni e/o servizi, ha generato un peggioramento del controllo della gestione interna del rischio di credito.

Diventa, quindi, indispensabile riuscire a classificare i propri crediti in fasce di rischio così come avviene da sempre per gli istituti bancari al fine di circoscrivere i crediti problematici:

Sofferenze

Sono crediti che la banca non ritiene più recuperabili se non a livello stragiudiziale o attraverso l'utilizzo di procedure legali atte al recupero del credito previa valutazione del grado di solvibilità del debitore. L'obiettivo è di essere cancellati dall'attivo di bilancio al fine di evitare il pagamento di tasse su entrate mancanti.

L'impresa-cliente non esiste più

Sussistono solo crediti per i quali sono stati accantonati fondi pari al 100% del valore stesso, su cui si avvicenderanno avvocati e società di recupero crediti.

Incgli

Sono i crediti verso le imprese che la banca ritiene ad elevato rischio di sofferenza, in percentuali variabili sempre in funzione dello stato dell'impresa e delle garanzie prestate.

La banca accantona capitale a fronte di questi crediti in previsione di una perdita probabile, ma non certa.

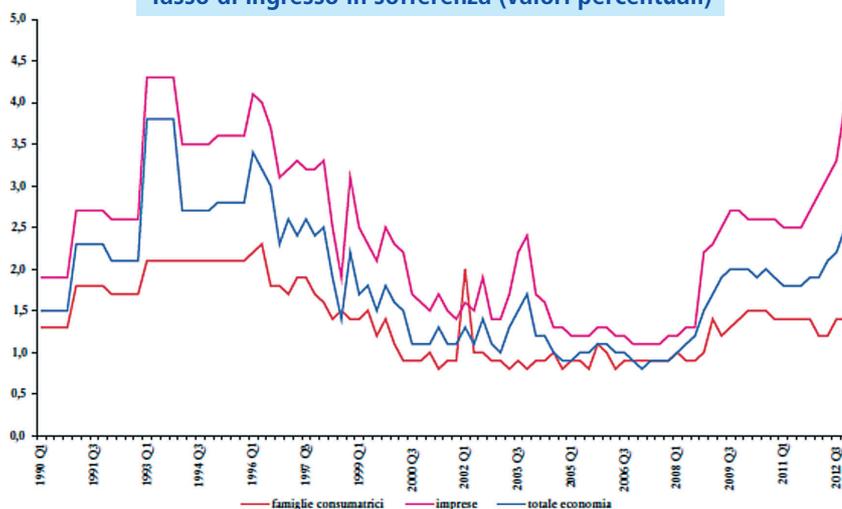
I rischi "in osservazione"

Questa è la categoria sicuramente meno nota. Abbraccia un numero oggi molto elevato di piccole imprese che sono state identificate dai sistemi della banca o dal personale di filiale come potenzialmente a rischio di deterioramento e passaggio a incaglio o sofferenza nei successivi 12 mesi.

Qualità del Credito

Con riferimento al 2012, il "Rapporto sulla Stabilità Finanziaria" della Banca d'Italia n. 5, aprile 2013, evidenzia una sostanziale stabilità del rapporto tra le nuove sofferenze ed il complesso degli impieghi alle Famiglie, mentre registra un peggioramento per le Imprese.

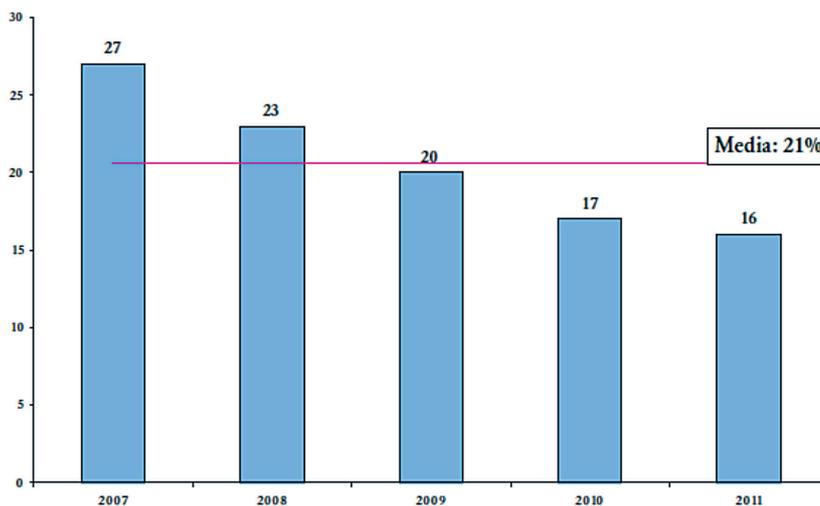
Tasso di ingresso in sofferenza (valori percentuali)



Fonte: Banca d'Italia e Istat.

Nel 2011, il maggior presidio di Banche e Finanziarie dell'attività di gestione e recupero di crediti – anche mediante un maggior utilizzo in outsourcing di operatori specializzati nel recupero crediti – ha consentito di limitare ad un solo punto percentuale (dal 17% al 16%) il calo del tasso di estinzione delle "sofferenze" (rapporto tra lo stock complessivo delle "sofferenze" ed il flusso annuo di "sofferenze" in uscita dai bilanci, anche a seguito di attività di recupero). Al contrario, nel precedente triennio 2007/2010, l'indicatore ha fatto registrare un calo di 10 punti percentuali dal 27% al 17%.

Tasso di estinzione delle sofferenze



Fonte: Banca d'Italia e Istat.

Per il settore **business to business** questa differenziazione è molto più complessa poiché oltre i normali parametri di valutazione esistono fattori estranei, riconducibili al rapporto talvolta personalizzato adottato per la gestione del cliente, che determinano il peggioramento del credito senza riuscire a contenere il rischio o a monitorare la reale capacità di rimborso dei propri clienti.

Oggi, gli strumenti disponibili sono:

- inserire a perdita di bilancio i crediti "inesigibili"; presupponendo che l'azienda abbia costituito riserve e/o accantonamenti. Questa scelta è talvolta determinata per evitare costi fissi interni che non garantiscono il successo del recupero.
- Intraprendere azioni legali, che a causa dei tempi della nostra giustizia e della sempre maggiore tutela del debitore, sovente scoraggiano l'azienda ad attivarsi in questa direzione.
- In alternativa, come da tempo attuato da società finanziarie e molti gruppi bancari, integrare l'attività di outsourcing nella gestione dei crediti.

Il servizio è erogabile indipendentemente dal valore, anche, **small ticket**, ma soprattutto attivato in tempi molto brevi dall'insorgere dell'insoluto e coordinato con attività organizzate e scadenziato dal workflow.



Questo management permette di ridurre i costi fissi relative alle risorse interne e di beneficiare di costi flessibili determinati **solo** dal successo dell'attività.

La prerogativa del buon esito della gestione del credito in outsourcing consiste nell'attivare l'azione di recupero più idonea per ogni singolo credito ed ottenere sempre e comunque le notizie necessarie per incanalare il credito nella giusta direzione.

Le aziende che erogano questo servizio in outsourcing devono possedere requisiti basilari di affidabilità e coerenza professionale, devono sicuramente avvalersi di un network ramificato di collaboratori sul territorio per verificare la reale situazione patrimoniale del debitore e per negoziare direttamente eventuali accordi di pagamento.

L'attività **door to door** viene svolta esclusivamente da professionisti, preparati e formati nell'arte della contrattazione, il cui scopo primario è rappresentato dal tutelare l'immagine della committente. Fondamentale è il possesso di certificate qualità etiche e morali.

Inoltre, la capacità di intervento in tempi ridotti permette sia di contenere il rischio sia di anticipare eventuali azioni da parte dei debitori al fine di alienare beni mobili o immobili (costituzione di fondi patrimoniali, intestazioni fittizie a terze persone parenti e non) o addirittura modifica della ragione sociale e cessazione con apertura di nuova entità giuridica allo stesso indirizzo e utilizzando le stesse infrastrutture.

Monitorare il work process in tempo reale, tramite report, grafici o contatto diretto con il compliance officer dedicato, agevola la pianificazione del recupero e consente di valutare il periodo in cui sicuramente sarà effettuato l'incasso, per gestire il cash flow per eventuali investimenti o pagamenti.

E non dimentichiamo che per inserire a perdita di bilancio, importi di modesta entità, la relazione di irrecuperabilità, della società di gestione del credito, mette al riparo da eventuali contestazione delle autorità in quanto dimostra con assoluta certezza di avere compiuto le azioni necessarie al recupero.

Qualsiasi sia "OGGI" la strategia adottata per pianificare il proprio business l'aspetto fondamentale è riuscire ad avere le risorse economiche necessarie.

Euro Gesc nell'ambito del proprio business può essere il Vostro partner più adatto per attuare nuove attività di gestione del credito.

www.eurogesc.it

Alpi sul mare, un progetto per l'alta Val Tanaro



di MARCO SCARZELLO
(Giornalista)

C'è un angolo del Piemonte che negli ultimi anni è stato un po' "dimenticato" ma che merita di essere riscoperto e rivitalizzato perché crocevia di storia, natura e cultura.

Si tratta dell'alta Val Tanaro, porzione sud-orientale della Provincia di Cuneo, ponte naturale fra il Piemonte e la Liguria, territorio che va dalle Alpi al mare e che comprende nove comuni: Alto, Bagnasco, Briga Alta, Caprauna, Garessio, Nucetto, Ormea, Perlo e Priola. Proprio con l'obiettivo di valorizzare questo territorio è nato il progetto "Le Alpi sul mare"; presentato nel corso dell'ultima edizione del Salone del Libro di Torino allo stand del FAI - Fondo Ambiente Italiano, come ipotesi di lavoro, è oggi un progetto reale.

Riscoprire e proteggere il patrimonio ambientale e culturale unico come quello dell'alta Val Tanaro significa valorizzare e sviluppare le attività legate al Castello di Casotto, tra Garessio e Pamparato, edificato nel XII secolo come certosa e poi utilizzato dalla casata Savoia come residenza di caccia; al parco naturale del Marguareis, noto per la varietà della flora grazie al clima che risente degli influssi marini provenienti dal vicino Mediterraneo; alle montagne amate dagli speleologi per l'impressionante reticolo sotterraneo di grotte; al museo ferroviario con il collegamento storico tra Ceva e Ormea; alle fortificazioni medievali e le torri; alla stazione sciistica di Garessio 2000 dove è possibile "sciare vedendo il mare".

Nel progetto sono coinvolti il FAI, EuPolis - Università e Politecnico di Torino, l'Università di Genova - Dipartimento di Scienze Antropologiche, SiTI, oltre a soggetti privati come Marachella Gruppo spa, esperti di comunicazione e marketing del territorio come SEC & Associati e la Frimark di Giuliano Molineri, e realtà specializzate nell'organizzazione di eventi.

(riproduzione riservata)

Riduzione del prezzo dell'energia elettrica: le iniziative di mercato libero dell'Unione Industriale Torino. I nuovi sgravi per le imprese energivore



di DONATO LEO
(Responsabile Servizio Energia -
Unione Industriale Torino)

Lo scenario attuale

Negli ultimi anni le imprese italiane hanno visto crescere notevolmente il prezzo dell'energia elettrica, caratterizzato da un gap sempre più marcato, rispetto al prezzo pagato negli altri paesi UE. A tale incremento hanno contribuito diversi fattori, legati alle diverse componenti di cui è composta la nostra complessa bolletta industriale. Per alcune di queste si sono registrate dinamiche preoccupanti, se non critiche.

rilevati al contatore, sulla base del principio che, per avere 1 kWh al contatore, il venditore deve immettere in rete qualcosa in più di 1 kWh, per far fronte alle perdite che l'energia incontra sul proprio percorso;

- **dispacciamento e sbilanciamento:** serve a remunerare le attività finalizzate a garantire, istante per istante, l'equilibrio tra immissioni e prelievi nella rete elettrica; non sono trattabili, in quanto definite sulla base di criteri stabiliti per legge dall'Autorità per l'Energia Elettrica ed il Gas (AEEG);
- **trasmissione, distribuzione e misura:** sono le voci legate ai costi che i gestori delle reti sostengono per trasportare e

• **imposte:** trattasi delle vere e proprie accise, con conseguente gettito a vantaggio della fiscalità generale del Paese. Vengono quantificate per legge.

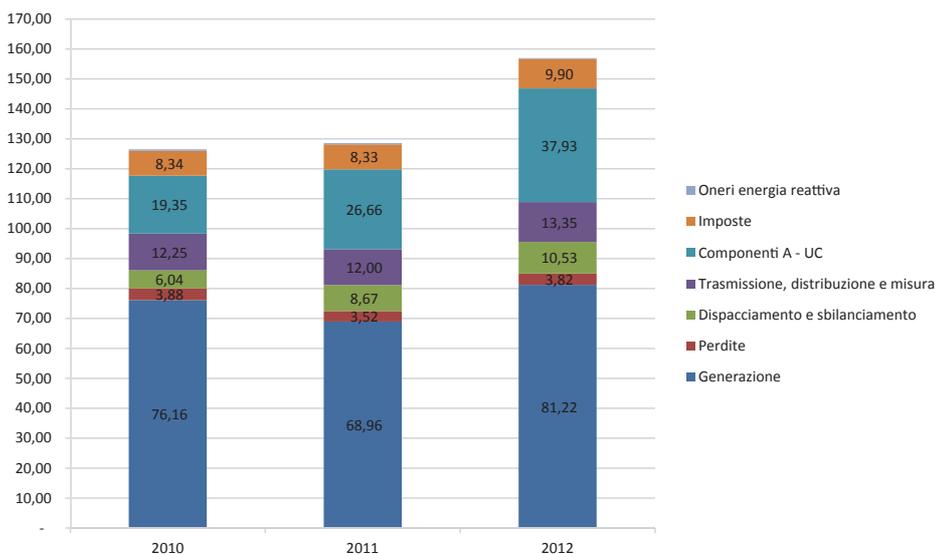
• **oneri per energia reattiva:** rappresentano una sorta di penale che viene addebitata agli utenti quando consumano energia in maniera tecnicamente non corretta, con conseguenti inefficienze e perdite a carico della rete pubblica. Sono più note come "penali per mancato rifasamento". Se l'utenza è dotata di opportune apparecchiature, nella maggior parte dei casi non si pagano. Sono determinate per legge dall'AEEG.

Il trend evidenzia che, nel biennio 2010-2011, il costo per generazione conseguibile sul mercato libero si è ridotto apprezzabilmente, ma la riduzione è stata interamente assorbita dall'incremento delle componenti A-UC, portando ad una sostanziale stabilità del prezzo complessivamente pagato. Nel 2012, il mercato libero è stato meno efficiente, con un importante incremento del costo di generazione, ma ancor più pesante è stato l'aumento delle componenti A-UC, con un conseguente prezzo finale pagato notevolmente più alto dei due anni precedenti. Nelle figure 2 e 3 viene evidenziata la % di incidenza sul totale delle suddette componenti, rispettivamente nel 2010 e nel 2012.

Si noti come dal 2010 al 2012 l'incidenza del costo della generazione sul prezzo finale sia diminuita dal 60% a poco più del 50%. Nel 2010 la parafiscalità in bolletta legata alle componenti A e UC incideva per il 15%, mentre nel 2012 è cresciuta notevolmente e quasi il 25% dell'esborso delle imprese per l'energia elettrica è andato a coprire gli oneri di sistema elettrico A-UC. Per il 2013 è atteso un ulteriore incremento di questi ultimi. Ad esempio, per le utenze industriali in media tensione, tipiche della PMI, per il 2013 si può stimare un valore vicino ai 51 €/MWh, contro i circa 38 €/MWh del 2012, con un incremento del 34%.

La dinamica degli oneri di sistema preoccupa seriamente tutto il sistema produttivo. Il loro incremento è essenzialmente legato alla copertura finanziaria che annualmente essi devono assicurare allo Stato per consentire l'erogazione degli incentivi alle fonti rinnovabili, con particolare riferimento a quelli relativi al fotovoltaico. Tale copertura è garantita con la

Figura 1 - Prezzo dell'energia per le imprese: composizione e trend (€/MWh)



In figura 1 vengono illustrate composizione e trend del prezzo dell'energia nel triennio 2010-2012, per tipiche utenze industriali manifatturiere con consumi medi. In estrema sintesi, si individuano le seguenti voci:

- **generazione:** legata al costo di produzione e vendita dell'energia elettrica, trattabile liberamente sul mercato; trattasi della vera e propria "materia prima";
- **perdite:** legata al costo sostenuto per far fronte alle perdite di energia che si verificano nei processi di trasporto, distribuzione e trasformazione della medesima, dai luoghi di produzione a quelli di consumo. Trattasi di una voce calcolata applicando la componente di cui al punto precedente ad una maggiorazione percentuale dei consumi reali

distribuire l'energia dai luoghi di produzione a quelli di consumo, e per misurarne i quantitativi. Non sono trattabili e vengono determinate sulla base di delibere AEEG;

- **A e UC:** chiamate anche "oneri generali di sistema elettrico", sono legate ai costi sostenuti per diverse finalità relative al sistema elettrico italiano, come ad esempio lo smantellamento delle centrali nucleari e l'incentivazione delle fonti rinnovabili. Costituiscono la cosiddetta "parafiscalità" della bolletta, in quanto forniscono le coperture finanziarie per attività che, per loro natura, potrebbero anche ritenersi in linea di principio da porsi a carico della fiscalità generale, invece che a carico dei consumi energetici. Sono determinate periodicamente per legge dall'AEEG.

Figura 2 - Prezzo dell'energia per le imprese: composizione % 2010

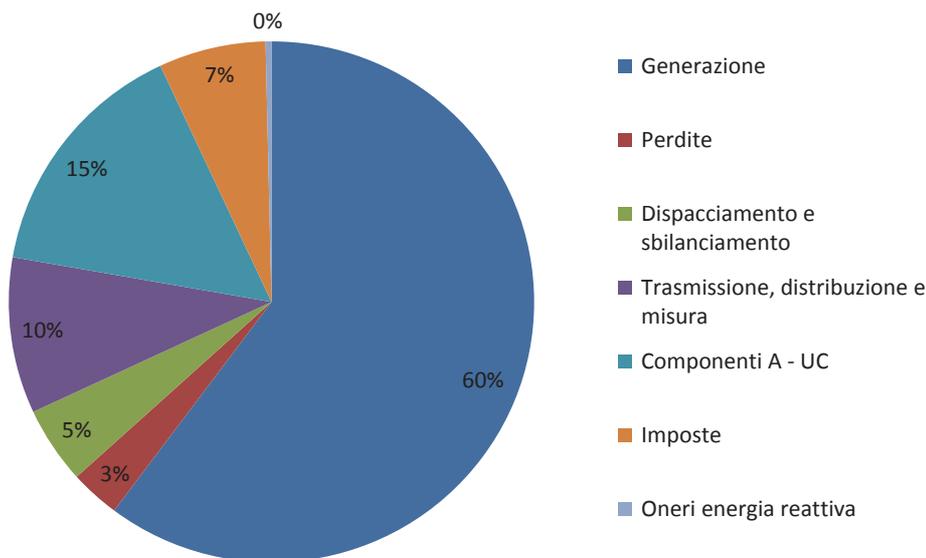
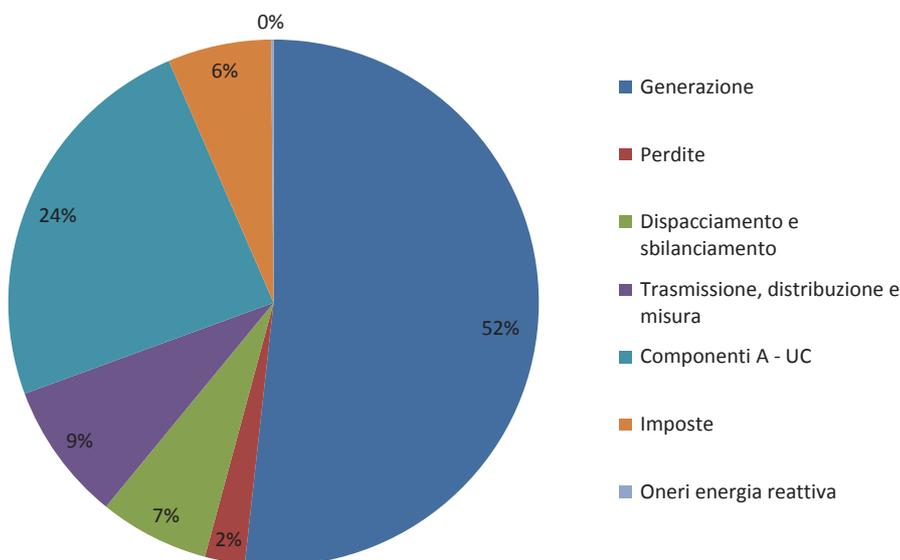


Figura 3 - Prezzo dell'energia per le imprese: composizione % 2012



componente A3, che vale circa il 95% dell'insieme delle componenti A-UC. Essa assicura un gettito annuale cresciuto repentinamente negli ultimi 5 anni fino al valore attuale di 12 Mld/€, per effetto principalmente del boom di installazioni fotovoltaiche incentivate, e destinato a mantenersi tale ancora per diversi anni.

Lo scenario obbliga le imprese ad agire sia sul fronte della riduzione dei consumi, mediante l'adozione di soluzioni gestionali e tecniche finalizzate all'efficienza energetica, sia sul fronte dell'ottimizzazione del prezzo unitario complessivo dell'energia.

In questa sede vogliamo porre l'accento su quest'ultima strategia, con particolare riferimento alle azioni da intraprendere:

- per contenere la componente di generazione della bolletta, mediante scelte ottimali sul mercato libero, e

- per ridurre le componenti A-UC, laddove le nuove norme lo consentono, mediante l'accesso agli sgravi per le imprese in possesso dei requisiti di elettro-energeticità.

Comprare al meglio sul mercato libero

Ottimizzare il costo della materia prima "energia elettrica", non è un'attività semplice. I fornitori offrono infatti formule di prezzo molto diversificate che rendono le proposte commerciali simili più ad offerte di prodotti finanziari derivati che non di energia elettrica. I prezzi possono essere differenziati per fasce orarie e persino per ora, possono essere indicizzati ai driver energetici più disparati oppure fissi od ancora misti, con possibilità di migrazione da indicizzato a fisso e viceversa in corso di fornitura. Nel prezzo possono essere incluse o meno alcune voci di costo, sostenute dai produttori, la cui eventuale pre-

senza deve essere tenuta in conto per essere certi di confrontare numeri caratterizzati dai medesimi contenuti.

Ne consegue la necessità di svolgere negoziazioni complesse, nelle quali il confronto tra le diverse proposte deve essere eseguito tenendo conto di tutte le variabili sopra esposte. Ad esempio, per decidere tra un prezzo fisso od uno variabile indicizzato è necessario disporre di scenari storici e previsionali aggiornati relativi alle possibili evoluzioni future degli indici che determinano il valore del variabile, per comprendere i possibili esborsi che potrebbero determinarsi al verificarsi di scenari ottimistici o pessimistici. Inoltre, si deve prestare molta attenzione alle clausole contrattuali, che spesso possono nascondere pericolose insidie o vincoli.

Le imprese con consumi di energia elevati possono permettersi le risorse od i supporti consulenziali per scegliere al meglio e correttamente nel novero delle proposte commerciali rese disponibili dalle società di vendita di energia, anche se va detto che, ciononostante, si registra in alcuni casi una scarsa professionalità ed obiettività nelle analisi svolte da alcuni consulenti. Ne consegue che non necessariamente "avere il consulente" significa "comprare bene" e, nel caso, è necessario affidarsi a soggetti di comprovata competenza e professionalità. Le PMI, invece, nella maggior parte dei casi si muovono da sole sul mercato, pagando davvero frequentemente prezzi molto, molto più alti rispetto a quelli conseguibili con un'analisi più attenta ed esperta.

Per guidare allora le PMI nella scelta delle migliori condizioni economiche e contrattuali, il Servizio Energia dell'Unione Industriale Torino svolge annualmente in autunno una vera e propria attività di reperimento ed analisi delle offerte di fornitura disponibili sul mercato, con la finalità di selezionare, a valle di approfondite trattative, la migliore proposta disponibile per la fornitura nell'anno solare successivo. Tale attività si concretizza in un accordo annuale in esclusiva con la società di vendita selezionata, caratterizzato da un set di prezzi estremamente competitivi, al quale gli associati possono decidere liberamente di aderire, e da un format contrattuale standardizzato, con clausole accuratamente controllate e prive di sorprese. Nella stipula dell'accordo vengono inoltre concordati canali di comunicazione diretti tra l'Unione e la società di vendita, con l'individuazione da parte di quest'ultima di

referenti tecnici e commerciali dedicati. Ciò per assicurare agli associati tutto il supporto necessario per la risoluzione di eventuali problematiche nella gestione operativa delle forniture, evitando i call centers, che purtroppo non sempre si rivelano incisivi nel risolvere le criticità.

L'accordo stipulato dall'Unione con Energrid S.p.A., Società del Gruppo Gavio, per l'anno solare 2013 ha visto la stipula di ottimi prezzi fissi, con un prezzo medio della generazione di circa 73,67 €/MWh, corrispondenti a 7,55 €/MWh in meno rispetto al 2012. Tale riduzione del 9,3% ha consentito alle imprese di neutralizzare una buona parte dell'incremento di circa 13 €/MWh che si è registrato nel 2013 sulle componenti A-UC, rispetto al 2012 (da 38 a 51 €/MWh).

Per il 2014 l'Unione, a valle di una lunga gara e di una complessa trattativa, ha rinnovato l'accordo con Energrid S.p.A. con un nuovo set di prezzi fissi ancora più bassi, che porterà il prezzo medio di generazione a circa 64,90 €/MWh, equivalente al 12% in meno rispetto al 2013.

L'ulteriore riduzione conseguita, di 8,77 €/MWh, oltre a neutralizzare completamente l'aumento delle componenti A-UC registrato nel 2013 rispetto al 2012, consentirà di assorbire un eventuale ulteriore incremento delle medesime, 2014 vs. 2013, entro un range di 3,32 €/MWh (infatti: +13 €/MWh di incremento A-UC su 2012/2013 -16,32 €/MWh di riduzione costo generazione su 2012/2014 = -3,32 €/MWh).

L'adesione a tale tipologia di iniziative consente pertanto alle aziende di comprimere il costo dell'energia elettrica o, quanto meno, di compensare gli incrementi del medesimo dovuti a fattori esogeni ed incontrollabili, come gli aumenti della parafiscalità in bolletta.

Accedere agli sgravi per le imprese elettro-energivore

L'art.17 della direttiva 2003/96/CE ha obbligato gli Stati Membri ad adottare nuovi criteri per definire le c.d. "imprese a forte consumo di energia", basati non più solo sul rispetto di livelli minimi di consumo energetico bensì anche sull'incidenza del costo dell'energia sul valore dell'attività d'impresa. Le imprese così individuate e definite possono accedere ad agevolazioni, che possono riguardare sia le accise pagate sull'energia elettrica e/o i prodotti energetici, sia la parafiscalità della bolletta elettrica (componenti A-UC). Il recepimento nel nostro ordinamento di questa

parte della direttiva è avvenuto con il D.M. 5 aprile 2013, del Ministero delle Finanze, nel quale sono stati introdotti i criteri per definire le imprese elettro-energivore, che possono come tali avere accesso alle agevolazioni sulla parafiscalità gravante sul prezzo dell'energia elettrica. Sulla base di successivi atti di indirizzo del Ministero dello Sviluppo Economico (MSE), l'AEEG ha successivamente regolato operativamente la materia, emanando le delibere n. 340/2013/R/eel, 437/2013/R/eel, 467/2013/R/com.

Il quadro normativo sopra delineato, prevede che possa essere definita "impresa a forte consumo di energia elettrica" (elettro-energivora), l'impresa che soddisfa tutti i seguenti tre requisiti:

- 1) appartiene al settore manifatturiero, con codice ATECO prevalente da 10.xx.xx a 33.xx.xx;
- 2) nell'annualità di riferimento, abbia utilizzato per lo svolgimento della propria attività almeno 2,4 milioni di kWh di energia elettrica;
- 3) nell'annualità di riferimento, l'indice di costo elettro-energetico, definito come il rapporto tra il costo effettivo dell'energia elettrica utilizzata ed il valore del fatturato (inteso come volume di affari ai fini IVA) sia non inferiore al 2%.

L'anno di riferimento in cui sono rispettati i requisiti di cui sopra coincide con l'anno ai cui consumi effettivi vanno applicate le agevolazioni. Solo per il 2013, anno di avvio del meccanismo, le agevolazioni spettano limitatamente ai soli consumi del secondo semestre. Per dimostrare e dichiarare il rispetto delle tre condizioni, l'impresa deve rendere per via telematica una opportuna dichiarazione alla Cassa Conguaglio Settore Elettrico (CCSE), ente preposto a predisporre l'elenco ufficiale delle imprese a forte consumo di energia. La dichiarazione deve essere presentata entro il 31 ottobre di ogni anno (30 novembre per il solo 2013) ed i dati in essa riportati fanno riferimento all'anno precedente. Per venir incontro alle esigenze di gestione della liquidità delle imprese, le agevolazioni vengono erogate con un complesso meccanismo di acconto e conguaglio.

Le agevolazioni sono state quantificate in termini di uno sconto % sulla parte variabile delle sole componenti A (quella di gran lunga preponderante) in funzione del valore dell'indice elettro-energetico dell'impresa, con il seguente schema di riduzione:

- a) 15% per le imprese a forte consumo di energia elettrica con intensità di costo dell'energia elettrica compresa tra il 2% e il 6%;
- b) 30% per le imprese a forte consumo di energia elettrica con intensità di costo dell'energia elettrica compresa tra il 6% e il 10%;
- c) 45% per le imprese a forte consumo di energia elettrica con intensità di costo dell'energia elettrica compresa tra il 10% e il 15%;
- d) 60% per le imprese a forte consumo di energia elettrica con intensità di costo dell'energia elettrica superiore al 15%.

Le risorse necessarie per finanziare l'agevolazione saranno reperite con l'istituzione di una componente tariffaria che sarà applicata nella bolletta elettrica delle imprese non elettro-energivore. Considerato il notevole valore assunto oggi dalle componenti A degli oneri di sistema elettrico, ne derivano sconti considerevoli sul prezzo dell'energia. Ad esempio, per i consumi effettivi del quarto trimestre 2013 un'utenza industriale in media tensione in possesso dei tre requisiti per l'anno di riferimento 2013 e con un indice di costo elettro-energetico compreso tra il 6% e il 10% sempre per tale anno, può accedere ad uno sconto di 15,28 €/MWh, che corrisponde a 15.280 € per un consumo di 1 milione di kWh nel medesimo trimestre. Se l'impresa nel 2014 mantenesse lo stesso consumo trimestrale e conservasse il medesimo indice di costo elettro-energetico, a componenti A invariate nel 2014 rispetto al 2013 il beneficio ammonterebbe per i consumi dell'intero 2014 a 61.120 €.

Si comprende quindi come sia importante per le aziende valutare la possibilità di accedere al nuovo beneficio e di ottenerlo quando titolate ad averlo. Particolare attenzione deve essere tuttavia prestata nel reperimento e nell'interpretazione dei dati necessari per predisporre la dichiarazione da rendere alla CCSE. Ad esempio, il costo dell'energia da considerare per il calcolo dell'intensità di costo dell'energia elettrica non è quello desumibile dalle bollette, in quanto le norme prevedono una determinazione del medesimo sulla base di costi unitari convenzionali deliberati dall'AEEG. Particolare attenzione deve essere inoltre prestata quando sono presenti autoproduzioni e/o si percepiscono incentivi sulla produzione di energia elettrica, oppure quando si compra energia direttamente da un produttore terzo insediato nel perimetro dell'impresa consumatrice. Il Servizio Energia dell'Unione Industriale Torino supporta le aziende in tale delicata attività.

Youth Guarantee e Unimpiego Confindustria



di RICCARDO ROSI
(Vice Direttore Unione
Industriale Torino)

Sul grave momento economico e sulle sue conseguenze drammatiche per l'occupazione, specie dei giovani, non sono necessarie sottolineature, perché rappresentano una nota e grave emergenza.

Viceversa, va evidenziato come elemento di novità, rispetto alla situazione attuale, il programma europeo noto come "Youth Guarantee".

Si tratta di un ambizioso progetto - per il 2014 e gli anni a venire cui devono dare attuazione tutti gli Stati dell'Unione Europea - in base al quale ai giovani in uscita dai sistemi scolastici e formativi deve essere "garantita" entro 4 mesi dalla conclusione dei percorsi formali una delle seguenti alternative:

- 1) un'opportunità di lavoro;
- 2) un'attività di stage;
- 3) un approfondimento formativo coerente.

L'obiettivo è quello di non disperdere le giovani leve e di indirizzarle (orientarle) verso il mercato del lavoro. Soprattutto si tenta così di prevenire ed evitare il crescente fenomeno dei "Neet" (i giovani che non studiano, non lavorano e non cercano neanche occupazione).

In Italia, l'assolvimento di questo programma è stato fatto proprio dallo Stato, che sta mettendo a punto una strategia (Piano) nazionale al riguardo.

Il risultato di questo sforzo, pur non essendo ancora ufficializzato, merita però alcune prime riflessioni di metodo e di merito.

Circa il metodo, il gruppo di "esperti" che ha elaborato il piano era composto pressoché esclusivamente da funzionari e componenti di organismi pubblici.

Le imprese e il mercato non hanno avuto alcuna voce in capitolo.

Nel merito, questo sforzo eccezionale verso i giovani non potrà che avere come protagonisti principali e necessitati soprattutto i cd "Centri per l'Impiego", le articola-

zioni pubbliche territoriali in cui si sono (si dovrebbero) essere "evoluiti" gli uffici di collocamento.

L'efficacia di questi Centri e la loro capacità di risposta alla nuova ed estremamente impegnativa sfida desta preoccupazione: le risorse, infatti, anche umane, di questo sistema sono scarse, e troppo spesso ben poco avvezze a parlare e a confrontarsi col mercato.

D'altro canto, il sistema pubblico di collocamento in Italia intermedia a malapena il 5% del così detto mercato del lavoro. Anche perché, oltre a fattori culturali e sociali diffusi legati alla "segnalazione", in molti casi si tratta di quegli stessi funzionari che fino a non moltissimi anni fa erano obbligati a procedere secondo logiche totalmente estranee al concetto di "mercato", spesso mediante le famigerate "assunzioni numeriche".

Inoltre, i Centri sono molto spesso oberati da compiti di assistenza alle tante (forse troppe) categorie così dette svantaggiate.

Come dare allora attuazione in tempi ragionevoli allo Youth Guarantee, senza rischiare di sprecare risorse economiche pubbliche?

Come evitare che le risorse Europee si trasformino in "ulteriore spesa pubblica" improduttiva?

Con una risposta sintetica, quanto - si spera - rapida ed efficace, si dovrebbero coinvolgere e valorizzare al massimo le capacità del sistema privato delle Agenzie per il lavoro. Si tratta, infatti, in molti casi di soggetti assai più capillari ed efficienti dei Centri per l'Impiego, e, sicuramente, più di essi abituati a capire e dialogare con le imprese, a coglierne le esigenze, mettendole in relazione ai giovani e ai candidati ritenuti idonei.

In questo quadro assume rilevanza, pur in una dimensione relativamente "di nicchia", la realtà di Unimpiego Confindustria.

Essa, infatti, è il network delle oltre 30 sedi di Confindustria sul territorio che agisce come Agenzia autorizzata dal Ministero all'intermediazione sul mercato del lavoro, che nasce proprio dalla connotata conoscenza delle aziende e delle loro esigenze e che tenta di metterle in relazione con gli inoccupati e, in particolare, con i giovani.

Unimpiego, quindi, può senz'altro essere uno dei punti di riferimento del sistema "mercato del lavoro" nell'attuazione dello Youth Guarantee in cui le aziende potranno verificare le proprie strategie, sia nell'ambito delle ricerche di nuove leve da inserire negli organici aziendali, sia per valutare e valorizzare le risorse umane disponibili.

È infatti certamente vero che la lunga congiuntura negativa che ci opprime ha compresso l'occupazione anziché espanderla, ma è altrettanto vero che proprio in un quadro economico non brillante, occorra la massima attenzione ed efficacia nella valorizzazione e nel rinnovo delle proprie risorse umane, compito che è sicuramente nella missione e nelle capacità delle sedi di Unimpiego.



La sfida Horizon 2020 (Programma Quadro Europeo per la Ricerca e l'Innovazione 2014-2020): il punto di vista di un operatore qualificato



di PAOLO NERI
(Liaison Officer European
Funding Division Warrant Group)

Crescita, redditività e competitività sono i pilastri su cui poggiano le strategie di qualunque azienda, dalla più piccola che lavora in ambito distrettuale alla più grande che opera su scala globale. Ed è ormai riconosciuto da tutti che crescita, redditività e competitività dipendono dalla capacità dell'azienda di portare al mercato soluzioni innovative di prodotto o servizio in grado di attrarre clienti attuali o potenziali. Le imprese italiane si propongono, spesso con successo, grazie alla loro capacità innovativa in termini di design, creatività e flessibilità. Ma nel mercato globale dominano sempre più le imprese ed i sistemi economici, che mettono in primo piano forti componenti di innovazione scientifico-tecnologica.

Nell'ultimo decennio la legislazione italiana ha messo in campo importanti strumenti finanziari per la Ricerca e lo Sviluppo, come sostegno, a volte anche imprescindibile, allo svolgimento di queste attività: raramente, però, tali strumenti sono stati motori propulsivi all'innovazione.

Per contro, a livello europeo, viviamo una situazione per certi aspetti rovesciata: i fondi Comunitari per la Ricerca, infatti, sono da sempre orientati all'eccellenza scientifica, all'innovazione tecnologica ed alla cooperazione internazionale, ma sono stati troppo spesso una frontiera che le imprese italiane non sono riuscite ad oltrepassare.

Il prossimo 31 dicembre 2013, con la conclusione del VII Programma Quadro dell'Unione Europea, si scriverà l'ultima pagina di una storia lunga 25 anni. È stata una storia importante, che ha regalato all'Italia progetti di assoluta eccellenza, ma come sistema Paese si poteva certamente fare meglio. In questo arco di tempo l'Italia, partita in anticipo con l'Europa dei 9 e arrivata ad oggi con l'Europa dei 28, non è mai stata in grado di ripagarsi gli investimenti fatti. Il saldo tra i progetti finanziati e il costo sostenuto dal Paese come contributo al budget complessivo dei Programmi Quadro è da sempre in negativo. A livello macro, questo significa che l'Italia ha contribuito per 25 anni a finanziare la Ricerca dei propri competitor sparsi per l'Europa. Per dare il via ad una nuova sfida e ad nuovo settennio di ricerca ed

innovazione, bisognerà attendere il 2014, per la partenza ufficiale di Horizon 2020, che con una dotazione di 70,2 miliardi di euro inaugurerà un nuovo programma di finanziamento integrato e destinato alle attività di ricerca, sviluppo e dimostrazione dell'innovazione.

Tale imponente stanziamento di fondi dovrà essere guardato dalle nostre imprese come driver fondamentale di innovazione per un passaggio rapido dall'economia dei distretti a quella dei network attraverso la ricerca in collaborazione. *"La partecipazione ad Horizon 2020 - ha dichiarato Fiorenzo Bellelli, Presidente di Warrant Group - promuovendo la ricerca in cooperazione attraverso progetti transnazionali tra industria ed Università, offrirà alle imprese la possibilità di riattivare i principali fattori abilitanti e propulsivi dell'innovazione: accesso al know how, sviluppo del capitale umano, sostegno alla crescita dimensionale e potenziamento del network della conoscenza. Horizon 2020 non deve essere visto come opportunità di funding per le proprie attività correnti, ma come una possibile strategia di crescita e riposizionamento".* La parola d'ordine del nuovo programma quadro sarà "semplificazione": questo si tradurrà in regole più semplici per la partecipazione, processi di approvazione più corti, procedure di rendicontazione più snelle e rimborsi più rapidi. Fondamentale, poi, sarà il sostegno dato alla partecipazione delle PMI, grazie all'introduzione di un nuovo strumento finanziario ad hoc che permetterà un accompagnamento lungo tutto il processo di produzione: dall'analisi di fattibilità all'immissione sul mercato, passando per l'impianto pilota ed il collaudo, sino alla commercializzazione.

Horizon 2020 finanzia, in conto capitale, le attività di ricerca al 100%, le attività di innovazione al 70% a tutti i soggetti partecipanti; il contributo verrà dato a titolo di anticipo prima dell'avvio lavori, con una quota pari al 40%, quota che verrà rinnovata in stati di avanzamento lavori. Facendo tesoro di

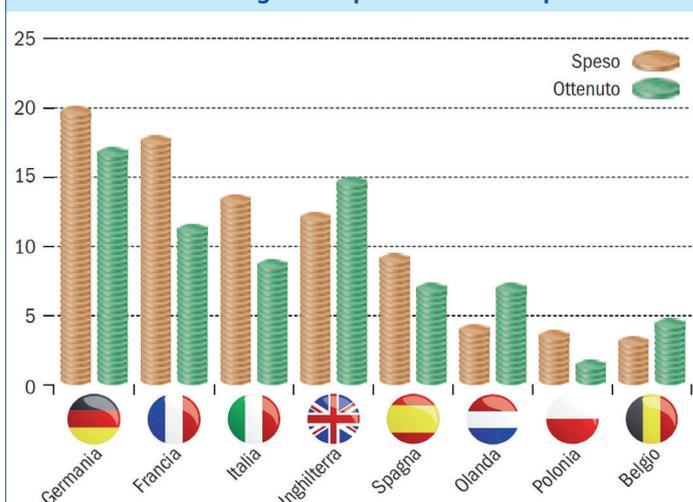
questi primi 25 anni, l'Italia dovrà affrontare questa nuova sfida avvalendosi di esperti, con l'intenzione di presentare non un maggior numero di proposte, ma proposte di maggior qualità.

Gli ingredienti base per affrontare questa prova sono due: cominciare per tempo e affrontare le sfide con determinazione e passione, la stessa determinazione e la stessa passione con cui si affronta il proprio business", sono le parole di Isella Vicini direttore della EFD di Warrant Group e specialista di progettazione europea dal IPQ dell'Unione Europea (1985-1989).

"Il successo di un progetto - prosegue Isella Vicini - è legato alla migliore soluzione scientifica, consortile, all'impatto economico e scientifico atteso a fine progetto, ed infine al budget di spesa. Rispondere a tutti questi aspetti in maniera strutturata, mettendo insieme la miglior squadra europea possibile, non è un'attività che si può improvvisare durante i ritagli di tempo. Ogni progetto deve avere un coordinatore scientifico, uno o più core-partner ed almeno due end-user. Inoltre, i consorzi devono essere internazionali prevedendo la partecipazione di almeno 3 dei 28 paesi membri. Non è una novità dunque, che i paesi che hanno maggior successo di fatto si avvalgono di società di consulenza o di esperti di progettazione europea che sono in grado di giocare nei progetti di ricerca tutti e tre i ruoli."

Warrant Group, nell'ultimo anno può vantare un rate di successo superiore alla media nazionale con spiccato riferimento alle tematica NMP (nanotecnologie, materiali e produzioni), Energia, Ambiente, Food e ICT (Information Communication Technology).

Percentuale del budget europeo ottenuto e speso



Gestire con successo i processi di internazionalizzazione: l'importanza del capitale umano



di FABIO CARNIOL
(Managing Director per l'Italia
Towers Watson)

Nell'attuale contesto economico, l'internazionalizzazione è fondamentale per crescere, ma talvolta le aziende sottovalutano l'importanza di un'efficace ed efficiente gestione del capitale umano per conseguire gli obiettivi prefissati.

Towers Watson, presente con 14.000 dipendenti in 37 Paesi, conduce da anni una specifica indagine per cogliere la visione delle multinazionali sulle dinamiche in

atto a livello globale. All'edizione 2013 hanno partecipato oltre 600 multinazionali, appartenenti a diverse aree geografiche, che hanno indicato i Paesi a cui stanno guardando con maggiore interesse.

Le figure 1 e 2 mostrano i principali risultati per Paesi sviluppati e Paesi in via di sviluppo. In forte crescita l'interesse per il Sud Africa.

Con riferimento alla gestione delle risorse umane, le aziende partecipanti hanno indicato cinque precise priorità per il 2014: l'ottimizzazione delle politiche retributive, la previsione delle dinamiche della forza lavoro, il contenimento dei costi e dei

rischi attraverso un efficace governo dei piani di *employee benefits*, la gestione dei talenti e le operazioni M&A cross-border.

L'ottimizzazione delle politiche retributive consiste nella ricerca del *mix* tra le varie componenti più coerente con il mercato di riferimento (*benchmarking*), più efficiente in termini di costi e di rischi (profili normativi e fiscali, eventuali rischi connessi a piani pensionistici a prestazione definita ecc.) e più efficace in termini di *engagement* dei dipendenti. Il *mix* non comprende solo la parte fissa e la parte variabile della retribuzione, ma anche gli *employee benefits*, l'ambiente di lavoro (es. flessibilità degli orari, localizzazione della sede di lavoro ecc.) e le opportunità di crescita professionale (es. formazione, percorso di carriera ecc.).

Si tratta del cosiddetto *total reward*, cioè della ricompensa complessiva che l'azienda riconosce a fronte della prestazione di lavoro.

La presenza dell'azienda in mercati molto diversi in termini di prassi e di normative sulle politiche retributive rende indispensabile l'adozione di un approccio di *total rewards*, che consente di valutare in modo più puntuale il costo complessivo per il datore di lavoro, di far percepire il reale valore della ricompensa per le prestazioni dei dipendenti e di differenziare il *mix* in funzione dei diversi segmenti di popolazione aziendale. Tutto ciò consente anche di ridurre l'importanza della retribuzione fissa, che è spesso un termine di paragone fuorviante sia per l'equità interna che per l'attività di *benchmarking* con il mercato di riferimento.

La previsione dell'evoluzione della forza lavoro (*workforce planning*) consente di passare da una visione statica ad una dinamica della popolazione aziendale a livello globale, tenendo conto di aspetti demografici ed organizzativi. In questo modo l'azienda è in grado di cogliere anche i profili dinamici della diversità generazionale, culturale e di genere, di segmentare la forza lavoro, di differenziare la propria offerta in base alle specifiche caratteristiche di ciascun segmento e di gestire in modo più efficace i piani di successione, che rappresentano una delle sfide principali per le aziende internazionalizzate. La perdita di una risorsa-chiave in un mercato estero in assenza di un pronto rimpiazzo può pregiudicare il conseguimento degli obiettivi programmati.

Figura 1: focus sui Paesi sviluppati

Paesi di maggiore interesse 2013/2012: Paesi sviluppati

Fonte: Towers Watson global pulse survey; 607 aziende partecipanti

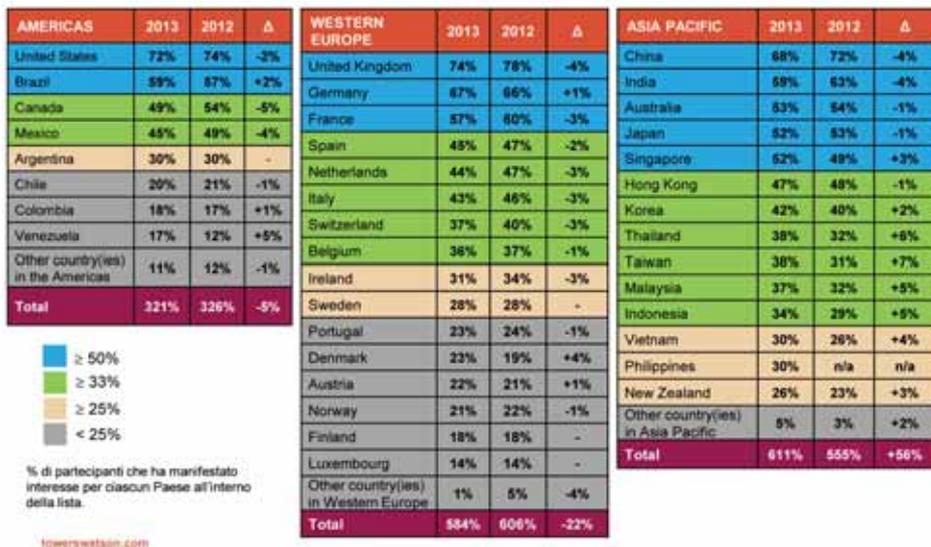
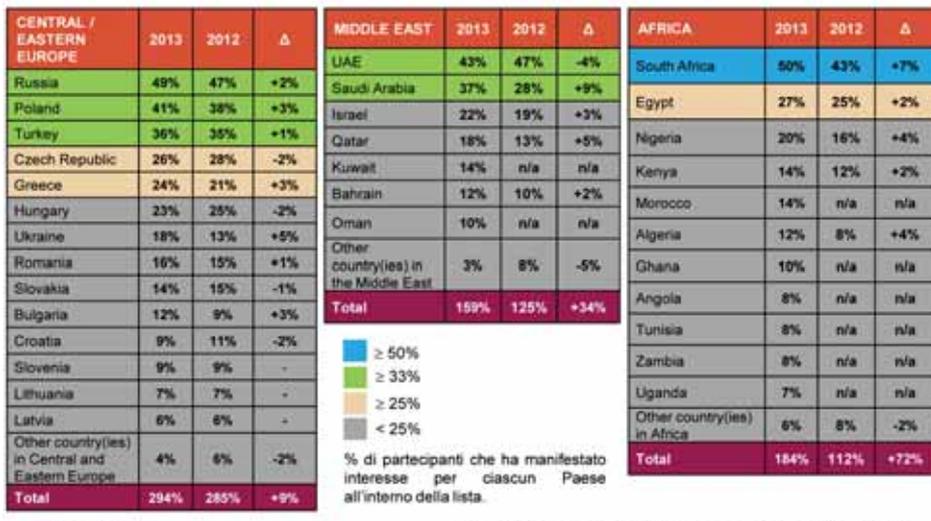


Figura 2: focus sui Paesi emergenti

Paesi di maggiore interesse 2013: Paesi emergenti

Fonte: Towers Watson global pulse survey; 607 aziende partecipanti



L'efficace governo dei piani di *employee benefits* a livello globale sta acquisendo una crescente importanza. Il forte peso dei *benefit* nelle politiche di *total rewards* in alcuni Paesi (soprattutto per la fascia *executive*) genera problemi in termini di mobilità internazionale della forza lavoro, di controllo dei rischi (es. piani pensionistici a prestazione definita, piani di assistenza sanitaria con prestazioni difficilmente assicurabili ecc.) e – se l'azienda redige il bilancio secondo i principi contabili internazionali – di *fair value* delle passività.

La crescita per linee esterne (soprattutto *cross-border*) è un'opportunità a disposizione delle aziende, ma le risorse umane sono un fattore critico di successo spesso poco considerato dai CEO e dai CFO. Un'approfondita analisi delle politiche di gestione, remunerazione e sviluppo delle persone già in sede di *due diligence* consente di identificare per tempo le criticità, di tenerne conto nella negoziazione del prezzo e di pianificare in anticipo le azioni necessarie per ridurre al minimo il rischio di insuccesso dell'operazione. Le transazioni di successo hanno in comune una preventiva ed efficace gestione delle persone. Una sottovalutazione di questi temi può aumentare il rischio di insuccesso dell'operazione in termini di conseguimento degli obiettivi prefissati e, soprattutto, di orizzonte temporale per la generazione di valore per gli azionisti.

Secondo un'indagine condotta da Forbes nel 2011 tra 500 CFO (Figura 3), la differenza fra le culture aziendali è il principale ostacolo al conseguimento degli obiettivi durante un piano di integrazione. La classifica è stata redatta in funzione dell'impatto negativo sul successo dell'operazione

espresso in un *range* fra 1 e 7. È significativo che ad esprimere queste opinioni siano i CFO.

L'analisi di compatibilità culturale e la stima delle possibili sinergie sono attività tipiche della fase di valutazione dell'opportunità e della fattibilità dell'operazione, ma trovano le prime importanti verifiche nell'attività di *due diligence*, che consente all'acquirente di determinare il prezzo da ritenersi adeguato per l'operazione e, di conseguenza, di valutare l'eventuale scostamento rispetto al prezzo richiesto dal venditore.

In fase di *due diligence*, occorre analizzare le caratteristiche delle persone presenti nell'organizzazione (profili delle persone-chiave, rete di vendita, competenze, composizione demografica, *turn-over*, specifici piani per trattenere i talenti ecc.), eventuali vincoli legali (accordi collettivi ed individuali, espatriati ecc.), la ragionevolezza e la sostenibilità dei costi (*benchmarking delle retribuzioni*, *benchmarking* dell'organizzazione, sistemi premianti ecc.), il corretto dimensionamento degli organici e la conseguente necessità di gestire piani di ristrutturazione (es. esuberi, presenza di contratti a termine, vincoli e procedure legali per la gestione degli esuberi, relazioni sindacali ecc.), la presenza di rischi per eventuali impegni assunti a favore di dirigenti o dipendenti o di collaboratori di qualsiasi genere (es. piani pensionistici a prestazione definita, clausole nei contratti con i manager, indennità a favore di dipendenti o agenti, cause pendenti ecc.), le barriere all'integrazione (es. barriere culturali, differenze nei sistemi retributivi, differenze nel disegno dei ruoli e delle mansioni, differenze nei processi e nelle strutture

organizzative ecc.) ed eventuali ulteriori profili normativi (es. discriminazione, sicurezza, privacy ecc.).

La *due diligence* sulla gestione delle risorse umane è quanto mai opportuna in caso di operazioni *cross-border*. Sotto il profilo più tipicamente finanziario, la presenza di rischi legati a piani pensionistici a prestazione definita o ad altri impegni assunti nei confronti dei dirigenti o dei dipendenti rende necessaria un'approfondita valutazione di natura attuariale, anche al fine di dare adeguata evidenza di tali *liabilities* sotto il profilo contabile e di definire le modalità di gestione dei relativi rischi.

Ad esempio, in occasione di alcune importanti operazioni di M&A nel recente passato è stato necessario rinegoziare il prezzo in modo rilevante a seguito di valutazioni condotte dall'acquirente su piani pensionistici ed altri benefit concessi a dirigenti e dipendenti da parte dell'azienda "preda".

Un tema di particolare rilevanza è l'identificazione delle risorse-chiave, soprattutto nei settori in cui la qualità delle persone è un fattore di successo fondamentale ed in cui è difficile reperire risorse con competenze adeguate. Tali risorse rappresentano, infatti, una parte importante del patrimonio dell'azienda acquisita, che, se depauperata delle sue migliori professionalità, potrebbe non essere in grado di portare all'acquirente tutti i vantaggi attesi in sede di pianificazione dell'operazione.

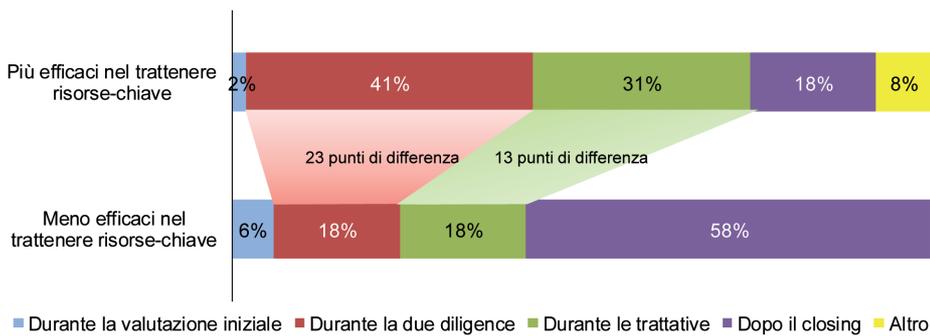
La "Towers Watson M&A Employee Retention Survey 2012", condotta fra 180 aziende partecipanti in 19 Paesi, ha messo in evidenza come il successo di un'operazione di M&A dipenda fortemente proprio dalla fase in cui si incominciano ad identificare le risorse-chiave. Come mostra la Figura 4, se tale attività viene avviata già in fase di *due diligence* o in fase di trattativa la probabilità di trattenere le risorse-chiave è molto più elevata.

Al termine della fase di *due diligence* e della successiva fase di negoziazione, occorre definire il piano di integrazione, in modo da essere pronti in caso di conclusione positiva delle trattative. Tale piano mira a stabilizzare l'organizzazione per preservare il valore dell'azienda e a costruire le capacità per sostenere e far crescere il *business* nel lungo termine. Contiene la stima dei risparmi di costi ottenibili dalle sinergie fra le organizzazioni, fornisce indicazioni per la gestione dei processi ed

Figura 3: gli ostacoli all'integrazione secondo i CFO

Rank	Primi 10 ostacoli al conseguimento di sinergie	Impatto negativo
1	Culture incompatibili	5.60
2	Incapacità di gestire gli obiettivi	5.39
3	Incapacità di implementare il cambiamento	5.34
4	Sinergie inesistenti o sovrastimate	5.22
5	Impreparati al verificarsi di eventi prevedibili	5.14
6	Conflitti fra manager per stili diversi o personalità troppo spiccate	5.11
7	Prezzo pagato per l'acquisizione troppo alto	5.00
8	Azienda acquisita non in salute	4.58
9	Necessità di fare spin off o liquidare troppo	4.05
10	Sistemi di marketing incompatibili	4.01

Figura 4: le aziende di successo si preoccupano delle risorse-chiave fin dalla due diligence



un'efficace comunicazione interna, per sostenere l'engagement dei leader e dei dipendenti e mantenere l'organizzazione concentrata sulla generazione di risultati.

Occorre poi tradurre il *business plan* in un dettagliato *workforce plan* che definisca il numero, le competenze e i costi dei lavoratori necessari per conseguire gli obiettivi prefissati in termini sia di ricavi che di contenimento dei costi, fidelizzando e motivando i talenti, cioè le risorse-chiave per la nuova organizzazione.

Spesso le aziende acquirenti sottovalutano l'importanza dei sistemi retributivi ai fini del successo delle operazioni di M&A.

La presenza di vincoli o rischi non adeguatamente valutati può generare notevoli problemi ai fini del conseguimento degli obiettivi del *business plan*, mentre forti disomogeneità fra i sistemi di *total reward* possono rendere necessari complessi ed articolati piani di armonizzazione in fase di integrazione, soprattutto in presenza di elevati livelli di sindacalizzazione.

Figura 5: le aree-chiave per l'integrazione

Area	Obiettivo
Leadership	Individuare, trattenere e "attrezzare" i leader più adatti per la nuova azienda nata dalla fusione, capaci di gestirla andando oltre le singole aziende di partenza
Cultura	Assicurare che la cultura aziendale sia coerente con la nuova strategia
Change management	Creare una strategia di cambiamento e di comunicazione per sostenere l'engagement dei leader e dei dipendenti e mantenere l'organizzazione concentrata sulla generazione di risultati
Talent management	Tradurre il business plan in un dettagliato workforce plan che definisca il numero, il mix, le competenze e i costi dei lavoratori necessari per conseguire gli obiettivi di business e di contenimento dei costi, fidelizzando e motivando le risorse che servono alla nuova organizzazione
Remunerazione	Armonizzare le politiche retributive per attrarre, trattenere e motivare le risorse umane ad un costo appropriato
Benefit e welfare	Armonizzare i programmi di benefits per attrarre, motivare e fidelizzare i dipendenti ad un costo appropriato garantendo il rispetto delle normative e delle regole a tutti i livelli
HR service delivery	Allineare la funzione Risorse Umane rispetto alle esigenze della nuova azienda senza trascurare le esigenze operative quotidiane

indica le metriche per monitorare il conseguimento degli obiettivi prefissati. È di particolare importanza per gestire le criticità nel trimestre immediatamente successivo alla chiusura dell'operazione.

La figura 5 mostra le aree critiche tipiche di un piano di integrazione, che riguardano:

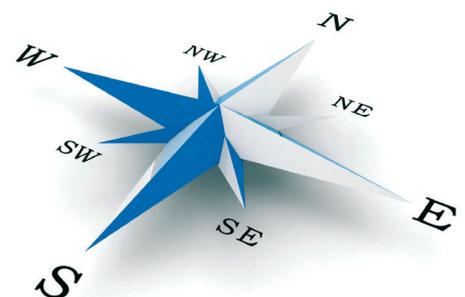
- leadership;
- cultura aziendale;
- change management;
- talent management;
- sistema retributivo (compresi gli *employee benefits* e i piani di *welfare* aziendale);
- funzione Risorse Umane.

La prima area di attività riguarda le azioni volte ad individuare e trattenere i leader più adatti per la nuova azienda nata dalla

fusione, capaci di gestirla andando oltre le singole aziende di partenza. Occorre mettere tali leader nelle condizioni di poter esprimere il proprio valore, fornendo loro gli strumenti necessari.

La cultura aziendale deve essere coerente con la nuova strategia successiva alla fusione o all'acquisizione. Uno strumento di particolare efficacia per analizzare la cultura delle aziende è l'*employee opinion survey*, che consente di mettere a fuoco le differenze fra le organizzazioni e di definire un piano d'azione per armonizzarle. Il lancio di tale indagine nelle settimane immediatamente successive all'operazione permette di apprezzare l'engagement e di individuare i segmenti più critici delle due popolazioni aziendali.

L'attività di *change management* è fondamentale per gestire il cambiamento in modo strategico e deve comprendere



Anche i manager soffrono



di SILVIO MASSA
(Presidente Manageritalia Torino)

Anche i manager soffrono...

Nel mondo, sempre meno in Italia, ci sono intere città e aree geografiche che crescono e creano sviluppo, lavoro e ricchezza.

Questo avviene perché abbiamo sempre meno innovazione e conoscenza, veri motori della moderna economia basata non più sulla produzione di beni materiali, ma su quella di innovazione e conoscenza.

Esistono sempre più città e regioni che si popolano e attirano, sempre di più di lavoratori qualificati e imprese innovative ma purtroppo lontano dall'Europa. Il successo di un'azienda non dipende solo dalle sue qualità e dei suoi lavoratori, ma anche dall'ecosistema economico e sociale nel quale è inserita. Questi luoghi diventano uno stimolo e un incubatore ricco di idee e di tutto ciò che serve per creare nuove idee e nuovi modi di fare impresa e in questo contesto i manager hanno un ruolo determinante.

L'anomalia di questa crisi che sta scuotendo il globo, che è decisamente più lunga e profonda, ha probabilmente accelerato una presa di consapevolezza collettiva che si stia ineluttabilmente spegnendo l'onda lunga dello sviluppo del nostro sistema, avviatasi negli anni '60 e che il pendolo della storia sta spostando altrove il proprio centro gravitazionale. La vera difficoltà è che faticiamo a comprendere il mondo intorno a noi usando chiavi di lettura e interpretazioni della realtà che sinora avevano funzionato, e come se qualcuno avesse cambiato le regole del gioco.

La nostra generazione ha vissuto la propria vita su un patto in base al quale l'individuo investiva il proprio tempo, capacità, energie e in cambio riceveva un'ampia gamma di certezze che spaziavano dal tenore di vita allo status sociale, evidentemente tutto ciò è stato compromesso per tutti: per i giovani, per i quali è difficile trovare lavoro per i manager che vengono estromessi all'improvviso e per chi è arrivato a pochi metri dal traguardo della pensione che vede il proprio obiettivo spostarsi sempre più in là.

Il 2013 è stato un anno difficile per il mondo dei manager. L'economia italiana ha continuato a perdere terreno e la produzione non ha smesso di diminuire nonostante da parte degli esperti ci avevano detto che quest'anno doveva essere l'anno della svolta. In alcuni settori di nicchia l'economia si è ripresa e in particolare in quelle aziende con una forte vocazione all'esportazione ci sono stati dei deboli segnali di ripresa ma il paese è ancora fermo e in attesa di un consolidamento della crescita.

La disoccupazione ha raggiunto proporzioni drammatiche, specialmente tra i giovani. Purtroppo dobbiamo riscontrare che anche tra i manager la situazione non è da meno. Da fine 1998 (inizio della crisi) al 2012 hanno perso lavoro 56.300 manager che operano nel settore privato, se poi analizziamo il dato del Piemonte è alquanto preoccupante perché si tratta di 6.700 sempre manager di cui 4.300 solo a Torino. Purtroppo il 2013 non è stato di buon auspicio nei primi nove mesi (cioè fino a settembre) 10.500 manager sono stati licenziati in Italia e 980 in Piemonte, di cui 530 a Torino.

Il problema della mancanza di managerialità viene da lontano perché in Italia abbiamo uno 0,9 % per dipendente mentre in Francia e in Germania i manager sono il 3%, per non parlare dei paesi anglosassoni dove le percentuali sono ancora ben più alte. L'economia della Regione, seppure tra le più avanzate dello stivale, sta mostrando delle difficoltà. Sappiamo tutti della moria di aziende piccole e anche medie che stanno chiudendo i "battenti".

La presenza dei manager è discreta nelle poche grandi aziende nazionali e/o filiali di multinazionali estere, ma ancora troppo scarsa nelle medie e piccole aziende questo incide sulla capacità di competere di troppe società e sull'occupazione totale. Abbiamo bisogno che le tante e virtuose realtà imprenditoriali medie e piccole trovino modalità per competere efficacemente grazie ad una vera e solida gestione manageriale e alla capacità di agire insieme in rete o comunque collaborando per aggredire i mercati nazionali e globali. Infatti se noi guardiamo fuori dalla nostra regione ad esempio in Lombardia si ha la presenza più elevata di manager ogni cento dipendenti (1,6%) e a seguire troviamo il Lazio (1,36%), il Piemonte

(0,96%) ed Emilia Romagna (0,82%). Ma già fuori da Torino, dalla città e dalla provincia, la presenza dei manager cala e ben rappresenta la realtà di un'economia con pochissime aziende a trazione manageriale. Basti pensare che tutte le restanti province piemontesi hanno una presenza di manager inferiore all'1% e tante sono più vicine allo 0,5%. Anche Torino, che vive, managerialmente parlando di quelle poche e oramai insufficienti, grandi aziende nazionali e/o filiali di multinazionali, ha bisogno di rafforzare la presenza manageriale nelle tantissime aziende medio grandi o medio piccole. Le nostre imprese, soprattutto quelle medie e medio-piccole, vedono prevalere ancora un sistema di gestione monopolizzato dall'imprenditore e dalla famiglia, con limitatissimo o nessuno spazio per i manager.

Da questo deriva che oggi fare il manager è sempre più difficile in Italia e diventa pressoché impossibile fuori da Milano. Non è un caso che i nostri manager, giovani e non, guardino sempre più all'estero, quale unico sbocco per crescere professionalmente, ma, anche per avere valide opportunità.

Il capitale umano ha acquisito negli anni un'importanza equivalente a quello finanziario e tecnologico, di conseguenza la gestione delle persone sta diventando un fattore strategico per le imprese e per il paese, questa situazione non sembra andare su questa strada. È importante acquisire una maggiore consapevolezza manageriale per poter competere, è indispensabile un cambio culturale per poter rendere le nostre imprese più competitive.

Come ogni crisi, ritengo che questa possa rappresentare una grande opportunità per tutti di ripensare al lavoro, ripartendo questa volta dalle basi, vale a dire dalla concezione di sé e dei propri comportamenti e di un più attento e consapevole equilibrio tra vita personale e professionale.



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, Tunisia, 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



Euro Ges.C., è una società specializzata nella gestione e recupero del credito. Operiamo da anni in collaborazione con alcune delle più importanti società finanziarie e bancarie presenti sul mercato nazionale. Le partnership negli anni si sono estese anche alle Società Commerciali per consentire la gestione del Business To Business al fine di velocizzare l'incasso dei crediti di difficile recuperabilità migliorando il cash flow aziendale. Garantiamo sempre l'immagine dei nostri committenti. La nostra rete di collaboratori esterni, professionisti del recupero, consente di raggiungere direttamente presso il domicilio i debitori al fine di rendere l'azione di recupero ancora più incisiva. La nostra phone collection interna permette la gestione dei crediti anche di piccolo importo (small ticket). La gamma dei servizi offerti, mirati all'esclusiva gestione del credito, è fondamentale per valutare azioni diversificate e talvolta personalizzate per conseguire il successo dell'attività. La ns. organizzazione è concepita per essere flessibile e pronta per intervenire in tempi brevissimi.

C.so Susa, 242 - 10098 Rivoli (TO) - Tel. 011 9534095 - Fax 011 9948897 - www.eurogesc.it



KPMG è un network globale di società di servizi professionali per le imprese, attivo in 145 paesi del mondo, con oltre 123 mila professionisti e ricavi aggregati intorno ai 19,8 miliardi di dollari. L'obiettivo di KPMG è quello di trasformare la conoscenza in valore per i clienti, per la propria comunità e per i mercati finanziari. 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

Soci Sostenitori CDAF



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



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 23 soci, in 18 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.
C.so Vercelli, 40 - 20145 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



Sjiv 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 Sjiv 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.sjivsistemi.it



Dal 15 febbraio 1982 **Studio Sistema** attraverso la professionalità di diversi Commercialisti, Consulenti del lavoro, Avvocati e con l'ausilio di Informatici di primo livello si occupa di assistenza commerciale, societaria, juslavoristica, fiscale ed organizzativa ad imprenditori privati e pubblici ed a semplici cittadini per poter svolgere la propria attività nel rispetto delle leggi, cercando di essere sempre all'avanguardia.

C.so Siccardi n. 11/bis - 10122 Torino - Tel. 011 5657657 - Fax 011 5657657
www.studiosistema.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

Soci Sostenitori CDAF

TOWERS WATSON 

A livello globale, **Towers Watson** è una società leader sui servizi professionali e supporta le organizzazioni nel miglioramento della performance attraverso la gestione efficace delle Risorse Umane, della finanza e dei rischi. Con 14.000 dipendenti nel mondo offriamo soluzioni su programmi di employee benefits, programmi di Talent and Reward, oltre a servizi nell'area Risk e Capital Management.

Towers Watson riunisce professionisti di tutto il mondo - esperti nella propria area di specializzazione - per fornire la visione in grado di suggerire alla vostra azienda un chiaro percorso futuro.

Le nostre aree di competenza sono:

Benefits: • Benefit audit & benchmarking • Flexible benefit • Previdenza complementare • Assistenza sanitaria integrativa • Coperture assicurative • Valutazioni attuariali • Comunicazione.

Talent & Rewards: • Executive Compensation • Rewards, Talent & Communication • Dati, Indagini e Tecnologia

Altri servizi: • Risk and Financial Services • Consulenza su M&A

Via Vittor Pisani, 19 - 20124 Milano - Tel. 02 63780101

www.towerswatson.com/it-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

Società a responsabilità limitata semplificata e nuova S.r.l. con capitale inferiore a 10mila Euro



di GIOVANNA GIANSANTE
(Partner Studio Legale Labruna
Mazziotti Segni)

Nel corso degli ultimi due anni il Legislatore è intervenuto a più riprese sulla disciplina della società a responsabilità limitata, sebbene con esiti che talvolta si sono dimostrati caratterizzati da scarsa organicità e chiarezza sistematica. L'intento che ha ispirato tali interventi è stato, principalmente, quello di promuovere l'imprenditoria, soprattutto giovanile, nel tentativo di abbattere le barriere economiche previste per l'accesso all'esercizio dell'impresa in forma societaria. Dapprima con il D.L. 24 gennaio 2012 n.1 (cd. "Decreto Sviluppo"), convertito con legge 24 marzo 2012 n.27, è stata introdotta nel nostro ordinamento la società a responsabilità limitata semplificata (cd. "S.r.l.s.") e, successivamente, con l'art. 44 del D.L. 22 giugno 2012 n.83 (cd. "Decreto Crescita"), convertito con legge 7 agosto 2012 n. 134, la società a responsabilità limitata a capitale ridotto (cd. "S.r.l.c.r."). Quest'ultima ha avuto vita breve, poiché con il D.L. 28 giugno 2013 n.76 (cd. "Decreto Lavoro"), convertito con Legge 9 agosto 2013 n.99, il Legislatore ha ulteriormente rimaneggiato l'architettura della società a responsabilità limitata, eliminando la S.r.l.c.r., e stabilito che le società di tal fatta, già costituite alla data di entrata in vigore del Decreto Lavoro, sono automaticamente convertite in S.r.l.s., a cura del Registro delle Imprese, con l'onere per gli amministratori di depositare lo statuto sociale opportunamente aggiornato e modificato. Lo stesso Decreto Lavoro ha modificato infine l'art. 2463 c.c. prevedendo, in sostanza, la possibilità di costituire una S.r.l. "ordinaria" con capitale inferiore a Euro 10mila (cd. Nuova S.r.l.c.r.). Ad oggi, quindi, residuano la S.r.l.s. e la Nuova S.r.l.c.r.

Sperando nella comprensione del lettore dopo la corposa elencazione di provvedimenti legislativi, si ritiene utile descrivere brevemente le caratteristiche della S.r.l.s., disciplinata nel nuovo art. 2463 *bis* c.c. introdotto dal Decreto Sviluppo. Innanzitutto preme sottolineare che la S.r.l.s. non costituisce un nuovo tipo di società di capitali, ma resta una variante della S.r.l. cd. "ordinaria", le cui regole rimangono applicabili ove compatibili. Essa è caratterizzata, come si vedrà, da presupposti di costituzione particolarmente snelli. Il capitale iniziale può essere compreso tra 1 e 9.999 Euro ed è costituito, esclusivamente, da conferimenti in danaro da versarsi integralmente, al momento della

costituzione, nelle mani dell'organo amministrativo; ciò al fine di evitare i costi connessi al procedimento di stima, necessario nei casi di conferimenti in natura. Inoltre, la S.r.l.s. è sottoposta ad un regime pubblicitario che, pur non derogando a quello ordinario dettato dall'art. 2250 c.c., è nondimeno finalizzato ad informare i terzi circa l'adozione di tale tipologia societaria, con l'indicazione negli atti sociali, nella corrispondenza e nel sito web, il capitale versato nonché il tipo sociale adottato.

La S.r.l.s. può essere costituita esclusivamente da persone fisiche con un atto il cui contenuto non può essere liberamente stabilito dalla volontà dei soci, ma deve adeguarsi alle clausole contenute in un modello *standard* di atto costitutivo di cui al D.M. 23 giugno 2012 n. 138, emanato dal Ministro della Giustizia di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze e con il Ministro dello Sviluppo Economico. Tale standardizzazione, che ha peraltro suscitato molti dubbi in dottrina, si giustificerebbe in ragione delle particolari agevolazioni concesse in sede di costituzione di S.r.l.s., quali l'esenzione dagli onorari notarili, e dai diritti di bollo e di segreteria, cui sono normalmente soggette tutte le altre tipologie di atti costitutivi, il cui contenuto più ampio e modulabile rende imprescindibile un preventivo controllo di legalità da parte del notaio rogante.

In proposito, il Legislatore, con un'ultima modifica dell'art. 2463 *bis* effettuata con il Decreto Lavoro, ha disposto esplicitamente che le clausole del modello *standard* tipizzato sono inderogabili. Da ultimo giova ricordare che la gestione della S.r.l.s. può essere affidata anche a non soci, qualora lo statuto ne faccia espressa menzione.

Invece per coloro, non necessariamente persone fisiche, che intendono costituire una società con un capitale inferiore ai 10mila Euro, ma con uno statuto che risponda alle esigenze dei soci, è stata introdotta, come detto, la possibilità di avvalersi della Nuova S.r.l.c.r. Per completezza è necessario sottolineare che l'art. 2463 c.c. stabilisce per la Nuova S.r.l.c.r. che la somma da dedurre dagli utili netti risultanti dal bilancio approvato, destinati a formare la riserva legale, deve essere pari ad almeno 1/5 degli stessi fino a quando la riserva, unitamente al capitale sociale, abbia raggiunto l'importo di 10 mila Euro, con l'obbligo di reintegrazione della riserva in caso di diminuzione per qualsiasi ragione.

Nel silenzio della legge sul punto, la dottrina ritiene ammissibile un "upgrade" che consenta alle S.r.l.s. il passaggio ad una S.r.l. ordinaria, mediante le opportune modifiche

statutarie e con un contestuale aumento di capitale; è tuttora dibattuta, invece, l'ammissibilità di un "downgrade" di una S.r.l. ordinaria, in ragione della peculiare funzione propulsiva e di impulso all'iniziativa economica svolta dalla S.r.l.s. in fase costitutiva, che mal potrebbe conciliarsi con la regressione ad un tipo societario semplificato in ragione di eventuali perdite nel capitale.

Secondo alcuni dati recentemente resi noti da Unioncamere - Infocamere, in un arco temporale compreso tra ottobre 2012 e settembre 2013, sono state costituite su tutto il territorio nazionale circa 83.000 S.r.l., di cui una su cinque è una S.r.l.s. con capitale simbolico, cd. "società a 1 euro". Tuttavia solo una parte di dette società sembra aver iniziato la propria attività. Costituisce, infine, un dato particolarmente significativo il fatto che la gran parte delle S.r.l.s. risulta essere situata nelle regioni dell'Italia meridionale, dove potrebbero rappresentare una valida soluzione per promuovere l'impiego e l'imprenditoria, a costi contenuti.

Novità in materia di start-up innovative

Poche parole, infine, per dar conto di alcune modifiche intervenute con il Decreto Lavoro alla disciplina delle start-up innovative, introdotte con il D.L. n.18 ottobre 2012 n. 179, convertito con Legge 17 dicembre 2012 n.221 (cfr. Lettera ai Soci ed. dicembre 2012, pag.26). La modifica più importante riguarda l'eliminazione del vincolo in forza del quale la maggioranza delle quote o azioni rappresentative del capitale e dei diritti di voto in assemblea ordinaria, deve essere detenuta da persone fisiche per almeno 24 mesi, modifica che apre nuove interessanti prospettive di investimento, e amplia l'accesso al regime agevolato. Rimangono inalterati gli ulteriori requisiti che la start-up deve possedere in via cumulativa, mentre sono stati modificati dalla recente novella i requisiti che la start-up deve possedere in via alternativa. In particolare il 15% (non più il 20%) del maggiore valore fra costo e valore totale della produzione, deve essere destinato a scopi di ricerca e sviluppo. Infine, l'accesso al regime delle start-up è stato esteso alle società (i) che impieghino come dipendenti o collaboratori a qualsiasi titolo, in percentuale uguale o maggiore di 2/3 della forza lavoro complessiva, personale in possesso di laurea magistrale, e (iii) società che siano titolari di diritti relativi ad un software originario debitamente registrato presso la SIAE, e che deve presentare una certa attinenza con l'oggetto sociale e l'attività d'impresa.

Vendere oggi. Cultura della Vendita e cultura degli Acquisti



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

Nelle scorse settimane, curiosando tra le opere esposte ad Artissima 2013, siamo stati colpiti da un'opera denominata: Il macigno della crisi e da un cartello che abbiamo denominato "L'arte della vendita e la vendita dell'Arte".



Artissima 2014

Vendere si sa, non è mai stata una cosa semplice, neanche nei periodi in cui si acquistava di tutto chi vendeva aveva vita facile perché, ad esempio ai tempi della rivoluzione industriale, le aziende dovevano avere un prezzo contenuto e molta disponibilità di prodotto.

La massima attenzione era rivolta alla produzione, non certo al consumatore. Il marketing era ancora sconosciuto, anzi, inconsapevolmente misconosciuto.

Per contenere il prezzo era necessario ridurre i costi aumentando la produzione ed eliminando tutte le variabili possibili.

Molti ricorderanno Henry FORD, fondatore della nota casa automobilistica americana quando diceva: "Tutto ciò che non c'è non si rompe" oppure la ancor più chiara "Ogni cliente può ottenere un'auto colorata di qualunque colore desideri, purché sia nero".

L'offerta era rigida e la domanda elastica, il cliente doveva pagare e accontentarsi.

Solo dopo il 1929 s'iniziò a parlare di marketing quando cioè, il modello di mercato e la crisi economica avevano riempito i magazzini d'invenduti. Solo allora si cominciò a pensare al compratore in termini di Cliente per arrivare ai giorni nostri dove la domanda è diventata rigida e l'offerta elastica (il più possibile...).

Questo cambiamento radicale ha stravolto anche il ruolo del Venditore e del Buyer al punto che in alcune aziende il fornitore è definito: "Partner esterno" perché il detto popolare "Chi compra bene vende meglio" è una realtà quindi, meglio collaborare in una negoziazione win win che contraporsi.



Se saper comprare è necessario, saper vendere è fondamentale perché ancora oggi, in diverse piccole realtà il fornitore rappresenta un vero e proprio fattore critico di successo.

Ma come si deve vendere quindi e come si deve comprare?

Si narra di una trattativa, svolta in un'azienda torinese, andata pressappoco così:

"Guardi dott. Verdi, disse il venditore dopo aver illustrato la propria offerta, proprio perché è lei e parliamo di quantità importanti, posso farle 50 euro cent a pezzo. La prego di considerare il prezzo non ripetibile e "riservato alla sua azienda". Il buyer con molta calma disse: "Guardi, le offro 15 euro cent al pezzo".

Il venditore sconcertato rispose: "Ma scusi, come può farmi un'offerta simile, io

ho detto 50 per accordarle lo sconto che sono certo, mi avrebbe chiesto di lì a poco. Non potrei mai scendere sotto i 40 euro cent".

Il Compratore sorridendo allora disse: "Ha ragione dott. Rossi ma lei ha dimenticato che, circa sei mesi fa, eravamo entrambi al corso di negoziazione e le tecniche le conosco anch'io quindi, possiamo sederci uno accanto all'altro e trovare la soluzione adeguata."

Poveri commerciali allora! Se chi compra conosce le tecniche vendere sarà difficilissimo! Niente di più falso. Confrontarsi con persone competenti facilita enormemente l'attività e, riducendo i tempi di trattativa, aumenta la redditività.

Un buyer che ha chiaro ciò di cui ha bisogno, conosce l'offerta del mercato ed è attento a mantenersi aggiornato ascoltando e chiedendo suggerimenti alle aziende, è il partner ideale per un venditore.

Il processo di acquisto e di vendita devono essere assolutamente speculari tra loro.

Se il **processo di acquisto "standard"** è costituito dalle seguenti fasi:

- Percezione del bisogno
- Ricerca della soluzione
- Analisi e Valutazione delle soluzioni
- Presa della decisione

Il **Processo di Vendita** deve necessariamente prevedere queste fasi:

- Analisi dei bisogni
- Proposta delle soluzioni
- Superamento delle obiezioni
- Chiusura

Il vero problema purtroppo è che fra i tantissimi Compratori e Venditori professionisti ci sono alcuni che, pur avendo capacità straordinarie, sono "fuori ruolo".

Pensiamo ad esempio a chi basa la scelta solo sul prezzo per dire "Ho fatto il 5% di saving" o a chi vende un prodotto inadeguato giusto per "fare l'ordine".

Questi sono lavori non adatti a tutti. Ecco un paio di casi realmente accaduti sui quali riflettere.

Il primo riguarda una persona con esperienze da libero professionista incontrata prima delle vacanze estive. Diceva di sé:

"Amo parlare con la gente e risulgo spesso simpatica. Chi mi conosce mi segue. Potrei vendere mia madre tanto sono convinta". Dopo due mesi, alla domanda: "Allora come va? Come si trova nel mondo delle vendite?" rispondeva: "Non credevo fosse così difficile. La gente si lamenta di tutto e non vuole spendere...".

Il secondo caso invece riguarda il consultant cinquantenne di un noto brand italiano che, in un momento di sfogo ci ha detto: "Faccio questo lavoro da oltre 20 anni e forse, non era proprio quello che desideravo. Ho sempre guadagnato bene e lavoro in ambiti molto qualificati oggi però, non riesco più a sopportare le lamentele della gente e fatico il doppio per mantenere elevati i miei guadagni".

Queste affermazioni fatte, in totale buona fede, ci riconfermano quanto già detto e cioè: La facilità nei rapporti e la buona "parlantina" non sono sufficienti, occorre molto di più.

Avere un mandato di vendita non significa essere un buon venditore, ci sono squadre di serie A e di serie B. La differenza non sta solo nella maglia ma, soprattutto nei giocatori.

Se qualcuno pensa di essere bravo solo perché opera per una grande azienda si sbaglia.

Abbiamo conosciuto venditori di brand importanti poco abili nella vendita perché non hanno mai "dovuto vendere". Sono i loro clienti che hanno comprato grazie ad una sapiente campagna di comunicazione o a una brillante iniziativa di marketing. I vantaggi offerti dal grande marchio devono servire a ottenere performance superiori alla media. Limitarsi a "fare il competitino" ci porterà sino a un certo punto poi, ci bloccheremo inevitabilmente. Meglio allora performare bene in una piccola azienda perché saremo destinati a crescere.

Il successo professionale però, in questo mestiere come in molti altri, richiede anche la capacità di gestire aspetti psicologici che spesso sono sottovalutati.



Un atteggiamento positivo ad esempio, è indispensabile e, quando le cose vanno bene, è semplice averlo. Riuscire a considerare i momenti di difficoltà come passeggeri e legati al momento lo è invece molto meno.

Dice il maestro ZEN: "Ogni cosa intorno a noi è in continuo cambiamento. Ogni giorno, il sole splende su un nuovo mondo. Ciò che chiamiamo routine è piena di nuovi propositi e opportunità. Ma noi non percepiamo che ogni giorno è differente dagli altri. Oggi, da qualche parte, un tesoro ti aspetta. Può essere un breve sorriso, può essere una grande vittoria, non importa".

Oltre alla visione positiva è necessario resistere allo stress e per farlo dobbiamo avere quella che in psicologia, mutuando un termine che nella metallurgia indica la capacità di un materiale di reagire alle sollecitazioni, viene definita: **Resilienza Psicologica**.

Motivazione, convinzione, concentrazione e resilienza psicologica, cose che abbiamo



dentro di noi ma che dobbiamo verificare e gestire quotidianamente.

Concludendo mi permetto di parafrasare Pietro Trabucchi che si occupa di resistenza nella prestazione sportiva ed è stato psicologo della squadra Italiana di sci di fondo alle Olimpiadi di Torino 2006.

Chi è motivato a raggiungere gli obiettivi che si è prefissato riesce a vedere i problemi come opportunità e, contrariamente alla principessa della favola di Hans Christian Andersen, riesce a dormire anche con la noce di cocco sotto il materasso.

A tutti voi e alle vostre famiglie giunga un sincero augurio di un felice 2014.



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: pitagorami@pitagora.org

Partner di fiducia



Member of JEFFREYS HENRY INTERNATIONAL

Le *Mutual Agreement Procedures* quale strumento per eliminare o mitigare gli effetti di doppie imposizioni derivanti da contestazioni sulle politiche di *transfer pricing*



di GIUSEPPE BORRA e LORENZO BALDANZI
(dello Studio Pirola Pennuto Zei & Associati -
Sede di Torino)

La doppia imposizione derivante da rettifiche dei prezzi di trasferimento nei gruppi multinazionali

In Italia, soprattutto negli ultimi anni, le verifiche fiscali condotte su società appartenenti a Gruppi multinazionali si sono focalizzate sul c.d. "*transfer pricing*", ovvero sul valore al quale i beni ed i servizi vengono compravenduti o utilizzati nell'ambito del gruppo. Spesso, in esito a tali verifiche, alle società italiane è stata contestata l'applicazione di prezzi di vendita troppo bassi ovvero di prezzi di acquisto troppo alti verso le consociate, rispetto al prezzo di mercato.

Considerando il gruppo multinazionale nel suo complesso, è di immediata comprensione come tali rettifiche comportino una doppia imposizione: nel caso di una rettifica in aumento dei prezzi di vendita praticati dall'affiliata italiana alle consociate estere, infatti, a fronte di un maggior imponibile tassato in Italia non viene (né può essere) riconosciuto dall'Amministrazione Finanziaria italiana un maggior costo deducibile in capo a queste ultime; specularmente, in caso di rettifica in diminuzione dei costi di acquisto sostenuti dall'affiliata italiana, in capo alle consociate estere venditrici permane, nel loro stato di residenza, la piena tassazione dei ricavi originari.

I possibili rimedi per i gruppi multinazionali operanti in Italia: gli approcci preventivi e gli approcci "a posteriori"

Quali sono dunque i rimedi? Ebbene occorre operare una distinzione tra:

1) le procedure che consentono di eliminare il rischio che tale doppia imposizione si verifichi per il futuro, tramite un accordo preventivo sui prezzi di trasferimento che intercorre tra il gruppo e le varie autorità fiscali competenti (si tratta degli "*advance pricing agreement*" o "APA" bilaterali o multilaterali¹);

2) le procedure che consentono di eliminare o mitigare gli effetti della doppia imposizione quando questa minaccia di verificarsi in esito ad una verifica fiscale, giungendo ad un accordo tra le autorità fiscali competenti circa la base imponibile che il gruppo multinazionale ha generato in ciascuno degli stati coinvolti, **ovvero le *Mutual Agreement Procedures*** ("MAP" o "Procedure Amichevoli").

Nel presente articolo ci si concentrerà sulle Procedure Amichevoli, che sono state recentemente oggetto di intervento da parte dell'**Agenzia delle Entrate (circolare n. 21/E del 5 giugno 2012)**.

Le MAP esperite ai sensi delle Convenzioni bilaterali o "MAP OCSE"

L'art. 25 del Modello di Convenzione contro le doppie imposizioni elaborato dall'OCSE, rubricato "*Mutual agreement procedure*", è il riferimento cardine delle MAP OCSE.

L'effettiva base normativa della procedura, tuttavia, è la **Convenzione bilaterale siglata dall'Italia con lo Stato estero interessato** (ove è tassata la consociata con la quale si realizza la doppia imposizione), che potrà differire in misura anche sostanziale dal Modello OCSE.

L'obiettivo della procedura (il cui raggiungimento non è certo, come si dirà) è l'eliminazione della doppia imposizione attraverso la revisione della rettifica dei ricavi/costi operata in Italia e/o il riconoscimento di una rettifica corrispondente ("*corresponding adjustment*") a favore della consociata residente nello Stato estero da parte dall'amministrazione fiscale di tale Stato.

Le caratteristiche "fondamentali" delle MAP OCSE possono così riassumersi:

- 1) **l'ambito territoriale** corrisponde alla rete di convenzioni bilaterali siglate dall'Italia;
- 2) **l'ambito oggettivo** copre tutte le forme di doppia imposizione contrarie ai principi della Convenzione bilaterale applicabile (non solo il c.d. "*transfer pricing*");
- 3) **l'iter procedurale**, dipende delle previsioni adottate nella Convenzione bilaterale applicabile;

4) **l'efficacia** della procedura è inficiata dal mancato recepimento, nelle Convenzioni bilaterali stipulate dall'Italia, del paragrafo 5 dell'articolo 25 del Modello OCSE², che prevede, nel caso in cui le autorità fiscali coinvolte³ non trovino l'accordo per rimediare alla doppia imposizione, l'innescarsi di una procedura arbitrale obbligatoria.

Le MAP esperite ai sensi delle Convenzioni Arbitrali o "MAP Arbitrali"

Nell'ambito dell'Unione Europea si rinviene poi una procedura più efficace nel raggiungimento dell'obiettivo di eliminare o mitigare gli effetti della doppia imposizione (anche qui attraverso la revisione della rettifica dei ricavi/costi operata in Italia e/o il riconoscimento di una rettifica corrispondente a favore della consociata residente nello Stato estero da parte dall'amministrazione fiscale di tale Stato).

Tale tipologia di MAP, definita "MAP Arbitrale", trova il suo fondamento normativo nella Convenzione 90/436/CEE del 23 luglio 1990. Le caratteristiche fondamentali della MAP Arbitrale possono così riassumersi:

- 1) **l'ambito territoriale** è, come detto, l'area UE;
- 2) **l'ambito oggettivo** è limitato al solo "*transfer pricing*";
- 3) **l'iter procedurale** è (nei suoi punti fondamentali) identico in tutta l'Unione;
- 4) **l'efficacia** risulta di gran lunga superiore a quella delle MAP OCSE poiché è prevista una fase arbitrale obbligatoria che elimini la doppia imposizione nel caso di mancato accordo tra le autorità fiscali coinvolte entro due anni dall'apertura della procedura (vi è, cioè, un "obbligo di risultato").

1 Il "Bollettino del Ruling di standard internazionale - II edizione", pubblicato dall'Agenzia delle Entrate, evidenzia che sono 19 le istanze di APA bilaterale in corso alla data del 31 dicembre 2012 che coinvolgono le autorità fiscali italiane.

2 Il paragrafo 5 è stato inserito nell'articolo 25 a partire dalla versione 2008 del Modello OCSE.

3 Queste hanno solamente l'obbligo di "fare del loro meglio" o "*best endeavours*" per risolvere il caso di doppia imposizione.

La conciliazione bancaria: un utile strumento per la risoluzione delle controversie

Conclusioni

Le MAP sono dunque uno strumento efficace per eliminare o mitigare gli effetti derivanti da contestazioni sulle politiche di *transfer pricing*? Riprendendo quanto sopra circa le caratteristiche delle MAP OCSE e delle MAP Arbitrali, risulta evidente come la **manca**za di un **"obbligo di risultato"** sia un **"vulnus"** considerevole che grava sull'efficacia delle prime e non delle seconde. Di contro, l'ambito di applicazione delle MAP OCSE risulta più ampio.

Occorre inoltre considerare che:

- in termini di imposte, alla conclusione della procedura queste risulteranno dovute in ragione della base imponibile attribuita agli Stati coinvolti e, pertanto, l'effettiva neutralità impositiva dipenderà dalla situazione di utile o perdita fiscale e dal *tax rate* della consociata;
- in termini di sanzioni ed interessi, questi potrebbero comunque comportare un onere sostanziale a carico del gruppo multinazionale.

Ciò detto, l'adozione delle MAP, ed in particolare delle MAP Arbitrali, può dirsi opportuna perché, a fronte dei costi di *compliance* alla procedura, queste consentono:

- di aprire un conflitto di interessi tra le autorità fiscali italiane e quelle estere che potrà portare ad un ridimensionamento della pretesa fiscale;
- di far corrispondere alla rettifica operata in Italia, una rettifica uguale e contraria in capo alla consociata, con conseguente rimborso d'imposta a favore di quest'ultima;
- di ottenere un riscontro in merito alle politiche di *transfer pricing* da adottare per il futuro, già "validato" da un'intesa (volontaria o arbitrale) tra le amministrazioni fiscali interessate;
- di affrontare adeguatamente i casi, purtroppo non rarissimi, nei quali la contestazione delle politiche di *"transfer pricing"* è "superficiale": vi è infatti nelle MAP una fase preliminare di riesame "interno" (da parte dell'Amministrazione Finanziaria italiana) del provvedimento che cagiona la doppia imposizione⁴.

⁴ Tale fase preliminare può dare l'opportunità all'amministrazione di riconsiderare le proprie posizioni anche in ragione del fatto che queste andranno poi formalizzate e condivise con le autorità estere.



di MARIO EDOARDO PAGLIERO
(Socio CDAF)

Dal mese di settembre di quest'anno è tornata l'obbligatorietà della mediazione che annovera tra i diversi contenziosi anche quelli bancari.

Il D.Lgs 4 Marzo 2010 n.28 aveva introdotto questo sistema di risoluzione delle controversie, come strumento deflattivo, in grado di ridurre in modo significativo i numeri delle liti con la relativa riduzione dei tempi e della giustizia ordinaria.

Questo strumento ha una ispirazione nei sistemi giuridici stranieri, soprattutto anglosassoni, dove l'ADR (Alternative Dispute Resolution) ha un ruolo fondamentale.

Secondo i dati di Unioncamere, in 20 mesi di mediazione obbligatoria, sono stati risparmiati più di 450 milioni di euro a fronte delle oltre 200.000 istanze presentate presso le Camere di Commercio e i vari organismi di conciliazione.

Il risparmio sarebbe stato di quasi 4 miliardi di euro se tutte le istanze si fossero concluse con un accordo risolutivo...!, questo a significare l'importanza e le potenzialità dello strumento e la sua conseguenza necessità di un rafforzamento. Il conciliatore bancario si pone come, inoltre, come valida alternativa al già conosciuto ABF (Arbitro bancario e finanziario) istituito ai sensi dell'Art.128-bis del Testo Unico Bancario (TUB), operante già dall'anno 2009 in diverse città italiane.

La principale differenza tra i due organi Arbitro e Conciliatore riguarda gli esiti: il procedimento davanti all'ABF si conclude con la pronuncia di un organo cui è affidato il compito di decidere "chi ha torto e chi ha ragione"; mentre le procedure di mediazione/conciliazione si concludono, in caso di successo, con un verbale di conciliazione che può essere omologato dal giudice e quindi acquistare valore di titolo esecutivo.

Inoltre i ricorsi all'ABF riguardano operazioni o contenziosi successivi al 1° gennaio 2009 senza retroattività nei casi precedenti.

La L.98/2013 (Decreto del fare) ha apportato delle innovazioni importanti riguardanti la Conciliazione, tra le più rilevanti la presenza obbligatoria dei rispettivi Avvocati per tutta la durata della procedura che sono diventati mediatori di diritto, l'ulteriore riduzione della durata massima, portando da quattro a tre mesi e la totale gratuità del primo incontro programmato.

Per quanto riguarda le materie principali, oggetto delle controversie bancarie, c'è di sicuro l'Anatocismo, dal greco "anà-tokos" significa interesse prodotto nuovamente; in pratica si intende la possibilità di generare ulteriore guadagni dagli interessi applicati su un capitale che quindi da "semplici" diventano "composti" e determinano una crescita esponenziale del proprio debito. L'Art.1283 c.c. vieta questa prassi di calcolo ammettendo solo qualche rara eccezione.

La Legge 108/96 stabilisce, inoltre, che nella determinazione tasso di interesse usuario si deve tener conto di tutte le remunerazioni e spese a qualsiasi titolo ad esclusione di quelle delle imposte e tasse.

Quindi il tasso c.d. T.E.G.M. (Tasso effettivo globale medio) deve includere, ad esempio, la c.d. CMS in caso ciò non avvenga la percentuale di interesse pagata può variare in modo significativo e superare il tasso c.d. Soglia sancito trimestralmente dalla Banca d'Italia.

A complemento di questo la Legge 44/99 prevede, per le vittime di richieste estorsive e di usura, di accedere a un fondo di solidarietà; l'art.20 della predetta legge prevede, inoltre, la sospensione per la durata di 300 giorni delle azioni esecutive, eventualmente, promosse nei confronti del debitore comprese le dichiarazioni di fallimento.

Un'altra fonte di contenzioso è la sottoscrizione da parte di imprese o di enti pubblici di contratti c.d. "derivati" in particolare della categoria "swap" spesso presentati come strumenti utili alla copertura di rischi di mercato, generalmente, sottoscritti a latere di contratti di finanziamento come i mutui immobiliari o semplicemente chirografari, causando ai sottoscrittori, a volte, ingentissime perdite.

In questo caso secondo un recente orientamento giurisprudenziale l'intermediario che vende un prodotto IRS legato all'andamento futuro dei tassi variabili deve elaborare uno schema di scenari probabilistici e razionali sul previsto andamento degli stessi tassi (avvalendosi della curva del tasso "Forward") ed è tenuto a darne preventiva delucidazione al cliente sottoscrittore che è molto spesso totalmente a digiuno della materia.

Concludendo questi sono casi pur essendo estremi e isolati, possono diventare motivi di contenzioso, nell'importante e indispensabile rapporto tra banca e impresa.

A fronte di questo la mediazione come evidenziato all'inizio, può essere un valido strumento per la risoluzione nell'ottica, del consolidamento e nell'equità di questo rapporto.



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

Prologo

“Io credo sia socialmente e moralmente imperdonabile quando l’unico scopo dei manager diventa quello di riservare enormi profitti per sé. Come società, noi pagheremo un prezzo pesante per il disprezzo che questo costume indurrà”. Sono parole scritte da **Peter Drucker**, certamente il più grande degli economisti d’impresa del XX secolo, giusto dieci anni fa.

Una Società basata sull’etica cresce di più e meglio.

Su etica, progresso e mercato

Per parlare di etica, serve un’idea di progresso. Quella di progresso è un’idea centrale nella storia della nostra civiltà.

L’idea di progresso si fonda sulla consapevolezza del valore del passato e sulla fiducia nella capacità dell’uomo di lavorare cumulativamente: di aggiungere conoscenza col passare delle generazioni.

Dopo il Novecento il progresso è una faccenda molto più ambivalente. Gli eventi che si sono succeduti hanno reso difficile ogni speranza automatica in un futuro migliore.

Ciononostante la vita è migliorata, non peggiorata. E’ un mondo perfetto? No, non è e non può essere un mondo perfetto. Ma poche cose sono più potenti della forza della crescita economica.

Per continuare a immaginare un futuro dobbiamo capire come funziona questo progresso.

Non è un fenomeno lineare. Non è una retta che collega due punti. Ma il libero mercato è una mente collettiva che progredisce passo dopo passo.

Il mercato non giudica perché non è suo compito giudicare. Il mercato serve a far cooperare miliardi di persone che non si conoscono.

Il pilastro di questo sistema è la libertà di scegliere, concetto che può ricordare quello di “libero arbitrio”.

Sul lavoro e il pensiero della Chiesa

Il lavoro è sia fatica ripetitiva, sia creazione intelligente.

Il pensiero sociale della Chiesa a partire da Leone XIII ha sottolineato che è dovere dello Stato l’applicarsi alla provvidenza sociale, curando il benessere del popolo e di tutti i suoi membri, particolarmente dei deboli e diseredati, con un’adeguata politica sociale e con la creazione di un diritto del lavoro.

La Dottrina Sociale della Chiesa ci insegna che il lavoro è vocazione. E ci insegna che esso è segnato da un rapporto difficile con il tempo, con il denaro, con l’altro uomo. Può diventare alienante e sostituirsi alla vita e ai suoi ritmi, impedendo ai genitori la presenza fondamentale nella educazione dei figli o impedendo una vita serena. Il lavoro insomma è gioia, ma anche frustrazione, relazione fraterna e cooperativa ma anche sfruttamento.

La risorsa etica dell’uomo che lavora

Il lavoro così come oggi si sta configurando (personalizzato, cognitivo, relazionale, artistico, fluido, riflessivo) entro organizzazioni non più separate, ma pienamente parte della comunità sociale, rappresenta una risorsa etica in grado di dare senso all’identità personale, di riconoscere talenti e capacità, di formare persone competenti, di contribuire al bene comune nella prospettiva del servizio. Lo scenario ottocentesco del conflitto capitale-lavoro è largamente superato dai nuovi conflitti tra flussi e territori.

Lavorare e fare impresa nel mercato

Il lavoro si iscrive nell’ordine della libertà della persona: è un diritto ma anche una responsabilità.

Il lavoro è legato all’intrapresa economica e allo spirito imprenditoriale, ma anche allo spirito cooperativo e sociale. Per educare al lavoro bisogna aver chiara la dimensione antropologica del mercato e dell’impresa come espressioni della libertà di iniziativa dell’uomo.

Contrapporre lavoro e impresa o considerare il mercato e le sue imperfezioni come un limite per lo sviluppo umano non favorisce una efficace educazione al lavoro dei giovani.

La figura del CSR Manager

Antenna del cambiamento socio-culturale, gestore del bilancio sociale e del codice etico di un’azienda, fautore del dialogo con gli stakeholder. La figura del CSR manager, **corporate social responsibility**, è destinata a crescere sempre di più nelle nostre imprese.

Non attività di beneficenza o filantropia, ma una vera e propria attitudine, un’impostazione valoriale a rapportarsi con gli stakeholder, i portatori di interesse interni ed esterni all’azienda: il personale, sindacato, fornitori, clienti, associazioni o le ong. Con l’obiettivo di massimizzare gli utili e acquisire così un vantaggio sui concorrenti.

La “corporate social responsibility” è l’integrazione di preoccupazioni di natura etica, sociale ed ecologica all’interno della visione strategica d’impresa. Tanti e vari gli strumenti a disposizione. Si va dal bilancio sociale al codice etico, passando per il dialogo con gli stakeholder, il management ambientale e le sponsorizzazioni.

Ma chi si occupa di responsabilità sociale all’interno dell’impresa? Negli ultimi anni si sta delineando la figura del CSR manager, dal triplice ruolo di professionista delle “practice” (ovvero le competenze tecniche per gestire politiche di comunicazione interna e verso il territorio, le attività di formazione del personale e welfare aziendale, per esempio), sensore del cambiamento socio-ambientale (dev’essere aggiornato sulle tendenze e le novità del settore) e promotore del dialogo con gli stakeholder.

Da un’indagine di Altis (Alta scuola ricerca e società) e Isvi (Istituto per i valori d’impresa) su 90 aziende di ogni settore e dimensione, risulta che lo sviluppo della figura del CSR manager è un fenomeno che riguarda gli anni 2000, con tassi di crescita superiori al 30% in questi ultimi anni. Il suo peso all’interno dell’azienda, dunque, sta crescendo a vista d’occhio, se si considera anche che il 41,1% degli intervistati afferma di avere individuato al proprio interno una persona dedicata al CSR, di solito un dipendente dell’impresa (88,2%).

E la formazione, come avviene? Com’è prevedibile, la maggior parte dei CSR manager ha un background di tipo economico o giuridico. Non mancano tuttavia soggetti con preparazione umanistico-

sociologica, soprattutto nelle aziende di piccole e medie dimensioni.

E per il futuro? Oltre la metà degli intervistati ritiene che la figura del CSR manager sia destinata a crescere nelle imprese italiane. Il profilo sarà quello di un manager part time, che presti particolare attenzione alle relazioni con il personale e le comunità di riferimento, si occupi di management ambientale e si interessi dei sistemi di qualificazione sociale e ambientale adottati dai fornitori.

La figura del Manager Etico

Considerato da molti il manager del nuovo millennio, si tratta di una figura lanciata nel pieno della crisi che promette di rifiutare il soddisfacimento delle proprie ambizioni a discapito degli altri. L'etica viene considerata un valore economico per l'impresa e l'obiettivo di un business manager deve essere quello di servire un bene più grande.

Il manager etico è un conoscitore degli standard ambientali e sociali, in pratica di tutto ciò che ha a che fare con la sostenibilità. Ma non solo, deve conoscere e interagire con tutto il management e i responsabili delle diverse funzioni aziendali per poter intervenire sui progetti. Questo permette al manager etico di avere buone possibilità di carriera e passare poi ad altre funzioni.

Si tratta attualmente di una figura di nicchia, vista comunque in forte crescita nei prossimi cinque anni. I manager etici stanno crescendo secondo una ricerca della KPMG condotta su 34 Paesi. Tra le 100 maggiori società di ciascuno Stato considerato (tra cui l'Italia), chi fa il reporting di sostenibilità è passato dal 53% del 2008 al 64% dell'anno scorso.

In Italia, sempre secondo questa indagine, c'è la tendenza a considerare la CSR una parte fondamentale delle strategie aziendali anche nelle aziende di medie dimensioni.

Il Codice Etico

Il Codice Etico è l'altra faccia del Bilancio Sociale. Infatti dalla missione aziendale si possono diramare due attività concomitanti, una più generale rivolta al controllo delle politiche d'impresa (il Bilancio Sociale), l'altra ai comportamenti individuali (il Codice Etico).

Può definirsi come la "Carta Costituzionale" dell'impresa, una carta dei diritti e doveri morali che definisce la responsabilità etico-sociale di ogni partecipante all'organizzazione imprenditoriale.

È un mezzo efficace a disposizione delle imprese per prevenire comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di chi opera in nome e per conto dell'azienda, perché introduce una definizione chiara ed esplicita delle responsabilità etiche e sociali dei propri dirigenti, quadri, dipendenti e spesso anche fornitori verso i diversi gruppi di stakeholder.

Esso è il principale strumento di implementazione dell'etica all'interno dell'azienda. Il Codice Etico è divenuto uno strumento per lo stakeholder manager, un mezzo che garantisce la gestione equa ed efficace delle transazioni e delle relazioni umane, che sostiene la reputazione dell'impresa, in modo da creare fiducia verso l'esterno.

La diffusione di tali documenti, sia pure di struttura e contenuto assai diversi tra loro, si è andata ad accrescere nel corso degli ultimi anni.

In particolare negli USA la redazione dei Codici Etici ha avuto una diffusione straordinaria, tanto che circa l'85% delle principali imprese del Paese ha adottato tale strumento. L'aver realizzato un Codice Etico consente di provare la buona fede dell'azienda, nei casi di contestazione, ottenendo sconti sulle sanzioni.

In Italia tali Codici hanno ancora con diffusione limitata. Alcuni esempi ci vengono forniti dal Codice di Comit, Coop Adriatica, ENI, FIAT e di Glaxo Welcome.

La struttura del Codice Etico può variare da impresa ad impresa, ma generalmente viene sviluppato su quattro livelli:

- 1) I principi etici generali che raccolgono la missione imprenditoriale ed il modo più corretto di realizzarla;
- 2) Le norme etiche per le relazioni dell'impresa con i vari stakeholder (consumatori, fornitori, dipendenti, etc.);
- 3) Gli standard etici di comportamento;
- 4) Le sanzioni interne per la violazione delle norme del Codice.

L'attuazione dei principi contenuti nel Codice Etico è affidata di solito a un Comitato etico. Ad esso è affidato il compito di

diffondere la conoscenza e la comprensione del Codice in azienda, monitorare l'effettiva attivazione dei principi contenuti nel documento, ricevere segnalazioni in merito alle violazioni, intraprendere indagini e comminare sanzioni.

Alcune considerazioni finali

Credo che l'Etica e i Valori (sì, con la V maiuscola) debbano essere una delle maggiori preoccupazioni dei nostri tempi. Uno dei professionisti più esposti alle problematiche connesse all'Etica è senza dubbio il Manager.

Il termine deriva dal greco ethos, costume. Branca della filosofia che ha come oggetto i valori. L'etica è la disciplina che si occupa di considerare e valutare l'insieme degli atti che costituiscono la condotta dell'individuo.

Io credo che gli ingredienti principali di un comportamento etico siano la trasparenza nei rapporti interpersonali, l'equilibrio nella gestione delle azioni professionali, ma, soprattutto, ciò che li comprende entrambi, ovvero il rispetto delle persone e del lavoro che sono chiamate a svolgere.

Occorre dare nuovo impulso agli antichi valori che dovrebbero sempre essere attuali.

Non gettare la spugna, combattere per l'affermazione del merito e per l'incoraggiamento dei talenti, distruggere le baronie che hanno prodotto sul nostro Paese il guasto di una seria ricerca inesistente a quasi tutti i livelli ed in quasi tutti i settori.

La nostra è una società in trasformazione. Il secondo e il terzo mondo sono alla porta ed i nostri "prodotti" dovranno essere la creatività e l'innovazione applicate in ogni settore ed alle materie prime del nostro Paese: il turismo, l'arte, la cultura millenaria.

Ma per fare questo, dobbiamo assolutamente liberarci dei "vuoti", attraverso l'unica arma che i manager "di contenuto", messa da parte ogni debolezza narcisistica, possiedono: l'Etica dei valori.

Servirebbe forse una sorta di Giuramento di Ippocrate del Manager!

La fusione d'azienda



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

e ELENA SANDRONE
(Ria Grant Thornton - Supervisor Ufficio Torino)

In un periodo di profonda crisi economico-aziendale, come quello che stiamo vivendo in questi ultimi anni, la necessità di razionalizzare risorse ed attività ed il dover migliorare l'efficienza produttiva ed economica per le aziende, hanno comportato un aumento di operazioni straordinarie, tra cui la fusione aziendale. Le fusioni, infatti, viste in un'ottica economico-aziendale prima che giuridica, rientrano nel più vasto fenomeno della concentrazione ed integrazione di aziende ed attività, rappresentandone la forma più completa e per certi versi irreversibile.



Obiettivo del presente scritto è dare un maggior focus sul tema.

La realizzazione effettiva dell'operazione di fusione richiede di necessità il passaggio attraverso una fase formale, ovvero una serie di obblighi essenzialmente orientati a soddisfare le esigenze informative e di tutela delle diverse classi d'interessi convergenti nell'impresa societaria (l'istituto giuridico della fusione di società è disciplinato dagli artt. 2501 - 2505 quarter codice civile), che si possono riassumere in:

- a) redazione di un progetto di fusione,
- b) decisione in ordine alla fusione e
- c) atto di fusione.

Il progetto di fusione: finalità, contenuto, deposito

Al fine di procedere con l'operazione di fusione, l'organo amministrativo delle società partecipanti all'operazione straor-

dinaria deve innanzitutto redigere, ai sensi dell'art. 2501-ter. del codice civile, un progetto di fusione. Tale "progetto" fissa le condizioni e le caratteristiche dell'operazione da sottoporre all'approvazione dell'assemblea, costituisce un documento unico, anche se formalmente presentato dall'organo amministrativo di ciascuna società e rappresenta il momento più significativo dell'intera procedura di fusione. Le funzioni del progetto di fusione sono principalmente volte a presentare ai soci l'operazione di fusione e a garantire l'opportunità ai creditori di fare eventuale opposizione.

Il contenuto minimo del progetto di fusione può riassumersi nei seguenti punti:

- 1) il tipo, la denominazione o ragione sociale, la sede delle società partecipanti alla fusione;
- 2) l'atto costitutivo della nuova società risultante dalla fusione o di quella incorporante, con le eventuali modificazioni derivanti dalla fusione;
- 3) il rapporto di cambio delle azioni o quote, nonché l'eventuale conguaglio in danaro;
- 4) le modalità di assegnazione delle azioni o delle quote della società che risulta dalla fusione o di quella incorporante;
- 5) la data dalla quale tali azioni o quote partecipano agli utili;
- 6) la data a decorrere dalla quale le operazioni delle società partecipanti alla fusione sono imputate al bilancio della società che risulta dalla fusione o di quella incorporante;
- 7) il trattamento eventualmente riservato a particolari categorie di soci e ai possessori di titoli diversi dalle azioni;
- 8) i vantaggi particolari eventualmente proposti a favore dei soggetti cui compete l'amministrazione delle società partecipanti alla fusione.

Si precisa, inoltre, che oltre al progetto di fusione devono essere redatti anche la situazione patrimoniale delle società partecipanti alla fusione (art. 2501-quater codice civile), la relazione dell'organo amministrativo delle società partecipanti alla fusione (art. 2501-quinquies codice civile) e la relazione degli esperti sulla congruità del rapporto di cambio delle azioni e delle quote.

In breve, la situazione patrimoniale della

società ha la funzione principale di fornire informazioni contabili aggiornate ai creditori sociali e deve essere riferita ad una data non anteriore di oltre 120 giorni al giorno del deposito del progetto di fusione nella sede della società e deve essere redatta con l'osservanza delle norme sul bilancio d'esercizio (stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa), mentre la relazione dell'organo amministrativo delle società partecipanti alla fusione deve contenere sia le illustrazioni che le giustificazioni, sotto il profilo giuridico ed economico, del progetto di fusione e in particolare del rapporto di cambio (o concambio) delle azioni e delle quote indicando i criteri di determinazione di detto rapporto, segnalando altresì le eventuali difficoltà di valutazione.

Per ciò che concerne quest'ultimo punto si ricorda che la relazione dell'organo amministrativo non è richiesta, ai sensi dell'art. 2505 codice civile, in caso di incorporazione di società interamente possedute.

La relazione degli esperti sulla congruità del rapporto di cambio, infine, deve esprimere un parere sull'adeguatezza del o dei metodi seguiti dall'organo amministrativo per la determinazione del rapporto medesimo, nonché sull'importanza relativa attribuita a ciascuno di essi.

La nuova normativa prevede, inoltre che gli esperti incaricati della relazione sulla congruità del rapporto di cambio debbano essere scelti tra i soggetti iscritti nel Registro dei revisori contabili o tra le società di revisione iscritte nell'apposito Albo (art. 2501-sexies, comma 3 codice civile). Si precisa che nel caso in cui la società incorporante o la società risultante dalla fusione sia una società per azioni o in accomandita per azioni, gli esperti incaricati devono essere designati dal Tribunale del luogo in cui ha sede la società.

L'ultima tappa della fase predeliberativa è costituita, ai sensi dell'art. 2501 septies codice civile, dal deposito in copia nelle sedi delle società partecipanti alla fusione, durante i trenta giorni che precedono l'assemblea e finché la fusione sia deliberata, del progetto di fusione con le relazioni degli amministratori sopraccitate, i bilanci degli ultimi tre esercizi delle società partecipanti alla fusione con le relazioni degli amministratori e dell'incaricato della revisione legale e le situazioni patrimoniali delle società partecipanti alla fusioni redatte a norma dell'art. 2501 quarter

codice civile. Tra l'iscrizione del progetto e la data fissata per la decisione in ordine alla fusione devono intercorrere almeno trenta giorni.

Delibera di fusione

La disciplina dettata dal nuovo articolo 2502 codice civile chiarisce, inequivocabilmente, che la deliberazione di fusione avviene sempre mediante l'approvazione da parte dell'assemblea del relativo progetto di fusione. Alle assemblee delle società partecipanti è consentito di approvare o non approvare il progetto, ma non è consentito di modificarlo. Da quanto sopra discende pertanto che il contenuto della delibera di fusione è l'intero progetto di fusione.

Preventivamente all'approvazione del progetto, inoltre, nella delibera deve darsi atto dell'avvenuto adempimento di tutte le prescrizioni propedeutiche alla deliberazione medesima (depositi, pubblicazioni, concessione di facoltà di conversione delle obbligazioni, ecc...).

Le delibere devono poi contenere le deleghe ai rispettivi organi amministrativi alla successiva stipula dell'atto di fusione, trascorsi i termini utili all'eventuale opposizione dei creditori, definiti in sessanta giorni dall'iscrizione delle deliberazioni delle società che vi partecipano (art. 2503 codice civile).

A tutela dei creditori sociali, l'art. 2503 codice civile stabilisce che la fusione può essere attuata solo dopo sessanta giorni dall'ultima delle iscrizioni delle decisioni di fusione delle società partecipanti alla fusione (trenta giorni per le S.r.l.), a meno che si verifichi almeno una delle seguenti condizioni:

- a) vi sia il consenso di tutti i creditori delle società legittimati all'opposizione
- b) vi sia il pagamento dei creditori che non hanno dato il consenso ovvero
- c) il deposito presso una banca delle somme corrispondenti al valore dei crediti cui si riferisce il mancato consenso.

Il nuovo testo dell'art. 2503 codice civile, inoltre, introduce un'ulteriore condizione, rispetto a quelle sopra indicate che consente di attuare la fusione senza il rispetto del termine per l'eventuale opposizione dei creditori, vale a dire il caso in cui la relazione degli esperti sulla congruità del rap-

porto di cambio sia redatta, per tutte le società partecipanti alla fusione, da un'unica società di revisione la quale asseveri, sotto la propria responsabilità, che la situazione patrimoniale e finanziaria delle società partecipanti alla fusione rende non necessarie garanzie a tutela dei suddetti creditori.

Atto di fusione ed efficacia dell'operazione

Trascorso il citato termine dei sessanta giorni per l'opposizione dei creditori (trenta per le società a responsabilità limitata), la fusione può avere attuazione. Gli amministratori delle società partecipanti all'operazione, previamente delegati nelle delibere di fusione, possono procedere alla stipula dell'atto di fusione. A seguito della fusione i diritti e gli obblighi delle società partecipanti alla fusione vengono assunti dalla società incorporante o risultante dalla fusione, subentrando pertanto in tutti i rapporti, anche processuali, anteriori alla fusione ("efficacia reale").

Si rammenta inoltre che l'atto di fusione, a prescindere dal tipo di società coinvolte, va stipulato per atto pubblico (art. 2504, comma 1, codice civile) e deve essere depositato entro trenta giorni dalla sua redazione, a cura del notaio o dei soggetti cui compete l'amministrazione della società risultante dalla fusione o di quella incorporante, nell'ufficio del Registro delle imprese dei luoghi ove è posta la sede legale delle società partecipanti all'operazione, di quella che ne risulta o della società incorporante (art. 2504, comma 2, codice civile). Il deposito relativo alla società risultante dalla fusione o di quella incorporante non può precedere quelli relativi alle altre società partecipanti alla fusione (art. 2504, comma 3, codice civile).

L'efficacia reale delle fusioni può essere postdatata ad una data successiva solo nel caso di fusioni per incorporazione, mentre per ciò che concerne gli effetti "obbligatori" (interni tra le parti) derivanti dalla fusione, vi possono essere anticipazione della data a decorrere dalla quale le azioni o quote attribuite in concambio partecipano agli utili ("retroattività reddituale") e anticipazione della data da cui gli effetti patrimoniali e reddituali delle operazioni compiute dalle società incorporate o fuse, fino alla loro estinzione, sono attribuite all'incorporante o società risultante dalla fusione ("retroattività contabile").

Fusione: aspetti fiscali

L'art. 172 del DPR 917/86 definisce che le operazioni di fusione sono fiscalmente neutrali, in quanto non costituiscono un realizzo o una distribuzione di plusvalenze e minusvalenze dei beni delle società fuse o incorporate, comprese quelle relative alle rimanenze ed avviamento.

Per ciò che concerne le riserve in sospensione di imposta iscritte nell'ultimo bilancio delle società fuse o incorporate, queste concorrono a formare il reddito della società risultante dalla fusione se e nella misura in cui non siano state ricostituite nel suo bilancio prioritariamente utilizzando l'eventuale avanzo da fusione. Questa disposizione non si applica per le riserve tassabili solo in caso di distribuzione le quali, se e nel limite in cui vi sia avanzo di fusione o aumento di capitale per un ammontare superiore al capitale complessivo delle società partecipanti alla fusione al netto delle quote del capitale di ciascuna di esse già possedute dalla stessa o da altre, concorrono a formare il reddito della società risultante dalla fusione o incorporante in caso di distribuzione dell'avanzo o di distribuzione del capitale ai soci; quelle che anteriormente alla fusione sono state imputate al capitale delle società fuse o incorporate si intendono trasferite nel capitale della società risultante dalla fusione o incorporante e concorrono a formarne il reddito in caso di riduzione del capitale per esuberanza.

Le perdite delle società che partecipano alla fusione, compresa la società incorporante, possono essere portate in diminuzione del reddito della società risultante dalla fusione o incorporante per la parte del loro ammontare che non eccede l'ammontare del rispettivo patrimonio netto quale risulta dall'ultimo bilancio o, se inferiore, dalla situazione patrimoniale di cui all'articolo 2501-quater del codice civile, senza tener conto dei conferimenti e versamenti fatti negli ultimi ventiquattro mesi anteriori alla data cui si riferisce la situazione stessa, e sempre che dal conto economico della società le cui perdite sono riportabili, relativo all'esercizio precedente a quello in cui la fusione è stata deliberata, risulti un ammontare di ricavi e proventi dell'attività caratteristica, e un ammontare delle spese per prestazioni di lavoro subordinato e relativi contributi, di cui all'articolo 2425 del codice civile, superiore al 40 per cento di quello risultante dalla media degli ultimi due esercizi ante-

riori. Tra i predetti versamenti non si comprendono i contributi erogati a norma di legge dallo Stato e da altri enti pubblici.

Se le azioni o quote della società la cui perdita è riportabile erano possedute dalla società incorporante o da altra società partecipante alla fusione, la perdita non è comunque ammessa in diminuzione fino a concorrenza dell'ammontare complessivo della svalutazione di tali azioni o quote effettuata ai fini della determinazione del reddito dalla società partecipante o dall'impresa che le ha ad essa cedute dopo l'esercizio al quale si riferisce la perdita e prima dell'atto di fusione. Il reddito delle società fuse o incorporate relativo al periodo compreso tra l'inizio del periodo di imposta e la data in cui ha effetto la fusione è determinato, secondo le disposizioni applicabili in relazione al tipo di società, in base alle risultanze di apposito conto economico.

L'art. 172 c.9 DPR 917/86, infine, stabilisce che le società partecipanti all'operazione di fusione devono determinare il proprio risultato di periodo relativo alla frazione di esercizio compresa tra l'inizio del periodo d'imposta e la data di fusione e se questo è negativo devono applicare le stesse limitazioni previste in generale per il riporto delle perdite pregresse delle società partecipanti alle operazioni di fusione.

Per le fusioni deliberate dopo il 4 luglio 2007, pertanto, la convenienza fiscale, alla retrodatazione può risultare ridotta in presenza di potenziali perdite delle società partecipanti.

La Mobilità Lavorativa del Manager. Riflessioni ed informazioni sintetiche per una decisione consapevole



di MASSIMO RUSCONI
(Presidente Federmanager
Torino)

Il Pianeta è mutevole, cresce, ma in modo diseguale, si omogeneizza ma, come nei vasi comunicanti, alcuni paesi crescono ed altri decrescono. Vi è un forte miglioramento di Scienza, Tecnologia, Comunicazione; cambiano prodotti, bisogni, servizi, aree di attività, consumi; cambiano i mercati e i trend di sviluppo, le regole della politica, della economia, della organizzazione sociale. Come la storia insegna, niente di nuovo sotto il sole, tranne la velocità e l'accelerazione del cambiamento. La stabilità se c'è è "a breve", l'instabilità è la norma.

Le aziende sono affaticate ed in difficoltà, molte entrano in crisi ed a volte muoiono. Invero alcune sopravvivono ma a costo di mutazioni ed adattamenti severi, spesso con sacrifici in termini di occupazione. Le imprese quasi imperiture, cui eravamo abituati, sono una rarità. Per fortuna si aprono nuovi business e nuovi mestieri ma la riconversione degli occupati non è facile.

I manager sono instabili: diventare dirigente era una conquista ambita e gratificante, che garantiva una crescita professionale nella continuità della stessa azienda oppure cambiamenti con sensibili miglioramenti di carriera. Ora accade perfino che il passaggio a dirigente non sia gradito in quanto percepito come uno svantaggio a causa della licenziabilità. È molto probabile che un manager, durante la sua vita lavorativa, si trovi a fronteggiare mutamenti più o meno consistenti: di settore, di luogo di lavoro, di mestiere, di contratto, di azienda.

Un *su e giù* più o meno accentuato, magari con periodi di inoccupazione anche non brevi. L'allungamento dell'età pensionabile rappresenta poi un fattore aggravante visto che ad una certa età ricollocarsi è molto difficile.

La mobilità lavorativa è (quasi) inevitabile e vi si deve convivere. Se essa è volontaria o comunque controllata, potrà avere risvolti positivi. Se invece il cambiamento è forzato dalle circostanze, magari

dalla perdita del posto di lavoro, allora la situazione può diventare drammatica.

Sarà bene allora **Essere pronti** ossia, mentre le cose vanno bene, senza pessimismo ma con realismo, immaginare possibili scenari di cambiamento. Ma da soli non è facile ed allora può essere utile fare il proprio "Bilancio delle Competenze", un servizio di Fondirigenti che aiuta a capire le proprie professionalità ma anche le carenze, da colmare con apposita attività di formazione e di *Reskill*.

Ma se accade il peggio, che fare?

Quando l'azienda comunica che ci sono problemi o quando arriva magari la lettera di licenziamento, si patisce un vero e proprio trauma. Non bisogna restare isolati o rivolgersi ad amici e conoscenti senza competenza specifica ma i dirigenti, per fortuna, hanno una casa comune, **Federmanager**, la cui missione comprende proprio la tutela degli iscritti in questi frangenti offrendo, a Torino, i seguenti **Servizi**:

Accoglienza professionale

Si esamina l'accaduto e si delinea il percorso da fare. Il collega si sente immediatamente protetto.

Assistenza immediata

La Direzione con uno staff di avvocati giuristi verifica che le regole contrattuali siano state rispettate; poi saranno ricercate le soluzioni più favorevoli, ossia quelle di conciliazione (con adeguate indennità), cercando di evitare (ma senza escluderlo) il ricorso in sede giudiziale, ove eventualmente si sarà assistiti. Purtroppo i casi sono molti come si può vedere dalla seguente tabella:

RISOLUZIONI CONTRATTO DI LAVORO

	2012	2013
RISOLUZIONI totali	362	375
Consensuali	284	272
Volontarie	7	-
Licenziamenti	71	103

Sostegno al reddito

La *Gestione Sostegno al Reddito* (GSR), offerta tramite FASI, rappresenta un importante supporto al dirigente inoccupato. Verrà erogato un sussidio di 2 mila euro mensili fino a 18 mesi. Federmanager si occuperà delle pratiche in tutti i dettagli.

Analisi ed orientamento

Il *Bilancio delle Competenze* (tramite Fondirigenti), se non già fatto, sarà doveroso per una corretta presa di coscienza di sé e rappresenterà serio "biglietto da visita" con potenziali nuovi interlocutori. Si farà assieme una riflessione sul percorso da fare per rientrare nell'ambito lavorativo.

Dalla inoccupazione alla occupazione

Il periodo di copertura offerto dalla GSR permette di agire con relativa tranquillità, dapprima verificando se non occorra una riqualificazione e poi scegliere o il percorso tradizionale o quello imprenditoriale. Vediamo i dettagli:

Riqualificazione / Reskill

Si individuano eventuali gap e si colmano con corsi e stage magari finanziati da Fondirigenti ed offerti da Federmanager Academy o altri partner.

Percorso tradizionale

L'obiettivo è di trovare al più presto un'occupazione come dipendente in un ruolo di responsabilità. Occorrono flessibilità ed adattamento, ad esempio circa il tipo di contratto o la sua durata o il livello di retribuzione. Gli strumenti messi in campo sono:

- **Agenzia del lavoro di Fondirigenti**, che ha una sede in Torino, alla quale ci si iscrive per usufruire sia delle opportunità che le aziende offrono sia delle iniziative di Fondirigenti;
- **CDI Manager**: società di temporary management controllata da Federmanager che dispone di un sistema di "matching" domanda-offerta;
- **Agenzie di Placement** che operano in convenzione con Federmanager e il cui costo è coperto dal sussidio della GSR.

I risultati sono soddisfacenti, come mostrato nella tabella sottostante:

DIRIGENTI ISCRITTI A FEDERMANAGER TORINO STATISTICHE DI OUTPLACEMENT 2012-2013

	Agenzia A	Agenzia B	Agenzia C	TOT
Seguiti	65	65	36	166
Ricollocati	41	42	19	102
Non ricollocati	-	3	-	3
In corso	24	20	17	61

Percorso Imprenditoriale

"Se non trovo lavoro, lo compro". È una frase che esprime bene un concetto che si sta diffondendo sempre di più tra coloro che si sentono pronti ad assumere le responsabilità di impresa. Non tutti si sentono di rischiare ma ormai anche il lavoro dipendente non è esente da rischio.

Non si tratta necessariamente di lanciare una *start up* ma magari di entrare come socio in aziende che cercano capitale, in misura contenuta, ed anche management per dare una svolta all'impresa. Il manager allora mette un po' di soldi ma soprattutto professionalità, in cambio di remunerazione concordata e della possibilità di far crescere l'azienda di cui è diventato socio.

Il punto critico è quello di trovare tali aziende, di capire se sono adeguate, di valutare il rischio, di avere assistenza amministrativa e legale, ecc. Anche in questo caso Federmanager Torino è vicina agli iscritti, per consigliarli, assisterli, metterli in contatto con opportune realtà operative ed iniziative che citiamo brevemente:

- **Back to Work 24** del Sole 24 ore
- **Manager to work**, iniziativa del Ministero
- **Incubatore I3P**, del Politecnico di Torino
- **Certificazione di Manager atipici**, nuova iniziativa che permetterà di qualificare in modo formale nuove professioni nascenti (ad es. Manager di reti di Impresa).

www.torino.federmanager.it

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 Teseo 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 RIG 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



Agroalimentare: l'eccellenza enogastronomica che non conosce crisi



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

Prodotti tipici, vini a denominazione, produttori o artigiani della tradizione: l'agroalimentare piemontese può vantare un insieme di realtà ricche e articolate, che resistono nonostante il perdurare della crisi economica. Oggi in Piemonte operano quasi 62.000 imprese del comparto, che occupano oltre 98mila addetti. La sola provincia di Torino, dove è insediato il 24% delle imprese agroalimentari piemontesi - percentuale importante tenendo conto della presenza di province come Asti e Cuneo a principale vocazione agroalimentare - occupa 24.800 addetti ed esporta prodotti tipici per un valore di circa 341 milioni di euro (711 milioni nel 2012).

Se in analogia con le dinamiche generali del sistema imprenditoriale, il numero delle imprese ha subito in questi ultimi anni una diminuzione, dovuta quasi esclusivamente alla riduzione di quelle agricole, l'export è in controtendenza e continua a crescere. Nel 2012 il Piemonte ha esportato prodotti agroalimentari per oltre 4,3 miliardi di euro con una crescita del +5% rispetto al 2011 e del +18% rispetto a due anni prima. Allo stesso modo, nel 2012 la provincia di Torino ha venduto prodotti tipici all'estero per 711 milioni di euro, registrando un +8,6% rispetto al 2011 e addirittura un +24% sul 2010. Nei primi nove mesi del 2013 la tendenza è stata confermata, con ulteriori aumenti in valore delle esportazioni dell'agroalimentare pari al +7,1% in Piemonte e al +8,5% in provincia di Torino.

A fronte di una crescita così sostenuta, per la Camera di commercio di Torino la tutela e la valorizzazione delle produzioni agroalimentari di qualità costituiscono un obiettivo ancora più importante e significativo. Oltre all'attività amministrativa, come la tenuta degli Albi vigneti, l'ente sostiene, infatti, i consorzi di tutela dei prodotti, promuove la partecipazione delle piccole e medie aziende agroalimentari a manifestazioni di settore, raccoglie e valorizza le eccellenze del territorio, con progetti come quello dei Maestri del Gusto.

La selezione dei Maestri si basa su tre precisi criteri: quello del gusto, determinato da Slow Food, quello della tipicità e "tori-

nesità", caro all'ente camerale, e quello igienico sanitario, stabilito grazie alle competenze del Laboratorio Chimico della Camera di commercio di Torino. La famiglia dei Maestri, nata nel 2002 con 50 elementi, è cresciuta nel tempo: oggi sono **156**, divisi in 23 categorie; di questi sono 29 i nuovi e 44 i Maestri da sempre, selezionati fin dalla prima edi-



zione. Tutto il progetto è poi raccolto nella guida **Maestri del Gusto di Torino e provincia**, preziosa e ricca collezione di indirizzi rigorosamente selezionati, che offrono infiniti spunti per acquisti, anche natalizi, o assaggi, vere chicche per il viaggiatore curioso o per l'amante dei sapori più originali. Si va dalle pasticcerie alle gastronomie, dai cioccolatieri alle aziende agricole, fino ai mulini a pietra o ai casari. Tra i Maestri c'è chi ha allestito un orto del cittadino in campagna, chi ha vinto la Coppa del mondo della gelateria 2012, c'è il viticoltore che è anche bed & breakfast e il venditore delle spezie berbere e indiane, fino alle più recenti categorie, come gofrierie e case da tè.

Il gusto dei Maestri si ritrova poi anche online, su www.maestridelgustotorino.com, un vero e proprio invito a compiere un viaggio non solo virtuale alla scoperta dell'enogastronomia torinese, dai caffè storici del centro fino all'azienda agricola in alta montagna. E a breve sarà disponibile anche la App dei Maestri del Gusto.

È stata poi appena presentata una nuova pubblicazione: la guida **Torino Cheese**. La produzione casearia del nostro territorio si distingue per qualità e varietà dei prodotti, senza nulla da invidiare rispetto ad aree



più note. Dal Saras del fen alla paglierina, dalla ricotta di capra al tomino, un universo di eccellenze che la Camera di commercio di Torino ha deciso di racchiudere in un'unica raccolta. In un pratico volume bilingue italiano-inglese i lettori potranno trovare il meglio della produzione torinese, selezionato grazie a un team di assaggiatori esperti e di tecnici che hanno eseguito le analisi nutrizionali sui formaggi. La selezione, voluta dalla Camera di commercio di Torino, si avvale, infatti, del contributo tecnico del Laboratorio Chimico camerale, dell'Onaf - Organizzazione nazionale assaggiatori di formaggi e del Disafa - Dipartimento di Scienze agrarie, forestali e alimentari dell'Università di Torino.

Per quanto riguarda il vino, l'ente camerale si occupa della verifica delle produzioni a Denominazione di Origine - in stretta sinergia con il suo Laboratorio Chimico -, dei contatti con le altre realtà di prodotti tipici e tradizionali, della valorizzazione dei vini delle 7 DOC torinesi. I vini torinesi sono raccontati nella guida **Torino DOC**, giunta ormai alla sua quarta edizione. Il volume descrive la straordinaria ricchezza del patrimonio vitivinicolo locale, attraverso la presentazione di aziende produttrici e vini DOC di alta qualità, selezionati dalla Commissione di degustazione camerale.



Tutte le guide e le pubblicazioni sono distribuite gratuitamente presso l'ente, in via San Francesco da Paola 24 a Torino e scaricabili dal sito www.to.camcom.it

Accanto alla produzione editoriale, la Camera di commercio di Torino realizza un'intensa attività di promozione delle eccellenze in fiere, manifestazioni, laboratori e appuntamenti specifici, per far conoscere la ricchezza del territorio fuori regione e all'estero. Perché proprio queste aziende che sanno coniugare tradizione e dinamicità, qualità e saperi del territorio, rappresentano un esempio quel *made in Italy* di successo capace di invertire le congiunture negative.

Il ruolo della tecnologia nelle aziende del secondo decennio degli anni 2000



di ANTONIO STRUMIA
(Consigliere CDT - Club Dirigenti
Tecnici)

La mancanza di una lungimirante politica industriale nei primi anni sessanta dello scorso secolo ha profondamente condizionato l'odierno assetto industriale italiano. Questa la tesi sostenuta in un recente convegno ad Asti, nell'ambito della stimolante mostra "Rinascita" dedicata all'Italia nel periodo 1945-1970.

Il Dr. Michele Mezza (autore del saggio "Avevamo la luna: l'Italia del miracolo sfiorato vista cinquant'anni dopo" - Donzelli editore) e il Dr. Marco Pivato (autore del saggio "Il miracolo scippato: le quattro occasioni sprecate della scienza italiana negli anni sessanta" - Donzelli editore) hanno illustrato il periodo della prima metà degli anni sessanta, in cui, tra gli altri, la vendita del settore elettronico Olivetti alla General Electric e il commissariamento del CNEN (l'ente per lo sviluppo del nucleare) hanno privato il contesto industriale italiano di settori ad alta tecnologia nei quali l'Italia aveva allora una indiscussa leadership mondiale.

L'attuale panorama industriale italiano è quindi carente di settori "high tech" che caratterizzano invece altre economie mondiali, con l'eccezione del comparto della robotica e delle macchine utensili che ci vede secondi in Europa dopo la Germania. Per inciso, l'Italia è, nel settore industriale allargato, il secondo produttore in Europa, pur con un mix a minor innovazione.

L'innovazione del prodotto è vitale per la conservazione delle quote di mercato, ma è soprattutto l'innovazione del processo produttivo ad aver dato una forte spinta che sta riportando in occidente una parte della produzione che si era delocalizzata nei paesi emergenti (si veda l'interessante report del Boston Consulting Group sull'american manufacturing renaissance). Il World Class Manufacturing implementato dal Gruppo FIAT nelle proprie fabbriche ha consentito riduzioni di costo ed aumenti di affidabilità del prodotto.

A titolo di esempio, le stampanti a tre dimensioni (3D), che permettono la costruzione di prodotti tridimensionali a partire

dai modelli matematici, stanno rivoluzionando la prototipazione, ma sono anche utilizzate, a costi competitivi con le altre tecnologie, per la produzione in serie.

E quindi il ruolo della tecnologia e del CTO (Chief Technical Officer) nelle aziende soprattutto globali è cresciuto per l'importanza che il prodotto e la tecnologia produttiva rivestono per le aziende industriali nell'attuale contesto economico. È, come sempre, soprattutto l'innovazione il motore fondamentale per mantenere quote di mercato e redditività nell'attuale scenario ipercompetitivo mondiale.

È quindi vitale la spinta sulla ricerca applicata e sulla cooperazione università - industria. Il rapporto percentuale "spesa per ricerca e sviluppo su Prodotto Interno Lordo (R&D / PIL)" indica l'intensità, a livello nazionale, dello sforzo innovativo. L'Italia, misurata su questo indice, si situa ai livelli più bassi tra le nazioni sviluppate con un valore dell'1% rispetto ad una media europea del 2% e ad un valore del 3% - 3,5% delle nazioni più virtuose (USA, Germania ecc.).

A testimoniare l'importanza di questo parametro per lo sviluppo competitivo va ricordato che la Cina sta investendo massicciamente in ricerca applicata e in sviluppo del contesto universitario tecnologico.

Un recente "ranking" delle migliori università mondiali tecnologiche vede tra le prime 10 Usa e Inghilterra, con le università cinesi che si stanno avvicinando al top e purtroppo l'Italia tra i fanalini di coda.

L'Italia è scivolata dagli anni sessanta sempre più in basso su molti dei parametri che misurano la competitività paese e l'attrattività per gli investimenti industriali.

Una lucida analisi dell'evoluzione del quadro mondiale si trova nel recente saggio di Enrico Moretti (La nuova geografia del lavoro - Mondadori) che delinea uno scenario di rapida evoluzione del mercato del lavoro, verso professionalità a più alto contenuto tecnologico "knowledge intensive", con conseguenze sociali profonde. Le aree mondiali dove si concentrano le maggiori opportunità di lavoro e di incremento del reddito sono quelle dove esistono università di eccellenza ed imprese ad alta tecnologia.

In questo senso il Piemonte ed in generale il Nord - Ovest italiano si distinguono dalla media nazionale con valori locali di R&D/PIL che si avvicinano al 2% ed un contesto industriale con parecchie imprese ad alta tecnologia. In particolare va sottolineata la dinamicità della realtà torinese con l'Incubatore di aziende innovative I3P e la città della Politecnica (che vede la presenza nel campus del Politecnico di Torino di numerosi centri di ricerca applicata industria - università).

Il Club Dirigenti Tecnici (CDT), nel proprio ciclo di visite e conferenze, ha illustrato alcune di queste eccellenze. Tra le altre ricordiamo il Centro per le Biotecnologie, il Centro Ricerche FIAT e il gruppo Prima Industrie, leader nei robot di taglio e saldatura con laser di potenza e con una percentuale di esportazioni superiore all'80% nei maggiori paesi industriali.

Anche l'iniziativa ACTION (Affrontare la Crisi con la Tecnologia e l'innovazione) vede Unione Industriale, MESAP e CDT insieme nella spinta per l'innovazione industriale.



Il valore delle tecnologie Web 2.0



di **GIORGIO DORIGATTI**
(Manager SIAV Sistemi Digitali)

È stato pubblicato recentemente un rapporto dalla società McKinsey che individua in una cifra compresa tra 900 e 1.300 miliardi di dollari il valore generabile a livello mondiale dall'utilizzo delle cosiddette «Tecnologie Sociali» (cioè i "prodotti e servizi che consentono le interazioni sociali nel regno del digitale").

È una cifra enorme, che fa riflettere su una serie di fenomeni nuovi che caratterizzano il fare impresa nell'era dell'organizzazione 2.0. Secondo alcuni studiosi (in particolare Marco Minghetti che ha pubblicato un libro di grande interesse su questo tema "L'intelligenza collaborativa" Egea, 2013) siamo di fronte ad un nuovo paradigma in grado di scardinare e mutare per sempre gli stessi principi logici ed organizzativi che stanno alla base delle nostre imprese, che ancora oggi guardano se stesse dal punto di vista taylorista dell' "organizzazione scientifica del lavoro". Potrebbe anche essere che una serie di domande da sempre presenti in imprenditori e manager sulla creazione di valore trovino oggi risposte inedite e convincenti nel web 2.0. L'articolo esplora questo nuovo paradigma cercando appunto risposta a queste domande.

Il Rapporto McKinsey analizza il valore generabile ed indica alcune macro aree nelle quali si genererebbe la produzione di valore: 345 miliardi per operazioni e sviluppo di prodotti, 500 dal marketing, 230 dal miglioramento delle attività di supporto al business.

Inoltre Il valore generato si tradurrebbe anche in benefici per i consumatori: prezzi più bassi, prodotti di qualità migliore, tarati sulle loro preferenze, maggiore efficienza nei servizi ai clienti.

Altro effetto rilevante dell'utilizzo delle Tecnologie Sociali è legato all'aumento della produttività ottenibile attraverso una radicale trasformazione del modo di lavorare delle persone: l'utilizzo di piattaforme di ECM (Enterprise Content Management) per la gestione dei contenuti abbatte ridondanze, sovrapposizioni, rende possibile una stretta collaborazione da remoto, potenzia l'efficacia personale e dei team.

"Il tutto a patto che le aziende siano disposte a rimettere profondamente in

discussione i tradizionali modelli organizzativi e manageriali, nella direzione di una maggiore collaborazione all'interno dell'impresa e tra imprese, maggiore apertura dei confini organizzativi interni ed esterni e maggiore condivisione delle competenze prodotte.

In altre parole, le aziende devono diventare *networked* lungo tutta la catena del valore, attraverso un articolato processo di change management, che segue un nuovo modello di sviluppo organizzativo" (Marco Minghetti).

Questa la cornice entro cui ricercare il valore; a seguire analizziamo brevemente le aree di produzione di valore individuate dal Rapporto McKinsey.

1) Co-generazione

È una sorta di co-progettazione partecipata; il prodotto o servizio può essere concepito insieme al cliente, utilizzando le competenze specifiche maturate da persone con cui si entra in collegamento attraverso le Tecnologie Sociali.

Se pensiamo alla centralità di questo concetto nell'era della Total Quality, siamo qui in presenza di un salto quantistico: il prodotto viene co-generato con il contributo del cliente, insieme al cliente.

2) Previsione della domanda

Il social network sono flussi di informazioni in tempo reale e fotografano in maniera

puntuale l'evoluzione della domanda. Un dialogo diretto ad esempio tra commessi dei negozi al dettaglio e fornitori può permettere di rilevare variazioni molto localizzate della domanda in tempo reale e a costo zero.

3) Distribuzione

Il punto vendita può essere concepito non come la fine del processo di distribuzione, ma come inizio; è il caso di Inditex-Zara che ha un sistema d'integrazione verticale dove il negozio, diventando un terminal di raccolta d'informazioni, alimenta e dà feedback ai team di design ed informa sul tipo di richiesta dei clienti. È evidentemente in gioco la capacità di supply chain management dell'impresa: il tempo di produzione dei capi nell'esempio citato è di una settimana.

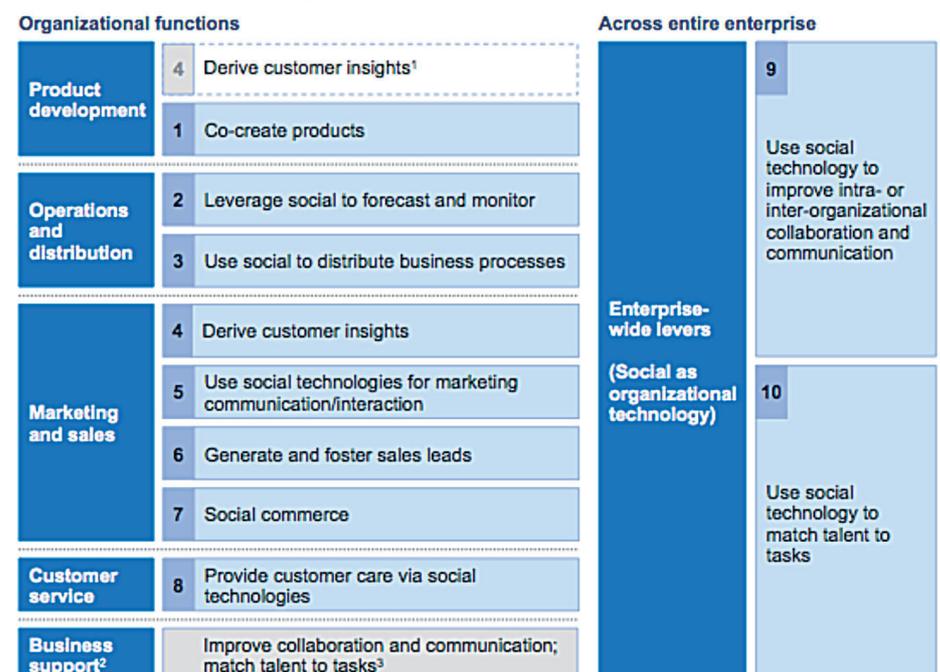
4) Ricerche di mercato

Attraverso strumenti di web reputation si riesce a capire quali siano le opinioni sul marchio e quali siano le carenze percepite nei consumatori a livello di distribuzione. Le Tecnologie Sociali possono essere utilizzate per ottenere approfondimenti sui prodotti e sui marchi; raccogliere opinioni sui concorrenti e le percezioni dei segmenti di mercato.

Oltre a questo livello, che potremmo definire "passivo", le aziende possono impegnarsi direttamente con i clienti nei forum

Exhibit E3

Ten ways social technologies can add value in organizational functions within and across enterprises



¹ Deriving customer insights for product development is included in customer insights (lever 4) under marketing and sales.

² Business support functions are corporate or administrative activities such as human resources or finance and accounting.

³ Levers 9 and 10 apply to business support functions as they do across the other functional value areas.

SOURCE: McKinsey Global Institute analysis

e nelle comunità online, raccogliendo feedback direttamente dai membri.

5) Interazioni con i clienti.

Le Tecnologie Sociali permettono di interagire con i propri clienti in modo completamente nuovo: Ikea ad esempio ha usato una delle funzioni più popolari di Facebook per promuovere i propri prodotti creando sostenitori e raccomandazioni in tutto il mondo. Inoltre, possono essere utilizzate per costruire comunità di clienti, che comunicano tra loro, mentre l'azienda può decidere che tipo di ruolo vuole svolgere.

6) Contatti commerciali.

In generale quanto più si è attivi sui social media tanto più si moltiplicano i contatti utili per il business, la cosiddetta lead generation.

Secondo indagine osscom 2012 a livello nazionale l'azienda con più attività di comunicazione corporate sui social è stata IKEA, che ha adottato una strategia multi piattaforma che sfrutta la specificità di ciascun social media.

7) Social Commerce

Le Tecnologie Sociali possono grandemente facilitare le transazioni, con un'azione spontanea di promozione di prodotti tra membri di gruppi sociali online.

8) Customer care

Una piattaforma sociale può agire come un canale dedicato per il servizio clienti. Le domande integrano continuamente la conoscenza che l'impresa ha su esigenze e aspettative o percezioni dei propri clienti. Attraverso le Tecnologie Sociali, le aziende possono ascoltare i problemi dei propri clienti anche durante le loro conversazioni sulla rete, identificando così i problemi e anticipando il loro agire prima che possano danneggiare le vendite o la reputazione di un prodotto.

9) Collaborazione e comunicazione.

McKinsey ribadisce che le Tecnologie Sociali hanno un notevole potenziale per migliorare le performance organizzative, semplificando le comunicazioni e migliorando la collaborazione (sia all'interno dell'impresa sia con l'esterno).

Strumenti sociali di collaborazione riducono il tempo speso negli incontri di persona, sviluppano best practices e nuove forme di problem solving attraverso il rapido scambio di esperienza tra le persone connesse in rete. Diciamo che se il knowledge costituisce oggi una risorsa strategica, la collaborazione tramite gli strumenti web 2.0 è un sistema di trasferimento e condivisione di

know-how formidabile, a prescindere dalla localizzazione fisica. Le piattaforme di Enterprise 2.0 permettono quindi di avviare e gestire progetti, lavorare in team composti da personale interno, clienti e fornitori, essere rapidi ed efficaci restando sempre interconnessi con specifiche persone, quindi con un contatto umano diretto.

10) Employer Branding e Recruitment

Stanno diffondendosi piattaforme interne di miglioramento organizzativo che permettono la condivisione d'idee e contributi informali dai dipendenti e fanno leva sulla ricerca di visibilità, l'essere associati a quanto suggerito, il far parte di una conversazione allargata in azienda, il vedere il peso del proprio intelletto.

Per quanto concerne il recruitment, le ultime tendenze sulle dinamiche dell'incon-

tro tra domanda e offerta di lavoro nell'era del web 2.0, rivelano prima tra tutte il ruolo che i legami personali e le modalità con cui vengono utilizzati giocano nella ricerca del lavoro. Le imprese devono cogliere questo fenomeno come strategico nella ricerca dei nuovi collaboratori.

I sistemi d'impresa sono sistemi complessi, gestibili ormai solamente attraverso un fronte ampio di partecipazione e collaborazione; è evidente in questa prospettiva che il community management è necessario, anche se non necessariamente costoso in termini economici: curare, coltivare, moderate, supportare la partecipazione di migliaia di persone richiede però un atteggiamento culturale ed un impegno esplicito in termini di competenze e disponibilità di tempo a cui l'azienda deve fare fronte.



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

Avere un consulente che ti aiuta 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 previsione 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

Per il 60% delle aziende italiane, i cambiamenti nel welfare richiederanno maggiori investimenti in benefit per la salute



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

Secondo un'indagine Mercer Marsh Benefits sui servizi sanitari integrativi, il 76% delle aziende europee ritiene che gli investimenti in wellness siano giustificati da maggiore produttività e presenza, ma solo 3 (2 in Italia) su 10 li offrono ai dipendenti

I cambiamenti nel sistema di welfare nazionale preoccupano le aziende italiane: ben il 60% teme un incremento nei costi e servizi di benefit legati alla salute. I benefit del resto rappresentano un valido strumento per attrarre e trattenere talenti (64%) e per gestire meglio i rischi legati alla salute dei dipendenti (64%). Sono questi i principali risultati che emergono da una survey condotta da Mercer Marsh Benefits che ha raccolto le risposte di oltre 500 aziende¹ dell'area EMEA (Europe, Middle East and Africa).

I dati evidenziano anche alcune similarità e disparità tra le aziende italiane e la media EMEA: solo il 37% delle aziende italiane intervistate è convinto che l'assistenza sanitaria integrativa e gli altri benefit fina-

lizzati possano essere giustificati da un miglioramento della salute dei dipendenti e della produttività, mentre se consideriamo la media delle risposte nella regione EMEA il dato sale al 76%.

Alla base di questi dati vi è un disallineamento del management italiano rispetto a quello EMEA: in Italia infatti solo nel 29% dei casi il board sembra preoccuparsi dell'impatto di assenze e malattie sulla produttività aziendale, rispetto a una media EMEA del 55%

Solo, il 26% delle aziende crede che gli investimenti in benessere siano una maniera efficace per ridurre i rischi di salute dei dipendenti, contro la media EMEA del 48%. Inoltre, se ai dati citati prima si aggiunge che il 30% delle aziende italiane offre benefit relativi alla salute solo ai Dirigenti, il quadro è completo. Questo è il risultato di un approccio tradizionale che vede i benefit come esclusivo appannaggio dei livelli di inquadramento più elevati.

Il costo per l'offerta di benefit legati alla salute nei paesi dell'area EMEA (Europa, Medio Oriente e Africa) è cresciuta in media del 3,6% nel 2012, secondo l'indagine. Un tasso di crescita simile a quello registrato nel 2011: 3,4%. Le principali motivazioni dell'aumento nel 2012 sono individuabili in una maggiore frequenza di utilizzo dei servizi sanitari integrativi e

nella crescente complessità e richiesta di procedure mediche sempre più onerose, come quelle per i trattamenti oncologici.

Il livello di pressione sui costi varia da Paese a Paese, nell'ambito della Regione analizzata. L'aumentato utilizzo di servizi sanitari integrativi è la causa citata come maggiore responsabile dell'aumento dei costi specialmente nelle aziende degli Emirati Arabi Uniti, della Spagna e del Portogallo. La maggioranza delle aziende britanniche ha invece motivato l'aumento dei costi per via dell'impatto delle richieste di rimborso economicamente significative. Per le aziende francesi sono i cambiamenti legislativi ad incidere maggiormente sui costi – una nuova legge in Francia obbliga le aziende a fornire un piano sanitario minimo, se non già previsto.

In un momento in cui i governi chiedono un maggiore impegno alle imprese nei benefit legati alla salute – in linea con le riforme ai sistemi sanitari e di welfare sociale attuate di recente – la possibilità di effettuare un'analisi completa e dettagliata dei dati, secondo Mercer Marsh Benefits, potrebbe aiutare a gestire i costi e a fornire soluzioni efficaci per molte aziende dell'area EMEA.

¹ Il 58% delle aziende intervistate ha sede in Europa Occidentale, il 13% nel Medio Oriente e il 29% Europa Orientale. In totale sono stati coinvolti 16 paesi.

PERCENTUALE DEI RISPONDENTI CHE AFFERMA CHE IL CDA È INTERESSATO O MOLTO INTERESSATO A...

	Italia	Paesi con sistema assimilabile all'Italia	Tutti i partecipanti
Il costo dei piani di assistenza sanitaria	46%	37%	47%
L'impatto delle condizioni di salute e delle assenze sulla produttività	29%	42%	55%
Mantenere la competitività nell'area dell'assistenza sanitaria e della salute	30%	48%	56%

Resta vero che per la maggior parte degli intervistati l'engagement e la soddisfazione dei propri dipendenti è una priorità, (65% delle risposte colloca questa voce al primo posto) seguita dal controllo dei costi (55%) e dalla volontà di continuare a essere competitivi nella proposta di benefit (47%). Quasi tutte le aziende (83%) infatti considerano i benefit un elemento chiave per favorire "attraction e retention" delle persone.

Le aziende offrono un ampio ventaglio di benefit sanitari: circa 3 aziende su 4 forniscono un piano di assistenza sanitaria integrativa, anche se in alcuni casi solo a quadri e dirigenti. Tra i benefit ad adesione volontaria, il più "gettonato" è l'esten-

sione della copertura sanitaria al nucleo familiare (26%).

I costi per i benefit sanitari, come percentuale sul costo complessivo del personale, si attestano al 3,9%².

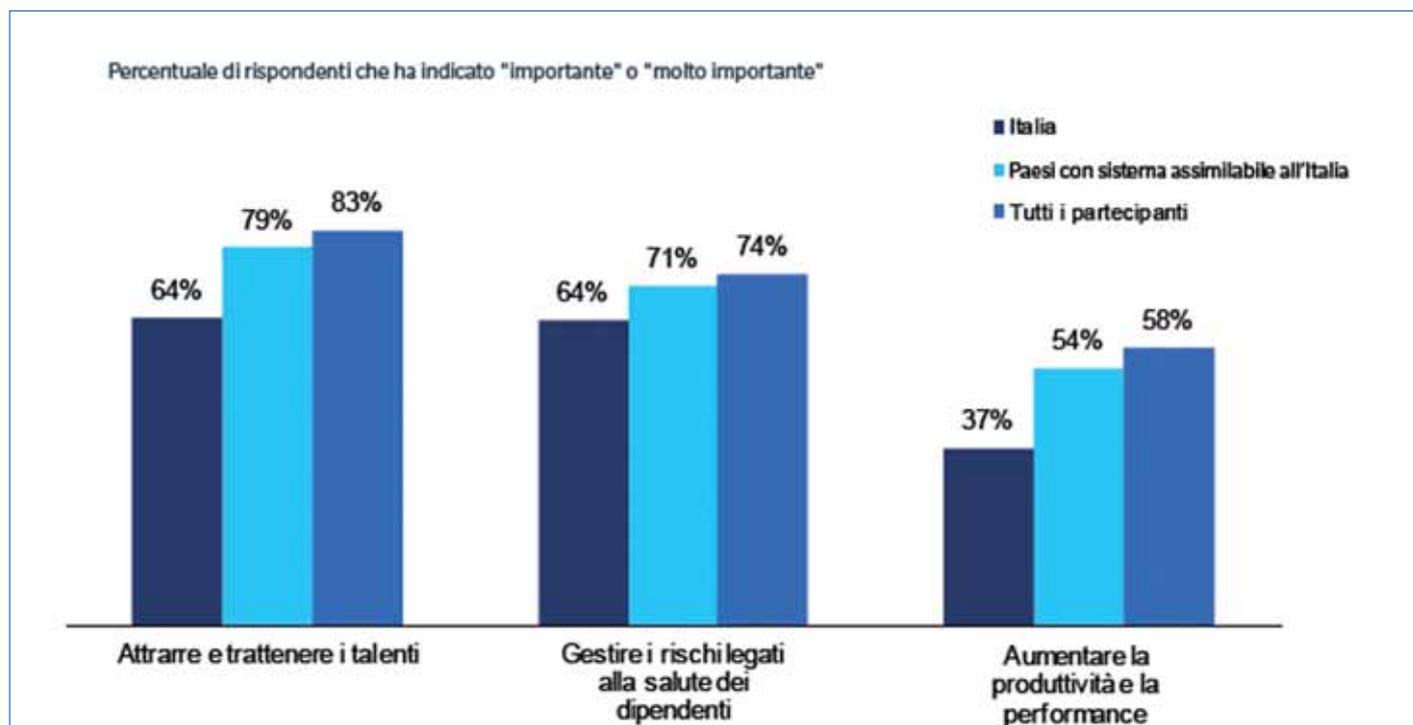
Gli intervistati nell'area Emirati Arabi Uniti hanno riscontrato costi medi significativamente più alti (5,9% sul totale dei costi del personale), seguiti da Turchia (4,5%), Spagna (4,2%) e UK (3,5%). Francia (3,3%) Portogallo (2,9%) e Italia (2,8%) hanno riscontrato costi più alti, ma al di sotto della media della Regione. Germania e Polonia hanno registrato un'incidenza del 2,4% dell'assistenza sanitaria sui costi del personale. Percentuali ben diverse

negli Stati Uniti, dove i costi per benefit sanitari costituiscono il 13% del totale dei costi del personale.

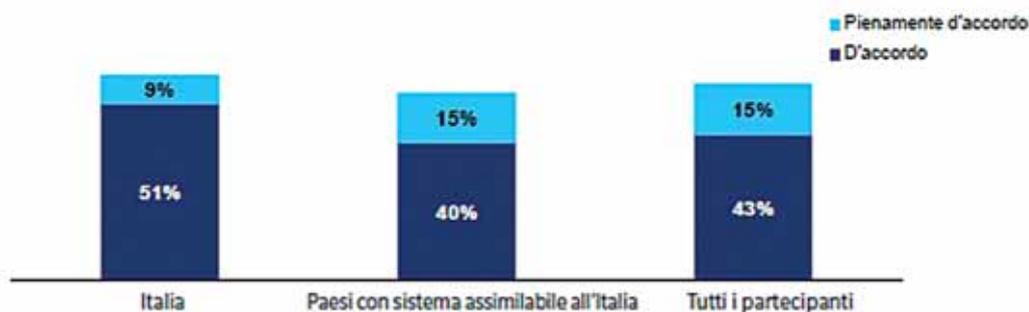
Infine, secondo la ricerca, solo il 23% degli intervistati a livello EMEA (16% in Italia) riceve informazioni sufficienti a valutare il costo legato all'assenza dei propri dipendenti, mentre sono quasi sempre noti i dati relativi alla durata delle assenze. In Italia sono più frequentemente note le cause di un'assenza per malattia/infortunio (69%) rispetto alla media EMEA (38%).

² Dati relativi al 2011, ultimo anno finanziario completo a cui fa riferimento la survey

QUALI SONO LE FINALITÀ CHE SI PREFIGGE LA VOSTRA AZIENDA NELL'OFFRIRE ASSISTENZA SANITARIA E BENEFIT LEGATI ALLA SALUTE?



I CABIAMENTI NEL WELFARE RICHIEDERANNO MAGGIORI INVESTIMENTI IN BENEFIT SANITARI



Un'esperienza concreta di sviluppo del Corporate Performance Management



a cura di TAGETIK
(Socio Sostenitore CDAF)

Gruppo Alpitour gestisce budget e forecast, 'closing' mensile, bilancio consolidato civilistico e gestionale sul software di Tagetik

Oggi, più che mai, le aziende hanno bisogno di gestire le informazioni previsionali e consuntive sull'andamento del proprio business in modo dettagliato e rapido così come sviluppare analisi tempestive e accurate da parte del management. Al fine di gestire con efficienza le performance in un mercato turbolento, le aziende dovrebbero poter elaborare i dati finanziari – previsionali e consuntivi – all'interno della stessa applicazione e dello stesso database, adottando un approccio 'unificato' alla gestione del business.

In questo modo, infatti, è estremamente semplice aggiornare il budget con i dati consuntivi più recenti e rivedere i piani secondo 're-forecast' continui, anche su base mensile e settimanale. Inoltre, è possibile memorizzare i dati di 'actual' più recenti così come quelli storici all'interno di un unico database, semplificare la gestione e l'aggiornamento dei 'forecast' e dei 're-forecast' e sviluppare analisi degli scostamenti, confrontando i dati da periodo a periodo.

Un tale approccio è stato adottato dal **Gruppo Alpitour** (www.gruppoalpitour.it), cliente di Tagetik da oltre 10 anni. Nel corso di questo periodo, l'azienda ha progressivamente implementato vari progetti per gestire – in ordine cronologico di sviluppo – il 'closing' mensile, il consolidamento civilistico e gestionale e, nel 2012, il budget e il forecast. In precedenza, il Conto Economico previsionale era elaborato su un altro prodotto e, successivamente, i dati erano consolidati sul software di Tagetik. Tuttavia, al fine di minimizzare le inefficienze tecniche e architettoniche dovute al lavoro in parallelo su due sistemi, Alpitour voleva unificare la gestione dei dati previsionali e consuntivi all'interno di una soluzione unica.

Il processo di budget in Alpitour è estremamente strutturato e complesso: il Gruppo, infatti, gestisce dati analitici e ad

un livello di dettaglio molto spinto. Per questo, l'azienda aveva bisogno di una soluzione in grado di elaborare un'enorme mole di informazioni in modo semplice, di un modello di calcolo dinamico – in grado di seguire l'evoluzione organizzativa e societaria – e modificabile in autonomia dagli utenti così come report di 'data-entry' semplici e intuitivi, adatti per un numero elevato di contributori con cultura manageriale variegata in grado così di avere un maggior controllo sul processo.

In virtù delle specifiche esigenze di business e forte di un rapporto di fiducia duraturo, Alpitour ha scelto **Tagetik** (www.tagetik.com/it). Il progetto è andato 'live' in soli 5 mesi (da Ottobre 2012 a Febbraio 2013), con la produzione del forecast 2013. Circa 60 utenti valorizzano 1.500 conti mediante 100 'form di data-entry' e 100 sequenze di allocazione, su 6 dimensioni di analisi (conto, brand, destinazione-viaggio, tipo viaggio-hotel, tipo-vettore). Il forecast è sviluppato su 6 mesi estivi mentre il budget si articola annualmente su 2 fasi: 'budget invernale' e 'budget estivo'. Oltre alla complessità delle dimensioni di analisi gestite, il modello previsionale è supportato da un software flessibile in grado di consentire il continuo aggiornamento dei dati al variare di valori prestabiliti. È il caso, ad esempio, dei 'valori medi', delle 'percentuali di incidenza' o del 'numero passeggeri', in base ai quali l'azienda può ricalcolare il proprio Conto Economico previsionale in tempi ridotti.

Una volta elaborati, i dati di budget sono trasferiti sull'applicazione di consuntivo e consolidati centralmente. Il medesimo processo, con le stesse logiche di calcolo, interessa anche per i dati di 'actual'. Le 6 divisioni di Alpitour ('Tour Operating', 'Distribuzione', 'Hotel & Resorts', 'Incoming', 'Aviation' e 'Reinsurance') effettuano le chiusure mensili/sub-consolidati mentre, a livello centrale, i dati sono aggregati in valuta Euro, sia a livello economico sia patrimoniale, mediante un Conto Economico comune a tutte le divisioni e 2 dimensioni di analisi: 'Canale di vendita' e 'Destinazione'.

Alpitour utilizza la soluzione software di Tagetik anche per produrre il bilancio consolidato e il reporting civilistico. **Lorenza Martellacci, Responsabile Bilancio Consolidato** commenta:

"Il Gruppo elabora un consolidato 'flat', in Euro, di 40 aziende (multi-valuta) e gestisce anche i rapporti inter-company tra le aziende di un sub-consolidato e le altre società del Gruppo. Le 'entity' sono consolidate secondo tre metodi: integrale, con partecipazioni di terzi, al costo e a patrimonio netto ('equity') e le chiusure di bilancio, sfalsate rispetto all'anno solare (Gen; Apr; Lug; Ott;), sono su base trimestrale. Alpitour produce con Tagetik anche il reporting esterno – tra cui: Nota Integrativa e 'Segment Reporting' (per settori di attività)".

Tra i principali benefici ottenuti dal progetto, **Andrea Meineri, Responsabile Controllo di Gestione** sottolinea: "Oggi, gli utenti sono autonomi nella gestione di un modello strutturato di budget e forecast e possono ri-calcolare continuamente il Conto Economico previsionale al variare di valori prestabiliti, con tempi di aggiornamento-dati ridotti da 2 giorni a, mediamente, 2 ore. L'azienda è in grado di gestire la pianificazione del business in modo completamente integrato con i processi di chiusura mediante anagrafiche identiche e piani dei conti sincronizzati". Alpitour ha inoltre beneficiato di tempi di implementazione estremamente veloci, considerata la complessità dei dati di budget e forecast gestiti, così come di un sistema software molto più fruibile e meno impattante sugli utenti che si occupano del caricamento-dati: semplice interfaccia-utente, grafica immediatamente leggibile, prospetti su Excel, filtrabili e personalizzabili.

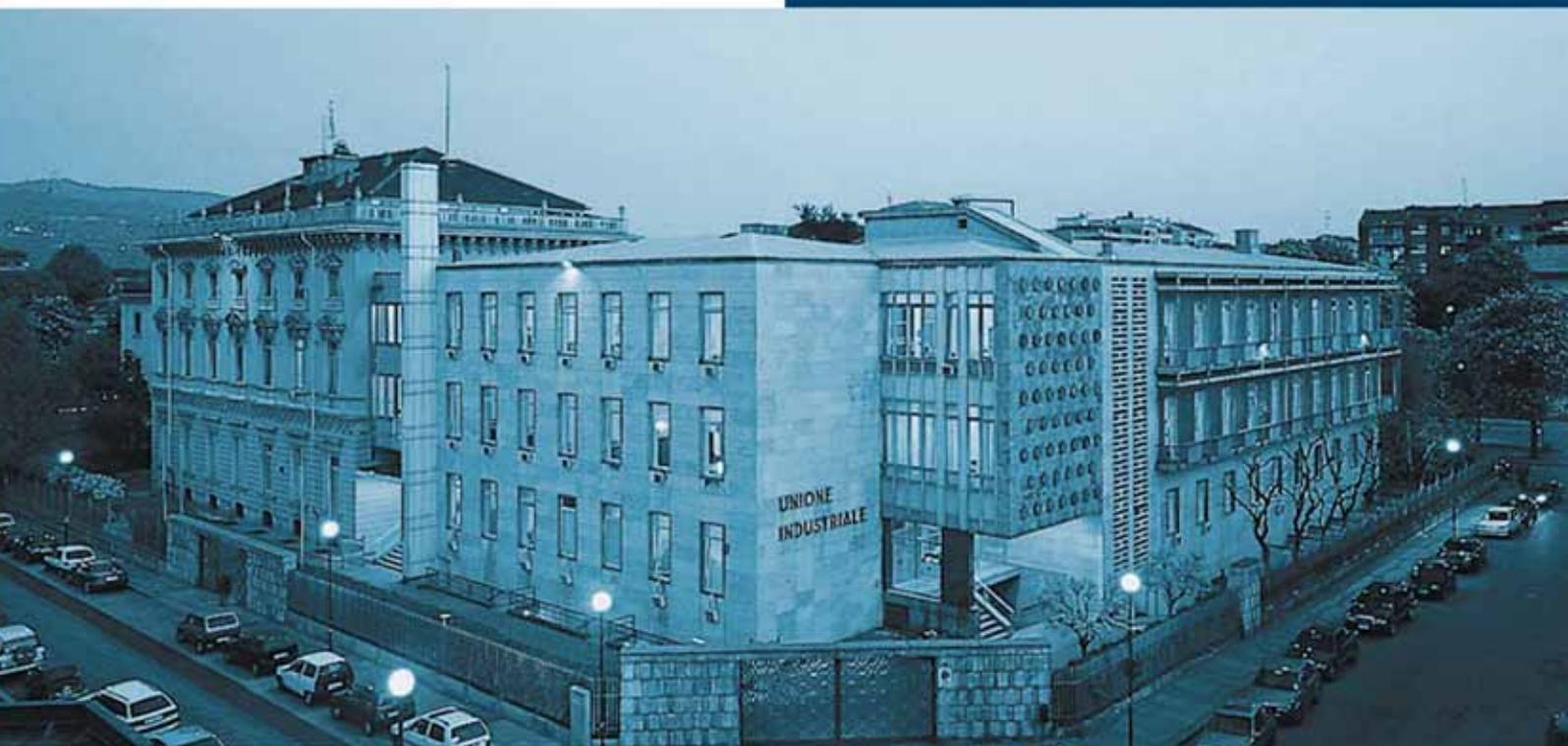
Agostino Alizzi, Responsabile IT aggiunge: "Da un punto di vista tecnico, il Gruppo ha completamente cambiato la propria architettura server, spostandola sul sistema Linux. Il passaggio è avvenuto in modo semplice e, soprattutto, immediato: in soli 3 giorni si è conclusa la migrazione e l'upgrade di tutti gli ambienti applicativi, sia dal lato gestionale sia da quello civilistico".

Il Gruppo Alpitour ha appena concluso l'implementazione di un progetto di budget e forecast per la divisione alberghiera 'Hotel & Resorts'. Il Gruppo sta attualmente pensando di estendere l'utilizzo di Tagetik anche alla Business Intelligence grazie alla forte integrazione di Tagetik con le soluzioni di Microsoft.

**DA OLTRE 100 ANNI
CON LE AZIENDE**



**DA OLTRE 100 ANNI
PER LE AZIENDE**



RAPPRESENTANZA

SERVIZI

CONVENIENZA

2.300 Aziende con 150.000 Addetti
23 settori per rappresentare
tutte le aziende e i loro interessi
a livello locale,
nazionale ed internazionale.

Oltre 60 tra i più qualificati
professionisti al fianco delle Imprese.
Una soluzione per tutti i problemi:
dal sindacale al finanziario, dal legale
all'ambiente, dall'export alla qualità,
dalla ricerca all'innovazione.

Quote associative all-inclusive
oltre 50 convenzioni per garantire
vantaggi esclusivi.

...Associarsi conviene!

Per informazioni:

Ufficio Sviluppo e rapporti associativi

Tel. (+39) 011.5718.382 - 505 - 426 • Email: sviluppo@ui.torino.it

Nuovi Soci CDAF

NOME	AZIENDA
BERTOCCO ALESSIO	SEAT PAGINE GIALLE SPA
BIANCO ALESSANDRA	STUDIO AUTONOMO DOTTORE COMMERCIALISTA
CARNIOL FABIO	TOWERS WATSON ITALIA (TOWERS WATSON GROUP)
FIORA LUCIANA	FIORA SRL
FORNO PAOLA	APOGEO CONSULTING SIM
FRANCO GUIDO MARIA	STUDIO SISTEMA SRL
FRANCO VINCENZO	STUDIO SISTEMA SRL
MESSINA ENRICO	EURO GES.C. SRL
ORIONE MARIO	FINDE S.P.A.
SANDRONE ELENA	RIA GRANT THORNTON S.P.A.
TOSCANO ELISABETTA	UNICREDIT SPA

Prossimi Eventi CDAF 2014

24 Gennaio

Organizzato con Studio Pirola,
Pennuto, Zei & Associati:

"PREZZI DI TRASFERIMENTO:
MODALITÀ CONCRETE DI AFFRONTARE
LA TEMATICA ALLA LUCE DELLE VERIFICHE
FISCALI AVVENUTE IN 2 ANNI DALLE
ULTIME MODIFICHE DELLA NORMA"

25 Febbraio

Organizzato con BIP - Business
Integration Partners:

"LA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE
INTANGIBILE"

Aprile

Stasera parliamo con...

Giugno

Assemblea annuale con elezione
Organi Statutari



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.