CLUB DIRIGENTI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI
FEDERATO ANDAF

LETTERA AI SOCI

N° XXIV - LUGLIO 2014

Anno 12 Numero 1 Nuova serie - Lettera ai soci N° XXIV Riproduzione riservata - Tribunale di Torino Registro di stampa - Iscrizione N° 5702 del 22/05/2003

di LAURA FILIPPI
(Presidente CDAF)

Gentili Tutti,

Come già comunicato via e-mail, il Consiglio Direttivo del 18 giugno u.s. mi ha eletta Presidente del CDAF.

Con onore ho accettato la nomina, consapevole di ricoprire un ruolo impegnativo, per il quale il mio predecessore Claudio Lesca ha profusamente speso tempo ed energie durante tutto il Suo mandato: di questo Lo ringrazio.

Per chi non mi conoscesse personalmente, scrivo queste poche righe per descrivere chi sono: amo definirmi moglie (di Gianluca Coluccio, socio CDAF), mamma (di Maria e Antonio, gemelli di 3 anni e mezzo), lavoratrice (presidente e amministratore delegato della holding italiana di una multinazionale americana, ricopro il ruolo funzionale di presidente e/o amministratore nelle società in Italia, nei Paesi dell'Est Europa, Emirati Arabi inclusi, presso cui il Gruppo opera).

Sono Dottore Commercialista e Revisore dei Conti.

Cosa cerco nel CDAF e quali sono le motivazioni che mi hanno spinta ad accettare il ruolo di Presidente?

Il CDAF è in primis un "club", dall'espressione inglese "club together" ossia "unirsi".

Prendendo spunto dagli obiettivi statutari che il CDAF si propone, ritengo che la nostra associazione debba essere il luogo d'incontro e di aggregazione tra tutti i soci, il luogo che favorisca le relazioni professionali e interpersonali attraverso la promozione e l'interscambio di conoscenze ed esperienze.

Il Presidente, il Consiglio Direttivo e tutti i Soci dovrebbero partecipare alla vita del Club per contribuire, come gruppo, alla crescita professionale di ciascuno dei Soci.

Mi farebbe piacere instaurare un filo diretto con tutti coloro che desiderano prendere parte attiva alla vita del Club. Credo molto nel lavoro di squadra: il contributo di ciascuno concorre al successo dell'intera organizzazione!

Nella speranza di incontrare presto ognuno di Voi, saluto Tutti caramente.

Laura

Indice

6 giugno 2014: l'Assemblea dei Soci pag. 2
Processi di internazionalizzazione: **il capitale umano** pag. 4
Alberghi torinesi: esame superato pag. 6
Gli incunaboli della Biblioteca Nazionale pag. 7
Mercato obbligazionario: per le PMI pag. 8
I mini bond: strumento alternativo al finanziamento bancario pag. 10
Operazioni con **Paesi black list** pag. 12
Conciliazione tra **lavoro e maternità** pag. 14
Invito a: **LET'S 2014** pag. 15
World Class Manufacturing per le PMI pag. 16
L'osservatorio sulla **Finanza Islamica** pag. 21
Da capo a coach pag. 22
Deducibilità IRES delle perdite su crediti pag. 23
Concordato preventivo per le imprese in crisi pag. 25
Micro-piccole-medie imprese: il contesto economico pag. 26
Fondirigenti al fianco di manager e PMI pag. 28
Lotta alla corruzione: impatti della Legge 190 pag. 29
Recupero crediti: **Phone Collection** pag. 30
IAS/IFRS per le PMI pag. 31
I Confidi: facilitatori per l'accesso al credito delle PMI pag. 33
Vita di **Club** pag. 36

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

6 giugno 2014: l'Assemblea dei Soci

di CLAUDIO LESCA
(Past President)

Cari Amici Soci,

l'appuntamento dell'Assemblea dei Soci (con una presenza di 82 Soci presso la stupenda Villa Bria di Gassino Torinese, dove nel 1631 si incontrarono gli ambasciatori Ferdinando I Duca di Mantova e Marchese di Monferrato, Carlo Emanuele I, Luigi XIII Re di Francia e il Cardinale Richelieu per siglare il trattato che pose fine alla seconda guerra del Monferrato, le cui caratteristiche sono narrate nell'articolo dedicato) è stato particolarmente importante perché è coinciso con la scadenza del mandato triennale degli attuali organismi associativi e la conseguente nomina dei nuovi Consiglieri e Revisori per il triennio 2014-2016.

Particolarmente toccante è stata la cerimonia di ringraziamento per i Consiglieri che non si sono più candidati, avendo raggiunto i 9 anni previsti dallo Statuto.
Infatti la spilla d'oro con il logo CDAF, oltre a Massimo Ratti, è stata consegnata alla figlia di Marina Tabacco, Beatrice, alla quale ci siamo stretti in un forte abbraccio e un lungo applauso, con l'augurio e speranza che i miglioramenti che la sua mamma sta avendo ci possano presto far rivedere la sorridente Marina.

Quest'anno, essendo giunto anch'io al termine del periodo concesso dallo Statuto per esercitare il ruolo di Presidente (ma continuerò ad essere all'interno del Club come Past President), ho incentrato la riunione assembleare, pur rispettando gli adempimenti formali, sulla partecipazione e sulla premiazione dei Soci.

Come oramai da tradizione consolidata, sono quindi stati premiati con la spilla d'oro i Soci **che hanno raggiunto una permanenza nel CDAF di almeno 25 anni** (ovvero gli iscritti al Club dal 1989), e nello specifico **Milena Cortesi, Elda Giacoletto** e **Valeriano Visconti.**

Sono poi stati chiamati a ritirare un premio costituito da una penna Aurora anche i Soci che si sono distinti per partecipazione agli eventi proposti dal Club: **Fedeltà di Platino,** per una frequenza superiore al 75%, e **Fedeltà d'Oro,** per una frequenza di almeno il 50%.

Escludendo i membri degli organi direttivi del CDAF attuali e passati, ci sono **7 Soci di Platino (Giovanni Battista Bonino, Giorgio Borello, Roberto Darmello, Alberto De Lucia, Lorenzo Marrè Brunenghi, Carlo Tabasso e Giuseppe Viggiano**) che hanno partecipato a più di 6 eventi, e ben **19 Soci d'Oro**, tra cui Elda e Valeriano che hanno partecipato ad almeno 4 eventi.

I Soci che hanno comunque partecipato a 3 o 2 eventi sono 47, e infine i Soci che hanno partecipato ad almeno 1 evento sono 54, per una presenza complessiva di 139 Soci sui 329 ad oggi iscritti.

A questo punto l'Assemblea ha **presentato il bilancio dell'esercizio 2013 (che ha chiuso con un risultato di gestione positivo di Euro 10.792) e del preventivo per il 2014**, fornendo un'informativa sulle varie attività svolte dal Club nel corso dell'anno.

Vi rimando ai dettagli riportati nella mia Relazione, inserita sul sito del CDAF, al link **www.cdaf.it/vitadelclub**.

Voglio comunque ricordare con piacere alcuni numeri che hanno caratterizzato la gestione dei miei 8 anni di Presidenza.

In particolare abbiamo:

- incassato **quote sociali** per quasi **230 mila euro dai Soci Ordinari** e oltre **200 mila euro dai Soci Sostenitori** (ad oggi presenti in quindici),
- organizzato più di **130 eventi,** ai quali hanno partecipato quasi **10.000 uditori**, con il sostenimento di costi complessivi per oltre **400 mila euro** (equamente ripartiti tra quelli sostenuti direttamente dal CDAF e quelli sostenuti dai Soci organizzatori),
- erogato **32 mila euro in Borse di Studio** premiando più di 10 laureandi meritevoli,
- consolidato **una disponibilità finanziaria superiore ai 60 mila euro e un Patrimonio di oltre 50 mila euro.**

Sono numeri importanti che evidenziano l'impegno profuso da chi ha partecipato attivamente e con entusiasmo alla gestione del Club e al raggiungimento di questi risultati credendo nel valore di un network di professionisti e amici.

Consentitemi quindi un doveroso e sentito ringraziamento a tutti i Consiglieri e Revisori (sia quelli uscenti che i precedenti) che mi hanno accompagnato in questa straor-

dinaria esperienza, arricchendomi professionalmente e personalmente con la loro esperienza, umanità e amicizia:

- i **Vice Presidenti**, Gianfranco Barzaghini, Roberto Bechis, Mariateresa Buttigliengo, Maria Teresa Crosetto e Pier Giorgio Giraudo (**Direttore della Lettera ai Soci**),
- i **Tesorieri** Nerina Bianchi e Paolo Rizzello,
- i **Consiglieri** Cesare Amprino, Filippo Barral, Paolo Bersani, Sabrina Bosia, Paola Bosso (anche nella veste di **Presidente della Sezione Piemonte ANDAF**), Mariateresa Buttigliengo, Giorgio Cavallo, Francesco D'Alessandro, Laura Filippi, Marco Griffa, Luigi Matta, Virgilio Olmo, Elena Pedon, Vladimiro Rambaldi, Massimo Ratti, Giovanni Ronca, Carlo Serratrice, Marina Tabacco, Massimiliano Visalli,
- il **Presidente Onorario** Renato Martinotti,
- il **Past President** Sergio Cascone,
- i **Presidenti del Collegio dei Revisori Legali**, Paolo Guglielmino e Ada Garzino Demo, e i **Revisori Effettivi e Supplenti** Paolo Ballocci, Sergio Bianco, Gianluca Coluccio e Oriella Di Prima,
- il **Segretario** Giancarlo Somà e la sua **collaboratrice** Emiliana Pisani, l'**assistente** Federica Ganio, il **fotografo** Pierpaolo Mazza e la signora Bello, **responsabile del ristorante** del Centro Congressi.

Un ringraziamento particolare va inoltre ai Soci Sostenitori del nostro Club, agli sponsor delle nostre iniziative, ai relatori che ci hanno intrattenuto e a tutti coloro che in questi anni si sono prestati a fornire prodotti delle loro aziende per promuovere le iniziative del Club, in particolare alla società Moët Hennessy Italia che ci ha consentito di brindare sempre alle serate di gala con il suo fantastico champagne, e agli amici Franco e Luca Balbiano che ci hanno fornito i vini della loro azienda e ci coinvolgono sempre nelle loro iniziative.

In questi anni abbiamo celebrato l'anniversario del **Trentennale** (nel 2010) della costituzione dell'Associazione, che fu fondata nel lontano 1980, e il Past President **Sergio Cascone**, attraverso una lunga e faticosa attività di ricerca di dati, foto, ricordi, negli archivi dell'Unione Industriale e dei Soci più anziani, ci ha proposto un completo racconto della nostra storia in un libro dall'eccellente veste grafica, dal titolo

"CDAF *30 ANNI NELLA STORIA 1980-2010*",
simbolo del nostro Club per il futuro.

Ne trovate un estratto sul sito del CDAF al link **www.cdaf.it/vitadelclub** e se qualcuno non l'avesse ancora può ritirarne una copia presso la Segreteria.

L'Assemblea a conclusione della presentazione, rassicurata anche dalle relazioni del Collegio dei Revisori Legali, Presidente Ada Garzino Demo e Revisori Sergio Bianco e Oriella Di Prima, ha **approvato all'unanimità la Relazione del Presidente, il Bilancio al 31 dicembre 2013, nonchè il conto economico previsionale 2014**.

A questo punto il Socio Paolo Guglielmino ha illustrato la relazione della **Commissione Elettorale** (composta, oltre che da lui, dal Presidente Onorario Renato Martinotti, dal Past President Sergio Cascone, dal Presidente del Collegio dei Revisori Ada Garzino Demo e dal Segretario del CDAF Giancarlo Somà) che ha definito e garantito il processo di candidatura (25 di voi si sono messi in gioco) e votazione, ha eletto i Soci candidatisi per entrare a far parte del Consiglio Direttivo e del Collegio dei Revisori per il triennio 2014-2016.

Le cariche del Consiglio Direttivo sono state così attribuite:

Presidente
LAURA FILIPPI

Vice Presidenti
MARIATERESA BUTTIGLIENGO
e **PIER GIORGIO GIRAUDO**

Tesoriere
MASSIMILIANO VISALLI

L'Assemblea ha pertanto all'unanimità nominato (in ordine di voti ottenuti):

- **membri del Consiglio Direttivo**: **Filippi Laura** (ITW Italy Holding Srl), **Buttigliengo Mariateresa** (Soris SpA), **Giraudo Piergiorgio** (pensionato Consulente), **Amprino Cesare** (In.Al.Pi. SpA), **Barral Filippo** (Iveco SpA), **Bersani Paolo** (Price Waterhouse-Coopers), **Visalli Massimiliano** (CNH SpA - Fiat Industrial), **Griffa Marco** (Loescher Editore SpA), **Bianco Sergio** (pensionato Consulente, Revisore legale), **Nicolosi Giovanni** (Nica Srl - Atradius Credit Insurance), **Pesce Maria** (Vodafone Omnitel BV), **Borello Giorgio** (pensionato Consulente).

  Inoltre sono risultati votati anche Di Prima Oriella (pensionata Consulente), Tolaro Giovanna (Fiat Services SpA), Paola Forno (Apogeo Consultimg Sim SpA - gruppo Azimut), Fantino Giuseppe (Isil Srl), Fabio D'Alessandro (011 Agency), Viggiano Giuseppe (Bios Management Srl) e Danilo Beltramino (Idea Capital Founds Sgr).

- **membri del Collegio dei Revisori Legali: Garzino Demo Ada** (Studio Pirola, Pennuto, Zei & Associati), quale **Presidente**, **Rizzello Paolo** (Studio Ass. Dottori Commercialisti), e **Barbieri Giorgio** (Deloitte & Touche SpA), quali membri effettivi, nonché Coluccio Gianluca (Grant Thornton SpA) e Giodda Giorgio (Oreal Saipo SpA) quali supplenti, e Savoia Filippo (Studio Tre Effe Elle).

Desidero esprimere un caloroso saluto a tutti gli eletti e formulare loro il miglior augurio per una proficua attività nella gestione del Club per il triennio 2014-2016.

……. GO CDAF!!!

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

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 2014 hanno partecipato circa 500 multinazionali, appartenenti a diverse aree geografiche, che hanno indicato i Paesi a cui stanno guardando con maggiore attenzione. Le figure 1 e 2 mostrano i principali risultati per Paesi sviluppati e Paesi in via di sviluppo. Cresce l'interesse per il Sud America (in particolare per la Colombia e per il Cile) e per l'estremo Oriente (interessante ripresa d'interesse per il Giappone). In Africa, l'Angola sta attraendo molti investimenti dall'estero grazie alle importanti risorse naturali.

Con riferimento alla gestione delle risorse umane, il confronto delle politiche retributive con le prassi di mercato nei singoli Paesi continua ad essere il tema di maggiore interesse. Le aziende multinazionali vogliono essere sicure di pagare le persone in modo coerente con il mercato e di avere una *proposition* aggiornata e competitiva per attrarre e trattenere le migliori professionalità.

In particolare, accanto al consueto tema dell'attrazione e la fidelizzazione dei talenti, cresce l'interesse per la definizione di un sistema di *performance management* più selettivo e meritocratico, che consenta di orientare i comportamenti delle persone in modo coerente con le strategie dell'azienda. Non stupisce il crescente coinvolgimento del *Chief Financial Officer* nella definizione dei *key-performance indicator* (KPI) per la misurazione dei risultati, che deve basarsi su dati ed informazioni gestiti dalla funzione amministrativa.

Il governo e il controllo delle politiche di gestione delle persone a livello globale è un'altra priorità. Il baricentro si sta spostando verso un modello di *governance* in cui il quartier generale esercita la propria funzione di coordinamento in modo efficace grazie al ricorso alle nuove tecnologie, al confronto continuo con il mercato e all'adozione di strumenti che consentono di centralizzare il controllo dei rischi e dei costi legati ai piani di *employee benefits.*

In particolare, cresce l'attenzione per l'ottimizzazione dei rapporti con i fornitori a livello globale, adottando strumenti come il *pooling* delle coperture assicurative per il personale o incaricando un *global actuary* di monitorare tutti i rischi relativi ai piani di *benefit* (es. fondi pensione) a livello internazionale, anche ai fini di redigere il bilancio secondo i principi contabili internazionali.

Anche in quest'ambito è cruciale il ruolo del *Chief Financial Officer*, sempre più interessato a mettere sotto controllo i costi e i rischi relativi alla gestione del capitale umano, talvolta aprendo fasi dialettiche con la funzione del personale, che è invece focalizzata sulla generazione di *engage-*

Regioni/paesi di maggiore interesse per il 2014

Fonte: indagine globale di Towers Watson 2014; 492 aziende partecipanti

AMERICA	2014	2013	Δ
Stati Uniti	69%	72%	-3%
Brasile	59%	59%	-
Canada	46%	49%	-3%
Messico	44%	45%	-1%
Argentina	31%	30%	+1%
Cile	24%	20%	+4%
Colombia	23%	18%	+5%
Venezuela	19%	17%	+2%
Porto Rico	15%	n/a	n/a
Perù	15%	n/a	n/a
Panama	13%	n/a	n/a
Uruguay	10%	n/a	n/a
Altri paesi in America	6%	11%	-5%
Totale	374%	321%	+53%

EUROPA OCCIDENTALE	2014	2013	Δ
Regno Unito	63%	74%	-11%
Germania	59%	67%	-8%
Francia	51%	57%	-6%
Paesi Bassi	39%	44%	-5%
Spagna	37%	45%	-8%
Italia	37%	43%	-6%
Belgio	34%	36%	-2%
Svizzera	32%	37%	-5%
Svezia	28%	28%	-
Irlanda	25%	31%	-6%
Austria	22%	22%	-
Danimarca	18%	23%	-5%
Portogallo	17%	23%	-6%
Norvegia	17%	21%	-4%
Finlandia	15%	18%	-3%
Lussemburgo	14%	14%	-
Altri paesi in Europa Occidentale	*	1%	-1%
Totale	508%	584%	-76%

ASIA PACIFICO	2014	2013	Δ
Cina	72%	68%	+4%
India	57%	59%	-2%
Giappone	55%	52%	+3%
Singapore	55%	52%	+3%
Hong Kong	53%	47%	+6%
Australia	52%	53%	-1%
Corea	42%	42%	-
Tailandia	40%	38%	+2%
Taiwan	38%	38%	-
Malesia	37%	37%	-
Indonesia	36%	34%	+2%
Filippine	31%	30%	+1%
Vietnam	31%	30%	+1%
Nuova Zelanda	22%	26%	-4%
Cambogia	10%	n/a	n/a
Sri Lanka	8%	n/a	n/a
Altri paesi in Asia Pacifico	5%	5%	-
Totale	644%	611%	+33%

≥ 50%
≥ 33%
≥ 25%
< 25%

Participanti per paese che hanno espresso il loro interesse
% di partecipanti dei paesi elencati che hanno espresso il loro interesse

towerswatson.com

* Meno dello 0.5 percento

© 2014 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

Figura 1 - Focus sui Paesi sviluppati

Regioni/paesi di maggiore interesse per il 2014

Fonte: indagine globale di Towers Watson 2014; 492 aziende partecipanti

EUROPA/ CENTRALE ORIENTALE	2014	2013	Δ
Russia	43%	49%	-6%
Polonia	36%	41%	-5%
Turchia	35%	36%	-1%
Repubblica Ceca	24%	26%	-2%
Ungheria	19%	23%	-4%
Ucraina	19%	18%	+1%
Grecia	17%	24%	-7%
Romania	13%	16%	-3%
Slovacchia	11%	14%	-3%
Bulgheria	9%	12%	-3%
Croazia	8%	9%	-1%
Serbia	8%	n/a	n/a
Lituania	6%	7%	-1%
Slovenia	5%	9%	-4%
Lettonia	5%	6%	-1%
Bosnia	4%	n/a	n/a
Altri paesi in Europa Centrale/ Orientale	2%	4%	-2%
Totale	264%	294%	-30%

MEDIO ORIENTE	2014	2013	Δ
UAE	40%	43%	-3%
Arabia Saudita	30%	37%	-7%
Israele	22%	22%	-
Qatar	14%	18%	-4%
Kuwait	12%	14%	-2%
Bahrain	10%	12%	-2%
Giordania	9%	n/a	n/a
Oman	8%	10%	-2%
Altri paesi del Medio Oriente	3%	3%	-
Totale	148%	159%	-11%

AFRICA	2014	2013	Δ
South Africa	43%	50%	-7%
Egitto	22%	27%	-5%
Nigeria	19%	20%	-1%
Kenya	16%	14%	+2%
Marocco	11%	14%	-3%
Algeria	14%	12%	+2%
Ghana	11%	10%	+1%
Angola	11%	8%	+3%
Tunisia	8%	8%	-
Zambia	9%	8%	+1%
Mozambico	8%	n/a	n/a
Repubblica del Congo	8%	n/a	n/a
Tanzania	8%	n/a	n/a
Etiopia	8%	n/a	n/a
Senegal	6%	n/a	n/a
Uganda	5%	7%	-2%
Cameroon	6%	n/a	n/a
Botswana	4%	n/a	n/a
Costa d'Avorio	5%	n/a	n/a
Altri paesi in Africa	3%	6%	-3%
Totale	225%	184%	+41%

≥ 50%
≥ 33%
≥ 25%
< 25%

Participanti per paese che hanno espresso il loro interesse
% di partecipanti dei paesi elencati che hanno espresso il loro interesse

towerswatson.com

© 2014 Towers Watson. All rights reserved. Proprietary and Confidential. For Towers Watson and Towers Watson client use only.

Figura 2 - Focus sui Paesi emergenti

Il modello di sviluppo di una azienda multinazionale e il suo ciclo di vita

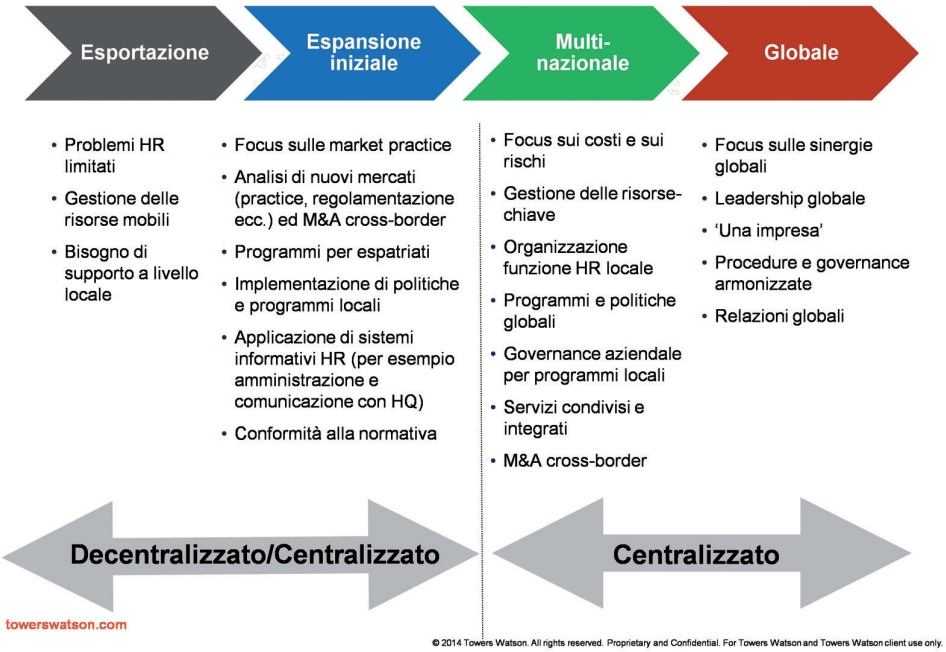


Figura 3 - Il processo di internazionalizzazione del capitale umano

ment e sulla competitività dei sistemi retributivi rispetto ai mercati di riferimento. Nell'ambito delle aziende multinazionali anche la figura del *Chief Risk Officer* sta allargando sempre di più il proprio perimetro di competenze verso i piani di *employee benefit*, che entrano nelle analisi di *Enterprise Risk Management* (ERM) ogniqualvolta sono portatori di rischi per l'impresa (es. piani pensionistici a prestazioni definite).

L'importante è adottare strumenti coerenti con la fase del processo di espansione internazionale in cui si trova l'azienda. La figura n.3 sintetizza le priorità tipiche di ciascuna fase sul fronte della gestione del capitale umano.

Nella prima fase l'azienda è focalizzata sulle proprie reti commerciali all'estero, che vanno adeguatamente remunerate ed incentivate, e sull'analisi di nuovi mercati in cui estendere l'attività. L'azienda ha quindi bisogno di supporto locale qualificato e di informazioni sulle prassi retributive dei vari Paesi per accertarsi che le proprie politiche siano allineate a quelle dei concorrenti.

Nella fase di espansione le complessità aumentano. L'ingresso in nuovi mercati con insediamenti produttivi rende necessaria un'analisi preliminare accurata, sia per proiettare i costi in fase di *business plan*, sia per gestire la mobilità internazionale delle risorse-chiave, sia per individuare le soluzioni più efficaci ed efficienti per gestire la forza lavoro locale garantendo nel contempo uno stretto coordinamento con il quartier generale. In caso di crescita per linee esterne (es acquisizioni, *joint-venture* ecc.) è fondamentale disporre di competenze specialistiche per effettuare un'accurata *due diligence* del capitale umano in fase prenegoziale, al fine di mettere a fuoco con anticipo le varie criticità, tenerne conto nella negoziazione del prezzo, agire tempestivamente per trattenere le risorse-chiave ed impostare la fase di integrazione. Towers Watson, con la propria rete di consulenti in tutto il mondo, sta assistendo alcune importanti aziende italiane proprio in questa fase di espansione, che rappresenta un passaggio-chiave nel processo di crescita.

La terza fase è caratterizzata da una *governance* più strutturata, in cui la casa madre esercita un coordinamento e un controllo sulle politiche di gestione del capitale umano basato su procedure e strumenti più evoluti. In particolare, l'utilizzo di *tool* globali consente di archiviare ed elaborare su un'unica piattaforma tutte le informazioni relative al capitale umano presente a livello internazionale (es. politiche retributive, *employee benefit*, normativa ecc.), facilitando l'attività di monitoraggio dei costi e dei rischi da parte della casa madre e consentendo significativi risparmi. Tipica di questa fase, inoltre, è l'introduzione di politiche comuni fra le varie filiali o sussidiarie dell'azienda, al fine di contenere i costi, armonizzare i comportamenti e ridurre i rischi.

Molto significativo, in particolare, è il ruolo del *Chief Financial Officer*, che, accanto alla funzione risorse umane, deve assicurare un'adeguata rappresentazione contabile dei piani di *benefit* (a maggior ragione se IFRS) e degli altri costi del lavoro ed accertarsi che siano disponibili i dati necessari per un efficace controllo delle spese e dei rischi derivanti da impegni assunti nei confronti dei dipendenti. Secondo l'esperienza di Towers Watson, l'azienda multinazionale può trarre grande giovamento da *partner* globali, che attraverso i propri uffici nel mondo possono aiutare la casa madre a coordinare e controllare l'attività delle varie controllate locali.

Nell'ultima fase l'azienda diventa veramente globale. Procedure, strumenti e politiche sono univoci e adottati in tutti i Paesi in cui l'impresa è presente. Le funzioni centrali governano quelle locali, assicurando controllo dei rischi e contenimento dei costi. Fondamentale in questo caso è il ruolo dei *tool*, che non consentono più soltanto di condividere le informazioni, ma anche di omogeneizzare i comportamenti. L'adozione di modalità centralizzate di governo dei costi e dei rischi può consentire significativi risparmi.

In conclusione, la gestione del capitale umano è di particolare importanza nei processi di internazionalizzazione, ma le aziende italiane tendono a sottovalutare questo aspetto. Il *Chief Financial Officer* può favorire ed incoraggiare l'adozione di strumenti e procedure tali da assicurare un efficace governo dei costi e dei rischi in tutti i Paesi del mondo.

Performance e reputazione on line: gli alberghi torinesi superano l'esame

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

Torino è invasa dai turisti, grazie al susseguirsi di numerosi eventi di richiamo internazionale: al di là delle periodiche percezioni di cittadini e operatori, oggi è possibile da un lato quantificare in modo puntuale i risultati alberghieri, dall'altro valutare il livello di gradimento espresso dalla clientela nei confronti dell'ospitalità ricevuta.

Prima in Italia, infatti, la Camera di Commercio di Torino ha attivato due strumenti di analisi e marketing, il **Barometro della performance alberghiera** e il **Barometro della web reputation**.

Insieme permettono non solo di confermare la crescita negli ultimi anni della redditività del settore, ma anche di indagare la reputazione on line, aspetto quest'ultimo sempre più attuale in un mercato che grazie alle nuove tecnologie permette ai consumatori acquisti diretti senza intermediari.

Barometro della performance alberghiera

Nel 2013 i principali indicatori di performance degli alberghi torinesi sono stati migliori rispetto al 2012: il tasso di occupazione delle camere è infatti aumentato del 3,4%, le tariffe sono rimaste pressoché stabili e i ricavi cresciuti di un +2,8%. Ancor meglio i risultati nei weekend, a causa di una crescita del segmento leisure a corto raggio, rispetto al segmento business.

Un intenso e ben programmato calendario di manifestazioni sul territorio contribuisce ovviamente a rendere costanti le performance alberghiere: i **World Master Games**, ad esempio, che hanno fatto registrare ricavi in crescita addirittura del +195,2%, oppure **Artissima**, con un +15,5% per i ricavi.

Infine i dati più recenti: anche nel periodo di **Pasqua 2014** e in quello dei successivi **ponti primaverili**, tutti i valori più significativi sono in crescita.

Durante le festività, l'occupazione delle camere ha raggiunto il 58,5%, con un incremento rispetto all'anno precedente del 9,7%.

Si calcola che, grazie ad una crescita complessiva dei ricavi, i 40 alberghi che partecipano alle rilevazioni (in totale 3905 camere, circa il 40% del totale torinese), abbiano incassato **170mila euro in più** rispetto al 2013.

Ancora più significativi i dati legati ai ponti di Primavera: l'occupazione delle camere si è assestata complessivamente al 58,1%, registrando un +18,8% rispetto allo stesso periodo del 2013: ne consegue un netto incremento del ricavo per camera disponibile: +27,4% ovvero circa 10 euro in più a camera che, per gli 11 giorni considerati, portano i ricavi complessivi a **430mila euro in più**. In dettaglio, il dato migliore è stato registrato proprio il **giovedì del primo maggio**, con un'occupazione camera pari all'89,2%, una tariffa media che supera i 100 euro, e ricavi in crescita questa volta del **+315%**.

Barometro della web reputation

È uno strumento che automaticamente aggrega i punteggi sintetici delle recensioni online pubblicate sui principali portali di settore, anche analizzandone semanticamente i testi, per evidenziare punti di forza e punti di debolezza delle strutture.
Nel barometro vengono prese in esame 235 fonti internazionali (es: TripAdvisor, Booking.com, Trivago) e blog di viaggio, in 24 lingue.
Il tutto viene sintetizzato in un numero in centesimi (trust score), che descrive il posizionamento della singola destinazione: **per Torino questo indice è risultato pari a 80 su 100,** per la provincia di Torino 82,5.

Gentilezza del personale, professionalità, posizione, cibo, reception, si dimostrano gli elementi più graditi, ma anche il prezzo. Risultano invece da migliorare aspetti di tipo strutturale, come lo stato generale dell'hotel, l'arredamento di camere e bagni, la comodità dei letti e il silenzio.
Il punteggio di Torino è comunque di assoluto rilievo e colloca la città ai livelli più alti dell'hotellerie europea: nel ranking delle città, ad esempio, Londra è a 73, Parigi a 74, Berlino a 78.

Tutti questi positivi risultati sono il frutto di un intenso lavoro che tutte le istituzioni hanno svolto in questi anni per la promozione del territorio e il miglioramento dell'accoglienza.

La Camera di Commercio di Torino ha lanciato nel 2004 il marchio di qualità **Yes! Enjoy Torino Top Hospitality** per gli alberghi e i rifugi del torinese (www.yestorinohotel.it).

L'adesione al progetto da parte degli hotel e dei rifugi è volontaria e gratuita e prevede una serie di passaggi, dall'autovalutazione alla visita in incognito che controlla oltre 600 requisiti qualitativi per gli alberghi e 300 per i rifugi, fino alla proposta di un accurato piano formativo.

Nel 2013 i corsi di formazione del marchio di qualità Yes! hanno coinvolto oltre 200 operatori del settore. Nel 2014 i corsi hanno finora riguardato diversi argomenti, dal mercato turistico cinese ai corsi di cucina riservati ai gestori dei rifugi alpini.

Enjoy Torino Top Hospitality

Gli incunaboli della Biblioteca Nazionale Universitaria di Torino

di GIORGIO BORELLO
(Consigliere CDAF)

Un tesoro ben nascosto in mostra nel 540° anniversario dell'introduzione della stampa a Torino

Oltre 500 anni fa, la dinastia dei Savoia decise di proteggere e partecipare attivamente ad una nuova arte nascente: la stampa dei libri, che si proponeva di sostituire centinaia di anni di manoscritti su pergamena, con un sistema meccanico che "stampava" le lettere su carta.

I Savoia fecero arrivare dalla Francia un valente tipografo che, come prima opera, stampò la Bibbia; successivamente fu un susseguirsi di tipografi itineranti, specialmente dalla Germania, che contribuirono a far diventare Torino la culla della nuova arte e a creare una dinastia di tipografi piemontesi richiesta da tutta Europa.

Questi operatori furono protagonisti nel far nascere lo "studio del libro", in particolare, del libro antico, anche in collaborazione con i colleghi della città di Parma. Interessante la constatazione che all'inizio tutti i tipografi cercavano di imitare lo stile dei passati manoscritti, forse perchè non esistevano modelli nuovi e alternativi.

I documenti stampati, con la nuova tecnologia a caratteri mobili, presero convenzionalmente il nome di incunaboli, dal latino incunabulum, che significa culla.

Grazie ai Savoia che iniziarono a raccogliere i documenti stampati, con spirito collezionistico, raccolta che durò sino al 900, poi proseguita con l'apporto vincente dei direttori che si susseguirono nel tempo alla direzione della Biblioteca del Regio Ateneo Torinese; Istituzione voluta da Vittorio Amedeo II° nel 1723 con un corredo di circa 20.000 volumi provenienti dal fondo reale.

La collezione Torinese è di valore mondiale, i suoi libri sono "vere fenici", rari, con pochissime copie al mondo, prodotti dai collaboratori di Gutemberg, dai primi piemontesi, con le primissime opere miniate; utile ricordare che all'inizio i libri non erano rilegati e non presentavano frontespizi ed inoltre le miniature erano in bianco e nero ed erano successivamente affidate a valenti pittori, dai possessori delle opere medesime.

Con questa mostra la cultura torinese ha dimostrato di saper valorizzare non solo le meraviglie conosciute, ma anche la capacità di scovare ricchezze nascoste e sconosciuti tesori, portandoli all'attenzione locale e internazionale.

A margine di questo evento, abbiamo avuto in anteprima dal Direttore Andrea de Pasquale la felice notizia che l'auditorium della Biblioteca, proprio al termine di questa esposizione, sarà completamente ristrutturato onde renderlo più funzionale, a cura della Fondazione San Paolo.

La mostra è gratuita e sarà visitabile fino a luglio con gli orari della Biblioteca:
tutti i giorni dalle 8,30 alle 18,30
sabato fino alle 13,30.

Tel. +39 011 8101111
www.bnto.librari.beniculturali.it
E-mail: bu-to@beniculturali.it

Il rilancio del mercato obbligazionario per le PMI: i mini-bond quale strumento alternativo al finanziamento bancario

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

Negli ultimi anni il tema dei c.d. mini-bond è stato oggetto di una significativa attenzione legislativa culminata nell'emanazione, di recente, del pacchetto "Destinazione Italia"[1], approvato dal Consiglio dei Ministri il 13 dicembre 2013, recante disposizioni volte a rafforzare le forme di finanziamento a medio e lungo termine alternative o complementari a quelle degli istituti di credito tradizionali (*i.e.* banche) per le piccole e medie imprese.

Si può affermare che con il percorso legislativo, che ha avuto inizio con il Decreto Sviluppo[2] e il Decreto Sviluppo bis[3], e proseguito fino alla conversione del Decreto Destinazione Italia, si sia realizzata una riforma di liberalizzazione del mercato del debito per le piccole e medie imprese volta a favorire la ripresa e lo sviluppo competitivo delle stesse.

Nel corso degli ultimi anni, soprattutto quelli più recenti, caratterizzati da una fase recessiva prolungata e da una conseguente stretta creditizia, le analisi svolte nei diversi ambiti sono state spesso incentrate sul difficile rapporto congiunturale fra un unico prestatore di risorse, tradizionalmente il sistema bancario, e il prenditore, l'impresa.

Bisogna anche sottolineare come, in verità, analizzando i dati riportati dalla Banca d'Italia sulla provenienza delle risorse finanziarie utilizzate dalle nostre imprese, emerge con chiarezza l'anomalia del quadro italiano rispetto a quello europeo ed internazionale in genere. In un sistema produttivo caratterizzato per il 95% da imprese con meno di 10 dipendenti, con una struttura di *governance* spesso familiare e in media sottocapitalizzata, emerge come i due terzi delle risorse finanziarie utilizzate dalle nostre imprese siano di origine bancaria.

Per i motivi di cui sopra è evidente l'importanza del percorso normativo intrapreso dal legislatore, poiché era impensabile, di fronte ad un simile quadro imprenditoriale, non prevedere misure urgenti e strutturali finalizzate a stimolare la crescita, rafforzare la competitività e il dinamismo imprenditoriale.

Pertanto, il legislatore ha individuato, nei suoi reiterati interventi normativi, tre diversi strumenti di finanziamento per le PMI: le cambiali finanziarie(titoli di debito a breve termine), le obbligazioni di medio-lungo termine (c.d. mini-bond) e le obbligazioni subordinate e partecipative (strumenti finanziari a medio termine).

Per quanto riguarda le cambiali finanziarie si è intervenuti modificandone la durata (che è passata da 3-12 mesi a 1-36 mesi); è stata, inoltre, ammessa la dematerializzazione tramite una società autorizzata alla prestazione del servizio di gestione accentrata di strumenti finanziari e sono stati introdotti vantaggi fiscali (tra i quali l'eliminazione dell'imposta di registro per le cambiali dematerializzate e la deducibilità degli interessi).

Anche per i mini-bond, il Decreto Sviluppo ha introdotto vantaggi legali e fiscali. In fase di approvazione della legge, il legislatore ha voluto, infatti, eliminare la presenza di alcuni requisiti necessari alla loro emissione.

Con il primo testo del Decreto, infatti, i mini-bond si differenziavano rispetto alle cambiali finanziarie esclusivamente per la durata del titolo di debito mentre, con la conversione in legge, sono stati eliminati alcuni requisiti quali:

- la presenza di uno sponsor (banca o impresa di investimento, SGR, società di gestione armonizzata, SICAV con succursale in Italia) che assiste e supporta l'impresa emittente nella gestione della procedura di emissione;
- la certificazione dell'ultimo bilancio da parte di un revisore contabile o di una società di revisione iscritta nel registro dei revisori contabili;
- collocamento presso investitori qualificati.

Il Decreto Sviluppo ha poi previsto un'ulteriore forma di obbligazioni "ibride", le cosiddette obbligazioni subordinate partecipative che consistono in titoli di debito con clausole di partecipazione agli utili e di subordinazione. Esse sono state introdotte dal Decreto Sviluppo con il precipuo scopo di finanziare anche le start up, i *turnaround* tecnologici o in logica di *restructuring* e rilancio aziendale.

Uno dei profili più importanti della riforma è stata la modifica, sotto il profilo civilistico, dell'art. 2412, prevedendosi, dunque, la possibilità di emettere obbligazioni superiori al doppio del patrimonio netto a tutte le società non quotate, diverse dalle banche e dalle micro-imprese, che "emettono obbligazioni destinate ad essere quotate in mercati regolamentati o in sistemi multilaterali di negoziazione". Si tratta di una novità di estrema rilevanza in quanto elimina il vincolo legale che impediva, di fatto, alle imprese non quotate di emettere obbligazioni per un ammontare sufficiente a finanziarie progetti di crescita.

Il secondo profilo su cui la riforma è intervenuta è costituito dalle significative modifiche apportate al regime fiscale dei mini-bond, in capo sia ai sottoscrittori che agli emittenti.

In particolare, per gli interessi derivanti da prestiti obbligazionari, la normativa prevedeva la deducibilità degli interessi a condizione che al momento dell'emissione il tasso di rendimento non fosse superiore:

- al doppio del tasso ufficiale di riferimento applicato su obbligazioni e titoli similari negoziati in mercati regolamentati degli Stati membri dell'Unione europea e degli Stati aderenti all'accordo sullo Spazio Economico Europeo inclusi nella cosiddetta *white list*;
- al tasso ufficiale di riferimento, aumentato di due terzi, applicato alle obbligazioni e ai titoli similari diversi dai precedenti.

Qualora il tasso di rendimento effettivo al momento dell'emissione fosse stato superiore ai limiti sopra descritti, gli interessi passivi eccedenti tali limiti erano indeducibili dal reddito d'impresa.

Con le modifiche apportate dal Decreto Sviluppo[4], la situazione è cambiata e sono stati apportati notevoli vantaggi, che si possono così riassumere:

- per i titoli quotati in mercati regolamentati o presso sistemi multilaterali di negoziazione dei paesi UE o di paesi aderenti allo Spazio Economico Europeo (SEE) inclusi nella *white list*, gli interessi passivi sono deducibili ai fini IRES, nei limiti del 30% del risultato operativo lordo (ROL);
- per i titoli non quotati in questi mercati o in questi sistemi multilaterali di negoziazione, gli interessi passivi sono deducibili ai fini IRES, nei limiti del 30%, del

---

1 Decreto Legge 23 dicembre 2013 n.145, convertito in Legge il 21 febbraio 2014.

2 Decreto Legge 22 giugno 2012 n.83, convertito in Legge con modificazioni il 7 agosto 2012.

3 Decreto Legge 18 ottobre 2012 n. 179, convertito il legge con modificazioni il 17 dicembre 2012.

4 Così l'art. 32, comma 8, del Decreto Sviluppo, il quale ha sancito l'inapplicabilità dell'art. 3, comma 115 della legge 549/1995.

risultato operativo lordo (ROL), soltanto se:

- i titoli sono detenuti da investitori qualificati, come banche, assicurazioni, fondi pensione;
- tali investitori non detengono, direttamente o indirettamente, anche per il tramite di società fiduciarie o per interposta persona, più del 2% del capitale o del patrimonio della società emittente;
- il beneficiario effettivo dei proventi è residente in Italia o in Stati e territori che consentano un adeguato scambio di informazioni, al fine di garantire un controllo da parte dell'amministrazione finanziaria italiana.

Inoltre, è stata prevista in capo all'emittente la possibilità di dedurre le spese relative all'emissione delle obbligazioni nell'esercizio in cui sono sostenute, indipendentemente dal criterio di imputazione a bilancio, in base al principio di cassa.

Per quanto attiene al regime fiscale dei minibond in capo ai sottoscrittori, il Decreto sviluppo ha esteso il regime fiscale dei titoli obbligazionari disciplinato dal Dlgs. n. 239 del 1996 anche alle società per azioni con azioni negoziate in sistemi multilaterali di negoziazione e alle società non quotate le cui obbligazioni e titoli similari siano negoziati nei mercati regolamentati o in sistemi multilaterali di negoziazione.

In sostanza, per i titoli emessi da società non quotate si applicano le disposizioni che prevedono per i soggetti c.d. "nettisti" (le persone fisiche e le società, escluse quelle in nome collettivo, in accomandita semplice e quelle ad esse equiparate;gli enti non commerciali;i soggetti esenti dal reddito delle persone giuridiche), residenti in Italia, l'applicazione di un'imposta sostitutiva del 20% mentre per i soggetti "lordisti", residenti in Italia, i redditi degli interessi vengono inclusi nel reddito d'impresa senza ritenute. Per i sottoscrittori che non sono residenti in Italia gli interessi sono esenti da imposizione purchè i soggetti che percepiscono gli interessi siano residenti in Stati esteri o territori *white list* e forniscano i dati dell'effettivo beneficiario e autocertifichino di possedere i requisiti per l'esenzione.

Da ultimo, ai fini delle imposte indirette, il legislatore ha esteso ai minibond il regime opzionale previsto dal D.P.R. n. 601/73, ossia l'applicazione di un'imposta sostitutiva pari allo 0,25%, in luogo delle imposte indirette(registro, bollo e ipotecarie) ordinariamente applicabili ai finanziamenti cartolarizzati.

Per quanto attiene alle garanzie va sottolineato che il legislatore ha esteso anche alle obbligazioni ex artt. 2410 c.c., e quindi anche ai minibond, l'applicabilità del privilegio speciale sui beni mobili destinati all'esercizio dell'impresa ex art. 46 TUB che in precedenza poteva garantire solo i finanziamenti a medio-lungo termine erogati da banche. Tale misura, consentendo l'emissione di prestiti obbligazionari assistiti da privilegio speciale, dovrebbe produrre l'effetto di rendere l'investimento in tali strumenti più sicuro. Ciò permette, infatti, all'impresa di utilizzare i beni destinati al proprio processo produttivo per ottenere i necessari finanziamenti, senza privarsi degli stessi e fornendo una forma di garanzia più efficiente rispetto alle tipiche garanzie reali(*i.e.* ipoteca e pegno). Infatti, da un lato, le piccole e medie imprese spesso sono prive di beni immobili di particolare valore su cui poter costituire l'ipoteca e, dall'altro, lo spossessamento del bene, previsto in caso di pegno, risulta incompatibile con la necessità di servirsi del bene nel processo produttivo.

Con riguardo alla emissione di strumenti finanziari da parte delle PMI assume particolare rilevanza la novità introdotta dal D.L. Destinazione Italia che ha previsto possibili forme di intervento pubblico, in particolare: il regime operativo del Fondo di Garanzia per le piccole e medie imprese e l'attività di riassicurazione svolta da SACE. Il Fondo di Garanzia si inserisce nel contesto dell'emissione di mini bond secondo due modalità differenti: come garante diretto a favore di banche e altri intermediari finanziari sottoscrittori degli strumenti, o come garante indiretto, cioè riassicurando le garanzie concesse all'emittente, nell'ambito dell'operazione di emissione, da un confidi.

Al fine di agevolare l'intervento del Fondo di Garanzia per le PMI, in sede di conversione, il D.L. Destinazione Italia è stato modificato in modo da prevedere la possibilità di concedere garanzie dirette anche a favore di società di gestione del risparmio che, in nome e per conto dei fondi comuni d'investimento da esse gestiti, sottoscrivano obbligazioni o titoli similari emessi da PMI. Tale garanzia potrà essere concessa a fronte sia di singole operazioni di sottoscrizione di obbligazioni e titoli similari sia di portafogli di operazioni.

Sempre nel contesto di operazioni di riassicurazione rientra l'attività svolta da SACE, che nell'ambito di emissioni di mini bond da parte delle PMI, offre una garanzia nel limite del 70% del valore dell'emissione sottoscritto ad aziende con programmi di internazionalizzazione ed una componente di fatturato estero superiore al 10%.

Si segnala, per completezza d'indagine, che il Ministero del Tesoro ha dato il via libera all'affrancamento dal *credit crunch* per le PMI, prevedendo che sarà il Fondo di Garanzia (50 milioni di euro di *plafond* con la possibilità di raddoppiare fino a 100 milioni di euro con un decreto del ministero dello Sviluppo) a garantire i sottoscrittori. Ogni euro messo in campo dovrebbe essere in grado di generare l'emissione di minibond per un valore 16,5 volte superiore, nel caso di garanzie rilasciate su singole operazioni, e 12,5 volte superiore nel caso di portafogli di mini bond. Vuol dire che potranno essere complessivamente attivate mini obbligazioni per 825 milioni di euro nel caso di garanzie rilasciate su singole operazioni (i 50 milioni di euro del Fondo moltiplicate per 16,5) oppure di 625 milioni in caso di portafogli. L'importo massimo che il Fondo potrà garantire per ogni singola azienda sarà di 1,5 milioni. E' prevista una misura massima della garanzia del Fondo pari al 50% dell'ammontare dell'operazione sottostante, nel caso sia previsto un rimborso a rata; percentuale che scende al 30% nel caso di rimborso in un'unica rata.

Inoltre, attraverso il decreto "Destinazione Italia", è stata estesa l'applicazione della legge n. 130 del 1999 sulla cartolarizzazione anche alle operazioni aventi ad oggetto obbligazioni e titoli similari sottoscritti dalle società veicolo operanti ai sensi della medesima legge. Tale intervento, come si evince dalla nota illustrativa, consentirebbe di far sorgere nuovi veicoli di investimento operanti come sottoscrittori dei suddetti strumenti finanziari e ciò dovrebbe aumentare il numero dei soggetti acquirenti titoli obbligazionari e aumentare la capacità di diffusione dei minibond.

Oltre ai suindicati interventi legislativi di carattere civilistico e fiscale afferenti i minibond, è stato previsto che a seguito dell'emissione di tali titoli da parte delle PMI, gli stessi verranno negoziati in un segmento di un mercato dedicato a tali strumenti da Borsa Italiana. Il nuovo Segmento Professionale del mercato ExtraMot è, infatti, dedicato alla negoziazione di obbligazioni e altri titoli di debito emessi dalle società di capitali.

Ai fine dell'ammissione sul mercato dei nuovi strumenti finanziari, gli emittenti devono in primo luogo pubblicare e depo-

sitare il bilancio degli ultimi due esercizi annuali di cui almeno l'ultimo sottoposto a revisione contabile.

È necessario,inoltre, che sia disponibile uno dei seguenti documenti: un prospetto redatto ai sensi del regolamento europeo n.809/2004 o, alternativamente, un documento di ammissione che contenga:

- persone responsabili;
- fattori di rischio;
- informazioni sull'emittente;
- struttura organizzativa;
- principali azionisti;
- informazioni finanziarie riguardanti le attività e le passività, la situazione finanziaria, i profitti e le perdite;
- informazioni riguardanti gli strumenti finanziari;
- ammissione alla negoziazione e modalità.

Successivamente all'ammissione è richiesta la pubblicazione di:

- bilanci annuali revisionati entro sei mesi dalla conclusione dell'esercizio di riferimento;
- informativa price-sensitive;
- informazioni relative a qualsiasi modifica dei diritti dei portatori degli strumenti;

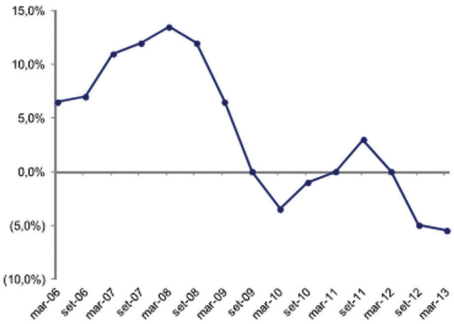
Alla luce di quanto detto si evince come l'emissione di un minibond può essere il primissimo approccio di una PMI al mercato dei capitali.
Questo richiede un vero e proprio salto culturale da parte dell'impresa, che deve uniformarsi a maggiori criteri di trasparenza, informazione e programmazione strategica. Bisogna, infatti, comprendere che una delle caratteristiche del mercato dei capitali è l'assunzione del rischio da parte dell'investitore e il rischio deve essere remunerato. La scelta della tipologia e le caratteristiche del prestito obbligazionario devono, quindi, essere scelte oculatamente dall'impresa, per trovare il giusto punto di incontro tra esigenze aziendali e le aspettative del mercato. Soprattutto l'impresa deve essere convincente nel collocare il proprio debito (quindi il proprio rischio) presso il sottoscrittore: quello dei capitali, per l'appunto, è un mercato e il minibond di un'azienda entra in competizione con una miriade di titoli, spesso più performanti e liquidi.
Dunque, in conclusione, soltanto se il potenziale sottoscrittore crederà veramente nell'azienda condividerà con l'imprenditore i rischi, i progetti e i successi.

Percorsi di sviluppo delle PMI mediante nuovi strumenti di finanziamento

di LUCA DELLI SANTI
(Sogec Advisor S.r.l.
- Socio CDAF)

Premessa

Le condizioni del mercato del credito alle imprese rappresentano uno dei punti critici dello scenario macroeconomico italiano.
Le politiche restrittive adottate dagli istituti di credito nella concessione di risorse finanziarie, specie quelle destinate alla PMI, oggi sono una realtà con cui le imprese oramai sono costrette a convivere.
Nel nostro Paese il credito bancario è in forte diminuzione, come d'altronde ben constatano le PMI Italiane; il sistema di finanziamento delle imprese italiane, storicamente "bancocetrico", oggi si scontra con una limitazione nella concessione del credito conseguenza di vari fattori, sia connessi alla qualità delle PMI prenditrici - storicamente sottocapitalizzate - che con le vicissitudini del sistema bancario del paese, alle prese con le criticità connesse alla crisi del debito sovrano con la conseguente necessità di "sostenere" quest'ultimo.

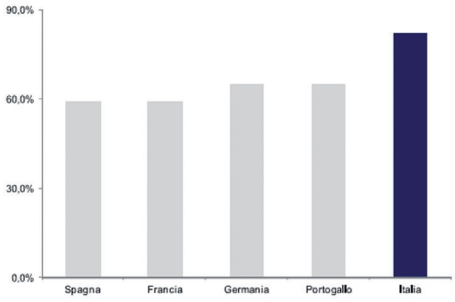


Prestiti alle PMI

In realtà anche da noi stiamo assistendo ad un processo (oggi forse un inizio di processo) di "riduzione" del peso del credito bancario sulle fonti di finanziamento delle imprese mediante il ricorso alle cd. "fonti alternative" di finanziamento.

In realtà in tutto il vecchio continente si sta registrando una tendenza da parte delle imprese all'utilizzo di fonti finanziarie "alternative" al credito bancario, consolidando un processo già maturo e significativo in altri paesi.

Osservando il grafico sotto risulta evidente come il nostro paese sia primo, con una quota di finanziamento quasi pari al 90%, per il totale dei debiti bancari sui debiti finanziari.



Quindi nel nostro paese l'utilizzo di fonti finanziarie non-bancarie è pressochè nullo, nonostante la dimensione ormai raggiunta a livello globale, decisamente rilevanti.

Si stima che nel 2012 la somma dei finanziamenti erogati alle imprese con questi strumenti di "credito collaterale" abbia raggiunto il 67 mila miliardi di dollari. Una cifra imponente, anche se occorre precisare che nella stessa sono inclusi, in parte, anche strumenti ben noti anche alle PMI italiane quali il factoring, nelle sue varie forme ed il leasing.
Tanto detto occorre evidenziare che anche nel nostro paese l'attenzione verso gli strumenti di credito non bancari introdotti sta, seppur lentamente, aumentando.
Occorre premettere che fra i tanti vincoli di natura giuridica ne persisteva uno in particolare, rimosso dal Decreto Sviluppo del 18 ottobre 2012, sui limiti di importo alle emissioni delle PMI. Con questa norma è iniziato un processo, che seppur lento, oggi consente alle PMI italiane il pieno accesso ai canali "alternativi" di finanziamento.
Oggi le nostre PMI possono emettere strumenti dei debito per finanziarsi a breve termine, collocando quelle che la norma definisce "cambiali finanziarie", con durata inferiore ai 36 mesi, presso investitori qualificati.
Per i progetti di sviluppo invece le PMI possono emettere obbligazioni, con durata superiore ai 36 mesi, collocando le medesime presso investitori qualificati.
Il legislatore ha previsto per entrambi gli strumenti, al fine di evitare fenomeni di distorsione, che la deducibilità fiscale degli interessi passivi riconosciuti come rendimento agli investitori qualificati fosse subordinata alla quotazione degli strumenti emessi dalle PMI in un mercato regolamento.

In Italia Borsa Italiana ha creato, già dal

Gennaio 2013 un apposito segmento, l'ExtramotPro dedicato alle emissioni delle PMI. Questo segmento si caratterizza per la semplificazione delle procedure di quotazione ed un contenimento dei costi che dovrebbe favorire l'accesso.
Inoltre un mercato regolamentato dovrebbe favorire una "liquidabilità" dello strumento per gli investitori che lo sottoscrivono: questo aspetto seppur auspicabile, sembra di difficile realizzabilità nel medio periodo, con la conseguenza che gli investitori, in questa prima fase saranno molto attenti nelle scelte di investimento, essendo coscienti che investono in strumenti illiquidi che con tutta probabilità dovranno detenere siano alla scadenza.

Le cambiali finanziarie

In questa sede abbiamo volutamente solo accennato al funzionamento delle emissioni di "Cambiali Finanziarie". A parere di chi scrive le Cambiali finanziarie sono destinate ad un utilizzo limitato per molte ragioni. Prioritariamente esse sono in diretta concorrenza con le varie forme di sostegno al circolante che gli istituti di credito, seppur con difficoltà ancora sono in condizione di erogare. Inoltre i costi di emissione sono elevati ove gli strumenti vengono emessi per un effettivo sostegno del circolante (scadenza ricompresa tra 6 e 18 mesi).
Si ritiene altresì che questo strumento di sostegno del ciclo a breve potrà svilupparsi solo in presenza di una reale "offerta" di risorse da parte di investitori qualificati, che in questa fase stanno concentrando la loro attenzione alle emissioni con una durata superiore ai 36 mesi.

I minibond come strumento di finanziamento alle PMI

Le obbligazioni

Le emissioni di prestiti obbligazionari da parte delle PMI è destinata, come già anticipato, solo ad investitori qualificati, secondo la definizione del TUF.
Senza entrare in questa sede nella definizione giuridica ci limitiamo ad osservare che l'intento del legislatore è quello di "salvaguardare" i risparmiatori, sul presupposto che essi non abbiamo le "conoscenze e le competenze" per la valutazione del rischio connesso allo strumento di debito.
Questi strumenti pertanto saranno sottoscrivibili solo da investitori qualificati ed in questa fase questa limitazione, seppur conseguenze di una necessità di tutela condivisibile, genera anche un beneficio per le nostre PMI che decideranno di approcciare lo strumento.

L'accesso a questo mercato degli strumenti alternativi segna un passaggio che se colto appieno potrà determinare una maturazione significativa nel rapporto tra le PMI ed i potenziali investitori; da un lato l'emittente dovrà interloquire con un potenziale finanziatore, disponibile a finanziare l'impresa non più solo in base alle garanzie bensì entrando nel merito del progetto industriale. Le imprese saranno chiamate ad uno sforzo di maggiore trasparenza rispetto ai soggetti terzi sulle loro politiche di bilancio, sul loro profilo industriale e sui progetti di sviluppo che chiedono al mercato di sostenere; questo dovrebbe avere quale conseguenza per le PMI di iniziare ad acquisire una percorso di maggiore trasparenza, tendenzialmente più simile a l'impresa strutturata ed alla Grande Impresa.

Per poter emettere i minibond l'azienda interessata deve prima di tutto "raccontare al mercato" il progetto per cui richiede le risorse finanziarie.

Occorrerà che la propria strategia industriale venga "comunicata" in modo trasparente e supportata da un adeguata documentazione (Business Plan, Piano industriale, documentazione di supporto).

In via ancora preliminare occorrerà definire un "Information Memorandum" ovvero un documento che, come per ogni altro investimento, identifichi le caratteristiche di massima dell'emittente e del progetto per cui si richiede il finanziamento.

Questo lavoro preliminare viene svolto in genere è svolto con il supporto di un Advisor, che sottoporrà l'ipotesi di lavoro ai potenziali investitori.

Solo successivamente l'azienda emittente, in caso di riscontri positivi da parte degli investitori, coadiuvata dall'Advisor, procederà ad indentificare un Arranger ovvero un soggetto deputato al collocamento dei titoli obbligazionari presso gli investitori e ad espletare tutte le attività connesse con la quotazione dello strumento.
Il ruolo dell'Arranger è riservato agli Intermediari Finanziari, ovvero:

- Istituti di credito
- Società di investimento;
- Società di gestione del risparmio;
- SICAV;
- Società di gestione armonizzate;
- Intermediari finanziari autorizzati;
- Soggetti non residenti autorizzati ad operare in Italia in libera prestazione di servizi ai sensi del TUB o del TUF.

Individuato l'Arranger se l'emittente non ricorre già alla certificazione del bilancio, dovrà provvedere affinché l'ultimo bilancio venga certificato ai sensi della norma.

Successivamente a questa fase l'Advisor e l'Arranger procederanno a definire gli accordi con gli investitori in termini di tasso di rendimento, durata, struttura dell'emissione.

A questo punto la società emittente provvederà a sottoscrivere gli accordi con gli investitori, ricevendo le risorse finanziarie. Il processo di emissione dura mediamente dalle 6 alle 15 settimane.

I vantaggi del ricorso a questo strumento di finanziamento sono di diversa natura, alcuni significativi.

Preliminarmente, come detto in precedenza, le imprese si emancipano da una presenza pervasiva del sistema bancario, diversificando le fonti e ricorrendo a strumenti che non necessitano di garanzie reali o personali.

La scelta di emettere obbligazioni consente un accesso diretto al mercato dei capitali con il conseguente salto culturale che ciò comporta. Si aggiunga poi che l'emissione di strumenti di debito non viene segnalata nella Centrale dei Rischi con conseguente miglioramento dei "dati andamentali".

A solo fine esplicativo abbiamo segnato le tappe del percorso "ideale" per le PMI che decidono di emettere

IL PERCORSO

Fase preliminare:

- Verifica dei requisiti di legge e della fattibilità
- Definizione delle necessità finanziarie in relazione alla strategia industriale
- Analisi della sostenibilità dell'emissione
- Conferimento dell'incarico all'Advisor
- Predisposizione dell'Information Memorandum

Ricerca investitori:

- Individuazione dei potenziali investitori in base alle politiche di investimento dei fondi dedicati alle emissioni delle PMI
- Presentazione dell'Information Memorandum ai potenziali investitori
- Ricezione delle lettere di intenti di interesse alla sottoscrizione, con la definizione degli importi e dei rendimenti potenziali in relazione alla domanda;

Attività di quotazione:

- Conferimento dell'incarico all'Arranger
- Elaborazione della documentazione di supporto(BP, Piano finanziario, etc.)
- Definizione della struttura definitiva dell'emissione con i potenziali investitori
- Elaborazione del prospetto da presentare a Borsa Italiana S.p.A. per la quotazione
- Delibera di emissione
- Quotazione dello strumento e sottoscrizione da parte degli investitori

Separatamente conviene osservare che seppur non previsto dalla norma quasi tutte le emissioni di sono caratterizzate per un assegnazione di un rating all'emittente.
Il giudizio di rating contribuisce a innalzare la qualità e la trasparenza percepita dell'impresa verso il mercato. Per le PMI la disponibilità di un rating esterno rappresenta un'opportunità preziosa in quel processo di "evoluzione culturale" di cui si è fatto cenno. Oltre a questo, i vantaggi dell'attribuzione del rating esterno vi sono anche:

- maggiore visibilità verso tutti gli stakeholder
- maggiore facilità di accesso al credito bancario e a forme innovative di finanziamenti d'impresa (emissioni obbligazionarie pubbliche, private placement, finanza strutturata, ecc.)
- maggiore fiducia degli investitori (riduzione dei costi di finanziamento soprattutto per le imprese con un rating più elevato)

Il rating diventa così una sorta di "presentazione" qualificata dell'impresa presso i terzi, fungendo da apripista per le imprese che intendono implementare un nuovo rapporto con il mercato.

I Bond come leva di politica industriale

In conclusione di questa illustrazione, svolta per punti, sull'opportunità rappresentata dai minibond vorremmo soffermarci su un progetto che stiamo realizzando e che riteniamo fondamentale per la diffusione delle emissioni e per renderli accessibili ad un significativo numero di imprese del territorio piemontese. Insieme ad alcune grandi banche di investimento abbiamo definito un'ipotesi di emissione per cluster territoriali o settoriali, basata sulla cartolarizzazione delle emissioni delle PMI. Dal punto di vista dell'investitore si tratta di un'operazione che consente di investire importi significativi frammentando il rischio su un panel di imprese. Dal punto di vista delle aziende significa procedure più semplici ed una riduzione dei costi legati alle attività da porre in essere per le emissioni.

Il progetto consisterà nell'identificare un universo di potenziali emittenti, verificare se in esse vi è un fabbisogno finanziario e se questo è compatibile con i criteri di eleggibilità definiti dagli investitori.

In caso di verifica positiva verrà dato avvio all'iter procedurale previsto e l'impresa verrà inserita nella procedura di emissione La struttura dell'operazione è ampiamente definita e siamo in attesa del gradimento formale da parte degli investitori: in caso di conclusione questa operazione sarà la prima ad avvicinare realmente le PMI piemontesi ai mercati finanziari, realizzando lo spirito pioneristico della norma di voler portare le PMI direttamente sui mercati.

LA SOLUZIONE CHE CERCAVI

gli specialisti della finanza di impresa
la nostra esperienza al servizio della tua azienda

graphic AG

SOGEC Mediazione Creditizia

Sede Legale: Centro Direzionale Isola C/2 - 80143 Napoli (NA)
T. 081.5629139 - F. 081.5629139
Sede Torino: Corso Novara 99 - 10154 Torino (TO)
T. 011.19620140 - F. 011.196250141

SOGEC ADVISOR

Sede Legale: P.zza della Libertà, 10 - 00192 Roma
T. 06.62207135 - F. 06.97626058
Sede Torino: Corso Novara 99 - 10154 Torino (TO)
T. 011.19620140 - F. 011.196250141

info@sogec.it - www.sogec.it

Operazioni con soggetti residenti in Paesi black list

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

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

Le aziende italiane che lavorano con l'estero possono avere rapporti commerciali e finanziari con soggetti esteri (imprese e professionisti) residenti nei cosiddetti "Paesi Black", come individuati nella lista contenuta nel D.M. 23 gennaio 2002 e successive modifiche (Hong Kong, Singapore, Filippine, ecc.).

Tali rapporti generano spese ed altri componenti negativi di redditi che sono deducibili secondo le regole contenute nell'articolo 110, commi da 10 a 12-bis, del D.P.R. 917/1986 (TUIR). Inoltre l'Amministrazione Finanziaria monitora tali "costi black list" tramite l'evidenziazione nella dichiarazione dei redditi (modello UNICO SC per le società di capitali), ricordando che all'eventuale mancata indicazione consegue una sanzione proporzionale pari al 10% dei costi non indicati separatamente con un minimo di euro 500 ed un massimo di euro 50.000 (art. 8, co. 3-bis del DLgs 471/1997), non essendo applicabile la sanzione fissa per le violazioni formali prevista dal co. 1 dello stesso art. 8.

Sui costi black list è opportuno ricordare che il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili ha approvato, nel giugno 2012, un ampio e completo documento con una procedura operativa molto utile per l'individuazione dei componenti negativi di reddito con la successiva indicazione nel modello Unico.
Di seguito una sintesi dei commi 10-12 del TUIR con riguardo ad aspetti operativi.

I soggetti

Interessate all'adempimento, sono le imprese residenti nel territorio dello Stato, ai sensi dell'art. 110, co. 11 del TUIR, che esercitano attività d'impresa: società di capitali, di persone, imprenditori individuali, stabili organizzazioni in Italia di società estere.

I fornitori black list (imprese e professionisti)

L'art. 110, co. 10 e 12-bis del TUIR individua le imprese (e non solo le società) ed i professionisti residenti o domiciliati in Paesi black list. Tra i professionisti si deve considerare chiunque agisca nell'esercizio di arti e professioni (art. 53, co. 1 del TUIR).
Come chiarito nella Circolare 12/E/2008 (par. 8.1), l'espressione "*residenti ovvero localizzate*" contenuta nel suddetto comma 10 è volutamente generica ed è quindi idonea ad includere non solo le imprese residenti, ma anche le stabili organizzazioni e le imprese che possono essere considerate localizzate in detti Stati o territori in base a criteri di collegamento diversi dalla residenza.
La prova della residenza o della localizzazione dell'impresa estera può essere resa con qualsiasi mezzo soprattutto per qualificare (ed escludere dall'obbligo) quei fornitori che potrebbero rientrare nell'art. 3, co. 1 del DM 23/1/2002: la certificazione della competente Autorità estera, la dichiarazione rilasciata *ad hoc* dall'impresa estera ovvero la comune documentazione commerciale da cui sia possibile desumere che l'operatore estero risiede con una propria struttura nel Paese estero (fatture, corrispondenza, ecc.). Questa documentazione si affianca a quella necessaria per provare la concreta esecuzione dell'operazione.

Le spese e gli altri componenti negativi su operazioni di acquisto di beni e servizi

L'ambito oggettivo di applicazione dell'art. 110, co. 10 del TUIR risulta particolarmente ampio in quanto ricomprende le "spese e degli altri componenti negativi" relativi ad "operazioni" sostenute per acquisti di beni e di servizi.
Con riferimento alle "operazioni", si ricorda che, in relazione a determinati settori di attività, vi è la possibilità di individuare "in via generale e astratta" specifiche operazioni afferenti l'esercizio dell'attività d'impresa che presentano un obiettivo collegamento con l'oggetto dell'impresa che le pone in essere e che per ciò stesso possono normalmente soddisfare il requisito dell'inerenza.
Tra i componenti negativi rientrano i costi di acquisto di beni e servizi, le svalutazioni, le perdite, gli ammortamenti, le minusvalenze, le penali, le multe, le caparre (confirmatorie o penitenziali), gli interessi passivi, gli oneri finanziari, le commissioni/spese bancarie ed ogni altro componente negativo (rimborsi spese per trasferte, sconti, sopravvenienze passive, ecc.).

Vediamo due casi specifici.

Per quanto concerne gli **ammortamenti e le minusvalenze** su cespiti ammortizzabili acquistati da fornitori black list, occorre effettuare la separata indicazione nella dichiarazione dei redditi dell'ammortamento del periodo di imposta e della eventuale minusvalenza, in caso di cessione.
A tal proposito, si suggerisce la separata registrazione dei beni ammortizzabili acquistati da soggetti residenti o localizzati in Paesi o territori black list anche nel libro dei beni ammortizzabili.

Le **perdite su crediti** debbono essere separatamente indicate nella dichiarazione dei redditi se relative a clienti black list; esse infatti sono deducibili se *"[…] l'impresa residente, interessata alla deduzione delle perdite, dimostri che il debitore (impresa estera) svolge prevalentemente un'attività commerciale effettiva, ovvero che l'operazione da cui derivava il credito, successivamente trasformatasi in perdita, rispondeva a un effettivo interesse economico e che la stessa ha avuto concreta esecuzione*" (Circolare n. 35/2012, par. 4.2).

Le due esimenti

L'articolo 110, comma 11 del TUIR consente alle imprese residenti in Italia di dedurre le spese e gli altri componenti negativi sotto la condizione che venga dimostrata *"la credibilità commerciale e l'effettiva operatività del fornitore estero localizzato nel territorio a fiscalità privilegiata o, in alternativa, la convenienza economica delle operazioni poste in essere"*.
A tal fine, la norma prevede la possibilità di utilizzare due esimenti, alternative tra loro:

a) con la prima deve essere dimostrato che il fornitore estero (impresa o professionista) svolge prevalentemente un'attività commerciale effettiva,

b) con la seconda che le operazioni intercorse con il fornitore estero (impresa o professionista) rispondono ad un effettivo interesse economico.

Per entrambe le esimenti si deve dimostrare che le operazioni poste in essere abbiano avuto concreta esecuzione (ad esempio, contratto di fornitura, ordine di acquisto, fattura del fornitore, contabile di pagamento, estratti conto bancari, ecc.). Si suggerisce di conservare in azienda tale documentazione.
Con riferimento all'effettivo interesse economico, detta dimostrazione dovrà basarsi, tra l'altro, sull'analisi del prezzo della transazione, su eventuali costi accessori e sull'esistenza di vincoli organizzativi, commerciali e produttivi. In ogni caso, la deducibilità non può essere disconosciuta in base alla mera circostanza che il prezzo praticato sia superiore a quello medio di mercato in quanto l'operazione va confrontata con altre aventi le medesime caratteristiche.

Procedura di lavoro

Di seguito una sintetica estrapolata dal documento dei dottori commercialisti del giugno 2012 (www.cncdec.it)

a) individuazione dei fornitori black list con inserimento in anagrafica di un apposito codice,

b) estrapolazione a fine esercizio dei dati contabili relativi ai fornitori (imprese e professionisti) di beni e servizi black list,

c) verifica della documentazione raccolta in corso d'anno (ordini, contratti, documenti doganali, ecc.) volta ad attestare l'esistenza delle cause esimenti,

d) analisi dei crediti verso clienti black list e analisi della relativa perdita su crediti,

e) individuazione dei cespiti in corso di ammortamento al termine dell'esercizio, acquistati da fornitori black list,

f) individuazione dalle schede contabili delle perdite su crediti, delle minusvalenze da cessione, delle svalutazioni, degli accantonamenti

g) individuazione di interessi passivi e costi finanziari

h) individuazione degli altri componenti negativi di reddito relativi ad operazioni con soggetti black list.

Ben… essere in azienda: conciliazione tra lavoro e maternità

di SILVIO TANCREDI MASSA
(Presidente Manageritalia Torino
- Dirigente Praxi)

Per l'85% dei manager **conciliare lavoro e maternità è esclusivamente un problema di organizzazione.**

L'indagine Manageritalia su 636 dirigenti dice che la maternità in azienda è vissuta come un problema da tutti per i disagi organizzativi che ne conseguono. Quindi, se cambiamo e miglioriamo l'arcaica organizzazione del lavoro di troppe aziende italiane, diventiamo più produttivi e competitivi e capaci di coniugare lavoro e vita personale per tutti.

La maternità di una lavoratrice è in azienda un problema per tutti, per i diretti superiori (82,7%), per la direzione del personale e dell'impresa (76,3%), per i colleghi e il suo gruppo di lavoro (50,4%) e per la donna stessa (43,6%).

Questo secondo l'indagine fatta ad aprile 2014 da Manageritalia, in collaborazione con AstraRicerche e EDWI HR, su 636 dirigenti. Le cause? I costi, il fatto che la mamma lavoratrice lavori meno e/o sia più distratta ecc.? No! I manager lo dicono in modo esplicito: l'unico e vero problema è l'organizzazione del lavoro per i disagi che conseguono dall'assenza della donna (84,1%). E, ad avvalorarlo, dicono anche che i guai nascono per colpa delle aziende che non fanno nulla per organizzare il lavoro in vista dell'assenza della donna (62,5%). Tutti gli altri possibili motivi e/o stereotipi – le donne prima e dopo la maternità hanno la testa altrove (25%), la maternità crea problemi a chi resta (19%), la donna poi è meno partecipe (6,5%) e diventa inaffidabile (3,8%) – sono negati con percentuali bulgare (80-95%).

I rimedi i manager li hanno ben chiari: organizzare l'attività per gestire l'assenza in modo efficiente (94,3%), evitare che in azienda prevalga un clima di tensione e/o di panico (88,8%), adottare una linea aziendale chiara e esplicita per gestire l'assenza (85,8%), effettuare un affiancamento prima per estendere le sue competenze ad altri (81,4%), organizzare il lavoro in sua assenza perché non gravi e comporti stress per i colleghi (80,7%).

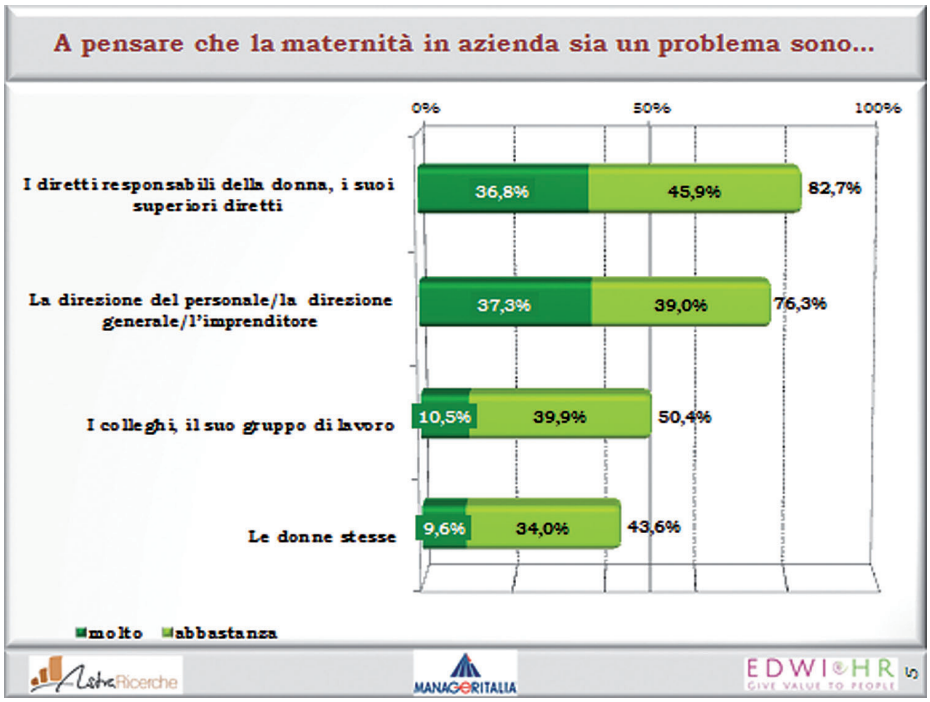
Allora, perché non lo fanno o lo fanno poco? Perché l'organizzazione del lavoro in Italia è ancora troppo ingessata e arcaica, per leggi, normative, prassi, cultura e stili di management.

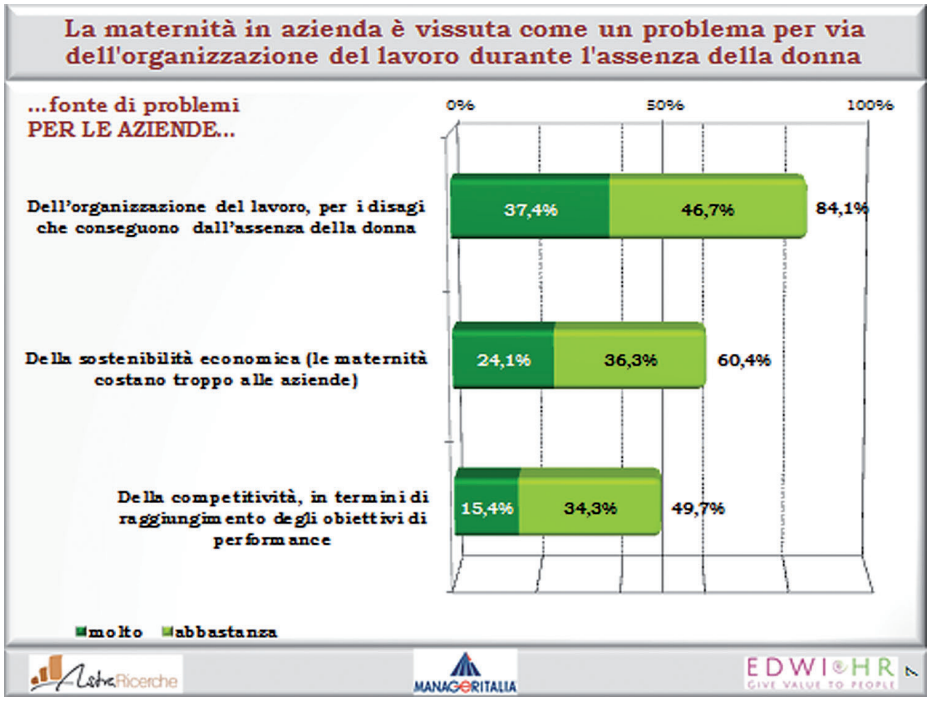
Pensare che la rottamazione dei vecchi modelli organizzativi e la diffusione di quelli nuovi è il solo modo per competere, per raggiugere produttività e benessere di persone e aziende.

Si tratta di lavorare per obiettivi e premiare risultati e merito, di puntare su una flessibilità biunivoca (in termini di i tempi, spazi e modi di lavorare insieme, *collavorare*, che oggi serve sempre più alle aziende e a tutti i lavoratori), di motivare, coinvolgere e ingaggiare veramente i collaboratori.

Insomma, se vogliamo tirare le somme di un'indagine ricchissima di dati su tutti gli aspetti più importanti del binomio lavoro maternità, possiamo dire che: non ci sono

Allegato statistico





stereotipi negativi su donna e lavoro (89,1%), c'è poca informazione su alcuni aspetti delle leggi e norme che regolano lavoro e maternità (40%), si chiedono allo Stato non più soldi, ma più servizi per la conciliazione (84,3%). Ma soprattutto i manager dicono a gran voce (84,1%) che il problema è tutto organizzativo, per l'incapacità delle aziende di far fronte in modo efficace ed efficiente al periodo di assenza della donna e, dopo il rientro, alla maggiore flessibilità che gestire una famiglia richiede.

Allora se miglioriamo l'organizzazione del lavoro, per competere e vivere meglio tutti, risolviamo prima il problema del Paese e di conseguenza anche quello delle donne che vogliono e devono lavorare.

Perché le donne che lavorano sono troppo poche (46,5% nel 2013), le nascite sono in forte calo, come ha certificato pochi giorni fa l'Istat (nel 2013 sono nati 515mila bambini, mai così pochi negli ultimi 20 anni), e dalle elaborazioni di Manageritalia sui dati Inps emerge anche un calo nelle maternità obbligatorie delle lavoratrici (-5,8% dal 2010 al 2012). Ma soprattutto la nostra produttività è ferma da vent'anni (1992-2011 solo +0,5% Istat).

Insomma, il calo di maternità e competitività si risolve esclusivamente con un'organizzazione del lavoro più efficiente e efficace, più produttiva di valore aggiunto e benessere per tutti. In poche parole un'organizzazione del lavoro più moderna, che rottami l'inconciliabilità tra lavoro e persona coniugando le esigenze sempre più eterogenee e mutevoli delle aziende e delle persone. Solo da qui il Paese può ripartire in tutti i sensi e su tutti i fronti.

Peraltro Manageritalia da anni che lavora per un forte cambiamento nell'organizzazione del lavoro e nella gestione della maternità.

Nel primo caso agiamo con l'iniziativa Produttività & Benessere e fattivamente con i due progetti da subito applicabili in azienda Smart Welfare e InterAgGEing.

Nel secondo, **Manageritalia Torino ha lanciato nuovo progetto chiamato "Fiocco in azienda"** esso ha l'obiettivo di contrastare, attraverso una serie di servizi, la bassa occupazione femminile e l'abbandono del lavoro dopo la maternità.

Nato a Milano per volontà del Gruppo donne Manager è stato lanciato a Torino riscuotendo subito l'attenzione di istituzioni, mondo politico e imprese, che hanno così l'opportunità di far crescere la loro produttività grazie all'occupazione femminile. Senza sprecare il talento delle lavoratrici durante la maternità, un periodo in cui i rapporti tra datore di lavoro e donne spesso si incrinano.

"Un fiocco in azienda" è aperto a tutte le lavoratrici ed è a costo zero, ha obiettivi precisi: aiutare genitori e imprese ad affrontare serenamente la maternità, supportare le madri in questo felice momento, valorizzare la genitorialità e creare l'ambiente migliore per il reinserimento professionale, evitando situazioni di conflitto o di mobbing tra dipendente e azienda.

Questo percorso può essere adottato da tutte le aziende senza particolari costi economici, a cominciare da quando la dipendente annuncia la sua maternità in azienda.

Per la donna in dolce attesa, ecco l'opportunità di fare, con o senza il coniuge, un percorso di genitorialità: informazioni su tutte le procedure burocratiche, un piano formativo che le permetta, se vuole, di sentirsi, grazie alle moderne tecnologie, comunque partecipe della vita aziendale anche in questi mesi.

Al rientro della maternità, un colloquio di orientamento per l'ottimale reinserimento professionale. La mamma nel periodo facoltativo per personali esigenze economiche potrà anche chiedere all'azienda di integrare il contributo INPS del 30% o con un 20%, che le verrà scalato al rientro al lavoro.

Invito a: LET'S 2014

di PAOLO NERI
(Warrant Group)

Lo staff di **Warrant Group Srl** è lieto di invitarvi a visitare il nostro stand in occasione del **LET'S - Leading Enabling Technologies for Societal Challenges**, la conferenza internazionale sulle *Nanotechnologies, Advanced Materials, Advanced Manufacturing, Processing and.Biotechnology* che si terrà a Bologna dal 29 settembre al 1 ottobre presso il **Palazzo della Cultura e dei Congressi** in uno dei quartieri fieristici più importanti di Europa. Vi ricordiamo che iscrivendovi al LET'S **entro e non oltre il 16 giugno 2014** potrete godere dell'*Early Bird Fee*, pagando una quota di iscrizione di **150** euro **anziché 200**.

Il prezzo comprende:

- Tre giorni di conferenze e seminari,
- Visita alle aziende,
- Cena di Gala,
- Cocktail di benvenuto,
- Tre giorni di catering,
- Let's Match participation.

La prima richiesta di iscrizione pervenuta presso la Segreteria CDAF (cdaf@ui.torino.it) riceverà in omaggio un ingresso gratuito all'evento da Warrant Group.

Per usufruire **dell'*Early Bird Fee*** CLICCA QUI: **https://secure.onlinecongress.it/onlinecongress/secure/form.aspx**

L'evento è organizzato nell'ambito della **Presidenza Italiana** con il Patrocinio del **Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, Ministero dello Sviluppo Economico** e il **Ministero degli Affari Esteri**, e supportato **dall'European Union Funding for Research and Innovation**.

Link utili:

Let's 2014: **http://www.lets2014.eu/**

Palazzo della cultura e dei congressi: http://www.bolognacongressi.it/sedistrutture/nuovopolocongressuale/palazzoculturacongressi

Google Maps: Come arrivare

Booking Bologna Welcome: http://www.bookingbolognawelcome.com/it/app/index/home

World Class Manufacturing: un'opportunità per le PMI?

di MARCO SCAGLIONE
(Club Dirigenti Tecnici)

Sono molte le formule anglosassoni offerte come ricetta per il successo di un'attività produttiva: l'industria perfetta deve essere, di volta in volta, *Efficient*, *Just-in-time*, *Lean*, persino *Green*. La linea di pensiero WCM, teorizzata da Schonberger intorno alla metà di quegli anni '80 che cominciavano a rannuvolarsi, costituisce una interessante sintesi che integra fra loro e sistematizza questi frammenti di buon senso aziendale e di *good practice* industriale.

Le sfide competitive non lasciano più spazio alle mezze misure e alle soluzioni parziali: WCM è un approccio globale, che investe contemporaneamente tutte le funzioni aziendali, perseguendo "la qualità" in qualunque processo e puntando in modo lungimirante al coinvolgimento e alla qualificazione delle risorse umane.

Il sistema WCM, nobilmente raffigurato in forma di tempio classico, si fonda su dieci ben definiti pilastri *tecnici*, e su altrettanti pilastri "gestionali" o manageriali. Anche se sono portato, per formazione, ad approfondire la metà più "tecnica" della questione, va da sè che il sistema non si regge senza la sinergia tecnico-manageriale.

Le colonne tecniche del tempio mostrano come la gestione della qualità, così come viene solitamente intesa, sia soltanto un tassello di un mosaico ben più articolato, teso ad ottimizzare quel processo-fatto-di-processi che ha come *output* il prodotto competitivo e dunque il successo.

La componente tecnica è pervasiva, irrinunciabile, ed ha il suo punto di forza nel suo essere *aziendale*: le competenze tecniche migliori sono quelle create, affinate e saldamente motivate all'interno della compagine aziendale. Questa unitarietà viene in parte sminuita dalla diffusa propensione all'outsourcing, che - a fronte di benefici economici nel breve termine - non favorisce il radicamento di una salda cultura tecnica.

Questa tendenza sembra oggi in corso di inversione, come testimoniano le recenti scelte di politica industriale USA, tese a ricreare una forza lavoro preparata ed aggiornata, in grado di tenere il passo dell'innovazione continua.

Osservando il colonnato del tempio - l'esemplare riportato è stato pubblicato da Chrysler Group - ci si rende conto dell'ampiezza delle funzioni coinvolte, e si intuisce che non si tratta di un'attività banale, in cui buttarsi senza rete.

Sono ormai numerose le Società di servizi e di consulenza che offrono una guida fattiva all'implementazione della WCM, accompagnando passo passo le Aziende e portandole al raggiungimento progressivo dei vari "gradi" di compliance alla metodica. Il raggiungimento degli obiettivi WCM può essere - ragionevolmente - dilazionato in vari modi, sia nel tempo (ponendosi dei traguardi intermedi), sia nello spazio (occupandosi magari di una sede produttiva per volta).

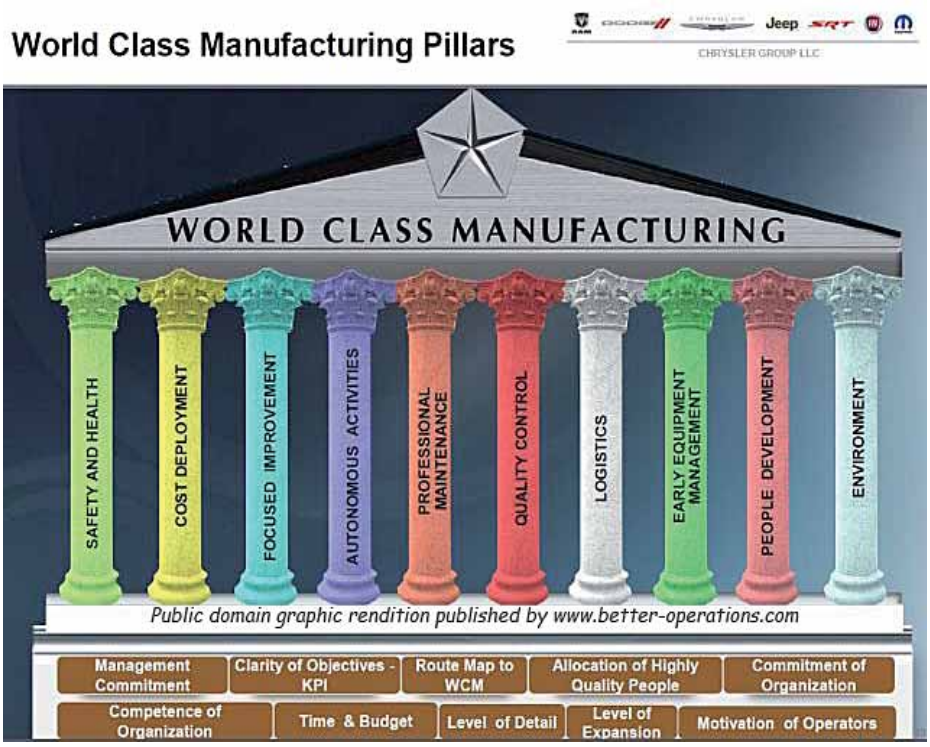
Una interessante opportunità viene fornita - e finanziata - in ambito EU dall' EU-Japan Centre for Industrial Cooperation, che organizza corsi intensivi e visite agli impianti produttivi in Giappone, destinati alla classe di top-management europea.

In questo quadro, che investe un ampio ventaglio di iniziative dedicate non solo al management, ma anche agli studenti, la formazione sulla WCM è dedicata con un particolare riguardo alle PMI, che si avvantaggiano di condizioni economiche di favore.

Si tratta di un segnale da non trascurare, che prefigura la crescente importanza di questa metodica all'interno del tessuto produttivo. Quella che attualmente potrebbe apparire soltanto come un'elegante opzione, un po' fuori portata, e magari percepita dalle PMI come eccessivamente ambiziosa, ha invece la strada spianata per diventare un requisito essenziale, peraltro già oggi richiesto da alcuni grandi gruppi alle loro *supply chain*.

Una bella opportunità di crescita, dunque, anche per le PMI. Un'opportunità da cogliere consapevolmente, investendo sul futuro del manifatturiero di piccolo cabotaggio, di cui siamo ricchissimi, quale generatore di benessere e di serenità sociale.

Tra i programmi che il Club Dirigenti Tecnici intende perseguire con determinazione sul medio-lungo termine, nelle sue finalità che "per statuto" sono sempre tese a valorizzare la competenza tecnica quale *asset* fondamentale nel gioco competitivo, le peculiari competenze interdisciplinari che formano l'ossatura della metodica WCM potranno avere un peso crescente, a beneficio di quel tessuto industriale operoso e creativo che molti ci invidiano.



Soci Sostenitori CDAF

Apogeo Consulting, realtà di Private Banking del Gruppo Azimut, esprime la sua forza nel rapporto personale che costruiamo con i clienti e nel senso di responsabilità nei loro confronti.
Vogliamo infatti offrire risposte globali ed efficaci alle esigenze patrimoniali individuali, familiari ed imprenditoriali di ciascuno di loro. La qualità professionale dei nostri Private Banker è allo stesso tempo un valore aggiunto per gli investitori ed un ventaglio competitivo per l'intera rete: ecco perché ci piace definirci "professionisti per l'investimento".
Da questo approccio nasce un modello di pianificazione di alto livello orientato al medio-lungo termine, finalizzato a gestire un'attenta scelta di prodotti finanziari e servizi previdenziali ed assicurativi.

Via Cusani, 4 - 20121 Milano - Tel. 02 88985102 - Fax 02 88985500
www.azimut.it/distribution/apogeo-consulting.html
Riferimenti Ufficio di Torino: Via Barbaroux, 1 - 10122 Torino - Tel. 011 4546530 - Fax 011 5067158

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

Roma: Via Crescenzio, 12 - 00193 - Milano: Via Turati, 40 - 20121
Torino: Via Fabro, 8 - 10122 - Tel. 011/5617198
www.atradius.it

BIOS Management si occupa, dal 2004, di consulenza nel campo della Direzione e dell'Organizzazione Aziendale, con una vocazione per lo sviluppo di modelli di Business Intelligence, Performance & Knowledge Management. L'attività di BIOS si concretizza in: • Supporto alla Pianificazione strategica e al Controllo di gestione agevolando il processo decisionale della direzione attraverso strumenti di Business Intelligence e Corporate Performance Management; • Consulenza direzionale e formazione nelle diverse funzioni aziendali in area amministrazione finanza e controllo, area commerciale e marketing, risorse umane, produzione e logistica; • Corporate Finance: valutazioni d'Azienda, ricerca di partner, ristrutturazione delle fonti di finanziamento, definizione e realizzazione di business plan, operazioni di finanza strutturata; • Business Process Reengineering, attraverso l'attività di analisi organizzativa e revisione dei processi aziendali: dalla mappatura dei processi (primari e di supporto), all'individuazione delle criticità e delle aree di miglioramento, dall'identificazione delle soluzioni alla riprogettazione delle stesse. BIOS Management collabora con primarie aziende a livello nazionale ed internazionale nei diversi settori: multiutility, sanità privata, farmaceutico, istituti di credito, food & beverage, manufacturing, automotive e servizi, operando nelle diverse aree di progetto, attraverso soluzioni di BI, CPM e Work Flow Management.

Corso Piave, 174/a - 12051 Alba (CN) - Tel. 0173 287371 - Fax 0173 287354
Piazza Maria Teresa, 6/a - 10123 Torino - Tel. 011 0462146 - Fax 011 0462147
www.biosmanagement.it

Business Integration Partners, società di consulenza direzionale nata dallo spin off di 6 Partners di Deloitte Consulting, è stata costituita a fine luglio 2003 e conta oggi oltre 600 professionisti, sedi in Italia, Spagna e Portogallo, Brasile, Argentina, 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

Soci Sostenitori CDAF

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

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.gt.com

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

KPMG è un network globale di società di servizi professionali per le imprese, attivo in 145 paesi del mondo, con oltre 123 mila professionisti e ricavi aggregati intorno ai 19,8 miliardi di dollari. L'obiettivo di KPMG è quello di trasformare la conoscenza in valore per i clienti, per la propria comunità e per i mercati finanziari. Le società aderenti a KPMG condividono gli stessi valori e forniscono alle aziende clienti una vasta gamma di servizi multidisciplinari secondo standard omogenei a livello internazionale. La multidisciplinarietà e l'internazionalità del network rappresentano due fattori di vantaggio competitivo e di qualità nel servizio ai clienti. Concretamente questo si traduce nella capacità dei professionisti KPMG di saper leggere e gestire la crescente complessità del business. In Italia, il network KPMG è rappresentato da diverse entità giuridiche attive nella revisione e organizzazione contabile, nel business advisory, nei servizi fiscali e legali. KPMG S.p.A. è una delle principali società di revisione e organizzazione contabile in Italia. Presente nel nostro Paese da 50 anni, la società ha accompagnato l'evoluzione dell'istituto della revisione contabile e ne ha promosso la diffusione nel tessuto imprenditoriale italiano. È presente con 27 uffici, in tutte le principali città italiane con oltre 1.200 professionisti.

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

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

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

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

Via Bertola, 34 - 10122 Torino - Tel. 011 5743611 - Fax 011 5627062 - www.pirolapennutozei.it

Soci Sostenitori CDAF

Fornire servizi confezionati su misura per ciascun cliente con strumenti quali la competenza tecnica, la trasparenza nelle procedure, la visione integrata del business del cliente, il costante aggiornamento di principi, sistemi e metodi operativi. Lungo tale direttrice **Pitagora** ha costruito nel tempo il proprio ruolo professionale ed i tratti distintivi della propria struttura. Uno sforzo di tutti orientato ad un imprescindibile obiettivo: il conseguimento di un elevato standard qualitativo nello svolgimento dell'attività di revisione e organizzazione contabile, condotta in maniera esclusiva tralasciando volutamente e da sempre altre attività correlate, come la consulenza fiscale e societaria, che possono generare situazioni di conflitto d'interesse, ed essere in contrasto con la normativa che regola l'attività di "revisione contabile". L'esperienza di Pitagora comprende oltre alla Revisione contabile anche competenze specifiche al servizio dei clienti quali: Compliance alla Legge 262/05 e aggiornamento delle procedure contabili-amministrative; Internal Audit support in materia di compliance alla normativa Antiriciclaggio; Internal Audit support in materia di compliance alle disposizioni della Normativa europea "Solvency II"; Modello di organizzazione, 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

Siav Sistemi Digitali è una società specializzata, da oltre vent'anni, nel settore delle tecnologie della gestione elettronica documentale, del workflow management e nei sistemi OCR/ICR.
È parte di Siav Group, un insieme di aziende fortemente specializzate e riconosciute a livello nazionale e internazionale come sinonimo di eccellenza nel panorama della gestione elettronica documentale.
Riferimento nel settore con il maggior numero di installazioni e Unico Gruppo Italiano inserito nel Magic Quadrant di Gartner Group nei produttori di software ECM.
Il nostro punto di forza è la competenza che deriva dall'aver affrontato e risolto con successo la sfida del passaggio alla gestione digitale dei processi organizzativi, attraverso l'esperienza nella realizzazione di oltre 300 progetti di successo. Le metodologie di lavoro e l'estrema affidabilità delle soluzioni rendono Siav Sistemi Digitali una realtà imprenditoriale in costante crescita.
Significative referenze e professionalità dei collaboratori sono il nostro biglietto da visita: da questo deriva la certezza di poter offrire sistemi adeguati ed adattabili alle diverse necessità. Dall'esperienza maturata nasce il Format MODOCENTO®:l'insieme di strategie, metodi e strumenti che migliorano il flusso delle informazioni e dei processi aziendali, avviando interessanti novità nel campo della gestione delle relazioni con Dipendenti, Clienti/Fornitori e Consumer.

Via di Francia - I Gemelli n. 28 - 16149 Genova - Tel. 010 465095 - Fax 010 465095
www.siavsistemi.it

Si tratta di uno spin off di **Sogec srl** una società di mediazione creditizia iscritta all'OAM, attiva su tutto il territorio nazionale che,n el corso dei suoi quasi 10 anni di attività, ha intermediato un portafoglio di operazioni per circa 1,5 miliardi di Euro. Il nostro team di esperti, che mettiamo a disposizione delle imprese nostre clienti, vanta più di 15 anni di esperienza nel settore, pur avendo in media meno di 40 anni.
Il nostro approccio si basa sulla costruzione di un percorso condiviso con il cliente, esaminiamo il suo business, la sua struttura aziendale, i punti di forza e di debolezza, ed individuiamo quegli elementi che consentono all'impresa di presentarsi al meglio di fronte alla platea di potenziali finanziatori individuando l'operazione sul capitale più adatta alla specifica esigenza.
In particolare: • prepara le aziende nell'esecuzione di operazioni complesse, quali l'accesso o il ricorso ai mercati azionari regolamentati; • supporta le aziende partner mediante analisi e la condivisione passo dopo passo della struttura dell'operazione, fino ad individuare congiuntamente la struttura operativa più funzionale al cliente; • intrattiene relazioni con investitori istituzionali e con i soggetti che gestiscono i mercati (Borsa Italiana e Consob). Le aree di intervento sono: • Financial Advisory • Merger & Acquisition • Debt Finance • Capital Markets

Piazza della Libertà, 10 - 00192 ROMA - Tel. 06 62207135 - Fax 06 97626058 - www.sogec.it
Riferimenti Ufficio di Torino: C.so Novara, 99 - 10154 Torino

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, 11/bis - 10122 Torino - Tel. 011 5657657 - Fax 011 5657637
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

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

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

Via Nizza, 262/56 - 10126 Torino - Tel. 011 2272411 - Fax 011 2272455
www.unionfidi.com

WARRANT GROUP®

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 733711 - Fax 0522 692586
www.warrantgroup.it - Filiali: Bergamo, Bruxelles, Casalecchio di Reno (BO), Mumbai (India), Piossasco (TO), Roma, Timisoara (Romania), Treviso

L'osservatorio sulla Finanza Islamica

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

Un punto di convergenza per soddisfare il desiderio di conoscenza di tutti coloro che siano alla ricerca di informazioni, fonti di ricerca ed aggiornamenti sulla finanza islamica con specifico approfondimento sui principi contabili dei bilanci delle banche islamiche. Questo il biglietto da visita dell'Osservatorio sulla Finanza Islamica del Dipartimento di Management dell'Università di Torino.

La finanza islamica è un sistema alternativo di intermediazione finanziaria che fa derivare tutte le sue basi dai dettami etici e religiosi della legge islamica, la Sharia (nome che letteralmente significa "la via da seguire per rispettare la legge di Dio e giungere alla salvezza"), e dal Corano, che è la maggior fonte della Sharia.

Uno dei punti fondamentali nei quali si concretizza l'adesione a tali valori consiste nella proibizione di maturare e pagare interessi: la creazione di denaro dal denaro è, infatti, assimilata al gioco d'azzardo e conseguentemente vietata, non a caso si parla di riba, ossia interesse-usura.

Sugli stessi presupposti si fondano altre caratteristiche peculiari di questo modello: è vietato l'investimento in prodotti finanziari rischiosi, a loro volta assimilabili al gioco d'azzardo, e l'investimento in attività considerate illecite quali la vendita di alcool, di carne di maiale, di armi, o la produzione e commercializzazione di film "anti-islamici", di pornografia, di case da gioco.

È, invece, ammesso che il denaro sia utilizzato per acquistare attività tangibili e intangibili che possano generare un profitto: i prodotti finanziari islamici sono in effetti progettati per creare attività che generino profitti per gli investitori idealmente ripartendo rischi ed utili.

Gli attori della finanza islamica sono le banche islamiche: il sistema bancario islamico è per l'appunto un sistema finanziario i cui principi guida delle operazioni ed attività sono fondati sulla legge islamica. Il principale obiettivo dell'istituzione della banca islamica è di provvedere alle necessità finanziarie della popolazione musulmana essendo la gestione della banca basata sul concetto di giustizia ed equità nell'interesse della società nel suo complesso.

L'aspetto finanziario-bancario è di conseguenza legato ad aspetti più "elevati" della vita che non devono riguardare solamente gli ambiti privati dell'individuo ma devono estendersi a tutte le dimensioni del vissuto ed a tutti i tipi di relazioni fra gli uomini.

Il Corano sollecita in numerosi versetti lo sviluppo del commercio e dell'attività imprenditoriale poiché è considerato un dovere per ogni musulmano guadagnare per sostenere la famiglia e fare la carità ai più poveri; nello svolgere le proprie attività tuttavia i musulmani sono moralmente obbligati a seguire le regole della religione, rispettando il concetto di sacralità dei contratti.

Per tutti questi motivi la finanza islamica è includibile in quel concetto di "finanza etica" che a mano a mano si sta diffondendo nel mondo occidentale, il quale rifiuta lo sviluppo di alcune attività economiche per indirizzare l'economia in un percorso più legato a valori individuali e collettivi di stampo religioso e morale.

Le banche islamiche hanno dimostrato di saper fronteggiare la crisi molto meglio delle banche convenzionali: le loro attività sono cresciute nel 2011 per il 21,4% rispetto alle banche cosiddette convenzionali che hanno registrato una crescita solamente del 6,4% dopo aver subito un declino dell'1% nell'anno precedente.

Attualmente, verso questo modello alternativo di finanza in Italia prevalgono ancora la non conoscenza e problemi legati al coordinamento col sistema nazionale e coi requisiti patrimoniali imposti dal Comitato di Basilea, ma nulla è impossibile se si considera che si sono riscontrati (ed evidentemente superati) problemi simili in altri paesi europei nei quali si è pervenuti all'installazione di vere e proprie banche d'investimento islamiche o perlomeno di sportelli bancari islamici nelle banche tradizionali.

Gli obiettivi dell'Osservatorio sono, dunque, molteplici: dallo studio del fenomeno finanziario Islamico alla diffusione cultura finanziaria islamica, alla creazione di una rete internazionale di studiosi; e ancora dalla implementazione sul territorio di politiche volte all'integrazione e all'attrazione di capitali alla creazione di percorsi universitari per studenti dal medio oriente (double degree).

Oltre a voler suscitare l'interesse verso un modello tutt'al più sconosciuto e che facilmente potrebbe creare una sorta di pregiudizio nell'immaginario di chi sente il termine "islamica" ed il conseguente accostamento ad accezioni che nulla hanno a che fare con la finanza, l'Osservatorio si propone, quindi, di ampliare sempre più la specializzazione del fenomeno per rappresentare un centro di divulgazione a livello nazionale ed internazionale, favorendo una possibile integrazione tra il nostro sistema bancario e quello alternativo che senza dubbio apporterebbe importanti vantaggi all'economia italiana.

Il portale **http://www.m2a.unito.it/osservatorio-finanza-islamica/**, in doppia lingua italiana e araba, è stato on line con lo scopo di favorire la diffusione della conoscenza del fenomeno.

È, inoltre, stato attivato dall'anno accademico 2013/14 il Corso di Finanza Islamica, all'interno del corso di laurea magistrale in professioni contabili del Dipartimento di Management dell'Università di Torino. È in fase di creazione poi il network di oltre 150 tra accademici e professional che si occupano di finanza islamica (Malesia, Qatar, Arabia Saudita, Dubai, ecc.).

I temi di finanza islamica saranno trattati anche su una specifica rivista scientifica dell'Ateneo Torinese sulla finanza islamica - European Journal of Islamic Finance, open access, double blind, con l'obiettivo di divulgare autorevoli studi sul tema e stimolare la ricerca in materia.

I prossimi passi dell'Osservatorio sono relativi alla progettazione e realizzazione di un Mooc sulla finanza islamica (Massive Open Online Course: Corso online aperto pensato per una formazione a distanza che coinvolga un numero elevato di utenti) e all'organizzazione di un Convegno internazionale sulla finanza islamica in collaborazione con il Comune di Torino, per attrarre investimenti sul territorio.

Da capo a coach. Riflessioni sugli stili manageriali

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

Circa trent'ani fa di anni fa, in America evidenziarono (non riesco proprio a scrivere "scoprirono") che i collaboratori gestiti in modo motivante, erano più performanti di quanto non lo fossero quelli gestiti in modo tradizionale

Che cosa significava in quel periodo "tradizionale"?

In quel periodo un manager era fondamentalmente un capo organizzazione, un uomo (allora quasi esclusivamente uomini) che, grazie alle proprie abilità di comando e alla capacità di costruire una struttura organizzata, "gestiva" un elevato numero di risorse. Per intenderci, qualcosa di molto simile a un esercito.

Quest'affermazione, fatta oggi, è così ovvia da sembrare banale ma, a quei tempi non lo era per niente. Le strutture aziendali, infatti, s'ispiravano proprio alle prime e più grandi organizzazioni per "governare" il mercato: gli eserciti.

Territorio coperto e capacità produttiva determinavano dimensioni e modello della rete.

Per chi ama i parallelismi con la storia, sarà piuttosto evidente la similitudine tra una struttura aziendale multidivisionale e la struttura militare romana ai tempi di Servio Tullio.

La Legione (10 coorti)
può essere paragonata al Corporate

La Coorte (3 manipoli)
può essere paragonata alla Direzione Generale della Divisione

Il Manipolo (2 centurie)
può essere paragonato al Dipartimento funzionale

La Centuria (100 uomini)
può essere paragonata all'unità di base

Legionari Romani

Il modello operativo era piuttosto esplicito anche nei termini ad esempio, con il termine Catena del Comando (in alcuni casi viene utilizzato ancora oggi) si indicavano le relazioni tra i vari livelli aziendali (CHI risponde a CHI).

Con il tempo le cose si sono pian piano modificate e per descrivere la Catena del Comando oggi si usa più frequentemente dire: Rapporti interfunzionali e gerarchici, e la qualifica di CAPO ha quasi lasciato a quella di RESPONSABILE (la differenza, è sostanziale…)

Attenzione però a non commettere il grave errore di considerare una struttura organizzata "qualcosa di bellico" perché per gestire una qualsiasi attività, sia essa una ONLUS, un'associazione sportiva, una spedizione medica o una congregazione religiosa, la prima cosa da fare è creare una struttura.

Personalmente, sono cresciuto con i Salesiani e posso garantire che la struttura organizzativa ha un ruolo fondamentale nella gestione delle circa 1800 case salesiane e delle oltre 15000 "risorse" che operano a livello mondiale.

Venditori Folletto negli anni 1950

Questa semplice riflessione ci ricorda che, non solo è quasi impossibile gestire senza organizzare ma, essendo le organizzazioni costituite da persone, quando le strutture si modificano, sono le persone che devono adeguarsi al nuovo. Se ciò non succede, l'impresa è destinata a fallire.

Anche Einstein lo sottolineava: *Follia è fare sempre la stessa cosa e aspettare risultati diversi.*

La resistenza al cambiamento però, è una cosa reale e tocca tutti noi, nessuno escluso, l'essere umano, per sua natura è alla ricerca di punti fissi, *zone di comfort* che gli consentano di "rilassarsi" in quanto "sotto controllo" cioè, prive di rischi derivanti da "cose al di fuori della **sua normalità**".

Chi non proverebbe stress (direi meglio paura…) a condividere il cibo e il sonno con un lupo? Probabilmente tutti, ma non il piccolo Mowgli e il molto più realistico **Marcos Rodriguez Pantoja** perché per loro questa era la normalità.

Mowgli - Libro della giungla

Marcos Rodriguez Pantoja - Il ragazzo selvaggio

Il manager moderno deve considerare che esistono più normalità solo così, non si stupirà se i suoi collaboratori si motiveranno in modi diversi diverse pur essendo colleghi.

Non esistono persone "strane" ma solo persone con differenti normalità e, se questo è vero, (e vi assicuro che lo è) potranno avere obiettivi diversi e differenti zone di comfort.

Ho un amico che, a quasi 68 anni ha scalato l'Himalaya ma che, solo un anno dopo, non ha voluto partecipare ad un convegno organizzato in una località mondana della costa perché "troppo distante". STRANO VERO? Per lui NO, la sua zona di comfort era l'avventura in un posto dall'altra parte del mondo non sorseggiare un drink nella piscina di un hotel 5 stelle.

In azienda alcuni manager sono soliti dire: "I commerciali pensano solo ai soldi, dagli dei soldi e venderanno il ghiaccio agli eschimesi". Quando devono raggiungere un traguardo importante, usano come "strategia della carota" il denaro. Alcuni venditori "corrono" ma altri non si fanno coinvolgere, perché? Perché non tutti hanno le stesse esigenze.
Per alcuni di essi, una targa consegnata dal Direttore Generale vale molto di più.

Ho visto professionisti della vendita retribuiti a provvigione, cedere a colleghi alcuni loro clienti solo perché non avevano creato una soddisfacente "relazione interpersonale".

Mi è capitato di sentire venditori rifiutare portafogli clienti aggiuntivi perché il tempo

extra lavorativo si sarebbe ridotto obbligandoli così a modificare le proprie abitudini.

Per alcuni anni mi è capitato di gestire un collaboratore con buona potenzialità che aveva deciso di "fermare" il proprio percorso di carriera poiché il ménage familiare, che vedeva entrambe i coniugi lavoratori, richiedeva un maggiore coinvolgimento nella gestione dei figli.

Qualsiasi manager potrebbe raccontare episodi di questo genere utili a dimostrare una sola cosa: La gestione dei collaboratori deve essere quanto più possibile, personalizzata.

A questo punto verrebbe da chiedersi: ma qual è il vero ruolo del manager oggi?

Il manager di oggi è una persona con una buona dose di equilibrio che ha saputo trasformare il proprio ruolo diventando meno CAPO e più GUIDA.

Una guida che misura e prevede rischi ed opportunità, che coinvolge le risorse e condivide successi e difficoltà... Una sorta di Curley, lo scout Crow diventato famoso per essere stato una delle guide del Generale Custer.

Una Guida che conosce bene il proprio mercato, i propri prodotti, i propri competitors ma, soprattutto, punti di forza e aree di miglioramento dei propri collaboratori.

Solo così potrà mettere in campo una squadra competitiva, solo conoscendo bene le proprie risorse saprà aiutarle a raggiungere gli obiettivi comuni favorendo contemporaneamente il raggiungimento degli obiettivi personali.

Più COACH che capo, più esempio che detentore unico del sapere.

Un uomo che sa riconoscere ed utilizzare la leadership situazionale e che si sente gratificato dal gestire professionisti di qualità anziché yes man.

Le cose cambiano velocemente ed è fondamentale per il manager acquisirne piena consapevolezza facendo diventare il cambiamento, la sua zona di comfort e la capacità di adattamento il suo punto di forza.

Quando le cose ritorneranno "come prima della crisi" questo modello di manager sarà ancora utile?

Lui, il cambiamento lo avrà già previsto e sarà già pronto un nuovo periodo.

Il problema sarà per quei suoi colleghi che, continuando a vivere con ansia quella che è diventata routine e non distinguendo le risorse soddisfatte da quelle motivate, saranno costretti a superare ostacoli per i quali dovranno ancora attrezzarsi.

Deducibilità IRES delle perdite su crediti in caso di accordi di ristrutturazione del debito

di STEFANO BARLETTA
e LORENZO BALDANZI,
(Studio Pirola Pennuto Zei & Associati)

Premessa

La gestione della fiscalità aziendale non può prescindere, soprattutto nei periodi di crisi economica, da un attento esame delle posizioni di credito "incagliate" che possono portare a rilevanti perdite, al fine di tutelarne, quantomeno, la deducibilità ai fini IRES.

Significative novità legislative sono intervenute negli ultimi anni, con lo scopo, da un lato, di "snellire" i supporti documentali richiesti per la deduzione delle perdite su crediti di modesto ammontare ovvero prescritti, e dall'altro lato di adattare la disciplina delle perdite su crediti relative a clienti assoggettati a procedure concorsuali alle novità introdotte in materia di possibili soluzioni della crisi aziendale alternative al fallimento: ci si riferisce, in particolare, agli accordi di ristrutturazione del debito ex art. 182 *bis* del R.D. n. 267/1942.

Le regole generali di deducibilità delle perdite su crediti per i soggetti IRES

Ai sensi dell'art. 101, comma 5 del TUIR, la deduzione delle perdite su crediti è ammessa in presenza di **elementi certi e precisi** di non recuperabilità della posizione di credito (che si presumono sussistenti in caso di crediti di modesto ammontare ovvero di crediti prescritti, per effetto delle modifiche legislative apportate dal D.L. 83/2012), ovvero qualora il debitore sia assoggettato a procedure concorsuali (amministrazione straordinaria delle grandi imprese in crisi, concordato preventivo, fallimento o liquidazione coatta amministrativa) o ancora (estensione anch'essa prevista dal già citato D.L. 83/2012) nel caso in cui il debitore abbia concluso un accordo di ristrutturazione dei debiti omologato dal competente Tribunale ai sensi dell'art. 182 *bis* della Legge fallimentare.

La deducibilità delle perdite su crediti nell'ambito degli accordi di ristrutturazione del debito

Le modifiche introdotte dal D.L. n. 83 del 2012 hanno dunque ricompreso tra le ipotesi per le quali è possibile dedurre automaticamente la perdita su crediti il caso in cui il debitore abbia concluso un accordo di ristrutturazione dei debiti omologato ai sensi dell'art. 182 bis del R.D. n. 267/1942.

Ciò comporta che, in presenza di un accordo di ristrutturazione del debito, come più in generale per le procedure concorsuali, non è necessario verificare la sussistenza degli elementi certi e precisi necessari in tutti gli altri casi, **operando un automatismo di deducibilità previsto *ex lege***[1].

Ciò posto però, vengono in rilievo alcuni punti cardine necessari per definire le regole di operatività della novella legislativa, ovvero:

- l'individuazione del periodo di imposta in cui deve avvenire la deduzione IRES in capo al creditore e la determinazione del *quantum* deducibile;
- l'ambito di valenza della deducibilità *ex lege* (per tutti i creditori ovvero solo per i creditori che hanno aderito all'accordo).

1) Il momento di rilevazione della perdita ai fini fiscali e la determinazione del *quantum* deducibile

In merito al momento di rilevazione della perdita su crediti la scelta del legislatore appare chiara: la posizione dei creditori, che hanno prestato il loro assenso all'accordo, è cristallizzata **nel momento in cui avviene l'omologazione da parte del Tribunale**; in altre parole, in tale momento, il debitore è liberato per la quota di debito rimessa dal creditore, il quale perde, a sua volta, la titolarità della stessa quota del proprio credito.

[1] Come sottolinea l'Agenzia delle entrate (Circ. 26/E del 1° agosto 2013, pag. 26): *"Tale automatismo… si fonda sul presupposto che l'accertamento giudiziale o da parte di un'autorità amministrativa dello stato d'insolvenza del debitore (o dello stato di crisi nel caso del concordato preventivo) costituisce evidenza oggettiva della situazione di illiquidità di quest'ultimo. In caso di procedure concorsuali, in altri termini, la situazione di sofferenza della partita creditoria è ritenuta definitiva in quanto ufficialmente conclamata ad opera di un soggetto terzo indipendente e non rimessa alla mera valutazione del creditore…"*

È dunque in tale momento che **la quota di credito rimessa** diviene per il creditore **una perdita non recuperabile**, da rilevarsi in quanto tale nel relativo bilancio dell'esercizio. Tale ammontare, inoltre, assumerà rilevanza fiscale nel medesimo esercizio, ai sensi dell'art. 101, comma 5 del TUIR.

In questa ottica deve interpretarsi la posizione dell'Agenzia delle Entrate che, con la Circolare n. 26/E del 1° agosto 2013, ha, da un lato, chiarito che il momento in cui avviene l'omologazione dell'accordo da parte del Tribunale costituisce solo il *dies a quo* ai fini della deducibilità di perdite su crediti vantati verso soggetti che hanno adottato un accordo di ristrutturazione dei debiti, e dall'altro, ha ricordato come non siano ammessi arbitraggi in materia di determinazione della quota parte di perdita deducibile in ciascun esercizio, dovendo questa riferirsi agli atti della procedura.

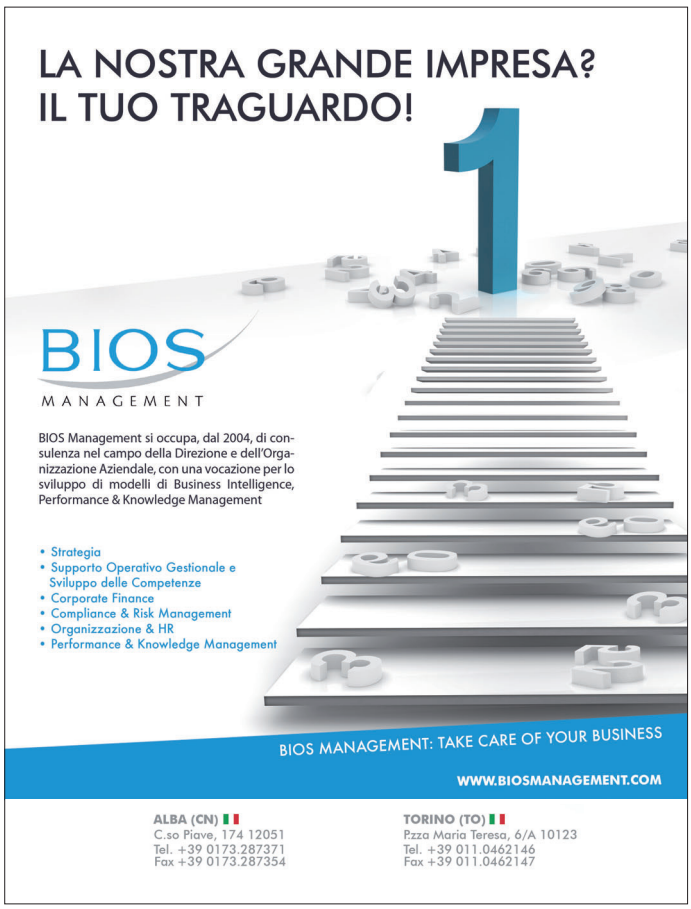
L'ammontare di credito rimesso al debitore (inferiore, di norma, alla posizione di credito complessiva) in conseguenza di un accordo di ristrutturazione dei debiti omologato dal Tribunale competente dovrà cioè essere imputato a perdita nel bilancio del creditore e da questi dedotto nell'esercizio in cui interviene l'omologa; qualora accadimenti successivi all'omologa (es. intervenuto fallimento del debitore) comportino un incremento della quota di credito non recuperabile, questa maggior quota andrà rilevata a perdita nel bilancio e dedotta nell'esercizio in cui si realizzino i relativi presupposti.

2) La *norma* opera per tutti i creditori oppure solo per quelli che hanno aderito all'accordo di ristrutturazione del debito?

L'accordo di ristrutturazione dei debiti di cui all'art. 182 *bis* della Legge fallimentare prevede la necessaria adesione alla proposta di accordo dei creditori rappresentanti almeno il 60% della massa debitoria del soggetto proponente, e **l'integrale soddisfazione dei creditori non partecipanti all'accordo.**

Di primo acchito pare dunque scontato che la normativa circa la deducibilità delle perdite su crediti vantati verso soggetti che hanno ottenuto l'omologa di un accordo di ristrutturazione dei debiti si riferisca unicamente ai creditori partecipanti all'accordo (che accettano di rimettere in parte il loro credito subendo una perdita), e non ai creditori non partecipanti (che, in caso di rispetto dell'accordo da parte del debitore, vengono integralmente soddisfatti e non subiscono alcuna perdita).

Tuttavia anche i creditori non partecipanti potrebbero stimare perdite relative alla loro posizione creditoria, qualora valutino probabile, ad esempio, che il debitore non onorerà l'accordo: in relazione a ciò, è emerso in dottrina il dubbio che la presunzione *ex lege* di deducibilità operi anche rispetto a tali perdite su crediti di natura valutativa, nulla disponendo in merito l'art. 101, comma 5, del TUIR.



Pur in assenza di chiarimenti ufficiali in merito da parte dell'Amministrazione Finanziaria sembra doversi escludere la rilevanza fiscale di tali perdite su crediti valutative in capo ai creditori non partecipanti all'accordo: ciò principalmente perché, come evidenzia l'Assonime[2]: *"...la sussistenza delle condizioni per addivenire al pagamento per intero dei creditori che non partecipano all'accordo viene verificata non soltanto dalla relazione asseverata dal professionista indipendente, ma anche dal Tribunale in sede di omologa dell'accordo stesso…"*. Peraltro pare dubbia l'integrazione degli elementi di certezza e precisione in riferimento a tali perdite, anche alla luce della *ratio* dell'art. 101, comma 5, del TUIR.

Considerazioni conclusive

Alla luce di quanto in precedenza svolto in particolare circa l'esercizio di deducibilità fiscale delle perdite su crediti e la determinazione del *quantum* deducibile, risulta di palmare evidenza l'importanza di implementare, nell'ambito della gestione della fiscalità aziendale, un sistema di monitoraggio delle posizioni di credito "in sofferenza" tale da consentire di poter fruire di un pieno riconoscimento IRES delle perdite su crediti eventualmente subite, anche in considerazione della sempre maggior frequenza di procedure compositive della crisi aziendale alternative al fallimento, e dei riflessi che gli atti relativi a tali procedure possono avere in termini di quantificazione della perdita deducibile nel relativo esercizio fiscale da parte del creditore.

Peraltro segnaliamo per completezza (in riferimento all'ambito IVA, non trattato nel presente intervento) che, pochi giorni addietro (il 20 giugno 2014), il Governo ha dato il via libera ad uno schema di D.Lgs. in materia di semplificazioni fiscali che prevede, tra l'altro, l'estensione della possibilità di emettere la nota di variazione Iva ex art. 26, comma 2, D.P.R. 633/1972 senza limitazioni temporali anche per accordi di ristrutturazione omologati e piani attestati pubblicati (così come già avviene per le altre procedure concorsuali): ciò a dimostrazione di quanto il trattamento fiscale dei crediti vantati verso clienti assoggettati a procedure concorsuali continui ad essere una materia su cui il legislatore ritiene importante intervenire (principalmente allo scopo di alleviare le conseguenze nefaste della crisi economica e di liquidità con la quale il Paese si confronta); è lecito dunque attendersi ulteriori modifiche normative in futuro, anche per il necessario coordinamento tra i settori impositivi.

---

[2] Assonime, Circolare n. 15 del 13 maggio 2013, pag. 41

La nuova disciplina del concordato preventivo applicabile alle imprese in crisi; in particolare il "concordato in bianco"

di GIOVANNA GIANSANTE
(Studio Legale Lombardi, Molinari e Segni)

Il concordato preventivo, disciplinato dagli artt. 160 e ss. del R.D. 16 marzo 1942, n. 267 (cd. legge fallimentare, in breve "l. fall.") consente all'imprenditore che si trovi in stato di crisi - ossia in una situazione non limitata esclusivamente all'insolvenza, ma che comprenda anche circostanze che lascino premonire tale esito - di proporre ai propri creditori un piano che può prevedere:

(i) la ristrutturazione dei debiti e la soddisfazione dei crediti attraverso qualsiasi forma;

(ii) l'attribuzione delle attività delle imprese interessate dalla proposta di concordato ad un assuntore, il quale può essere anche un creditore o una società dal creditore partecipata o costituita nel corso della procedura;

(iii) la suddivisione dei creditori in classi a seconda della posizione giuridica ricoperta e degli interessi economici di cui essi sono portatori, e che caratterizzano ogni singola classe;

(iv) trattamenti differenziati tra i creditori appartenenti a classi diverse.

L'ammissione alla procedura di concordato preventivo si propone nelle forme e secondo le modalità descritte dall'art. 161 l.fall., ossia tramite ricorso, sottoscritto dal debitore, depositato presso il Tribunale del luogo ove si trova la sede principale dell'impresa in crisi. Unitamente al ricorso il debitore è tenuto a presentare:

(i) una relazione aggiornata sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'impresa;

(ii) uno stato analitico ed estimativo dell'attività e l'elenco nominativo dei creditori, con l'indicazione dei rispettivi crediti e delle cause di prelazione;

(iii) l'elenco dei titolari dei diritti reali o personali su beni di proprietà o in possesso del debitore;

(iv) il valore dei beni e i creditori particolari degli eventuali soci illimitatamente responsabili;

(v) un piano contenente la descrizione analitica delle modalità e dei tempi di adempimento della proposta.

Tale documentazione deve, inoltre, essere corredata da una relazione predisposta da un professionista (avente i requisiti richiesti dalla l.fall.) al fine di attestare, sulla base delle scritture contabili e dei bilanci d'impresa, la fattibilità del piano presentato, ed esprimere un giudizio su base prognostica avente ad oggetto la logicità e la coerenza del piano stesso, soprattutto alla luce degli interessi dei creditori.

Il primo intervento sostanziale del legislatore sulla disciplina in esame è stato effettuato con il d.l. 22 giugno 2012, n. 83, convertito dalla legge 7 agosto 2012, n. 134 (cd. "decreto sviluppo"), il quale ha apportato alcune significative modifiche alla disciplina del concordato preventivo, allo scopo di favorire la tempestiva emersione dello stato di crisi del debitore nonché l'anticipazione degli effetti protettivi del patrimonio di quest'ultimo, con l'obiettivo di connotare il concordato preventivo come uno strumento idoneo a consentire non solo la soddisfazione dei creditori, ma anche il risanamento e la prosecuzione dell'attività d'impresa.
La novità più rilevante è stata introdotta dal nuovo sesto comma dell'art. 161 l.fall., con cui viene per la prima volta prevista la possibilità che il debitore presenti all'autorità giudiziaria una proposta di concordato incompleta (cd. "concordato in bianco"), corredata esclusivamente dai bilanci relativi agli ultimi tre esercizi e dall'elenco nominativo dei creditori con l'indicazione dei rispettivi crediti, riservandosi di completarla con la restante documentazione di cui all'art. 161, comma 2 e 3, l.fall. entro un termine fissato dal giudice, compreso tra i sessanta e i centoventi giorni, prorogabili per altri sessanta giorni in presenza di giustificati motivi. Ai sensi della nuova disciplina una volta decorso tale termine il debitore avrà due opzioni: potrà presentare la proposta di concordato e il piano di risanamento, corredati dalla documentazione mancante, oppure optare per il deposito di un accordo di ristrutturazione ai sensi dell'art. 182-*bis* l.fall., qualora questa soluzione sia ritenuta maggiormente idonea a superare lo stato di crisi. La domanda di concordato in bianco è pubblicata nel registro delle imprese e da tale momento decorrono gli effetti protettivi sul patrimonio del debitore nei confronti dei creditori.

La domanda di concordato in bianco deve, tuttavia, possedere un contenuto minimo, ossia la sottoscrizione del debitore, l'indicazione dell'ufficio giudiziario adito, cioè quello del luogo in cui ha la sede principale l'impresa, e la formalizzazione della domanda di apertura della procedura di concordato unitamente alla richiesta di fissazione di un termine per il completamento della domanda stessa ai sensi dell'art. 161, comma 6, l.fall.

Qualora tali requisiti non vengano rispettati, nonché nel caso in cui il debitore, nei due anni precedenti, abbia depositato un ricorso con una domanda di concordato in bianco alla quale non ha fatto seguito la presentazione di un piano di concordato né di un accordo di ristrutturazione dei debiti, il ricorso dovrà essere dichiarato inammissibile dal giudice. La disciplina particolarmente agevolativa del concordato in bianco è, tuttavia, controbilanciata dal disposto di cui all'art. 161 l.fall. comma 8, il quale, al fine di impedire un uso del concordato in bianco per finalità meramente dilatorie o in ogni caso per prevenire eventuali abusi di tale strumento, impone al debitore l'assolvimento di precisi obblighi informativi periodici fino alla scadenza del termine concesso dal giudice, alla violazione dei quali conseguirà la dichiarazione di inammissibilità della domanda e, se presentata istanza da parte dei creditori o del Pubblico Ministero, la dichiarazione di fallimento qualora ne ricorrano i presupposti.

Per quanto concerne, invece, la gestione dell'impresa in crisi durante il decorso del termine concesso dal giudice, il nuovo settimo comma dell'art. 161 l.fall. attua il principio del cd. spossessamento in forma attenuata, consentendo al debitore di compiere autonomamente gli atti di ordinaria amministrazione, mentre gli atti di straordinaria amministrazione necessiteranno di una specifica autorizzazione del Tribunale, che a tal fine potrà assumere sommarie informazioni e acquisire il parere del commissario giudiziale, se nominato. Pur non essendo stato previsto in maniera puntuale quali atti ricadono in quest'ultima categoria, si ritiene che ad essi siano assimilabili quegli atti particolarmente urgenti il cui differimento sarebbe suscettibile di compromettere il buon esito della procedura concorsuale.

Il decreto sviluppo ha, infine, delineato all'art. 169-*bis* l.fall. una disciplina specifica riguardante i contratti in corso di esecu-

zione al momento della presentazione del ricorso di ammissione al concordato preventivo, genericamente inteso, prevedendo per il debitore la facoltà di sciogliere il contratto, salvo equo indennizzo alla controparte, oppure di sospendere il vincolo contrattuale per un periodo massimo di sessanta giorni, prorogabili una sola volta, con il conseguente esonero delle parti dall'adempimento delle proprie prestazioni contrattuali di natura pecuniaria e non.

Recentemente la disciplina del concordato in bianco è stata ulteriormente rimaneggiata dal d.l. 21 giugno 2013, n. 69, convertito con l. 9 agosto 2013, n. 98, il quale ha apportato alla regolamentazione del concordato in bianco alcuni correttivi che hanno rinforzato ulteriormente gli obblighi informativi a carico del debitore, principalmente nell'ottica di rafforzare le tutele a garanzia degli interessi dei creditori nella fase antecedente l'ammissione al concordato, scongiurando eventuali abusi e usi dilatori del concordato con riserva. In particolare è stato introdotto l'obbligo di allegare alla domanda di concordato in bianco l'elenco nominativo dei creditori con l'indicazione dei rispettivi crediti, al fine di offrire alla valutazione del giudice una rappresentazione puntuale e corretta delle passività riscontrabili, nonché il dovere per il giudice di disporre, con l'emanazione del decreto con cui si concede il termine per il completamento della domanda, precisi obblighi informativi a carico del debitore che devono essere assolti con cadenza almeno mensile. Tali obblighi hanno ad oggetto principalmente la gestione finanziaria dell'impresa, nonché l'attività compiuta fino alla scadenza del termine, al fine di predisporre la proposta di concordato e il piano di risanamento. Infine è stato previsto per il debitore l'obbligo di depositare, sempre con cadenza mensile, anche una situazione finanziaria aggiornata dell'impresa, da pubblicare nel registro delle imprese a cura del cancelliere entro il giorno successivo al deposito. Il recente intervento del legislatore ha ulteriormente rafforzato il ruolo dell'autorità giudiziaria nell'ambito del concordato in bianco, prevendendo rispettivamente:

(i) la facoltà del giudice di nominare anticipatamente il commissario giudiziale, cui è affidata la vigilanza sulla gestione dell'impresa e su eventuali condotte fraudolente del debitore durante la procedura di concordato, con il decreto con cui viene concesso il termine entro il quale perfezionare la domanda di concordato in bianco; in tali casi il debitore sarà tenuto a mettere a disposizione del commissario giudiziale le scritture contabili;

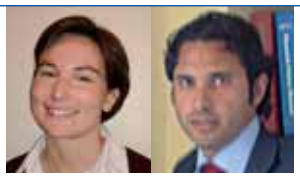
(ii) il potere del giudice di interrompere anticipatamente la procedura di concordato in bianco, dichiarando la domanda improcedibile qualora il commissario giudiziale segnali eventuali condotte fraudolente del debitore, dopo averne verificata la sussistenza nelle forme dell'istruttoria pre-fallimentare.

Lo strumento del concordato in bianco fin dall'introduzione nel 2012 è stato particolarmente utilizzato dalle imprese italiane, grazie soprattutto alla possibilità di paralizzare le azioni esecutive nelle more della preparazione del piano di risanamento.

Secondo *l'Osservatorio su fallimenti, procedure e chiusure di imprese* di Cerved Group, durante l'ultimo trimestre del 2012 e la prima metà del 2013 è stato riscontrato un vero e proprio *boom* (+75,8% nel primo trimestre del 2013) di domande di concordato in bianco, in calo nei primi mesi del 2014 (48% in meno rispetto all'inizio del 2013), a causa principalmente dell'introduzione della nomina anticipata del commissario giudiziale.

Ciononostante il ricorso al concordato preventivo in bianco rimane comunque nettamente elevato, soprattutto se confrontato con le altre procedure non fallimentari.

Le micro - piccole - medie imprese ed il contesto economico



di ELENA SANDRONE
(Ria Grant Thornton - Supervisor Ufficio Torino - Socia CDAF)

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

Le micro, piccole e medie imprese (Micro PMI) rappresentano in Europa il 99,8% delle imprese non finanziarie; la stragrande maggioranza (92,1%) è formata da micro-imprese con meno di dieci addetti. Nelle Micro PMI europee trova impiego circa il 66% dell'occupazione totale e si produce il 58,4% del valore aggiunto dell'Unione.

In Italia le MicroPMI rappresentano un vero caposaldo per l'economia del Paese. Secondo gli ultimi dati dell'ISTAT (2010) su oltre 4,4 milioni di imprese extra-agricole, il 99,9% è costituito da Micro PMI e di queste la quasi totalità (95%) rientra nella dimensione di micro impresa. Nelle Micro PMI italiane trova impiego l'81% dell'occupazione totale e si produce il 71,3% del valore aggiunto. Rilevante è anche il contributo in termini di esportazioni (circa il 54% del totale). Le imprese di dimensione media in Italia sono appena lo 0,5% del totale, mentre la grande dimensione incide solo per lo 0,1%.

È interessante segnalare che le medie imprese manifatturiere continuano a rappresentare un segmento solido del sistema industriale italiano che nel 2012 ha consolidato leggermente la dimensione ed ha continuato a mostrare un'elevata propensione all'export (90% è la quota di medie imprese esportatrici). Il fatturato all'estero, che è stato determinante per i loro risultati di bilancio, nel 2012 ha mostrato un lieve aumento, in linea con la crescita del numero medio di mercati di sbocco. Le medie imprese industriali italiane ricoprono spesso il ruolo di capofila nei distretti industriali e nelle reti, e potrebbero trainare molte piccole imprese

subfornitrici verso la ripresa, ma rappresentano un cluster ancora troppo ristretto (circa 3.700 medie imprese industriali attive al 2011) che sarebbe auspicabile ampliare.

La crisi ha inciso sulla dinamica delle imprese di tutte le dimensioni nell'Unione europea, ma la flessione è stata più lunga e più profonda per le imprese italiane rispetto alla situazione media dell'UE 27. Con riferimento, in particolare, al segmento delle Micro PMI, in Italia si rileva un calo già a partire dal 2008.

Piccole imprese, primi passi verso l'uscita dalla crisi

L'aumento del costo dell'energia, il prelievo fiscale sempre più importante, la riduzione delle risorse finanziarie fornite dalle banche alle imprese più piccole, hanno fatto in modo che in sei anni venissero spazzate via 134 mila piccole imprese dal mercato italiano, in particolare artigiani e commercianti.

Purtroppo questo è un dato di fatto, ma tra le piccole imprese iniziano a scorgersi i primi passi verso l'uscita dalla crisi. Da una ricerca condotta della Ria Grant Thornton – società di revisione e organizzazione contabile *member firm* italiana di Grant Thornton International – su un campione di circa 4.942 imprese della regione Piemonte, solo il 38% delle imprese con un fatturato superiore ai 4 milioni di euro ha un grado di indebitamento superiore ai mezzi propri; il 2% delle imprese è riuscita a migliorarne l'equilibrio finanziario (cala infatti dal 40% al 38% la percentuale di aziende con indice di indebitamento superiore a uno).

Nella classifica provinciale delle aziende virtuose, sul podio troviamo Vercelli che vanta il 40% di aziende con un indice di indebitamento inferiore a 0 e quindi disponibilità liquide superiori all'indebitamento finanziario, seguita da Biella (38%) e Torino (36%), fanalino di coda Cuneo (28%).

I dati mostrano pertanto un segnale positivo e di buon auspicio per tutte quelle imprese, che in questi anni non hanno smesso di credere nelle proprie capacità imprenditoriali, continuando a generare valore tramite la qualità, l'innovazione e il rinnovato riconoscimento dai mercati esteri.

Tra le politiche interne alle aziende, adottate per sconfiggere la crisi, prevalgono la riduzione dei costi di produzione, il miglioramento qualitativo e l'ampliamento della gamma prodotti, e il contenimento di prezzi e margini. Tra le strategie "esterne" si è puntato soprattutto su rafforzamento delle politiche di commercializzazione, ricerca di relazioni produttive con altre imprese, *insourcing* e concentrazione dell'attività nei segmenti di mercato più redditizi o dinamici.

I settori più interessati a ridurre i costi sono stati autoveicoli e coke e raffinazione, mentre alla differenziazione dei prodotti hanno ricorso per lo più le imprese dell'elettronica, e alla riduzione di prezzi e margini i settori più esposti sul mercato interno, quali stampa e metallurgia.

Le strategie esterne sono state soprattutto di rafforzamento delle pratiche di commercializzazione, specie nei comparti bevande, elettronica-elettromedicale, metallurgia e macchinari, e di attivazione di nuove relazioni (joint venture, consorzi, ecc.) da parte di settori quali raffinazione e autoveicoli.

Secondo uno studio ISTAT, passando agli effetti della crisi sui singoli settori e imprese, tra gennaio-ottobre 2010 e lo stesso periodo del 2013, il 51% delle imprese industriali ha aumentato il fatturato totale, ma solo il 39% è cresciuto sul mercato interno, mentre ben il 61% lo ha fatto sul mercato estero.

Nel dettaglio, emergono come vincenti alcuni tra i settori tipici del "made in Italy": innanzitutto l'industria alimentare, e poi articoli in pelle, bevande, produzione di macchinari e infrastrutture. Tra i peggiori ci sono abbigliamento, industrie del legno, e soprattutto produzione di mobili.

Tra 2010 e 2013 solo quattro comparti hanno visto calare il fatturato estero (produzione di mobili, legno, stampa e abbigliamento), mentre solo l'industria alimentare è riuscita a crescere in Italia. Un'ulteriore conferma, quindi, della "forbice" tra il mercato domestico e quelli esteri, che ha ovviamente aumentato la propensione all'export. L'Istat ha diviso le imprese industriali oltre 20 addetti in quattro classi (fatturato all'estero sotto il 25% del totale, 25-50% del totale, 50-75%, e oltre il 75%), concludendo che nel periodo il 21% delle aziende è "salito" di classe, e solo il 5% è sceso.

Il premio "Le Tigri"

Il riconoscimento, che da questa edizione vede la collaborazione con Borsa Italiana, è organizzato con il supporto scientifico di *Andaf*, di *Cerif* – Centro di Ricerca sulle Imprese di Famiglia dell'Università Cattolica – e Fondazione *Cuoaed* è rivolto a tutte le piccole e medie imprese italiane, società di capitali e gruppi non quotati, con un fatturato superiore ai 10 milioni di euro, che hanno saputo rispondere alla perdurante crisi economica con soluzioni strategiche in grado di sostenere la crescita ed il mantenimento di positivi indicatori economici e finanziari.

Il Premio è dedicato alle imprese che adottando soluzioni e strategie di natura commerciale, industriale, di marketing e di internazionalizzazione, nonché sociali e rivolte alle risorse umane, sono riuscite a crescere migliorando gli indicatori reddituali e finanziari dei propri bilanci.

"I have a dream" è il pensiero ricorrente di ogni imprenditore, quello di leggere sempre nel grande libro delle idee, cercando soluzioni che possano aprire nuovi orizzonti. Mai come in questi difficili anni saper coabitare con l'imprevedibilità dei mercati ed in generale dell'economia, diviene un fattore fondamentale per controllare e monitorare il futuro.

Il "Premio Le Tigri" vuole infatti premiare quelle imprese e quegli imprenditori che in questi difficili anni hanno fatto dell'incertezza un'opportunità. Il loro esempio, il loro talento, viene portato a modello per tutti quegli imprenditori che oggi cercano ancora una via e una soluzione per affrontare le contingenze della crisi.

Fondirigenti al fianco dei manager e delle PMI per tornare a crescere

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

Il nostro Paese ha bisogno di tornare a crescere, ma deve farlo in modo nuovo e intelligente. Dobbiamo investire di più e meglio non solo in tecnologie hard e soft, ma anche e soprattutto nell'innovazione della gestione delle nostre imprese, partendo dalle PMI.

Questo è un compito e una precisa responsabilità da classe dirigente, come peraltro ci confermano le indagini che annualmente realizziamo attraverso il Rapporto Classe Dirigente, giunto alla sua ottava edizione, che verrà presentato a metà di giugno 2014.

Manager e imprenditori e le loro rappresentanze sono chiamati a contribuire attivamente al cambiamento della gestione strategica, operativa e finanziaria delle imprese che oggi si trovano ad affrontare un mercato globale, agendo nel locale, nei territori.

Per farlo è necessario un salto culturale senza precedenti che porti in primo piano la dotazione e lo sviluppo di competenze manageriali, che per molti, troppi anni sono stati considerati asset "marginali" rispetto a quelli hard.

Per compiere questo salto occorre partire dai giovani!

È necessario puntare sulle alte potenzialità che possono essere i manager del domani. Le PMI, da noi coinvolte nel Progetto, lo stanno già facendo. I giovani ad alto potenziale sono la categoria più scelta in assoluto nei piani aziendali (40%). Le parti sociali ci hanno chiesto di aiutarle a costruire un modello in linea con le caratteristiche italiane. Per questo abbiamo appena avviato anche i voucher e "la palestra formativa" solo per i giovani fino a 35 anni.

Grazie al progetto, partito con l'avvio dei primi interventi lo scorso giugno, stiamo dimostrando che innovare è possibile. I tempi di realizzazione dei piani aziendali iniziano ad essere in linea con le esigenze aziendali, seppure risentano ancora del forte condizionamento di un'offerta formativa che deve adeguarsi anch'essa a queste nuove esigenze. Lo stanziamento di risorse per questa tipologia è andato presto esaurito. Mi ha fatto un enorme piacere ricevere la richiesta da diversi territori di spostare le risorse dai piani territoriali a quelli aziendali, non perché i territoriali non siano importanti, soprattutto in una logica di rete e di alleanze; ma perché i piani aziendali stanno dimostrando di essere la risposta più appropriata nel fare emergere da subito la domanda di managerialità delle imprese.

Come ci dimostrano le statistiche internazionali, la nuova divisione del lavoro ci vede player di rilievo, nel medio periodo, solo in quei settori a maggiore valore aggiunto, diversamente resteremo impantanati in una competizione sui costi ove abbiamo poche se non nulle possibilità di successo con i BRIC sempre più incalzanti.

Dal canto nostro, come Fondirigenti, siamo consapevoli dell'importanza di questa sfida e in questi anni ci siamo costantemente impegnati per dare un supporto innovativo ai processi di sviluppo e crescita delle nostre imprese, agendo sulla leva del management e delle competenze.

Abbiamo iniziato questo percorso, non solo contribuendo allo studio dello scenario, ma anche proponendo un nuovo modello di intervento che va nella direzione di una priorità alla domanda e di una vicinanza sempre più prossima alle esigenze e alle aspettative di imprese e manager.

Lo abbiamo fatto avviando il progetto PMI in 7 Aree sperimentali formando in 5 mesi **1500 manager** di 400 imprese, e, nonostante siamo poi stati costretti a procedure di evidenza pubblica, stiamo tentando di farlo, nel modo meno burocratico possibile, anche con i nuovi Avvisi.

L'obiettivo che ci poniamo, insieme ai nostri soci Confindustria e Federmanager, è quello di dotare le imprese e i manager di strumenti sempre più in grado di aumentare la loro capacità di competere e di creare nuova occupazione, consapevoli delle comuni responsabilità verso le nuove generazioni.

Per questo abbiamo recentemente promosso, su tutto il territorio nazionale, un Avviso per supportare lo sviluppo della managerialità delle PMI e per favorire l'occupazione dei manager involontariamente disoccupati, iscritti all'Agenzia del Lavoro di Fondirigenti.

Il nuovo Avviso prevede una presentazione a sportello senza scadenze, proprio per andare incontro ai bisogni formativi che sorgono puntuali e che rapidamente devono essere soddisfatti, abbiamo, inoltre, predisposto strumenti web ancora più rapidi e semplificati.

I piani formativi dovranno individuare l'offerta formativa più rispondente alle esigenze di imprese e manager e potranno anche riferirsi ad iniziative promosse a livello nazionale o territoriale.

L'Avviso 2/2013 prosegue l'esperienza dell'Avviso 1/2013 di messa a regime del Progetto PMI, promuovendo i contenuti e le modalità di intervento di quella sperimentazione, nonostante la inevitabile veste pubblicistica.

Si suddivide in due Aree di intervento, entrambe integrabili con le risorse del Conto Formazione, per il finanziamento di percorsi formativi indirizzati da un lato a dirigenti e co.co.pro. occupati presso PMI e imprese fino a 20 dirigenti occupati, dall'altro a dirigenti disoccupati a cui viene destinata una specifica area di intervento attraverso lo strumento del voucher.

Le adesioni a Fondirigenti stanno aumentando, ma abbiamo ancora 10.000 aziende aderenti, su 15.000, con almeno un dirigente che **risultano dormienti**.

Non possiamo permetterlo e dobbiamo fare ogni sforzo per dimostrare che il nostro Fondo ha una ragione di esistere, avendo un ruolo per aiutare ad esprimere quella mobilità e crescita professionale indispensabile per competere ed aumentare la produttività. Altri spero siano più bravi, perché noi non ci stiamo ancora riuscendo e temo che, nonostante i nostri sforzi, non ci riusciremo **fino a quando non sarà riconosciuta definitivamente la natura privata delle risorse.**

Non vorrei apparire come una Cassandra! Ma restare ancora a lungo in mezzo al guado potrebbe risultare fatale!

In un sistema ancora troppo condizionato dai finanziamenti "pubblici", si tratta invece di avere chiaro l'obiettivo di poter rispondere alla forte richiesta di semplificazione e di "mercato", che troppo spesso viene erroneamente interpretata come un'esigenza di "fare ciò che si vuole", anziché come una maggiore esigenza di responsabilità e vera "cultura" gestionale.

La strada da compiere per realizzare concretamente il cambiamento che auspichiamo è ancora lunga e densa di trappole, spesso di natura burocratica e derivanti dalle lacunose e barocche normative di riferimento, ma siamo fiduciosi che con il contributo di tutti i soggetti in gioco potremo incidere nella direzione di marcia del Paese verso il superamento della crisi.

La lotta alla corruzione e gli impatti della Legge 190 sui sistemi e sui modelli organizzativi delle imprese

di MARCO FIORINI
(Associate Partner Accounting Advisory Services KPMG Advisory S.P.A.
- Membro Gruppo PA ANDAF)

Il 3 febbraio 2014 la Commissione europea ha pubblicato la prima relazione dell'Unione sulla lotta alla corruzione evidenziando che la stessa rappresenta un fenomeno che interessa tutti gli Stati membri e che costa all'economia europea circa 120 miliardi di euro all'anno.
Per quanto concerne l'Italia, nonostante le risposte alle differenti disposizioni comunitarie ed i progressi dovuti all'introduzione della L. 190/2012, la corruzione rappresenta ancora un fenomeno estremamente diffuso e che ci colloca al 69° posto della classifica di Transparency International (dati 2013).

Peraltro, occorre notare come l'Italia sia stata spesso inadempiente rispetto agli accordi internazionali, non ratificando con propria legge l'accordo al quale aveva aderito, o comunque non eseguendo in pratica gli obblighi derivanti dall'avvenuta ratifica.

Sul fronte normativo nazionale, nel corso degli anni, sono stati gradualmente introdotti strumenti diretti a rafforzare le politiche di prevenzione e contrasto della corruzione nella direzione più volte sollecitata dagli organismi presenti in ambito internazionale.

In tale contesto si è quindi assistito ad un aumento della sensibilità verso la lotta alla corruzione testimoniato dalle seguenti disposizioni:

D.Lgs. 231/01

Nella sua formulazione originaria il decreto elencava, tra i reati dalla cui commissione derivava la responsabilità amministrativa degli enti, esclusivamente quelli nei confronti della pubblica amministrazione e quelli contro il patrimonio commessi a danno dello Stato o di altro Ente pubblico:

- (art. 24) l'indebita percezione di contributi, finanziamenti o altre erogazioni, truffa o frode informatica danno dello Stato o di altro Ente pubblico;
- (art. 25) corruzione; concussione; malversazione.

D.Lgs. 150/09

Il decreto definisce un sistema globale di gestione della performance con 4 attori principali:

- il vertice politico amministrativo;
- la dirigenza;
- gli organismi indipendenti di valutazione (OIV);
- la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle pubbliche amministrazioni (CiVIT).

L. 190/12

La legge prevede una serie di misure preventive e repressive contro la corruzione e l'illegalità nella pubblica amministrazione attraverso:

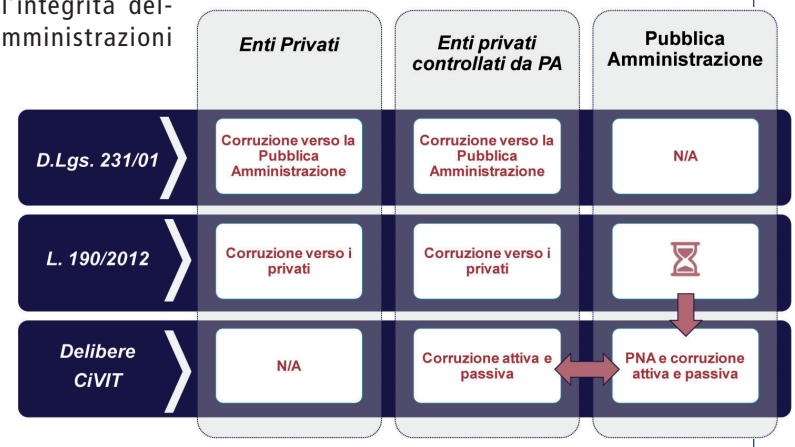
- l'individuazione della "Autorità Nazionale Anticorruzione" (CiVIT);
- la predisposizione di un "Piano nazionale anticorruzione";
- l'introduzione del reato di corruzione tra privati (recepito nel novero dei reati 231 - art. 25-ter, lett. s-bis);
- l'introduzione del reato di "Induzione indebita a dare o promettere utilità" (recepito nel novero dei reati 231 - art. 25).

Delibere CiVIT

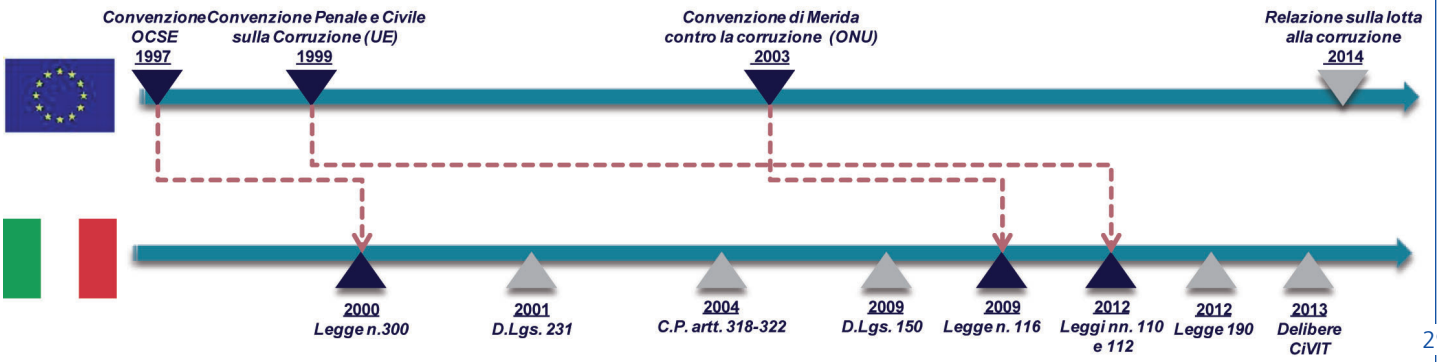
La CiVIT, con l'approvazione della proposta di Piano Nazionale Anticorruzione elaborata dal Dipartimento della funzione pubblica in base alla L.190/12, ha dato avvio alla fase di attuazione del cuore della legge anticorruzione attraverso la pianificazione della strategia di prevenzione a livello decentrato:

- Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione;
- Modelli di Prevenzione della Corruzione;
- Adempimenti di Trasparenza;
- Codice di Comportamento;
- etc.

Di seguito sono schematizzati gli impatti derivanti dai disposti normativi rispetto ai soggetti coinvolti attivamente e/o passivamente sul tema della corruzione:



Sulla base di tale schema risulta pertanto evidente che anche i soggetti appartenenti alla Pubblica Amministrazione dovranno necessariamente implementare un vero e proprio sistema effettivo di prevenzione e controllo costruito sulla base delle logiche mutuate dai Modelli di Organizzazione e Gestione ex. D.Lgs. 231/01 e finalizzato a garantire la compliance con i nuovi adempimenti imposti dalla Legge 190 del 2012.



Recupero crediti stragiudiziale: Phone Collection

di ENRICO MESSINA
(Titolare Euro Ges.C.
- Socio CDAF)

Premessa

Il **recupero crediti stragiudiziale**, attraverso procedure collaudate e tempistiche predeterminate, permette di raggiungere una risoluzione in via "bonaria" della pendenza, in maniera rapida ed efficace ma soprattutto economica per il creditore.
Al tempo stesso, la pratica stragiudiziale si rivela conveniente anche per il debitore, in quanto tiene in considerazione la sua situazione economica, e attraverso la sottoscrizione di accordi gli viene permesso di far fronte al saldo di quanto dovuto in modo personalizzato.
Lo scopo del **recupero crediti stragiudiziale** è quello di trovare la soluzione ottimale per entrambi i soggetti interessati. Per essere svolto nel migliore dei modi necessita di personale dedicato e preparato che svolga l'azione di recupero in maniera incisiva e costante. Fondamentale è che l'intervento venga svolto tempestivamente, agendo fin tanto che il credito è fresco, affinché la probabilità di incasso siano molto alte.
Euro Ges.c. S.r.l. attraverso un'attenta valutazione individua le possibilità più idonee a sanare il debito, poiché solo comprendendo le reali disponibilità del debitore sarà possibile proporre o accettare una dilazione, previo screening circa la solvibilità dello stesso.
Il recupero crediti stragiudiziale in passato veniva svolto quasi esclusivamente dal creditore.
Negli ultimi anni, invece e soprattutto da parte dei grandi istituti bancari e finanziari, si è diffusa la prassi di rivolgersi ad agenzie di recupero crediti al fine di contattare il debitore e "pressarlo" alla restituzione delle somme dovute. Ad onor del vero, il processo di recupero crediti stragiudiziale spesso inizia proprio all'interno degli stessi istituti, i quali dapprima approcciano i cliente con telefonate, lettere, e-mail e quant'altro e successivamente affidano ad un'agenzia esterna il compito di recuperare le somme impagate. A volte sono previsti anche più passaggi tra agenzie, con l'auspicio che una di essa riesca nell'incarico ricevuto e ciò avviene soprattutto nel caso in cui, da un'indagine patrimoniale effettuata a monte si accerti che il debitore non abbia beni "aggredibili".

In sostanza, mentre in passato la fase stragiudiziale del recupero del credito aveva una durata minimale e si preferiva adire nel breve l'Autorità giudiziaria, oggi essa si prolunga anche per diversi mesi ed a volte alcuni anni. Tale scelta è ovviamente frutto di diversi fattori. Sicuramente sono fondamentali la riduzione dei costi e spesso la riduzione dei tempi per il recupero delle somme.

LA PHONE COLLECTION NEL RECUPERO CREDITI

Il **Sollecito telefonico** è la prima attività nel ciclo di gestione e recupero del credito e riveste una grande importanza. Si utilizza prevalentemente per crediti a bassa criticità, dovuto sia ad un numero minimo di giorni di ritardo rispetto alla data pattuita del pagamento oppure per gli importi bassi delle rate da restituire (Small Ticket). L'attività consiste nel contattare il cliente in modo consulenziale, per ricordargli la scadenza non rispettata e/o verificare se vi sono altre problematiche che hanno generato il mancato pagamento facendo in modo che il clienti azzeri il proprio arretrato. Di solito questa attività è utilizzata su clientela che ha massimo 120 giorni di ritardo.
Gli addetti al recupero crediti sono operatori di frontiera a cui è richiesta una particolare conoscenza del mercato in cui sono chiamati ad operare, dei soggetti che lo compongono, della natura e della genesi dei debiti. Gli addetti al recupero crediti, inoltre, devono disporre di abilità comunicative orientate a trattare la realtà, rimuovere pregiudizi, suscitare motivazioni e conseguenti comportamenti che determinino il rientro del credito, eventualmente senza scalfire la fidelizzazione del cliente.

L'importanza del contatto telefonico con il debitore nel recupero crediti

Si tratta di una comunicazione mediata tra interlocutori distanti. Rispetto all'obiettivo del recupero crediti é operazione delicata in quanto non offre la possibilità di percepire gli atteggiamenti della comunicazione "faccia a faccia". Rimane tuttavia un mezzo efficace in quanto si presta bene alla trasmissione dei messaggi sia cognitivi (di contenuto razionale) sia emotivi (di contenuto irrazionale). Protagonisti della comunicazione telefonica sono:

- la voce;
- la preparazione della telefonata basata su conoscenza dei bisogni del destinatario (motivazione);
- chiarezza degli obiettivi da raggiungere, predisposizione alla massima apertura e sempre al monitoraggio e controllo dei risultati.

Le quattro fasi canoniche del contatto telefonico con il debitore sono:

- **Presentazione -** sottolineare subito la personalizzazione; percepire dalle risposte il profilo della personalità dell'interlocutore. È una fase da non prolungare molto.
- **Trasmissione -** dei dati della particolare situazione: deve risaltare l'esatta conoscenza dei termini della pratica; si tratta quindi di un messaggio cognitivo che va dato con tono sicuro e senza precipitazione.
- **Il sollecito del pagamento -** si deve mantenere su toni aperti volti a valorizzare sia il convincimento che la persuasione e a suscitare empatia attraverso la capacità di comprendere i problemi dell'interlocutore.
- **Il saluto -** va gestito in funzione del risultato, concordato o atteso, ma mai in modo conflittuale; in caso di insuccesso, non deve mai mancare la programmazione di un ulteriore approccio, che dia la precisa impressione che la pratica non verrà mai "mollata".

La comunicazione va sorretta da una strategia che, riflettendo sullo stile aziendale, sia il risultato delle analisi dei seguenti elementi:

- obiettivo
- contenuto
- ambiente
- destinatario
- mezzi utilizzati
- risultati realisticamente attesi

La comunicazione a due deve avere tono colloquiale, dev'essere aperta deve suscitare impressione di supporto, soprattutto mediante l'ascolto (bandito quindi ogni atteggiamento aggressivo o conflittuale). Nel colloquio finalizzato al recupero crediti, un margine di discrezionalità é un ottimo strumento atto a stimolare nel debitore la motivazione ad assolvere.
Nel mix di strategie persuasione / convincimento propendere per quanto possibile sulla prevalenza della prima ai fini delle motivazioni positive del sollecitato.
Riscuotere la stima da parte dell'interlocutore è un fattore preliminare di successo.

Alla creazione di questa stima concorrono:

- chiarezza dell'obiettivo;
- chiarezza della situazione del debitore;
- trattazione di concetti e informazioni rigorosamente correlati con l'obiettivo;
- sobrietà ed essenzialità del messaggio;
- disponibilità a favorire ogni tentativo ulteriore;
- uso di linguaggio adatti all'interlocutore;
- non tollerare interruzione o intrusioni che siano esterne al rapporto;
- essere assidui e sistematici nei contatti;
- scegliere tempi e situazioni che non disturbino/minaccino l'interlocutore (... mai a casa; mai ad un familiare...)

L'attività di **recupero crediti telefonico** è una pratica di **gestione dei crediti insoluti** che, attraverso solleciti epistolari e interventi telefonici, permette di **definire la pendenza in breve tempo**.
Il personale adibito a *recupero crediti telefonico*, esperto, qualificato e adeguatamente formato, è in grado di mediare con il debitore o con consulenti e legali della controparte. Costantemente aggiornato sulle migliori tecniche di comunicazione e risoluzione delle controversie, è in grado di individuare la tipologia di debitore (lamentoso, polemico, aggressivo, falso, ecc) e adottare la giusta strategia comportamentale, salvaguardando così il rapporto cliente / fornitore, risolvendo contestazioni e conducendo trattative negoziali per una positiva risoluzione della pendenza.

Vantaggi:

- Alta percentuale di successo;
- Permette di definire la pendenza in breve tempo;
- Costi ridotti e predeterminati.

Consigliato per:

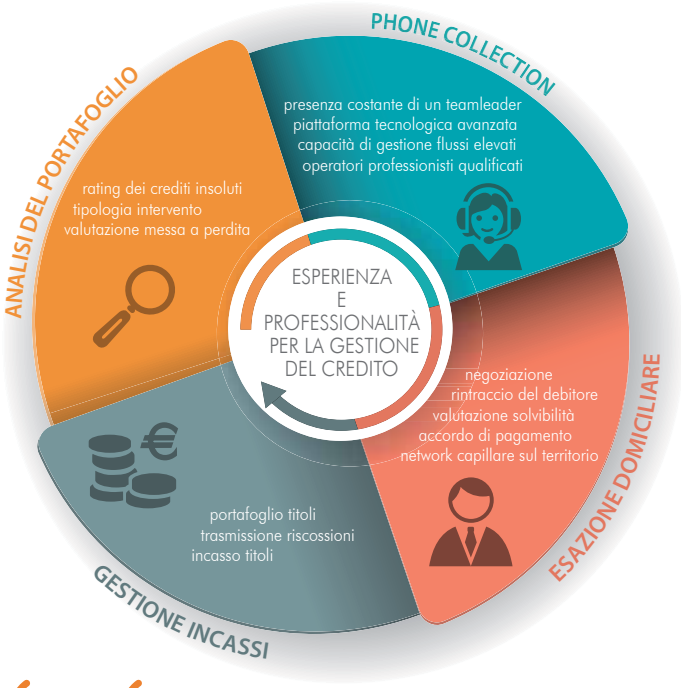
- Piccoli importi;
- Quando altre tipologie di intervento (decreto ingiuntivo per esempio) risulterebbero più dispendiose del credito da recuperare.

Con queste premesse Euro Ges.c. S.r.l. fornisce una procedura di **recupero crediti telefonico collaudata e personalizzabile**, adattabile alle esigenze del cliente.

Euro Gesc S.r.L. non si avvale di un call center rumoroso e impersonale, dove spesso non si sa con chi parlare o non si riesce a parlare con qualcuno. Mette a disposizione della propria clientela personale dedicato, punto di riferimento a cui rivolgersi per qualsiasi esigenza, ritenendo di primaria importanza il rapporto diretto con il cliente.

Euro Gesc S.r.L. è una società specializzata nella gestione del credito in tutte le fasi.
Operiamo da anni in collaborazione con alcune delle più importanti società finanziarie e bancarie presenti sul mercato nazionale adottando le tecniche più avanzate per il recupero e la gestione del credito.
Le partnership negli anni si sono estese anche alle Società Commerciali per consentire la gestione del Business To Business e permettere di velocizzare l'incasso dei crediti di difficile esigibilità migliorando il cash flow aziendale, garantendo sempre il mantenimento del rapporto e salvaguardando l'immagine dei nostri committenti.

Il tuo Partner per la Gestione del Credito in Outsourcing



Euro Gesc
gestione crediti

EURO GES.C. srl
Corso Susa 242 - 10098 Rivoli (TO)
www.eurogesc.it comm@eurogesc.it

IAS/IFRS. Opportunità per le PMI

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

In Italia sono circa 24.000 le società di capitali (con il bilancio in forma ordinaria) che potranno beneficiare della modifica normativa al dlgs 38/2005 ovvero che potranno utilizzare gli IAS/IFRS nei bilanci singoli. Si tratta di un'opportunità: l'intensificarsi del fenomeno dell'internazionalizzazione impone un fattivo processo di armonizzazione contabile, da cui naturalmente non possono essere escluse le piccole e medie imprese, le quali costituiscono l'asse portante del sistema industriale non solo italiano, ma anche europeo.
Tuttavia, l'introduzione degli IAS/IFRS richiede sforzi di cambiamento nella cultura contabile. I principi contabili internazionali, infatti, rappresentano le regole tecniche di generale accettazione in ambito internazionale che definiscono le modalità di contabilizzazione delle operazioni di gestione e i criteri di valutazione e di esposizione dei valori in bilancio. L'applicazione dei principi contabili internazionali, denominati IAS (International Accounting Standards), se di vecchia statuizione, o IFRS (International Financial Reporting Standards), se di recente statuizione, trova le sue origini nel processo di armonizzazione contabile riguardante le imprese che operano all'interno dell'Unione Europea, al fine di rendere confrontabili i bilanci e più trasparente l'informativa che ne scaturisce. In particolare, gli International Financial Reporting Standards (IAS/IFRS) sono costituiti da un insieme di principi contabili internazionali, la cui adozione mira a stabilire regole chiare all'interno dell'Unione europea (UE) per la redazione di bilanci annuali comparabili e trasparenti. Oltre 100 Paesi hanno già adottato gli IFRS per le società con titoli quotati. Il regolamento della Comunità Europea 1606/2002 ha richiesto infatti alle società quotate in mercati regolamentati europei l'adozione dei principi contabili internazionali per la redazione dei bilanci consolidati a partire dal 1° gennaio 2005. Come conseguenza del regolamento 1606/2002, l'UE ha raggiunto il successo storico armonizzando la rendicontazione finanziaria per oltre 7.300 società quotate nei mercati finanziari dell'UE. L'attuazione di questo

insieme di norme internazionali è un tentativo da parte dell'Unione Europea per la realizzare di un mercato dei capitali trasparente.
Con i principi contabili internazionali, emanati dallo IASB (International Accounting Standards Board) è stato fortemente ridimensionato quello che ha rappresentato per secoli uno dei capisaldi dell'impostazione contabile continentale: il principio della prudenza che si basa su una asimmetria di comportamento nella rilevazione di proventi e di oneri, a tutela della consistenza patrimoniale, in quanto garanzia delle legittime aspettative dei creditori. Tradizionalmente, secondo i generali principi contabili nazionali, il bilancio deve essere redatto con il principio di prudenza, che mira ad evitare la sopravvalutazione del reddito e del patrimonio. Secondo questi principi, le aziende sono obbligate a rilevare le perdite potenziali, ma non sono autorizzate a rilevare potenziali guadagni. Di conseguenza, quando le aziende decidono di utilizzare i principi IAS/IFRS, devono cambiare il loro approccio e necessitano di tempo per adattarsi al nuovo metodo: adottare gli IAS/IFRS significa scegliere un "mark to market" o principio "ottimismo", secondo cui una società prepara il suo bilancio annuale e attribuisce non solo le potenziali perdite nel conto economico, ma anche potenziali guadagni (a modello tipico di un contesto in cui patrimonio netto è diviso tra un gran numero di azionisti che preferiscono una redditività globale rispetto al risultato della gestione operativa dell'impresa).
Gli IAS/IFRS antepongono una visione del bilancio quale strumento informativo a beneficio di tutti gli stakeholders dell'azienda e – tra questi – i prestatori di capitale di rischio che, in tal modo, possono valutare attentamente la capacità dell'impresa di generare cassa dai propri investimenti, sia i tempi e le incertezze riguardanti tale processo.
L'utilizzo dei principi IAS/IFRS ha naturalmente un impatto sulle performance aziendali dell'impresa (cambiando l'approccio nella valutazione e influenzando il risultato finale). Uno dei principali problemi affrontati nella adozione degli IAS/IFRS è il diverso approccio con cui il bilancio annuale è scritto: le PMI che predispongono i loro conti annuali per la prima volta con i Principi contabili internazionali devono seguire le linee guida fornite dall'IFRS 1 "Prima adozione degli International Financial Reporting Standards". Le imprese devono indicare chiaramente che stanno andando ad utilizzare il nuovo set di standard.

L'adozione degli IFRS - come nel dettaglio analizzato nello studio del Dipartimento di Management dell'Università di Torino, sezione di Ragioneria, contenuto nel volume curato da Flavio Dezzani, Paolo Pietro Biancone, Donatella Busso, "IAS/IFRS" edito da Ipsoa, giunto alla terza edizione 2014 - non è solo un cambiamento delle regole per la preparazione delle relazioni annuali, ma si tratta di una svolta importante nel modo in cui le aziende preparano i loro bilanci e di come l'informazione comunicata alle parti interessate.
Quando un'azienda decide di adottare i principi contabili internazionali deve conformarsi a quanto previsto dall'IFRS 1 "Prima adozione degli International Financial Reporting Standards". In particolare, il presente IFRS richiede ad un'entità di fare quanto segue nella situazione patrimoniale che prepara come punto di partenza per la contabilizzazione in base agli IFRS di apertura:

a) rilevare tutte le attività e le passività la cui iscrizione è richiesta dagli IFRS;

b) non iscrivere elementi come attività o passività, se IFRS non consente tale riconoscimento;

c) riclassificare le poste rilevate secondo i precedenti principi come un tipo di attività, passività o componente del patrimonio netto, ma sono un diverso tipo di attività, passività o componente del patrimonio netto in base agli IFRS; e

d) applicare gli IFRS nella valutazione di tutte le attività e passività (IFRS 1) riconosciute.

In tale fase, assume rilevanza il concetto di fair value nel valutare le proprie attività. Nel processo di rivalutazione potrebbe essere possibile che i risultati sembrino migliorati perché l'azienda ha avuto l'opportunità di rivalutare il suo patrimonio al fair value alla data di transizione. Questo cambiamento è particolarmente importante in materia di immobili, impianti e attrezzature valutate al costo secondo i principi contabili nazionali e che siano rivalutati durante la conversione agli IAS/IFRS. Inoltre, una società con un marchio forte ha la possibilità di rappresentare questo valore al fair value. Soprattutto quando stiamo considerando l'equity, la conversione al metodo del fair value migliora le performance in modo percepibile della società.
La maggior parte delle aziende italiane raccoglie i propri fondi prendendo a prestito denaro dalle banche: questo è uno dei motivi principali per cui sono sottocapitalizzate. Tenuto conto della rivalutazione delle immobilizzazioni materiali e immateriali attraverso il fair value, le nuove riserve tacite possono essere rese palesi e quindi l'impresa ha la possibilità far emergere il proprio livello di capitalizzazione.
Nel caso di incorporazione di una società, le due serie di principi prevedono approcci diversi per quanto riguarda il trattamento dell'avviamento (IFRS 3 definizione: si tratta di benefici economici futuri derivanti da attività che non possono essere identificate individualmente e rilevate separatamente): i principi contabili italiani affermano che l'avviamento deve essere ammortizzato nel corso degli anni (c.c. Art. 2426), mentre l'IFRS non consente l'ammortamento, ma richiede un impairment test annuale di esso (processo di verifica sistematica della tenuta del valore). I due trattamenti differenti hanno differenti impatti sul conto economico: le società che utilizzano gli IFRS hanno un impatto minore perché non c'è nessun ammortamento e quindi hanno un miglioramento del loro EBIT (Utile prima di interessi e imposte). Quindi, nel caso in cui la dimensione dell'avviamento è rilevante, la società potrebbe utilizzare IFRS al fine di migliorare le sue performance.
Un cambiamento molto importante introdotta dall'IFRS 3 è l'adozione del "metodo dell'acquisizione". Questa norma stabilisce le regole da seguire in caso di aggregazione aziendale. Un'aggregazione aziendale consiste nell'unione di entità distinte in un'unica entità economica a seguito di un soggetto per ottenere il controllo sulle netto e sulla gestione di un'altra impresa. Per rispondere al principio di prevalenza della "sostanza sulla forma" (che è uno degli elementi caratterizzanti gli IFRS), il metodo dell'acquisto considera un'aggregazione aziendale dal punto di vista dell'entità aggregante identificata come acquirente. Le attività e le passività identificabili acquisite devono essere valutate al loro fair value alla data di acquisizione. Il vantaggio di utilizzare il metodo dell'acquisizione è che le attività e le passività esistenti prima della business combination dell'acquirente vengono valutate con i principi di continuità rispetto alla vecchia struttura della società, mentre quelli nuovi sono valutate al fair value al momento dell'acquisizione. Questo approccio favorisce una valutazione delle attività e delle passività identificabili, che è più corretto e più realistico.
Il principio della prevalenza della "sostanza

sulla forma" è la caratteristica principale dello IAS 17 "Leasing", che lo rende diverso dal tradizionale approccio utilizzato dal principi contabili italiani. Un leasing è classificato come un leasing finanziario se trasferisce sostanzialmente tutti i rischi e i benefici derivanti dalla proprietà. Tutte le altre locazioni sono classificate come leasing operativi. La classificazione viene effettuata al momento della stipula del contratto di locazione. Se un contratto di locazione è un leasing finanziario o un leasing operativo dipende dalla sostanza dell'operazione piuttosto che dalla forma. Secondo i principi contabili italiani i contratti di leasing finanziario non sono classificati per la loro sostanza, ma è piuttosto la forma giuridica che prevale. Il che significa, come è noto, che essi sono trattati fuori bilancio attraverso il sistema dei conti d'ordine. L'approccio introdotto dagli IAS/IFRS è nuovo per gli accountant italiani e rappresenta, quindi, un cambiamento significativo nel sistema nazionale.

Infine, comunicare in una lingua internazionale agli stakeholders accresce la fiducia nel business e migliora la capacità di raccolta finanziaria: gli IAS/IFRS consentono alle aziende di confrontarsi con dei pari internazionali e permettono agli investitori di comparare le performance dell'impresa con i concorrenti a livello globale. Non solo, l'uniformità delle regole contabili comporta uniformità della base di calcolo dei redditi imponibili, evitando, in parte, disparità di trattamento fiscale in termini di determinazione del reddito.
In sintesi, ci sono molte ragioni che possono stimolare le società non quotate italiane a scegliere l'adozione facoltativa degli IFRS ed è possibile dividere queste motivazioni in tre gruppi:

- Motivi legati alle performance;
- Ragioni legate ai processi operativi;
- Motivi legati alla visibilità internazionale ed alla quotazione in borsa.

L'adozione e la convergenza agli IAS/IFRS può essere un cambiamento strategico e una buona opportunità per migliorare la situazione finanziaria di una società. Dal momento che stiamo vivendo in un mondo finanziario globale, per le società sarà più facile acquisire nuovi investitori che faranno investimenti più consapevoli. Certo, il percorso per la completa armonizzazione è ancora lungo, ma l'adozione degli IAS/IFRS potrebbe diminuire il divario già esistente tra i diversi Paesi.

PMI ed accesso al credito: il ruolo di "facilitatori" dei confidi e del fondo centrale di garanzia

di GIORGIO GUARENA
(Unionfidi Piemonte
- Socio CDAF)

Il nuovo quadro normativo ed operativo dal Marzo 2014

Nel 2012 su queste pagine avevamo trattato il tema dell'accesso al credito delle piccole e medie imprese - PMI in un... perdurante momento difficile per l'economia, ed avevamo parlato degli strumenti che in qualche modo potevano contribuire a migliorare la situazione.

Purtroppo a distanza di oltre due anni la situazione in materia non è migliorata sostanzialmente, anzi i portafogli di chi ha concesso, e garantito, credito (ossia Banche e Confidi) si sono appesantiti con "operazioni deteriorate", cresciute in modo quasi esponenziale rispetto al trend "ante crisi".

Questo ha evidentemente aumentato ancor più l'approccio selettivo delle Banche, ed anche dei confidi, a concedere nuovo credito limitandolo a quei soggetti presentanti rating migliori e, quindi, con una minor probabilità di default, ovviamente sempre in base agli strumenti predittivi a disposizione..

Avevamo trattato, nell'articolo del 2012, del Fondo Centrale di Garanzia, strumento di garanzia statale istituito con Legge 662/96 ed operativo dal 2000, ed avente come dicasteri di riferimento il MISE - Sviluppo Economico ed il MEF - Economia e Finanze, indicandolo come effettivo supporto per l'accesso al credito delle PMI, riuscendo a fare spesso superare la "selettività" di cui accennavamo prima.

In questi due anni e più tale ruolo di "facilitatore" si è ulteriormente rafforzato, anche per talune modifiche che le varie norme hanno apportato alla sua operatività, nell'ottica di permettere più credito alle singole PMI, e per ampliare il novero delle PMI ammesse ai benefici del Fondo.

Prima di arrivare a tali novità riprendiamo, per inquadrare meglio la materia, talune considerazioni di base già trattate nel 2012.

Innanzitutto sono ammesse solo le piccole e medie imprese - PMI, che rispondano quindi alla relativa definizione dell'Unione Europea, ossia: numero dipendenti inferiore a 250; fatturato annuo inferiore/uguale a 50 milioni di euro, oppure totale dello Stato Patrimoniale inferiore/ uguale a 43 milioni di euro.

È assolutamente necessario, qualora si intenda accedere alla garanzia del Fondo, verificare previamente la sussistenza di questi parametri in quanto il gestore del Fondo è inflessibile a fronte del mancato rispetto, anche in buona fede ovviamente, dei medesimi, pena la decadenza della garanzia, se già rilasciata.

Molto spesso quando si parla del Fondo Centrale lo si fa a livello "macro", ossia vedendolo come strumento di politica economica. Questo è corretto, tuttavia in questa sede vorremmo dare al tema una lettura più pratica, come già fatto nel 2012, focalizzandoci sull'effettivo beneficio che lo stesso può dare alle PMI Italiane in termini di maggiore accesso al credito, ed a migliori condizioni.

Innanzituuto va detto che ogni PMI dispone di fatto presso il Fondo Centrale di un plafond di 2,5 milioni di euro (di cui 1,5 milioni destinato alle operazioni con durata fino a 36 mesi, ed 1 milione per le operazioni con durata superiore, usualmente finalizzate a finanziare investimenti) utilizzabile sotto forma di garanzia che il Fondo può concedere o direttamente alla banca finanziatrice o, come capita correntemente, al Confidi che garantisce il finanziamento alla Banca.

Questo molte PMI lo ignorano e quindi non sfruttano adeguatamente tale plafond.

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

Essenzialmente per due motivi.

Il primo è costituito dal fatto che il Fondo, ossia lo Stato, si prende a carico fino all'80% del credito sottostante, il rischio di mancata restituzione da parte del debitore, la PMI.

Il secondo motivo deriva dal fatto che da quando, nel 2009, al Fondo Centrale è stata attribuito lo status di "rischio sovrano" dal momento che il pagatore di ultima istanza è lo Stato Italiano, le derivanti garanzie hanno acquisito, ai sensi delle regole di Basilea 2, una ponderazione preferenziale, di fatto "pari a zero" come si

dice in gergo, assolutamente "appetita" dagli intermediari finanziari coinvolti nel processo del credito: banche e confidi.

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

Come si può allora utilizzare il plafond di 2 milioni e mezzo a disposizione di ogni PMI, cui accennavamo prima?

Salvo, ci risulta, che per le "imprese femminili" che possono prenotare direttamente porzioni di plafond, la generalità delle PMI devono accedere al Fondo tramite la loro Banca, od il loro Confidi, nel momento in cui chiedono alla banca un finanziamento, con garanzia del confidi.

A quel punto questi soggetti procederanno all'istruttoria dell'operazione, addivenendo ad attribuire alla PMI un rating in base ai propri sistemi interni di valutazione.

In ogni caso ai fini della decisione finale, se procedere o meno, tale la possibilità di accedere alla controgaranzia del Fondo Centrale diviene molto rilevante, in modo positivo, alla luce di quanto detto prima.

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

Questo vorrà dire, come spiegato prima, due cose.

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

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

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

In merito occorre subito precisare che sono ammissibili le PMI appartenenti a qualsiasi settore ad eccezione, ad oggi, dell'agricoltura, della pesca, dei trasporti, dell'industria automobilistica, della costruzione navale, delle fibre sintetiche, dell'industria carboniera e della siderurgia (i cosiddetti settori "sensibili" esclusi dall'Unione Europea).

Esistono in ogni caso delle "sfumature" circa l'ammissibilità o meno in base al settore, per cui è necessario, per una verifica puntuale consultare il sito web del Fondo: **www.fondidigaranzia.it**

Oltre che appartenere ai settori ammissibili, per accedere al Fondo Centrale onde utilizzare il plafond loro riservato, le PMI devono tassativamente presentare specifici requisiti in termini di patrimonio e risultati gestionali.

Tali parametri sono in parte cambiati dal 10 Marzo scorso, a seguito della pubblicazione sulla G.U. di uno specifico decreto del MEF, di concerto con il MISE, che ha attuato una norma contenuta nel "decreto del fare" del Giugno 2013.

Tale modifica è stata finalizzata a permettere ad un maggior numero di PMI di accedere al Fondo, allentando taluni parametri che, con il permanere della crisi ed i conseguenti "brutti numeri di bilancio", ne avrebbero escluso un significativo numero.

Ad esempio in precedenza se il rapporto Mezzi propri/Totale del passivo era inferiore al 5% (4% per il settore autotrasporti) nell'ultimo bilancio approvato l'operazione risultava fin da subito non ammissibile, mentre ora tale indicatore, per la "bocciatura", deve comparire negli ultimi due bilanci per cui se in uno degli stessi è ad esempio pari al 6%, l''operazione viene ammessa.

Parimenti il valore soglia di riferimento dell'indice MOL/Fatturato sopra il quale scatta il punteggio migliore (3 punti) è stato abbassato dal 15% all'8%, e l'indice MOL/Oneri finanziari lordi va a sostituire il precedente Oneri finanziari/Fatturato.

A parte gli indici, è stato fatto un notevole passo avanti con riferimento all'ammissibilità al Fondo delle operazioni fino a 36 mesi (di fatto le più numerose negli ultimi anni) con la rimozione del precedente limite percentuale del rapporto tra l'importo dell'operazione specifica da garantire e quello del fatturato dell'impresa, che se superava il 25% rendeva l'operazione non ammissibile, anche se in presenza di uno scoring positivo.

In sostanza per verificare l'ammissibilità al Fondo è necessario via via verificare, preliminarmente

1) la dimensione di PMI in base ai parametri UE. Se PMI:
2) il rapporto Mezzi propri/Totale passivo, come sopra illustrato. Se positivo:
3) **a** - che non sussista uno scostamento di fatturato superiore del 40% dall'ultimo bilancio rispetto al bilancio precedente

   b - che non sussista un risultato negativo dall'ultimo bilancio superiore al 5% rispetto al bilancio precedente

   c - che il MOL sia positivo

   superato positivamente (anche) questo esame, per cui la PMI può essere considerata "economicamente e finanziariamente sana":
4) si procede alla valutazione più specifica tenendo conto di vari elementi, dalla finalità dell'operazione, ai vari indici.

Il risultato complessivo di quanto sopra detto è la classificazione delle PMI in tre "fasce": la prima che di fatto consente l'accesso "diretto" ed automatico al Fondo; la seconda che richiede dati ed informazioni aggiuntive (bilancio aggiornato/previsionale; andamento del cash flow; eventuali progetti di investimento;..) e comporta una valutazione caso per caso; la terza che comporta una "negativa", ossia la impossibilità, stanti i parametri presentati, di accedere al Fondo.

I confidi abilitati all'uopo dal Fondo, tra cui Unionfidi, in tale contesto hanno uno specifico "spazio", potendo operare con particolari automatismi sulle prime due fasce, mentre alle banche è concesso l'accesso diretto solo con riferimento alla prima fascia.

Circa l'accesso al Fondo, un discorso a parte va fatto per le così dette "start up", ossia PMI costituite o che hanno iniziato la propria attività non oltre tre anni prima della richiesta di ammissione al Fondo, che in via automatica vengono ammesse, in fascia 2.

Parimenti un trattamento preferenziale, in termini di semplificazione, è previsto per le start up innovative e per gli incubatori certificati (Art. 25 del DL 179/2012) che fruiscono di una apposita sezione del Fondo, e per le imprese sociali (D.Lgs 155/2006) e per le cooperative sociali (L. 381/1991).

Invero unitamente a tali nuove norme, con valenza positiva, dal 10 Marzo scorso è stata introdotta altresì una nuova modalità operativa, in ossequio al così detto principio di addizionalità, per far sì che i fondi pubblici permettano in effetti la realizzazione di operazioni aggiuntive rispetto a quelle che banche e confidi avrebbero fatto a prescindere.

Senza entrare nel merito di questo principio, lo stesso ha comportato il fatto che il Fondo Centrale si esprima solo più a fronte di delibere della Banca rilasciate successivamente alla positiva delibera del Fondo stesso, oppure di una delibera bancaria antecedente, ma nella quale la materiale concessione del fido viene espressamente subordinata all'ottenimento della garanzia del Fondo Centrale.

La banca, nella delibera o a parte, dovrà inoltre dichiarare la inesistenza di eventi pregiudizievoli (ad esempio protesti e pignoramenti a carico della PMI finanziandа) ed il fatto che, nei confronti della banca stessa la PMI non presenta crediti scaduti da più di 180 giorni e non è classificata tra la clientela in incaglio e/o sofferenza in Centrale Rischi.

Tale nuova procedura, che certamente comporta una maggior selettività a monte, allunga inevitabilmente i tempi, rispetto a come si operava in precedenza, per addivenire al perfezionamento dell'operazione, ossia alla materiale erogazione del fido od al rinnovo dell'operazione in scadenza.

Si auspica quindi, nell'interesse delle PMI che in fondo devono essere le vere beneficiarie del Fondo Centrale, che tali nuovi provvedimenti possano essere rivisti, senza ledere il raggiungimento degli obiettivi cui tendono, nell'ottica di rendere più fluido e veloce il processo complessivo, ad esempio stabilendo una corsia preferenziale per le operazioni presentate dai così detti "confidi rating", tra cui il nostro, già oggi autorizzati a certificare per conto del Fondo il merito di credito delle loro PMI socie.

Per quanto concerne le forme tecniche di finanziamento ammesse alla garanzia del Fondo, può essere garantita qualsiasi tipologia di operazione, purché direttamente finalizzata all'attività d'impresa: operazioni di leasing, finanziamenti a medio-lungo termine, acquisizione di partecipazioni, prestiti partecipativi e altre operazioni quali, per esempio finanziamenti a breve termine, consolidamento, finanziamenti a medio-lungo termine per liquidità, e fideiussioni (purchè non a beneficio di enti pubblici).

Anche i così detti "mini bond", di cui si parla molto negli ultimi tempi, hanno spazio di garanzia del Fondo Centrale, tramite le SGR che (in nome e per conto dei fondi di investimento da essi gestiti) sottoscrivono tali tipi di obbligazioni, con possibile intervento del Fondo sia a fronte di singole emissioni, sia di portafogli diversificati.

Abbiamo voluto, con quanto sopra detto, evidenziare sommariamente il nuovo quadro normativo ed operativo che caratterizza l'operatività del Fondo Centrale dal 10 Marzo scorso, illustrando in sintesi le principali novità "pratiche" rispetto all'assetto previgente.

Stante tuttavia una grande articolazione della materia in fatto di parametri di ammissione, in base al settore merceologico, tipo di procedura utilizzata per accedere al Fondo, tipo di contabilità (ordinaria/bilanci o semplificata/modelli unici) della PMI, ecc. è necessario in presenza di casi specifici fare un approfondimento sul sito del Fondo Centrale sopra riportato.

In alternativa, e per disporre di una "visura" assolutamente personalizzata, Unionfidi, e la sua controllata Finindustria, sono disponibili per effettuare in tempo reale la verifica sulla possibilità di accedere al Fondo, e indicando l' impostazione che si può rivelare ottimale per ogni singola fattispecie.

Peraltro in caso di intervento in garanzia di Unionfidi su operazioni che fruiscono della controgaranzia del Fondo Centrale vengono praticate alla PMI delle commissioni fortemente ridotte rispetto a quelle "ordinarie".

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. E' 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 socia 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 prevalutazione dell'ammissibiltià dell'impresa al Fondo Centrale di Garanzia.

UNIONFIDI FININDUSTRIA

GARANZIE SUI FINANZIAMENTI. CONSULENZA SU FINANZA AZIENDALE E AGEVOLATA

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

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

Nuovi Soci CDAF

NOME	*AZIENDA*
BARRA MARCO	CONSULTANT
DELLI SANTI LUCA	SOGEC ADVISOR SRL
FRAGALE MARCO	FOX & PARKER SRL
GIODDA GIORGIO	OREAL SAIPO INDUSTRIALE SPA
INCOGNITO VALENTINA	RIA GRANT THORNTON SPA
MOSCA GIORGIO	SPARCO SPA
NOVERO SILVIA	CENTRO SICUREZZA ITALIA S.P.A.
PIU MASSIMO	CONSEL S.P.A.
PUTIGNANO PAOLO	TURATI IDROFILO SPA
RIGOTTI GIULIO	INDIVIDUALE
SERAFINI SILVIA	ALCENE S.R.L.
TOLARO GIOVANNA	FIAT SERVICES
VILLA CARLO	C.O.S.ME. SPA

Prossimi Eventi CDAF 2014

16 settembre 2014
Organizzato con Towers Watson:
"GESTIRE IL CAPITALE UMANO
E FINANZIARIO NEI PROCESSI
DI INTERNAZIONALIZZAZIONE"

Ottobre 2014
ANDAF Piemonte

Novembre 2014
Strumenti finanziari per le PMI

Dicembre 2014
Cena degli auguri di Natale

Direttore Responsabile
Direttore Editoriale:
Pier Giorgio Giraudo

Comitato di Redazione:
Giancarlo Somà,
Pier Giorgio Giraudo.

Progetto e Design:
www.alfabetagrafica.it

Stampa: M.G. snc - Torino

Nota per i collaboratori:
Le opinioni espresse negli scritti della "Lettera ai Soci" impegnano esclusivamente il loro autore.
Il Club e la redazione ringraziano vivamente gli autori degli articoli pubblicati.