Anno 3 N 1 Febbraio 2012

CAPITALE INTELLETTUALE

Rivista di Cultura Aziendale

Strumenti a sostegno delle imprese
di Massimo Franchi

Il mondo del lavoro e la superbia
di Maria Grazia Mazzali

Intervista a Giorgio Tagliagambe - Elelco S.r.l.
di Giovanni Basile

Investimenti: evoluzione della tassazione sulle rendite finanziarie dal governo Berlusconi al governo Monti
di Marco Gambìn

Il Fondo Patrimoniale: tutelare il patrimonio a garanzia del tenore di vita della famiglia
di Elisa Venturini

La formazione efficace e la buona sicurezza
di Luca Pasini

La certificazione Made in Italy: costi, opportunità e benefici
di Carlo Del Sante

Metafore mediche e metafore belliche nella crisi finanziaria del 2011
di Giampaolo Lai

Performance nelle imprese
di Armando Caroli

Il Bilancio Integrato e la creazione del valore
di Andrea Gasperini

ANNO 3 N 1 QUADRIMESTRALE Spedizione in abbonamento www.capitale-intellettuale.it

A.A.C. LEARNING ACADEMY

LA BUSINESS SCHOOL ORIENTATA AL FUTURO

NOVITÀ 2012

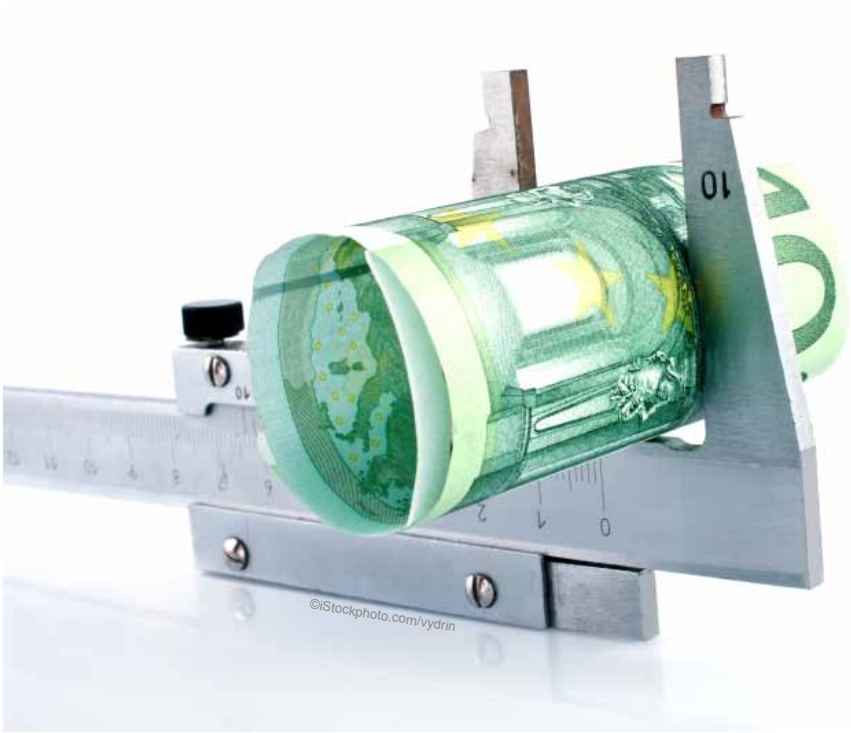
- Master in Gestione della PMI
- Master in Sviluppo dei Manager e Team Building
- Master in Gestione delle Vendite e Allineamento Strategico

A.A.C. Consulting
Consulenza di Direzione e Organizzazione
Parma www.aac-consulting.it info@aac-consulting.it

Editoriale

Strumenti a sostegno delle imprese

di Massimo Franchi
Direttore Capitale Intellettuale



Fin dal primo numero della rivista abbiamo dato spazio a manager, consulenti di management ed accademici che hanno proposto ai lettori interessanti ed innovative teorie, tecniche ed approfondimenti. Riteniamo che, in un momento di crisi globale come quello attuale, ripartire dall'impresa e dal fare impresa in Italia debba essere il punto di inizio di un discorso, più ampio, di riorganizzazione e ristrutturazione, teso a garantire la competitività del sistema paese nel medio e lungo periodo. La nostra ricetta per reagire alla crisi passa per la cultura aziendale ed il capitale intellettuale: l'analisi dell'attività imprenditoriale, delle funzioni aziendali e delle metodologie a supporto.

Come ben mise in luce Peter Drucker nel 1978[1] viviamo nella società delle organizzazioni: tutti, direttamente o indirettamente, abbiamo a che fare con organizzazioni private, pubbliche o non profit. La risoluzione dei problemi parte da una governance politica, di cui abbiamo parlato nel precedente editoriale, per arrivare alla governance della singola impresa, attraverso un sistema che deve tendere ad unire invece che a dividere. Naturalmente nel sistema ognuno deve fare la sua parte, dall'alto verso il basso e viceversa: mantenere una pubblica amministrazione costosa ed inefficiente è, al giorno d'oggi, un lusso inconcepibile che continuerebbe a fare precipitare la competitività di tutte le nostre organizzazioni, come il fare sopravvivere imprese decotte, rette da manager incapaci e corrotti, non è neppure tollerabile. A queste considerazioni possiamo aggiungerne altre relative ai comportamenti dei singoli, poco virtuosi o semplicemente "furbi", in tema di tasse, previdenza, responsabilità sociale, ecc.: comportamenti di persone che pensano al loro presente immediato e non al futuro dei loro figli e nipoti.

Come può una rivista contribuire a generare messaggi utili ed a migliorare, nello stesso tempo, il clima e la competitività nelle organizzazioni? Anche in questo numero Capitale Intellettuale ritiene di mandare in stampa alcuni utili articoli proponendo una nuova rubrica (Greennova è la vetrina per le PMI dei brevetti e delle innovazioni che migliorano la sostenibilità con un forte impatto sull'ambiente) e promuovendo il tema del Bilancio Integrato con Andrea Gasperini. Abbiamo il piacere di ospitare Giampaolo Lai, fondatore del Conversazionalismo, con un bel pezzo, originale ed unico (di quelli che non si leggono normalmente sui giornali più blasonati), sulla crisi finanziaria in atto. Sono veramente tanti i temi trattati: dalla certificazione del Made in Italy all'evoluzione della tassazione sulle rendite finanziarie, passando per la sicurezza sul lavoro, le prestazioni delle imprese e toccando la superbia e l'onnipotenza in azienda.

L'obiettivo per noi è la competitività delle organizzazioni italiane, PMI in modo particolare, dalle quali dipendono i destini di migliaia, forse milioni, di persone che vogliono vivere e continuare a vivere in Italia, in un miglior sistema sociale che sia stabile e duraturo. ■

(1) Manuale di Management. Compiti, responsabilità, metodi. Peter Drucker, Etas, 1978.

In copertina illustrazione ©iStockphoto.com/DNY59

SEMPLICE, QUALIWARE.

QualiWare: la **soluzione** software più **immediata** ed **intuitiva** per gestire Sistemi Qualità, Sicurezza, Ambiente.

Disponibile su piattaforma client/server e web, è caratterizzato da rapidità di implementazione, semplicità dell'interfaccia e grande flessibilità, anche grazie all'esclusivo **Form Designer** che consente di creare nuovi moduli gestionali adeguati alle esigenze dell'azienda.

Le informazioni diventano dati, i dati sono quindi controllati, sicuri, rintracciabili.
Il dato diventa conoscenza: la conoscenza diventa consapevolezza per decidere e agire.

È QualiWare che si adatta all'azienda, non viceversa.

QualiWare® **Analysis** srl

www.qualiware.it
Tel. 051 705598

SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ CERTIFICATO UNI EN ISO 9001:2008 SINCERT DNV

15 anni per la **Qualità**

Analysis s.r.l - Via delle Fosse Ardeatine 3/5/7- 40013 Trebbo di Reno (BO) - Tel. 051 705598 - Fax 051 18899636 - info@analysisbo.it

Capitale Intellettuale

Sommario

Editoriale **1** Strumenti a sostegno delle imprese
di Massimo Franchi

Risorse Umane **4** Il mondo del lavoro e la superbia
di Maria Grazia Mazzali

L'Intervista **8** Intervista a Giorgio Tagliagambe Elelco S.r.l.
di Giovanni Basile

Finanza e Controllo **12** Investimenti: evoluzione della tassazione sulle rendite finanziarie dal governo Berlusconi al governo Monti
di Marco Gambìn

Giurisprudenza **14** Il Fondo Patrimoniale: tutelare il patrimonio a garanzia del tenore di vita della famiglia
di Elisa Venturini

Qualità e Sicurezza **18** La formazione efficace e la buona sicurezza
di Luca Pasini

Qualità e Sicurezza **20** La certificazione Made in Italy: costi, opportunità e benefici
di Carlo Del Sante

Risorse Umane **22** Metafore mediche e metafore belliche nella crisi finanziaria del 2011
di Giampaolo Lai

Organizzazione **26** Performance nelle imprese
di Armando Caroli

Strategia e Controllo **30** Il Bilancio Integrato e la creazione del valore
di Andrea Gasperini

Capitale Intellettuale
Rivista di cultura aziendale

www.capitale-intellettuale.it

Periodicità: quadrimestrale, in vendita solo con abbonamento.

Direttore Responsabile:
Massimo Franchi
direttore@capitale-intellettuale.it

Direttore Artistico:
Silvia Zanichelli

Redazione:
Federica Bonardi
redazione@capitale-intellettuale.it

Abbonamenti:
abbonamenti@capitale-intellettuale.it

Pubblicità:
pubblicità@capitale-intellettuale.it

Proprietà/Editore:
AAC Consulting di Armando Caroli,
Via G. Carducci, 24
43121 Parma.
www.aac-consulting.it
mail: info@aac.consulting.it

Stampa:
Nuova Tipografia Relux di Guardia Andrea P.le Sant'Apollonia 6/B
43121 Parma.

Abbonamento cartaceo e telematico annuale 3 numeri: euro 49,00
Abbonamento telematico (non previsto per aziende) annuale 3 numeri: euro 30,00

Registrazione al Tribunale di Parma n. 3/2010 del 08/03/2010

Tutti i testi ivi contenuti sono riproducibili previa autorizzazione scritta da parte dell'editore e citando la fonte.
Tutti i diritti sono riservati.

Informativa ex D.lgs 196/03: AAC Consulting di Armando Caroli titolare del trattamento tratta i dati personali liberamente conferiti per fornire i servizi indicati (n.d.r. gli abbonamenti). Per i diritti di cui all'art. 7 del D.Lgs n. 196/03 e per l'elenco di tutti i responsabili del trattamento previsto rivolgersi al responsabile del trattamento, che è il titolare. I dati potranno essere trattati da incaricati preposti agli abbonamenti, al marketing, all'amministrazione e potranno essere comunicati a società esterne per la spedizione della rivista e per l'invio di materiale promozionale. Il responsabile del trattamento dei dati raccolti in banche dati ad uso redazionale è il direttore responsabile cui, presso l'ufficio di AAC Consulting in Via G. Carducci, 24 – 43121 Parma tel. 0521/532631, ci si può rivolgere per i diritti previsti dal D.Lgs 196/03.

IL MONDO DEL LAVORO E LA SUPERBIA

Come i modelli di comportamento estremamente complessi vedono fissare stili imprenditoriali tra il cronico e l'immaturo

3. LA SUPERBIA

Maria Grazia Mazzali
Psicanalista, Consulente Apco CMC, docente presso la Scuola di Specializzazione in Psicoterapia Conversazionale

Per capire l'esistenza umana ho studiato la storia dell'uomo al liceo classico, la struttura dell'uomo laureandomi in medicina, la struttura della psiche specializzandomi in psichiatria, lo sviluppo della mente per mezzo della formazione in psicoanalisi e confrontato gli studi tramite la mia professione di psicanalista, formatrice e consulente nella gestione delle risorse umane.
Tutto ciò è stato fatto allo scopo di avere i mezzi per comprendere il più profondamente possibile il senso dell'esistenza e quali valori seguire con consapevolezza e responsabilità, per poter scegliere con cognizione di causa, una fra le tante risposte che nei millenni l'uomo si è dato per affrontare il sentimento di impotenza verso la precarietà della vita.
Ho trovato, nel mio animo più profondo, l'emozione del mistero, un'emozione forte, viscerale che sottende le numerose esperienze significative che la vita mi porta nel quotidiano, ed è diventata naturale e familiare. Posso affermare di aver ascoltato in questi vent'anni i racconti esistenziali dei miei clienti circa il senso della loro vita, delle loro azioni e delle loro scelte con estrema attenzione e questo corale interrogarsi sulle difficoltà e i disagi che i problemi esistenziali creano a chi si chiede "perché sono nato e come posso vivere al meglio", mi ha dato conoscenza, esperienza e forza nei momenti più difficili della mia esistenza.
Oggi io sostengo che la maggior parte della sofferenza umana dipende proprio da queste coordinate: il senso e il peso delle scelte di senso!
La capacità di attuare scelte corrette e idonee alla propria indole e ai propri valori, nel rispetto delle proprie e altrui esigenze, in un contesto di rapporti umani affettivi profondi e costanti, risponde nel maggior numero dei casi a vite realizzate, piene e feconde.
Al contrario invece, il non saper scegliere, lo sbagliare gli obiettivi, il tradire le aspettative giuste soggettive e familiari, il rimanere tagliati fuori da alcune realtà importanti genera sofferenza ed il doloroso sentimento di una "vita mancata".
È nell'ottica di una ricerca costante delle cause che provocano infelicità, dolore e fallimento che ho concentrato la mia attenzione sulle zone d'ombra più antiche dell'animo umano e della psiche, di cui

i sette vizi capitali sono un'espressione molto significativa, importante e ancora attuale.
Dopo aver parlato dell'invidia e dell'ira, parlerò della superbia.
La superbia è un vizio capitale che si forma, nella seconda tappa di crescita psicologica del bambino, definita da Freud fase anale, poiché impara a controllare lo sfintere anale per abbandonare l'uso del pannolone, sotto l'influsso educativo dei genitori e dei familiari a lui dediti. È la fase in cui il piccolo impara le regole dell'igiene, dello scambio, del patto, del rispetto delle convenzioni sociali, del concetto di pulito e di sporco associato alla corporeità. Questo primo schema educativo introiettato in quel processo formativo influenzerà per sempre il suo comportamento in gruppo.
Lo stesso schema diventerà inoltre quello che regolerà il rapporto col denaro in età adulta dal punto di vista emozionale.
È anche la fase dell'opposizionismo fisiologico in cui il bambino gode nel dire i suoi primi no, in quanto l'identità primordiale si forma appunto in tale periodo attraverso la ribellione e l'autoaffermazione di sé.
Durante il primo anno di vita è completamente assoggettato alle cure parentali attraverso il nutrimento, da cui il nome di fase orale, in cui è totalmente passivo.
In fase anale deve imparare ad obbedire, a rispettare il limite e ad uscire dalla fase di onnipotenza fisiologica di tale momento psichico.
La superbia nasce proprio in questo periodo, quando la libido pulsionale anale rende il bambino tiranno, ribelle, violento, sadico, prepotente, ingestibile, furioso, capriccioso, indomabile, eccitato, sfidante ed irriducibile.
Se il Super-Io, l'istanza che ho descritto in modo approfondito nel vizio dell'ira, non completa la sua formazione, si manterrà nel soggetto un'area di arroganza e opposizionismo che potrà sfociare nel sintomo della superbia.
Il superbo non riconosce all'altro il medesimo valore di persona, ma si crede più importante e ritiene naturale avere atteggiamenti di superiorità, considerati soggettivamente leciti, anche quando non ci sono elementi di oggettività a convalida.
Il superbo giudica, misura, soppesa, si confronta e spesso, quando perde per motivi di competizione, diventa invidioso, iroso e distruttivo.
Il superbo non ha ricevuto la giusta educazione alla sottomissione al padre buono e saggio che gli deve insegnare il rispetto della vita e a provare la "pietas del mondo classico" verso i simili.
La superbia denuncia inoltre una mancata o fallita maturazione della fase genitale o fase del cuore, che inizia nel terzo anno di vita, detta anche fase del

complesso edipico, dove l'amore dà segni di presenza attraverso la comparsa dei primi amici e della capacità di interagire correttamente nel gruppo sociale.
Freud definiva il bambino un soggetto polimorfo-perverso e se oggi tale definizione può apparire superata od offensiva sul piano sociale, da un punto di vista dell'inconscio profondo ha ancora motivi di validità, perché in età adulta possono manifestarsi sintomi come la superbia che sono residui di immaturità delle tappe di un sano e completo sviluppo psicosessuale.
L'umanità non è cattiva in sé, diventa cattiva se non raggiunge la fase adulta e mantiene gli schemi dell'infanzia che fisiologicamente dovrebbero perdersi nei processi maturativi normali.
Marx sostiene che un sistema economico-politico produce una sovrastruttura culturale idonea al mantenimento del sistema stesso. Ciò avviene anche nel nostro sistema capitalistico occidentale e la superbia è un sintomo presente alimentato e indotto da una cultura individualista, violenta, sadica, ribelle, volgare, esibizionista, melodrammatica, stupida e competitiva che è l'espressione dei processi mentali della fase anale del bambino. Se viene proposta come modello sociale diventa normale che imperversi e dilaghi come la peste emozionale di W.Reich.
I mass media hanno un enorme potere nell'indirizzare i comportamenti, gli atteggiamenti, i valori, le modalità comportamentali, i parametri di giudizio, i limiti, gli eroi positivi e negativi del sistema sociale.
Se si prendono in esame i modelli di riferimento proposti dagli anni settanta ad oggi nel cinema ad esempio, partendo da quelli maschili, si sono diffusi stereotipi di uomo nevrotico, infantile sul piano amoroso, indeciso verso le situazioni esistenziali, fragile nelle difficoltà, infantile nel rapporto con i genitori, vigliacco verso la lealtà, promiscuo nei sentimenti, pavido nelle scelte, timoroso della vita e sadico nel rapporto con le donne, incapace di dire ti amo, mammone e antimaschio.
È giusto sfatare l'eroe innaturale classico che propone uomini e modelli irraggiungibili, ma mi pare si sia esagerato all'opposto, esaltando eroi negativi incapaci di fare l'esame della realtà e del limite.
Se guardiamo come sono ridotti i talk show del momento, vedi Grande Fratello, reality, soap opere ecc., trionfano regressione, immaturità, impulsività su stile, cultura e capacità mentali. Gli attori vengono applauditi per piangere, urlare, insultarsi, aizzarsi, tenere comportamenti sessualmente esibizionistici, con offese, minacce, e la SUPERBIA è applaudita come valore di autoaffermazione.
Osservando i comportamenti dei nostri giovani per strada, nei cinema, nei ristoranti e nei soliti luoghi di ritrovo si può già notare la presenza di questi stili da Grande Fratello: spesso urlano, si atteggiano in modo teatrale, hanno bisogno di superare i limiti, ostentano atteggiamenti melodrammatici caricaturali, usando gli astanti come pubblico coatto.
I medesimi sintomi li ritroviamo anche nelle classi, dove gli insegnanti non sanno come arginare la violenza, il bullismo, l'arroganza, la maleducazione e spesso le minacce, quand'anche non siano gli stessi insegnanti a tenere tali comportamenti.
Non trascuriamo poi il mondo del lavoro dove convivono modelli di comportamento estremamente complessi causati da dinamiche sovente legate a passaggi generazionali patologici che non giungono a maturazione, in cui si fissano stili cronici dell'imprenditore senior, tirannici e inadeguati (superbi, appunto) e stili immaturi, insicuri e isterici dell'imprenditore figlio.
Siamo nella perdita completa della realtà oggettiva e di parametri confrontabili, quindi, nel registro della psicosi e della futura follia, ma se i modelli sono questi, questi saranno i modelli di identificazione valoriale degli adulti di domani, dato che il bambino è un cucciolo che impara imitando e osservando gli adulti di riferimento.
I nostri figli stanno ingurgitando spazzatura mentale e attraverso questa cultura diventeranno imprenditori disonesti, superbi e onnipotenti che si permetteranno di trattare gli altri come carne da macello nel disprezzo più totale dell'etica e del limite.
Penoso, uno spettacolo veramente penoso ci riserva questo periodo storico.
Se partissimo dalle premesse giuste, considerando quanto è fragile la vita umana, potremmo sviluppare logiche di tutela e di protezione molto diverse.
Invece sfidiamo la sorte da onnipotenti e superbi, tirandoci addosso in modo irresponsabile e auto lesivo le catastrofi più prevedibili, costruendo dighe e centrali nucleari su superfici e terreni inidonei: non abbiamo ancora l'età per giocare con queste cose così pericolose! Siamo ancora dei bambini, questa è la conclusione più accreditata cui sono giunta con il notevole bagaglio culturale a mia disposizione e a dimostrazione qualificata delle mie affermazioni.
Pertanto, caro essere umano, la strada è tracciata: devi maturare, maturare, maturare! ■

Ho citato senza riferirne dettagliatamente le idee di: U.Galimberti, E.Severino, R. Bodei, D. Lopez, Z. Baumann, E.C. Liendo, S. Freud, J. Lacan, f. Doltó , A. Bosi, P. Crepet, M.Recalcati, M.Klein, P.Watzlawick, J. Baudrillard, J. Hillman, W.Reich.

Capitale Intellettuale

Rivista di Cultura aziendale

Abbonamenti

Servizio abbonamenti

A.A.C. Consulting

via Carducci, 24 43121 Parma

Come abbonarsi

Effettuare la registrazione sul sito

www.capitale-intellettuale.it

Pagamento

bonifico bancario

A.A.C. Consulting

IBAN IT94A0572812700622570604982

specificando nella causale il numero di ticket fornito in fase di registrazione on-line

Per informazioni sugli abbonamenti

scrivere a

abbonamenti@capitale-intellettuale.it

oppure chiamare il numero 0521.532631

Abbonamenti

Abbonamento cartaceo e telematico:

annuale 3 numeri euro 49,00

Abbonamento solo telematico (non previsto per le aziende): annuale 3 numeri euro 30,00

Abbonamento estero cartaceo e telematico: annuale 3 numeri euro 49,00 più spese di spedizione

Abbonamento aziendale cartaceo e telematico: annuale 3 numeri - 5 abbonamenti euro 199,00

Numeri precedenti

Per ricevere un numero precedente in formato cartaceo inviare la richiesta a abbonamenti@capitale-intellettuale.it con allegato la ricevuta del bonifico di 15,00 euro.

Oppure è possibile acquistare un singolo articolo inviando la richiesta a abbonamenti@capitale-intellettuale.it con allegato la ricevuta del bonifico di 5,00 euro, specificando numero, titolo e autore.

INTERVISTA A GIORGIO TAGLIAGAMBE

Un problema tipico di ogni impresa, e della PMI in modo particolare, è la scelta di soluzioni IT che siano realmente adeguate al business trattato. Elelco S.r.l. fornisce da anni consulenza, sia a livello nazionale che internazionale, con l'obiettivo di consentire ai clienti il controllo delle loro attività attraverso sistemi informativi costruiti secondo le esigenze, le modalità operative ed i processi specifici dell'azienda

di Giovanni Basile
Ingegnere elettronico,
Consulente Apco nella
Gestione dei Sistemi Produttivi

Dott. Tagliagambe buongiorno, nel numero scorso di Capitale Intellettuale ho associato ai sistemi ERP i termini di semplificazione ed integrazione, cosa ne pensa?

Le risposte sono intrinseche nella sua domanda: qualsiasi sistema ERP, che sia veramente strumento di successo per le aziende, deve essere semplice ed integrato, aggiungerei "a misura d'azienda". Vediamo di approfondire i concetti:
Semplicità: un sistema ERP troppo complesso richiede risorse che spesso una PMI non può dedicare; non dimentichiamo che uno dei vantaggi deve essere il risparmio dei costi.
Integrazione: ogni azienda dovrà gestire processi caratteristici e differenti, per esempio non tutte avranno necessità di gestire la logistica di magazzino, impiegando codici a barre e terminali wireless, non tutte dovranno gestire il piano generale di produzione, disporre di schedulatore di produzione a capacità finite e così via.
L'importante è che tutti i processi necessari alla gestione dell'azienda, siano supportati da un unico sistema informativo; un mix di sistemi di diversa provenienza, collegati fra loro da interfacce, e correlato da una serie di elaborazioni in Excel, non è definibile ERP, ma, come disse un nostro attuale cliente, parlando del sistema precedentemente in uso, "un fritto misto".
A misura d'azienda: molti degli ERP in commercio e destinati alle PMI, sono derivati da sistemi nati per le grandi aziende e richiedono una struttura aziendale ben precisa e definita; l'impiego di questi strumenti nelle PMI è spesso causa di insuccesso, sarebbe come pretendere di dotare i pony express di Tir.
Demand Flow Technology e Kanban: rappresentano soluzioni alternative delle quali occorre tener conto nella progettazione di un sistema ERP; in alcune realtà aziendali, l'MRP potrebbe essere complementare alla gestione, tramite DFT e Kanban; casi significativi di società che hanno introdotto, fin dagli anni '90, quelle che all'ora furono nuove tecnologie, sono Toyota e Westinghouse.
Flessibilità: non dimentichiamo che il successo del tessuto imprenditoriale italiano è dato dalla flessibilità tipica delle PMI, pertanto l'impiego di un sistema ERP rigido, risulterebbe deleterio. Inoltre, qualsiasi azienda di successo, non può essere "statica": di conseguenza il sistema informativo dovrà essere in grado di seguirne tutte le sue evoluzioni. Che si tratti di aperture di nuovi mercati, differenziazione dell'attività, nuovi stabilimenti, partner, applicazioni di e-commerce o altro, saranno indispensabili rapidi adattamenti del sistema ERP.

Come si colloca Elelco all'interno del mercato dei sistemi ERP, con quali proposte e con quali vantaggi competitivi?

ELELCO: nata nel 1974, da trentasette anni si occupa di sistemi informativi e si è sempre differenziata dal mercato per caratteristiche ben precise, che si convertono in altrettanti vantaggi per i suoi Clienti.
Sistemi ERP "Ad Hoc": Elelco realizza di volta in volta, sistemi specifici per ciascuna azienda, non impone degli standard, non personalizza, ma crea "abiti su misura"; l'esperienza maturata in questi anni, unita alle conoscenze dei processi, capitale proprio di ogni azienda, permette di ottenere sistemi completi e veramente confacenti alle reali esigenze.
Ogni società otterrà un sistema più completo e performante potendo contare su un prodotto specifico; i tempi di progettazione e realizzazione sono molto brevi, nella maggior parte dei casi e pur in presenza di problematiche di produzione e logistica, tre mesi dall'inizio del progetto allo start-up. Dunque, tempi e costi ben definiti.
I costi di realizzazione del sistema ERP, sono limitati e distribuibili sul canone del servizio; in pratica la realizzazione dell'intero progetto non comporta esborsi iniziali.
Outsourcing: i sistemi realizzati sono utilizzati dal cliente in modalità "Outsourcing" oggi definibile anche "Cloud Computing". Questo consente di avere un unico partner che realizza il sistema, lo gestisce in hosting, offre garanzie di business continuity e disaster recovery, presta l'assistenza informatica ed operativa e si occupa di tutte le eventuali e successive implementazioni.
Internazionalizzazione: per conto di società multinazionali ELELCO ha portato i sistemi impiegati dalla capo gruppo nelle controllate estere, sistemi oggi utilizzati in undici paesi Europei, in India ed in Brasile; sistemi tradotti e localizzati secondo le rispettive normative.
Vantaggi: risparmio di risorse, riduzione dei costi, maggior controllo, nessun limite di crescita (anche a seguito di acquisizioni), sicurezza di business continuity e disaster recovery, flessibilità ed assistenza sono, specialmente nei momenti di crisi, elementi molto sentiti.
Le opportunità sono quindi più che buone: le aziende italiane, anche le più "ricche" sono costrette dalla crisi ad un miglioramento nella gestione dei loro processi, strada che necessariamente richiede un attento esame del sistema gestionale e spesso una sua sostituzione; una soluzione "su misura" significa maggiore efficienza mentre l'outsourcing, affidabilità e risparmio.

Quale è oggi in Italia la diffusione dei sistemi ERP, in particolare nelle PMI?

In momenti di crisi come quello che stiamo vivendo, la tematica dei sistemi informativi è certamente l'ultimo pensiero degli imprenditori. Questo è sicuramente comprensibile, ma l'argomento potrebbe essere inquadrato da un altro punto di vista: la crisi rappresenta anche delle opportunità, ogni imprenditore deve credere in quello che fa, indipendentemente dalle difficoltà del momento, essere certo di poterle superare e di essere presente sul mercato quando la crisi finirà, magari con qualche concorrente in meno.
Quale sarebbe il momento più opportuno da dedicare

alla riorganizzazione, al miglioramento dei processi ed al risparmio dei costi di gestione, se non quello in cui l'attività sia, nostro malgrado, "rallentata" dalla carenza di ordinativi? La crisi prima o poi finirà, ma nulla tornerà come prima: qualità e competitività saranno sempre più indispensabili per la sopravvivenza di qualsiasi attività.

Quali sono gli strumenti più efficaci ai fini dell'internazionalizzazione per le PMI?

Occorre fare una distinzione fra l'internazionalizzazione intesa quale apertura di nuovi mercati all'estero e l'acquisizione o la costituzione di società controllate estere. Ulteriore distinzione, nel caso di apertura di società all'estero, è costituita dalla tipologia di attività svolta da queste società, che potrebbe essere di produzione o prevalentemente commerciale. L'elemento comune per entrambi i casi è la necessità di una perfetta organizzazione interna: non è pensabile lavorare con l'estero senza offrire prodotti di altissima qualità ed un servizio eccellente alla propria clientela.
Qui si ritorna al concetto di Just in Time: nella nostra azienda tipo sarebbe auspicabile ricevere i materiali appena prima dell'inizio della commessa di produzione, riducendo così le scorte e migliorando il ciclo finanziario, non avere mai parti mancanti, per non dover rincorrere prodotti finiti incompleti. La clientela avrà esattamente le stesse esigenze ed un fornitore che rispetti i tempi di consegna potrà anche spuntare un prezzo maggiore.
Nel caso di internazionalizzazione tramite l'apertura di consociate estere, le metodologie gestionali potranno essere "esportate" ovunque nel mondo e l'utilizzo di un sistema informativo comune, faciliterà tutte le operazioni di controllo, aggregazione e confronto.

In una precedente risposta ha accennato al DFT ed al Kanban, potrebbe descriverli brevemente?

Il DFT, Demand Flow Technology (tecnologia a domanda di flusso) è una strategia che definisce e implementa i processi aziendali in un flusso, pilotato dalla domanda, quindi dal fabbisogno, sia esso di produzione, quindi determinato da una commessa, oppure di vendita, quindi associato ad un ordine. Il DFT è basato su un insieme di strumenti matematici che sono utilizzati per associare i processi in un flusso, collegandolo alle variazioni giornaliere della domanda.
Rappresenta un approccio scientifico al flusso di fabbricazione: è costruito su principi di gestione della domanda, dove la domanda del cliente è il segnale centrale che guida l'attività di stabilimento e pilota le operazioni giornaliere. È un'alternativa alla fabbricazione "programmata" che principalmente usa piani di vendita e previsioni, per determinare il programma di produzione. La vera efficacia del DFT emerge in realtà produttive che prevedano un flusso di produzione che coinvolga più reparti e/o terzisti, facendo nascere gli impegni, dinamicamente, sulla base della "domanda". È inoltre l'unico strumento applicabile, quando la produzione sia specifica per ciascun ordine cliente, non esistano prodotti standard e non sia quindi applicabile nessuna metodologia basata su previsioni di vendita.
Il Kanban (cartellino) è un termine giapponese ed è un elemento della gestione Just in Time che rappresenta una modalità di alimentazione di una linea o di un reparto di produzione.
In realtà il Kanban è costituito da un contenitore, di dimensioni opportune, sul quale sia applicato un "cartellino" che indicherà, il codice e la descrizione della parte che dovrà contenere, il luogo della sua destinazione, quindi il reparto ed il posto di lavoro, che utilizzerà il materiale contenuto e la locazione fisica, per esempio del magazzino centrale, dalla quale rifornire il Kanban quando sia vuoto. Il Kanban una volta vuotato sarà rifornito dal personale che alimenta i reparti di produzione. Quantità di Kanban, numero di pezzi contenuti e frequenza di reintegro, saranno calcolati tramite precisi algoritmi, principalmente basati sulle frequenze d'impiego. I presupposti per l'utilizzo del kanban sono: impiego di componenti comuni a più prodotti finiti, di basso costo e dimensioni ridotte, quali per esempio la minuteria e componenti spesso gestiti per scorta minima. In qualche caso il riempimento dei Kanban è compito assegnato direttamente al fornitore, caso molto frequente per esempio per la viteria. Una tra le aziende che maggiormente utilizzano il Kanban è la Toyota, che ha fatto del DFT e del Kanban, le chiavi di volta del suo sistema produttivo industriale.

Come reagisce Elelco all'attuale momento di crisi?

Siamo sul mercato da trentasette anni e questo ci consente di affermare che i periodi di crisi sono stati per noi quelli di maggior sviluppo. Nel momento in cui le aziende analizzano con maggior attenzione i costi gestionali, anche in termini di risorse, e prendono in considerazione l'opportunità di sostituire il sistema informativo la soluzione proposta da Elelco risulta vincente.
ELELCO-Plus è un ERP internazionale utilizzato sia in Italia che all'estero: Portogallo, Spagna, Francia, Belgio, Olanda, Germania, Austria, Inghilterra, Slovenia, Croazia, India e Brasile. Il prodotto è tradotto e localizzato secondo le normative di ciascun paese.

Potrebbe farci un esempio di una vostra implementazione?

Aptar Milano S.r.l., fino al 2010 Somova S.r.l., società leader nella produzione nel settore del packaging per cosmetica e personal care, in particolare per ciò che riguarda i sistemi di "dispensing" sia aerosol che non-aerosol ed i relativi accessori in plastica.
Il progetto per lo sviluppo e l'impianto di ELELCO-Plus Manufacturing è iniziato nel mese di settembre, concluso in dicembre, con startup il primo di gennaio 2010.
Il progetto prevedeva l'implementazione di ELELCO-Plus Manufacturing in sostituzione di un ERP Standard e datato. Oltre a soddisfare le esigenze in ambito

amministrativo, avrebbe dovuto risolvere le necessità in ambito della gestione ordini clienti, della programmazione, gestione e consuntivazione della produzione, della contabilità di magazzino e del controllo dei flussi della movimentazione, nella gestione delle scorte, l'MRP, gli acquisti ed il controllo di gestione.
Il ciclo di produzione prevede l'intervento di due reparti: il reparto "Stampaggio" che costruisce semilavorati in polipropilene ed il reparto "Assemblaggio" che li assembla, ottenendo il prodotto finito. Ciclo classico per una gestione "DFT", a domanda di flusso, dove gli ordini cliente rappresentano la domanda nei confronti del reparto di assemblaggio; le commesse di assemblaggio costituiscono la domanda verso il reparto di stampaggio, mentre le commesse di stampaggio generano il fabbisogno delle materie prime, queste ultime gestite tramite MRP.

"La scelta di utilizzare ELELCO-Plus Manufacturing, ha consentito alla nostra società di utilizzare un ERP in grado di soddisfare le nostre esigenze e di avere il controllo dei processi di business".
Dott. Paolo Ramella, Amministratore Delegato APTAR MILANO S.r.l.

Il sistema genera automaticamente le proposte di produzione e di acquisto, in funzione dei fabbisogni, con scadenze a scalare, pilotate dal flusso della domanda.
Il flusso della domanda controlla e pilota i carichi di lavoro dei due reparti, degli stampi e delle diverse "isole" produttive. Nella fase di progettazione e realizzazione del sistema informativo si è dovuto tener conto di una serie di specificità, proprie di Aptar Milano, fra queste:

- Produzione annuale di milioni di pezzi;
- Produzione a ciclo continuo, 24/24, 365/365;
- Grandi ingombri sia in fase di stoccaggio che di spedizione;

In particolare Aptar Milano lamentava la mancanza di:

- Un sistema di controllo dell'avanzamento della produzione, preciso e puntuale;
- La gestione logistica del magazzino e dell'approntamento delle spedizioni;
- Il calcolo dei costi effettivi di produzione ed il confronto con gli standard;

Con l'implementazione di ELELCO-Plus Manufacturing, sono stati inseriti terminali wireless sia in produzione che in magazzino. Ogni commessa è correlata con etichette per ciascuna scatola e ciascun pallet. Vengono rilevati tramite lettura di codici a barre, posti sul modulo di commessa, o a bordo macchina, o dalle etichette scatola e pallet, lo start di commessa, la natura ed i lotti di tutte le materie prime ed i semilavorati impiegati, anche ai fini della rintracciabilità, tutti i fermi di produzione e relative motivazioni, l'avvenuta produzione di ogni scatola di semilavorato o di prodotto finito e i trasferimenti al magazzino di stoccaggio dei pallets completati: tutto questo in tempo reale!
Il successo dell'operazione è strettamente correlato con la gestione di tutti i processi tramite un unico sistema, si pensi per esempio alla manutenzione di fabbrica, gestendo la manutenzione programmata delle isole produttive e degli stampi, in funzione del numero di pezzi prodotti, con ovvia conseguenza sulla disponibilità di risorse e quindi sulla programmazione della produzione.
Il controllo in tempo reale dell'andamento della produzione di ciascuna isola ha permesso interventi immediati dei capi turno, a fronte di qualsiasi tipologia di fermo o di ritardo. Prima dell'utilizzo di ELELCO-Plus Manufacturing esistevano solo consuntivi di commessa, ottenuti quindi a fine lavori, senza più nessuna possibilità d'intervento correttivo.
Il controllo qualità in fase di produzione è ora gestito e rilevato tramite terminali wireless, con segnalazioni di warning quando un controllo richiesto non è stato effettuato. L'impiego di terminali wireless in magazzino permette la gestione dell'alimentazione dei reparti produttivi e l'approntamento delle spedizioni ai clienti.
La precisione raggiunta ha reso inutili le operazioni inventariali: solo qualche controllo a campione, per confermare l'esattezza delle risultanze contabili.
A seguito della scelta fatta APTAR ha eliminato i diversi software presenti nell'azienda portando alla razionalizzazione della gestione, alla sicurezza delle informazioni e ad una base dati comune fra tutti i processi.
Sono stati implementati, ottimizzandoli in base alle esigenze di APTAR, i processi delle aree Controllo di gestione e Magazzino/Logistica utilizzando strumenti moderni e innovativi, con l'obiettivo di migliorare i flussi, tracciare tutta la filiera, ridurre i tempi e fornire un servizio preciso e puntuale sia al proprio interno che alla clientela.
Oggi APTAR è in grado di avere una visione puntuale e precisa dei costi industriali ed ha sotto controllo tutti i processi aziendali: dall'ordine cliente al magazzino, dall'ordine fornitore alla produzione, fino alla consegna della merce.
ELELCO-Plus Manufacturing è installato presso il DATA CENTER di ELELCO e fornito in modalità OUTSOURCING.
Il Dott. Paolo Ramella, Amministratore Delegato APTAR MILANO S.r.l. ha dichiatato "La scelta di utilizzare ELELCO-Plus Manufacturing, ha consentito alla nostra società di utilizzare un ERP in grado di soddisfare le nostre esigenze e di avere il controllo dei processi di business". ■

INVESTIMENTI: EVOLUZIONE DELLA TASSAZIONE SULLE RENDITE FINANZIARIE DAL GOVERNO BERLUSCONI AL GOVERNO MONTI

Cosa è cambiato con la nuova manovra finanziaria in termine di tassazione degli investimenti? Analizziamo, per tipologia di prodotto, la tassazione delle rendite finanziarie e la loro evoluzione

Marco Gambìn
Analista ed esperto
di Mercati Finanziari

Dal 1 gennaio 2012 è entrata in vigore, in base alla manovra finanziaria approvata nel 2011, la nuova tassazione degli investimenti finanziari.
La nuova tassazione è una vera rivoluzione: l'aliquota che si deve pagare sulle rendite finanziarie è stata unificata al 20% per tutte le tipologie di investimento (vedi sintesi in tab. 1) con l'esclusione dei titoli dello stato italiano e degli altri titoli emessi dai paesi che permettono un adeguato scambio di informazioni con l'amministrazione finanziaria italiana.
Titoli equiparabili ai nostri titoli di stato sono i buoni postali fruttiferi, i titoli obbligazionari delle amministrazioni statali, di enti territoriali (ad esempio i BOC) ed inoltre i titoli emessi da istituzioni sovranazionali come per esempio Bers, Bei, Ceca, Euratom e Birs.
Resta invece confermata l'agevolazione per i fondi pensione i cui proventi saranno tassati ancora al 11%. Inoltre, nascerà una nuova categoria di investimenti: i piani di risparmio a lungo termine che saranno tassati al 12,50%.
Con l'ultima legge di stabilità, ex legge finanziaria, è arrivato anche il "superbollo" sui depositi titoli (vedi tab. 2): in sostanza il DL 98 del 2011 ha introdotto nuove norme in materia di tassazione per i depositi titoli in senso "progressivo". Alla luce della nuova tassazione, da gennaio, risultano più convenienti, per investimenti in liquidità, conti correnti e conti di deposito, certificati di deposito e depositi di risparmio la cui imposta cala dal 27% al 20%. Restano invece invariati i titoli di stato, ed equiparati, mentre potrebbero perdere l'appeal i pronti contro termine la cui aliquota è salita dal 12,5% al 20%. Tra gli investimenti a medio e lungo termine sono penalizzate soprattutto le obbligazioni societarie (bancarie e non) e le azioni.
In definitiva, al di là dell'intervento del legislatore teso ad uniformare la tassazione delle rendite finanziarie, agevolando titoli di stato e fondi pensione – anche se è auspicabile ormai unificare la tassazione a livello almeno europeo – sarà interessante valutare come cambierà l'offerta a livello di rendimenti da parte degli enti emittenti per superare quella delle emissioni statali e degli organismi internazionali equiparati (Tabelle 1 e 2).

Tabella 1 - La nuova tassazione delle rendite finanziarie

	Vecchia tassazione	dal 01/01/2012	Necessità dossier titoli
Conti correnti, conti deposito vincolati, certificati di deposito, deposito a risparmio	27%	20%	No
BOT-BTP-CCT	12,50%	12,50%	Sì
Pronti contro termine	12,50%	20,00%	Sì/No, molti intermediari lo richiedono
Bund – altri titoli di stato equiparati	12,50%	12,50%	Sì
Buoni Postali	12,50%	12,50%	No
Obbligazioni Bancarie	12,50%	20,00%	Sì
Corporate Bond	12,50%	20,00%	Sì
Fondi Comuni di investimento	12,50%	20,00% con compensazione per la parte investita in titoli stato	No
ETF obbligazioni/liquidità	12,50%	20,00% con compensazione per la parte investita in titoli di stato	Sì
ETF azionari	12,50%	20,00%	Sì
ETC (Exchange Traded Commodities)	12,50%	20,00%	Sì
Azioni (Capital Gain e dividendi)	12,20%	20,00%	Sì
Sicav azionarie	12,50%	20,00%	Sì/No, molti intermediari lo richiedono
Fondi immobiliari quotati (Capital Gain)	12,50%	20,00%	Sì
Fondi Pensione	11,00%	11,00%	No
Piani di risparmio a lungo termine (di nuova istituzione)	12,50%	12,50%	-
Polizze vita, Unit Linked e Index Linked	12,50%	20,00%	No
Gestioni separate	12,50%	20,00%, con compensazione per la parte investita in titoli di stato	No
Gestioni patrimoniali	12,50%	20,00%, con compensazione per la parte investita in titoli di stato	No
Derivati quotati (Es. futures e options)	12,50%	20,00%	Sì
Derivati non quotati (Es. SWAP e CFD)	12,50%	20,00%	No

Tabella 2 - il nuovo bollo sul dossier titoli previsto dal governo Berlusconi (abrogate al 31/12/2011)

Giacenza	Prima	Dal 01/01/2012	Dal 01/01/2013
< ai 50.000,00 €	34,20 €	34,20 €	34,20 €
Da 50.000,00 € a 149.999 €	-	70,00 €	230,00 €
Da 150.000,00 € a 499.999,00 €	-	240,00 €	780,00 €
Oltre 500.000,00 €	-	680,00 €	1.100,00 €

Mentre la rivista sta andando in stampa, il governo Monti presentando la nuova manovra, ha cambiato ancora l'imposta di bollo sul deposito titoli. Via il "superbollo", introdotto la scorsa estate dal governo Berlusconi di cui abbiamo parlato in precedenza, sostituito da un nuovo prelievo che viene applicato su tutti gli strumenti finanziari, indipendentemente dal fatto che siano o meno inclusi nel deposito titoli. L'intendimento del governo Monti, così come presentato, è quello di colpire tutti gli strumenti di investimento finanziario, compresi i fondi comuni (ad esclusione di quelli pensione e sanitari) e le polizze assicurative (almeno quelle a contenuto finanziario come le index e le unit linked). La nuova imposta di bollo diventa proporzionale al valore degli strumenti finanziari detenuti dagli investitori ed è calcolata in proporzione al valore di mercato degli stessi e non più a scaglioni in base al valore del deposito.
A partire dal gennaio 2012 verrà dunque applicata un'aliquota dello 0,10% mentre a decorrere dal gennaio 2013 il prelievo salirà allo 0,15% (Tabella 3).

Tabella 3 - Come cambia l'imposta di bollo con la manovra Monti sul dossier titoli

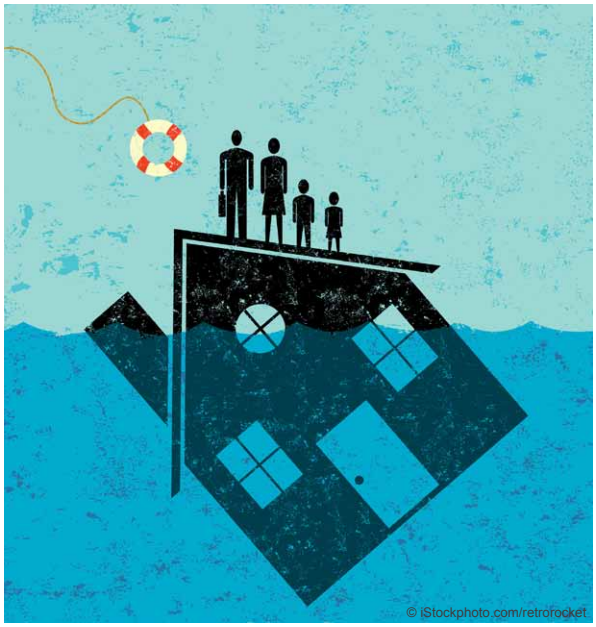
Su tutti gli strumenti finanziari	Su tutti gli strumenti finanziari
Dal 2012	Dal 2013
0,10% sul valore di mercato	0,15% sul valore di mercato
L'imposta è dovuta nella misura minima di 34,20 € e nella misura massima di 1200,00 €	L'imposta è dovuta nella misura minima di 34,20 € e nella misura massima di 1200,00 €

Le indicazioni, contenute nella bozza della manovra finanziaria di dicembre 2011, vanno a sostituire l'intera normativa sull'imposta di bollo da applicare al deposito titoli comprese le novità introdotte la scorsa estate dal governo Berlusconi. Per avere la conferma definitiva, dovremo tuttavia attendere le necessarie precisazioni che arriveranno dalla relazione tecnica di accompagnamento alla manovra, dai decreti attuativi e dalle circolari emanate dall'Agenzia dell'Entrate. Per quanto riguarda i bolli sui conti correnti bancari e postali dal 1 gennaio 2012 saranno così regolati: per il cliente persona fisica 34,20 €, l'imposta non è dovuta quando il valore medio di giacenza annuo è complessivamente inferiore a 5000,00 €. Per i clienti diversi dalle persone fisiche il bollo ammonta a 100,00 €. Ci riserviamo comunque di tornare sull'argomento nei prossimi numeri della rivista. ■

IL FONDO PATRIMONIALE: TUTELARE IL PATRIMONIO A GARANZIA DEL TENORE DI VITA DELLA FAMIGLIA

Un istituto giuridico che può, in presenza di un legame matrimoniale, garantire la stabilità economica ed il tenore di vita della famiglia. Strumento particolarmente adatto per liberi professionisti ed imprenditori

Elisa Venturini
Dottore Commercialista
e Revisore Legale Contabile



Garantire la stabilità economica, il tenore di vita della propria famiglia e la tutela del patrimonio, soprattutto in un panorama economico come l'attuale, ove tra l'altro intervengono anche fattori di criticità esterni non sempre imputabili alla capacità imprenditoriale o semplicemente gestionale dei singoli, diventa un tema più che mai importante.
Ad aiutarci in tal senso il nostro legislatore ha, da tempo, inserito il Fondo Patrimoniale (art. 167 e seg. c.c.); un istituto giuridico non del tutto conosciuto seppur introdotto nel nostro ordinamento già dal 1975, con la riforma del Diritto di famiglia, di facile attuazione e di modico impegno economico.
Il requisito essenziale per il Fondo Patrimoniale è la presenza di un legame matrimoniale essendo detto istituto basato su un concetto di famiglia tradizionale. Chi per il momento di vita o per scelta sia più vicino allo status di famiglia allargata o di coppia non basata sul matrimonio, dovrà considerare altri strumenti per il raggiungimento del medesimo obiettivo, tra cui di recente introduzione il "Vincolo di destinazione" che prossimamente approfondiremo.
Tramite il Fondo Patrimoniale con un atto pubblico "ciascuno o ambedue i coniugi" (o un terzo anche per testamento) costituiscono un patrimonio separato ove vengono fatti confluire determinati beni che da quel momento sono vincolati, finalizzati, destinati ai bisogni della famiglia e al mantenimento del tenore di vita prescelto dai coniugi per la famiglia stessa.
Proprio per questa sua finalità il Fondo Patrimoniale viene spesso annoverato tra altri strumenti di "segregazione del patrimonio" o sarebbe forse meglio specificare "di alcune tipologie di patrimonio". Infatti, è importante sottolineare come nel Fondo

Patrimoniale possano essere conferiti, anche in momenti diversi, solo alcune tipologie di beni, oltre ai frutti e ai diritti reali sugli stessi, e precisamente: beni immobili, mobili iscritti in pubblici registri, titoli di credito nonché, di recentissimo accoglimento dottrinale, anche quote di società a responsabilità limitata.
Per il Legislatore solo i predetti beni – che possono godere di un chiaro sistema di pubblicità - sono strettamente legati al tenore di vita prescelto dai coniugi per la famiglia; tenore di vita rispetto al quale non esiste peraltro nessuna prescrizione legislativa oggettiva che ne determini i confini meritevoli di tutela dovendo per la giurisprudenza "ricomprendere anche tutte quelle esigenze volte al pieno mantenimento ed all'armonico sviluppo della famiglia, al potenziamento della sua capacità lavorativa, restando escluse solo le esigenze voluttuarie o caratterizzate da intenti meramente speculativi"[1].
Proprio perché sono i coniugi a scegliere il tenore di vita della famiglia da garantire, i beni conferiti non debbono necessariamente coincidere con l'universalità dei beni di proprietà, anzi nella prassi spesso accade che venga conferito nel Fondo Patrimoniale unicamente l'immobile coincidente con la casa di residenza della famiglia, talvolta aggregato all'immobile destinato alle vacanze, non solo in ragione della specifica finalità di questo Istituto giuridico ove i beni e i frutti garantiscono unicamente le obbligazioni assunte dal nucleo famigliare, ma anche per l'effettivo effetto segregativo sui beni conferiti che per contro limita i poteri dispositivi sui beni stessi o sottopone a particolari passaggi giuridici la circolazione dei beni ivi inseriti.
Inoltre i coniugi (o il terzo) sono liberi di conferire o di non conferire i beni, di disporre regole particolari sull'amministrazione dei beni destinati e di attivare clausole affinché chi conferisce rimanga proprietario finale del bene evitando così effetti traslativi tra i coniugi.
Nel caso in cui i coniugi optino appunto per il mantenimento della proprietà in capo al soggetto conferente, l'atto, non avendo finalità traslative ma solo vincolanti sui beni, sarà soggetto a registrazione con imposta in misura fissa cosicché unica premura dovrà essere l'imputazione in parti uguali dei redditi dei beni nelle singole dichiarazioni dei redditi dei coniugi, questo indipendentemente dalle quote di proprietà, in ottemperanza alla normativa fiscale.
Comunque sia, il vincolo di destinazione creato dalla costituzione del Fondo Patrimoniale rende i beni conferiti non esigibili da creditori diversi da quelli relativi a debiti contratti a beneficio della famiglia. Affinché il Fondo Patrimoniale sia ritenuto opponibile ai terzi dovrà essere annotato a margine dell'atto di matrimonio e per i beni mobili registrati e per gli immobili dovrà essere oggetto di trascrizione, assicurando così piena ed efficace pubblicità ai terzi.
Certo è che il privilegio segregativo, che la costituzione del Fondo Patrimoniale crea, seppur in presenza di corretta pubblicità, non sarà comunque efficace in caso di utilizzo di tale strumento per finalità elusive o in situazioni di insolvenza conclamata anche solo di uno dei soggetti beneficiari di tale istituto giuridico (i coniugi).
Il Fondo Patrimoniale infatti, come strumento di tutela del patrimonio, avendo quale unica finalità di garantire alla propria famiglia costante stabilità economica, può ritenersi consigliabile ogni qualvolta i coniugi - o almeno uno di essi - svolgano attività con potenziale rischio relativo a responsabilità di natura professionale, quali ad esempio professionisti, amministratori locali, amministratori di società di capitali, imprenditori, ma non solo in quanto ogni soggetto anche privato può trovarvi beneficio e tranquillità.
La circostanza di essere soggetti passivi di azioni di responsabilità, procedure di sequestro e pignoramento, azioni esecutive o richieste risarcitorie, rischia di intaccare quel patrimonio che permette alla famiglia di avere e mantenere un determinato tenore di vita, penalizzando componenti della famiglia che non hanno nessuna responsabilità con la fattispecie che provoca l'aggressione al patrimonio.
L'aspetto di tutela della famiglia, in particolare dei figli minori, si desume anche dalle cause di decadenza previste dal codice civile per detto istituto. Il Fondo Patrimoniale cessa con il venire meno degli effetti civili del matrimonio e quindi ad esempio per divorzio giudiziale ma anche per morte di uno dei coniugi; in questi casi però la normativa prevede un'eccezione e cioè che il Fondo Patrimoniale resti comunque in essere in presenza di figli minori, fino al "compimento della maggiore età dell'ultimo figlio" garantendo in tal modo la tranquillità economica acquisita da tali soggetti.
Un aspetto importante da sottolineare è che il Fondo Patrimoniale non interagisce con le convenzioni matrimoniali né tantomeno con la possibilità - ad esempio - di redigere un testamento lasciando parallelamente piena libertà di pianificare la propria successione mortis-causa.
Certo è che in caso di figli minori l'esecuzione testamentaria dei beni caduti in successione conferiti nel Fondo Patrimoniale sarà sospesa fino alla maggiore età dei figli, ritenendosi prioritaria la tutela scelta dai coniugi "in vita".
Nonostante il Fondo Patrimoniale non sia di recente introduzione, pertanto colmo di datata giurisprudenza, è d'obbligo un preventivo approfondimento in merito agli aspetti legali e ai rischi eventuali e futuri; in particolare mi riferisco alla possibile strumentalizzazione - da parte di quel coniuge che nulla ha conferito - in uno scenario di separazione giudiziale matrimoniale.
Medesima cautela e lungimiranza si renderà necessaria in merito alla scelta del momento temporale di costituzione del Fondo Patrimoniale affinché si evitino richiami a volontà elusive della responsabilità patrimoniale generale soggettiva, ben lontane sia dalla ratio della norma che dalle motivazioni di tutela e solidarietà famigliare del soggetto stipulante. ■

(1) sentenza cassazione 314/84.

Greennova

Innovazioni tecnologiche e sostenibilità

"Sei un'azienda che realizza brevetti e prodotti basati sull'innovazione tecnologica, rispettando l'ambiente e l'uomo?"

"Vuoi farli conoscere al mercato?"

Greennova è la nuova rubrica di Capitale Intellettuale dedicata all'innovazione tecnologica ed alla sostenibilità: una vetrina importante per le aziende di ogni settore che potranno mettersi in luce attraverso diverse forme di approccio.

News Innova:
spazio gratuito per l'inserimento di news aziendali (porzione di pagina)

Rinnova:
redazionale a pagamento (pagina intera)

Il progetto culminerà nel riconoscimento annuale della

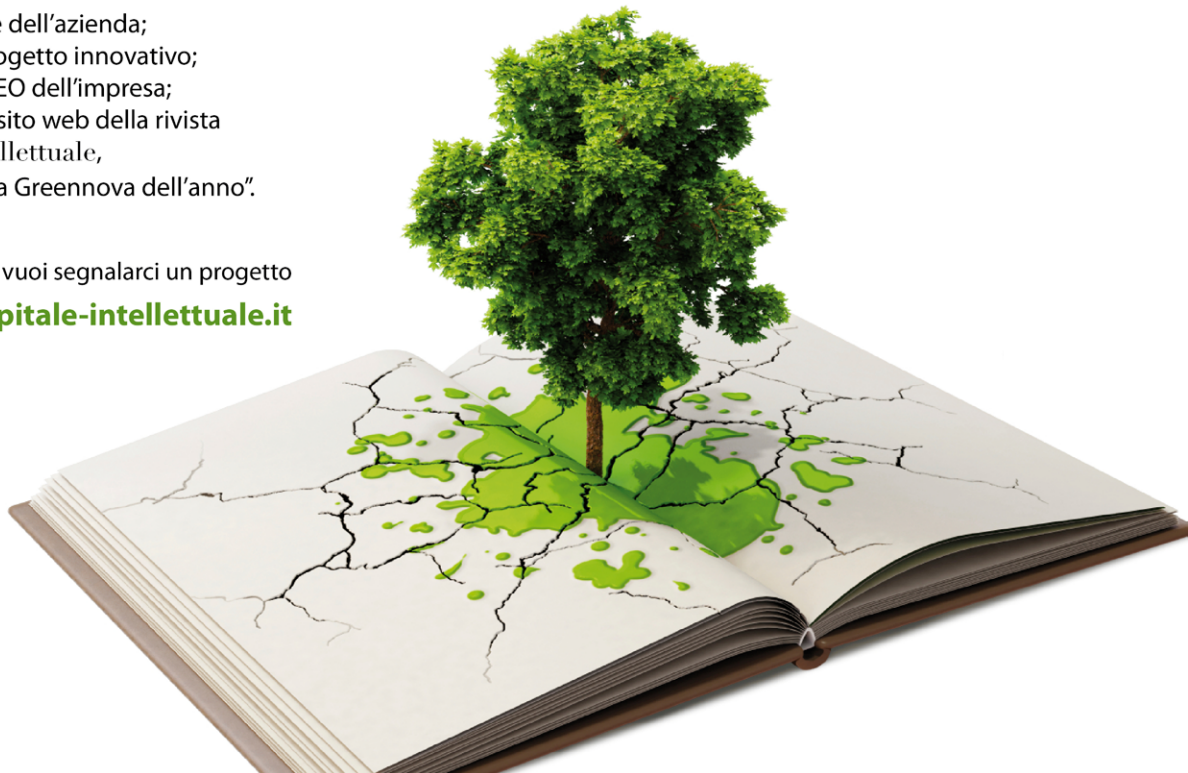
AZIENDA Greennova 2012

all'azienda che presenterà la miglior innovazione tecnologica con un forte impatto sulla sostenibilità.
La redazione di Capitale Intellettuale selezionerà il miglior progetto cui dedicherà, nel primo numero dell'anno successivo, un approfondimento con:

- presentazione dell'azienda;
- scheda del progetto innovativo;
- intervista al CEO dell'impresa;
- presenza, nel sito web della rivista Capitale Intellettuale, quale "Azienda Greennova dell'anno".

Se sei interessato o vuoi segnalarci un progetto

redazione@capitale-intellettuale.it



Nasce a Parma il nuovo brevetto "green" che rivoluziona il mondo della riparazione auto

e che dimostra come, partendo da una idea intelligente e da una attenta progettazione, anche sul fronte industriale è possibile dare un il proprio contributo alla **salvaguardia ambientale**.

Forte della propria esperienza nella produzione di stazioni per la ricarica aria condizionata su automezzi, Brain Bee, azienda leader nel settore automotive introduce **ECO LOCK ®**, **raccordo intelligente antidispersione.**

Il sistema **ECO LOCK ®** Brain Bee (coppia raccordi antidispersione e relativo software) nasce nell'ambito dello studio e progettazione di una nuova linea di strumenti di ricarica Aria Condizionata che potesse rispondere a tutti i requisiti di omologazione dettate da VDA, la prestigiosa Associazione Costruttori Automobilistici (Germania), ed in particolare alla questione del **contenimento dei gas refrigeranti dispersi nell'aria** durante le normali operazioni di utilizzo dell'apparecchiatura in officina.

Prima e unica fra i costruttori mondiali di strumenti automotive, Brain Bee propone un sistema che non solo risponde pienamente a tale esigenza, ma addirittura annulla quello che in gergo viene definito *"l'effetto sbuffo"*, vale a dire la fuoriuscita di quelle minime quantità di gas che sembravano essere fisiologicamente legate alle normali operazioni di utilizzo dello strumento.

Il risultato è che oggi, a seguito di test condotti da TÜV RHEINLAND, il sistema **ECO LOCK ®** è riconosciuto quale **unica tecnologia conforme VDA.**

Quali sono i vantaggi concreti che si otterrebbero dall'introduzione di questo geniale sistema?

Sicuramente una forte riduzione della quantità di gas refrigerante che annualmente viene disperso nell'atmosfera e che, con il suo alto grado di inquinabilità,incide fortemente sul delicato equilibrio ambientale. Si calcola infatti che se **ECO LOCK ®** fosse installato su tutte le Stazioni di Ricarica che si occupano della manutenzione dei 250 milioni (circa) di auto circolanti in Europa, la semplice eliminazione dell' "effetto sbuffo" permetterebbe di eliminare quasi 1450 GWP, **pari a più di 100.000 tonnellate di emissione CO_2.**

Non trascurabili sono anche gli altri vantaggi diretti, quali un maggior livello di **sicurezza nell'ambiente di lavoro** e un **migliore controllo dei consumi** di gas che, incidendo direttamente sul contenimento dei costi, permetterebbe un risparmio economico all'autoriparatore.

SISTEMA RACCORDI PER STAZIONI A/C CON TECNOLOGIA **ANTI-DISPERSIONE**

L'AZIENDA

Nata nel 2001 grazie alla fusione di 2 aziende operanti nel settore automotive in Parma, Brain Bee è oggi il marchio di riferimento nei mercati internazionali delle attrezzature per autofficina: Diagnosi e Autodiagnosi, Stazioni di ricarica A/C, Controllo Emissioni e Pulisci Iniettori.

In questi primi 10 anni,la filosofia di Brain Bee è sempre stata la medesima: fare della qualità e dell'innovazione i propri punti di forza.

Costanti e cospicui investimenti in progettazione e ricerca e sviluppo hanno permesso a Brain Bee di essere oggi il partner ideale per rispondere alle esigenze dei professionisti dell'autoriparazione, tramite l'ampia offerta di prodotti di alta tecnologia nati nei laboratori di Parma con l'obiettivo di facilitare e migliorare il lavoro quotidiano d'officina.

BRAIN BEE
Sede centrale: via Quasimodo, 4/a - PARMA
www.brainbee.it

Da 35 anni la Professionalità nella Formazione e nello Sviluppo delle Persone si chiama AIF

www.aifonline.it

Via Antonio da Recanate, 2 - 20124 Milano
Tel. 02 48013201 - Fax. 02 48195756
aifitaly@tin.it

L'AIF, Associazione Italiana Formatori, è l'organizzazione che riunisce, da 35 anni, coloro che esercitano professionalmente l'attività di esperti di processi di apprendimento per gli adulti e che si occupano di sviluppo delle Persone. Affinare le conoscenze, favorire la crescita di relazioni professionali, generare, sviluppare e certificare le competenze possedute nello svolgimento della propria attività costituiscono solo alcune delle finalità che AIF persegue secondo un approccio etico e deontologico alla professione del Formatore.

I NUMERI DI AIF

- 2500 Soci Professionisti
- 20 Delegazioni Regionali
- 300 seminari e workshop per l'anno 2011
- 20 Convegni e Festival specialistici per l'anno 2011
- 1 Registro Nazionale dei Formatori Professionisti Certificati
- 1 Convegno Nazionale
- 1 Giornata Nazionale della Formazione

AIF è associato

ETDF - European Training and Development Federation

IFTDO - International Federation of Training and Development Organizations

IASIA - International Association of Schools and Institutes of Administration

AIF
ASSOCIAZIONE ITALIANA FORMATORI

LA FORMAZIONE EFFICACE E LA BUONA SICUREZZA

La formazione del lavoratore è fondamentale per informare sui rischi presenti nei luoghi di lavoro e sulle corrette procedure operative: l'obiettivo è creare la cultura della sicurezza

Luca Pasini
Consulente in ambito sicurezza sul lavoro e ambiente

Nei lontani anni '50 l'Italia fu uno dei primi paesi europei a dotarsi di un quadro normativo in materia di tutela dei lavoratori dai rischi presenti nei luoghi di lavoro.
Analizzando inoltre l'evoluzione del nostro quadro normativo in materia di sicurezza sul lavoro possiamo definire il 1994 come un anno che ha portato un'importante svolta nella gestione della sicurezza negli ambienti produttivi.
L'emanazione del D.Lgs. 626/94 portò a definire in modo chiaro un concetto fondamentale, ovvero la responsabilità di ciascun lavoratore riguardo la salute e sicurezza propria e delle altre persone presenti nel luogo di lavoro, in funzione della formazione ricevuta, delle istruzioni e mezzi forniti dal datore di lavoro.
Come logica conseguenza di quanto sopra si definiva in modo esplicito anche la necessità di informare, formare e, ove necessario, addestrare i lavoratori riguardo i rischi presenti nei luoghi di lavoro e sulle corrette procedure operative, con particolare riferimento alla gestione dei rischi residui, cioè quelli non eliminabili attraverso interventi migliorativi di natura tecnica ed organizzativa.
Negli anni precedenti al D.Lgs. 626/94 furono emanati altri decreti che prevedevano una formazione specifica per i lavoratori addetti a particolari mansioni o esposti a rischi gravi: basti ricordare la necessità di abbinare la formazione alla consegna dei cosiddetti dispositivi di protezione individuale (DPI) "salvavita" (maschere filtranti, autorespiratori, imbracature e dispositivi contro le cadute dall'alto, per citarne alcuni) definita dal D.Lgs. 475/92.
Il decreto però chiedeva una cosa differente: era fatto obbligo al datore di lavoro di informare i propri lavoratori sulla struttura aziendale in tema di sicurezza ("chi fa cosa") e sui rischi a cui risultavano esposti durante l'attività lavorativa, al fine di renderli consapevoli delle possibili conseguenze sulla sicurezza e salute di tutte le persone presenti nel luogo di lavoro, formandoli ed addestrandoli riguardo l'applicazione delle procedure e

delle buone prassi. Venivano inoltre fissati dei riferimenti precisi sull'erogazione della formazione, che doveva (e deve tuttora) essere svolta all'atto dell'assunzione, ad ogni trasferimento o cambiamento di mansione da parte del lavoratore, ad ogni modifica significativa che interviene nel processo produttivo (introduzione di nuove attrezzature e macchine, nuove tecnologie, nuove sostanze chimiche, ecc.) e successivamente ripetuta periodicamente, anche in funzione dell'evoluzione aziendale e della tecnologia applicata.
Si chiedeva, in estrema sintesi, di creare la "cultura della sicurezza".
Nel periodo compreso tra settembre 2007 e agosto 2009 venne intrapreso un processo di revisione e aggiornamento del quadro normativo che si concluse dapprima con l'emanazione del D.Lgs. 81/2008 e la successiva modifica allo stesso, con il D.Lgs. 106/2009.
Da quel processo l'attenzione alla formazione ne uscì rafforzata: infatti non solo le indicazioni del D.Lgs. 626/94 vennero confermate, ma venne fissato un altro importante elemento, ovvero che la formazione deve essere efficace (adeguata, sufficiente, deve tenere conto delle differenti provenienze dei lavoratori e prevedere la verifica sull'apprendimento) e appositamente progettata per lavoratori, proposti e dirigenti, con l'obiettivo di fornire a ciascuno adeguati strumenti per la gestione delle proprie responsabilità.
Nonostante quindi il quadro normativo nel corso degli anni abbia sempre più attribuito importanza alla formazione, molte aziende continuano a ritenere che le risorse impiegate in questo ambito siano spesso prive di un reale ritorno in termini di maggiore sicurezza, tant'è che spesso si predilige l'investimento in interventi strutturali ed organizzativi (inserimento di protezioni su linee produttive, redazione di procedure operative, ecc.) all'investimento sulle persone.
Una delle principali ragioni di questa tendenza può essere ricercata nel legame tra investimento e risultato ottenuto: aumentare la sicurezza di una macchina incrementando le protezioni presenti rappresenta un investimento tangibile, del quale è possibile vedere il risultato in modo esplicito non appena terminata la fase di installazione, mentre investire in formazione, significa investire su un obiettivo molto più complesso, ovvero cambiare le "teste" delle persone presenti nelle nostre aziende, che potremmo definire "intangibile".
È altresì vero che la storia della prevenzione e sicurezza è già passata attraverso il sentiero degli interventi tangibili, ottenendo buoni risultati che, ad oggi, sembra ci abbiano portato al loro limite asintotico: infatti nonostante la maggior parte delle aziende abbia strutture produttive rispondenti alle norme di sicurezza, tutti gli anni riviviamo una tragica realtà che racconta di diverse migliaia di nuovi invalidi e morti sul lavoro.
Andando inoltre a recuperare le conclusioni di studi ed analisi svolte sui temi della prevenzione degli infortuni risalenti alla realtà industriale statunitense degli anni '30, troviamo affermazioni "rivoluzionarie": si può infatti leggere che circa il 88% degli infortuni sono dovuti a comportamenti errati di persone (solo il 10% era imputabile a difetti di funzionamento delle macchine…. era il 1930!!), che gli infortuni sono generati da errori di persone indotti da fattori ereditari, come ad esempio le nostre esperienze, la formazione ricevuta e l'ambiente sociale sfavorevoli ma, anche che un'azienda sicura è un'azienda produttiva, ovvero sicurezza e produzione non sono in opposizione.
Mettendo insieme quindi quanto imposto dalla normativa odierna in materia di sicurezza e quanto ci insegna la storia si potrebbe giungere ad una conclusione: la formazione effettuata non come esclusivo adempimento di legge, ma come modalità per agire sulle persone o, ancora meglio, per aiutarle ad evolvere, rappresenta probabilmente il migliore modo per generare risultati in termini di sicurezza che siano nel contempo determinanti e duraturi nel tempo.
La buona formazione, quella che porta a definire una sicurezza efficace, deve quindi inevitabilmente passare attraverso non solo una fornitura di conoscenze tecniche e nozioni comportamentali ai lavoratori, ma anche produrre una seria presa di coscienza da parte di questi riguardo ai vantaggi che la sicurezza in azienda può portare per ognuno di loro, sia in termini di qualità della vita che in termini economici.
Questo percorso presenta sicuramente maggiori difficoltà rispetto ad un percorso di formazione "standard": ci si troverà infatti a dover abbattere barriere culturali costruite sull'ansia legata al nuovo approccio e a scardinare abitudini consolidate nel passato.
L'obiettivo finale da raggiungere però è particolarmente pregevole e rilevante: riuscire a produrre un cambiamento di mentalità tale per cui la prevenzione e l'attenzione alla sicurezza non siano solo un'imposizione della dirigenza, ma una richiesta del lavoratore stesso, in quanto vissute come un requisito fondamentale del luogo di lavoro e per il benessere personale.
Come nel 1930, la maggior parte degli infortuni che quotidianamente accadono nelle nostre aziende sono riconducibili a comportamenti errati delle persone (rimozione di protezioni, azioni non sicure, disattenzioni, ecc.): dimostrando ed insegnando a tutte le persone dell'organizzazione (dal datore di lavoro fino ai lavoratori) che la sicurezza è un valore, così come lo devono essere la qualità del prodotto ed i volumi realizzati, e non pretendendo il rispetto acritico di norme e procedure si potrà ottenere una reale ed efficacie gestione della sicurezza, partendo da una valutazione dei rischi effettuata con l'apporto delle singole competenze aziendali, fino alla definizione di misure di miglioramento e procedure largamente condivise e quindi rispettate ed applicate con costanza.
Prendendo spunto dalla metafora del prigioniero ("si può imporre la prigionia, non la libertà") possiamo concludere che, se fino ad oggi la gestione autoritaria ed impositiva della sicurezza ha portato ai risultati conosciuti, ora è giunto il momento di insegnare ai nostri dirigenti, preposti e lavoratori la "libertà" di lavorare in sicurezza. ■

LA CERTIFICAZIONE MADE IN ITALY: COSTI, OPPORTUNITÀ E BENEFICI

Il Made in Italy è da sempre uno dei principali strumenti a difesa della qualità e dell'innovazione del sistema industriale italiano. Attraverso lo studio dell'iter di certificazione volontaria cercheremo di scoprirne i benefici

Carlo Del Sante
Consulente Apco Qualità
e Sicurezza

In controtendenza rispetto alla crisi di credibilità internazionale del nostro paese ed all'assenza di politiche nazionali di tutela e sovvenzione del marchio "Made in Italy", si segnala un crescente interesse da parte di aziende di vari settori (tessile, alimentare, automotive, energetico, ecc.) ad associare al proprio prodotto il marchio di provenienza italiana, a garanzia per il cliente di una specificità rispetto ai concorrenti e a prevenzione di pericolose delocalizzazioni produttive verso paesi in via di sviluppo.
La possibilità di supportare la dichiarazione Made in Italy con una certificazione di terza parte rilasciata da un ente accreditato, e riconosciuto a livello internazionale, può rinforzarne l'attendibilità e la spendibilità sul mercato. In mancanza di leggi o regolamenti che possano disciplinare o sovvenzionare tale dichiarazione (come ad esempio nel caso del settore fotovoltaico, dove il decreto interministeriale 5 maggio 2011 prevede tariffe incentivanti per la costruzione di impianti sul territorio italiano) nasce quindi l'esigenza di una certificazione volontaria del Made in Italy, per la quale possono risultare utili le seguenti informazioni.

Iter di certificazione volontaria Made in taly

L'iter tipico di una certificazione Made in Italy richiede di:

1. identificare la linea di prodotti alla quale applicare la certificazione Made in Italy;
2. scegliere un ente di certificazione accreditato e riconosciuto a livello internazionale (non necessariamente italiano, anzi meglio se straniero: risulta più credibile!);
3. In assenza di documenti di riferimento di terza parte (ad esempio: leggi, normative, regolamenti, decreti ministeriali) che descrivano come dichiarare un prodotto Made in Italy (ad es. il DM 5 maggio 2011 per il fotovoltaico), stendere e condividere con l'ente di certificazione scelto un "disciplinare tecnico" che preveda le specifiche della certificazione stessa. Tali specifiche possono riportare vincoli:
    - sull'acquisto delle componenti del prodotto, che deve essere effettuato da fornitori italiani o da ditte aventi filiale italiana regolarmente iscritta alla camera di commercio;

- sull'assemblaggio di tali componenti fino al collaudo del prodotto finito, che deve essere effettuato sul territorio italiano;

4. Una volta condiviso il disciplinare di certificazione, e raccolte le evidenze documentali di supporto (procedure, manuali, distinte, ordini di acquisto), condividere con l'ente di certificazione:
   a. con quale frequenza e modalità operativa effettuare visite ispettive:
      - sul sito produttivo principale (dove avviene la progettazione, l'assemblaggio e il collaudo del prodotto finito);
      - su siti produttivi secondari (dove avviene il pre-assemblaggio di parti o semilavorati) e fornitori di componenti ritenuti critici per il funzionamento del prodotto finito;
   b. con quale modalità gestire eventuali non conformità rilevate rispetto al disciplinare tecnico;
   c. con quale modalità rilasciare il certificato di conformità e condurre le visite periodiche di mantenimento e rinnovo del certificato stesso;
   d. come utilizzare il marchio acquisito, ovvero: in associazione "esclusiva" al prodotto o alla linea di prodotto certificata, ma non ad altri prodotti o servizi offerti dall'azienda.

Costi di certificazione previsti

Trattandosi di un ambito volontario, non esiste un tariffario di riferimento: il costo della certificazione Made in Italy andrà rapportato al costo giornaliero dell'ente scelto per la certificazione e valutato caso per caso. Si può comunque stimare:

- una giornata/uomo, per l'analisi dei requisiti e la stesura del disciplinare tecnico (ove non presenti leggi, normative o decreti di riferimento);
- un paio di giornate/uomo per la analisi documentale preliminare e la visita ispettiva al sito produttivo principale, più eventuali siti produttivi secondari, per la certificazione iniziale;
- un paio di giornate/uomo all'anno, per il mantenimento della certificazione, nella quale vengano ad essere sottoposti ad audit il sito produttivo principale ed eventuali siti prodottivi secondari.

Per un totale di due-tre giornate/uomo all'anno, più eventuali giornate/uomo aggiuntive per la chiusura di non conformità bloccanti il rilascio del certificato.
A tali costi visibili andranno poi aggiunti i costi nascosti legati all'impiego del personale interno che dovrà seguire l'iter di certificazione con l'ente ed affiancare gli ispettori durante le visite, coordinando le azioni correttive alle eventuali non conformità individuate.

Benefici attesi

Trattandosi di un ambito volontario, non esiste un ROI (Return Of Investment) oggettivo e documentato. Chi opera in settori tradizionalmente sensibili al Made in Italy (tipo l'alimentare o l'abbigliamento) oppure ha a che fare con concorrenti provenienti da paesi in via sviluppo, potrà senz'altro beneficiare dell'aumento di credibilità dato dalla certificazione di terza parte, spendendola come plus per acquisire nuovi clienti o fidelizzare i clienti esistenti. Da non sottovalutare inoltre, il ritorno "patriottico" dato da tale marchio sui clienti italiani, in particolare in questo momento di crisi del nostro paese e di "chiamata alle armi" a difesa della nostra economia. ■

Illustrazione © iStockphoto.com/LoopAll - pringletta

METAFORE MEDICHE E METAFORE BELLICHE NELLA CRISI FINANZIARIA DEL 2011

Perché i mercati finanziari descrivono quanto accade nel loro campo in termini di metafore mediche? Giampaolo Lai ci spiega l'utilizzo delle metafore e ci guida nel bilateral verbal trade attraverso il quale si cerca di descrivere ciò che accade nel mercato di parole, tentando di eliminare il più possibile i termini medico-psicologici

Giampaolo Lai
Psicoanalista, conversazionalista, membro ordinario della Società Svizzera di Psicoanalisi e dell'International Psychoanalytical Association, (I.P.A.), Direttore di "Tecniche conversazionali", Direttore scientifico della Scuola quadriennale di Psicoterapia Conversazionale di Parma.

La metafora è un modo di dire, una figura retorica, con la funzione, nelle mani di un poeta, di abbellire il suo discorso, e nelle mani degli altri, di rendere più chiaro un concetto difficilmente accessibile secondo la sua descrizione alla lettera. *La vecchiaia è la sera della vita; le spighe ondeggiano; un visibile parlare; il big bang*; sono metafore che, al di là della suggestione poetica, rendono più evidente come la vecchiaia sia l'anticamera del buio della notte, come il movimento delle spighe richiami il movimento delle onde del mare, come un bassorilievo suggerisca le parole di un discorso, come un'esplosione dia un'idea dell'origine del mondo.
Negli ultimi tempi, i giornalisti e gli scienziati che si sono chinati sulla crisi economica dell'Europa e degli Stati Uniti hanno privilegiato due classi di metafore, la metafora medica e la metafora bellica.
L'economia italiana è malata; le misure dei politici sono un'aspirina per un malato che ha urgenza di antibiotici; se l'Italia è malata, Spagna e anche Francia non stanno molto meglio; il consiglio dei ministri si è chinato sul capezzale del grande malato d'Europa; le misure prese dalla Banca Centrale d'Europa tentano di evitare il contagio dall'Italia alla Spagna; il contagio si allarga, la malattia si fa cronica; il livello della febbre dei mercati; c'è un virus che ha colpito la nostra moneta; non si può curare con qualche ora di ospedale una malattia diventata cronica.
Malattia, contagio, medicine, sono tre termini che hanno un valore descrittivo nelle corsie di un ospedale. Estesi al campo della finanza e dell'economia sono metafore, modi di dire, con scarso valore poetico, i quali o dovrebbero spiegare qualcosa altrimenti più difficile da cogliere nel linguaggio descrittivo, oppure qualcosa più probabilmente non accessibile al linguaggio descrittivo. Come dire, chi usa queste metafore non sa bene di che cosa parli. Senza trascurare l'ipotesi maliziosa che il qualcuno che usa queste metafore sappia bene di che cosa parla ma tenti di non farlo sapere al volgo avvolgendo la cosa nell'opacità delle metafora.

L'altro campo di metafore utilizzate dagli analisti della attuale crisi finanziaria e economica è il campo bellico. *Le banche italiane sono sotto tiro; guerra della Francia contro le agenzie di rating; attacchi speculativi condotti contro l'Italia; i tedeschi non sono tornati a essere i barbari unni; pragmatica crociata; a uccidere la politica sono stati i fallimenti dei partiti; Francia in trincea: spread a 200; i Bund restano l'ultimo baluardo del fortino sotto assedio; il fondo salva stati sarà potenza di fuoco, firepower, contro la crisi.*

Non diversamente dalle metafore mediche, le metafore belliche dicono al lettore che le cose non vanno bene nelle finanze e nelle economie di mezza Europa, ma per sapere questo non c'era bisogno degli studi degli analisti; ci dicono che le difficoltà di trovare soldi liquidi da spendere o da investire si diffondono dalla Grecia alla Spagna all'Italia alla Francia; e ci dicono soprattutto che le misure economiche e politiche (tipo cambiamento dei governi di Portogallo, Spagna, Grecia e Italia) non modificano sostanzialmente le indicazioni del termometro, ancora la metafora medica, rappresentate dal differenziale dei rendimenti e dai mercati azionari che aprono al ribasso. Non viene detto in maniera descrittiva chiara, mettiamo, che c'è scarsa liquidità né chi la liquidità esistente renda inutilizzabile; o che, mettiamo, si sta studiando come la Bce diventi prestatore di ultima istanza alle banche europee in difficoltà oppure che qualcuno si oppone al progetto di rendere la Bce prestatore di ultima istanza.

Ciò che ci interessa è chiederci perché i mercati finanziari descrivono quanto accade nel loro campo, del mercato finanziario appunto, in termini di metafore mediche, mentre noi, nel *bilateral verbal trade*, cerchiamo di descrivere ciò che accade nel mercato di parole in termini di mercato, tentando di espungere il più possibile i termini medico-psicologici. Tuttavia, per mettere a frutto l'aspetto euristico di qualsiasi metafora, possiamo chiederci se le metafore belliche non siano più produttive di quelle mediche. Per cominciare, le metafore mediche, diversamente da quelle belliche, si potrebbero considerare proprie – utilizzando forse un'altra metafora – del campo femminile, se è vero che il campo femminile è più propenso alla cura, alla conservazione, al recupero e alla guarigione, mentre le metafore belliche apparterebbero piuttosto al campo maschile, con la loro propensione all'aggressione e alla distruzione. Ma se proviamo ad applicare a una situazione descrittiva di *bad trade*, in un *bilateral verbal trade*, le metafore mediche, che cosa verremmo ad imparare? Prendiamo l'esempio di un trader compratore che parla del terrore di dover dilazionare i suoi impegni pressato dalle richieste dei clienti sempre più insistenti. Nella logica della metafora medico-psicologica parleremmo di una fiacchezza della volontà o di una lentezza nell'agire o di una fragilità della capacità di imporre il proprio punto di vista, insomma, di una debolezza di alcune facoltà del trader compratore che consentirebbero di accasarlo nella diagnosi medica di psicastenia. Ma la diagnosi è funzionale alla cura. Che cosa vuol dire, in un *bilateral verbal trade*, curare la malattia psicastenia? Vuol dire niente di meno che rafforzare la volontà, dare velocità a un corpo lento, aumentare l'imponenza di una persona marginalizzata. Vuol dire comunque che il trader venditore, per rispondere a un trader compratore con una tale diagnosi, deve porsi nella logica di curare il suo interlocutore compratore, qualsiasi cosa voglia dire 'curare', comunque nel senso generale di 'occuparsi di una persona più debole con benevolenza al fine di aumentare il suo bene". Ma il concetto di cura, in questo senso o nei sensi adiacenti, è estraneo al campo del mercato, alle vicende della Piazza del Mercato, nel quale il trader venditore è attento alla realizzazione della sua propria speranza di guadagno, non alla realizzazione della speranza di guadagno del *trader* compratore. Come nella fattispecie dei mercati finanziari l'idea di un *trader* venditore, banca o altro individuo, volto a beneficare un trader compratore al di fuori del proprio interesse non ha senso, così la medesima idea non ha senso nella fattispecie del mercato di parola.

> Non è dalla benevolenza del macellaio, del birraio e del fornaio che possiamo aspettarci il pranzo, ma dalla loro inclinazione egoistica.
> Tav. 1. Adam Smith, La ricchezza delle nazioni

Se le cose stanno così, e come dar torto alla brutale affermazione di Smith della tav. 1?, la metafora medica nel mondo del mercato vale nella preliminare fase diagnostica, per descrivere lo stato di debolezza, trattato come analogo a una malattia che indebolisce un paziente, di uno dei *traders* implicati in una transazione. Ma più difficilmente può venire estesa alla fase successiva alla diagnosi, quella dell'intervento del *trader* venditore nella fattispecie di un *bad trade* sulla Piazza del Mercato, intervento che dovrebbe essere assimilato alla cura del medico che ha giurato di avere in animo solo il bene o la guarigione del suo paziente. Sulla Piazza del Mercato di Parola in caso di *bad trade* il trader venditore lancia bensì beni di parola in perdita come incentivi ma per consentire la ripresa del mercato che si era inceppato, non per benevolenza verso il trader compratore. Come dire per seguire una sua "inclina-

zione egoistica", perché se il mercato si interrompe il primo a dover rinunciare alla sua speranza di guadagno è il trader venditore. Che poi, a beneficiare del lancio di incentivi (in perdita ma "egoistici") del trader venditore sia anche come conseguenza sopravveniente il trader compratore è tutto un altro discorso. Nell'esempio riportato, dagli incentivi del trader venditore il trader compratore potrebbe ottenere un guadagno epistemico, nel senso che gli incentivi gli fornirebbero una spiegazione del perché le sue dilazioni si producono, oppure, meglio ancora, un guadagno pratico, nel senso che i medesimi incentivi gli traccerebbero un sentiero per ridurre l'intensità delle dilazioni.

Rispetto alle metafore mediche le metafore belliche sembrano avere il vantaggio di descrivere ciò che avviene sulla Piazza dei Mercati (sia del Mercato di Parola, sia del Mercato Finanziario, sia del mercato dei calciatori o di altri mercati) in termini non di un essere debole e malato, il trader compratore, in balia di virus o batteri contagiosi, che un qualche trader venditore benevolo e caritatevole si prefigge di curare. Bensì in termini di una persona, nel ruolo di trader compratore (perché chiede, pone la domanda) contrattualmente alla pari con le altre che frequentano la medesima Piazza del Mercato nei ruoli di trader venditore (perché possono fare un'offerta, perché da loro il compratore si aspetta un'offerta) rispetto alle quali tuttavia il trader compratore è in una posizione di relativa debolezza (per mancanza di beni perduti o inaccessibili transitoriamente o definitivamente). In questa rappresentazione la metafora bellica ci consente di studiare ciò che accade sulla Piazza del Mercato in termini di due persone, il venditore e il compratore, nessuno dei due appartenente alla classe dei malati e dei medici, ma entrambi appartenenti alla classe delle persone di ogni giorno, ciascuna delle quali è guidata dalla speranza di un guadagno da realizzare. Non dimenticando che quando una persona è guidata dalla speranza di un guadagno da realizzare, cioè praticamente sempre, è disposta a tutto per accedere alla realizzazione sperata. Ciò vuol dire che, in ciascuna coppia di venditore e compratore, sulla Piazza del Mercato attuale o sulle Piazze del Mercato passate e future, il venditore e il compratore, perseguendo ciascuno la propria speranza di guadagno, si trovano entrambi a subire ciascuno gli attacchi dell'altro, o a sferrare attacchi all'altro, quando i rispettivi interessi di guadagno divergono. In altri termini, le metafore belliche sembrano più facilmente poter cogliere la situazione relazionale di due persone sulla Piazza del Mercato, che implica non solo che il trader venditore offra i suoi beni di parola che saturano la domanda di beni di parola del trader compratore, ma anche implica la lotta di qualcuno contro qualcun altro per realizzare ciascuno la propria speranza. Per esempio, quando il trader compratore attacca il trader venditore, lo fa perché dal trader venditore non sente provenire la restituzione della sua speranza di guadagno; e quando il trader compratore si allontana dal trader venditore, ciò accade non perché il trader compratore sia colpito da un qualche virus misterioso, ma perché non ottiene ciò che dal mercato, cioè dal trader venditore, si aspettava di ottenere frequentandolo.

Proviamo a ragionare su un frammento di conversazione, – in chiave psicoanalitica diremmo tra un analista e una analizzante, – o su un passaggio di una transazione su un Mercato di Parola, – in chiave di *bilateral verbal trade* diremmo tra un trader venditore, l'analista, e un trader compratore, l'analizzante.

> L'analizzante Bianca, trader compratore, racconta al trader venditore Conversante che ha sempre avuto paura di tutto nella sua vita, di guidare la macchina, di perdere il treno, di essere investita dalle biciclette, e di tutti, dei professori, degli insegnanti, di suo padre e sua madre, degli inservienti all'Università, degli impiegati dietro gli sportelli, dell'infermiera a cui deve consegnare una boccetta con le urine dentro. L'analista trader venditore Conversante dice allora che forse Bianca ha paura anche dell'analista, e che quindi possono ragionare assieme per capire in che modo l'analista le fa paura, e quindi magari avere un'idea anche delle paure che Bianca ha delle altre persone e situazioni. L'analizzante Bianca replica immediatamente: "No, non ho paura di lei, non ho fiducia in lei, non mi aspetto più che lei possa tirarmi fuori dalle difficoltà in cui mi trovo." L'analista si trova allora confrontato con un suo errore, con un suo lancio di parole che ha fallito il bersaglio, almeno se guardato dalla prospettiva di Bianca, nell'offrire beni di parola relative alla paura di Bianca quando la domanda di Bianca era relativa alla sua sfiducia. Nello stesso tempo è confrontato con un attacco violento di Bianca che mette in discussione la sua competenza professionale. Che cosa può voler dire? Che cosa vuol dire il fatto che Bianca, appena dopo aver detto che ha paura di tutto, trova il coraggio di attaccare frontalmente il suo proprio analista trader venditore da cui si attende la saturazione delle sue domande di trader compratore? È il mondo alla rovescia. Bianca ha rovesciato il mondo. Per far questo le è bastato, sul teatro della Piazza del Mercato, rovesciare i ruoli di tutte le relazioni in cui si è trovata, prendendo lei il ruolo dei mostri svalutanti che le hanno sempre tolto la loro fiducia, a cominciare dal padre e dagli insegnanti, e mettendo il suo analista trader venditore nel ruolo della fragile Bianca svalutata in ogni sua azione: "ma che cosa fai? Ma non si fa così. Ma se fai così crolla tutto."
> Tav. 2. Passaggio di una transazione su un Mercato di Parola. giovedì 17.11.

Se l'analista trader venditore troverà il modo di restituire alla analizzante Bianca, trader compratrice, la sua speranza in ingresso di mercato di non essere più la bambina smarrita svalutata ma la grande perfida attaccante che svaluta gli altri, avrà compiuto il primo passo verso il recupero di un *fair trade*. Il secondo passo potrà aprire il sentiero verso una situazione di mercato nella quale Bianca recuperi una buona valutazione di sé senza appoggiarsi alla svalutazione del trader venditore Conversante, ma al contrario favorendo una valutazione eventualmente inflazionata del trader venditore che potrà traboccare sul trader compratore. ■

UN VERO AMICO LE PRENDE AL POSTO TUO.

SICUREZZA. DOVERE ASSOLUTO, DIRITTO INTOCCABILE.

IO LAVORO **SICURO.**

La sicurezza è un diritto che ogni datore di lavoro ha l'obbligo di garantire ai suoi lavoratori. E tu lavoratore pretendi gli strumenti di protezione, usali sempre, e denuncia chi mette a repentaglio la tua vita. Perché gli incidenti li puoi evitare, a te e agli altri. Per saperne di più vai su **www.iolavorosicuro.it**

PUBBLICITA' PROGRESSO
Fondazione per la Comunicazione Sociale

CON IL PATROCINIO DI

Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali

PERFORMANCE NELLE IMPRESE

Controllare gli eventi nella loro progressione, migliorare in continuazione i processi ed i prodotti, reagire alle difficoltà e raggiungere un successo duraturo

Armando Caroli
Consulente Apco CMC e responsabile
Marketing Assoconsult per Parma,
Reggio Emilia e Piacenza,
Fondatore di AAC Consulting

La parola inglese performance viene tradotta in italiano come "qualunque prestazione considerata sia nel suo svolgimento sia nel risultato", inserendo un strano concetto contemporaneo di movimento e di staticità. Così possiamo applicarla tipicamente al mondo dello sport e dello spettacolo, ma contemporaneamente è diventata di uso comune anche nell'area sessuale ed anche nelle imprese, dove viene applicata in un senso generale, per definire gli utili di esercizio, o determinato, per evidenziare il successo di un un prodotto o di un progetto.
Ma il risultato, statico, del successo di un'impresa non è mai slegato dalle azioni, il movimento, dei partecipanti operanti in ogni singola attività. Raggiungere un risultato atteso, infatti, significa che una o più persone hanno preso decisioni che hanno attivato una serie incredibile di opportuni elementi di causa-effetto ed hanno mantenuto un corretto ritmo prestabilito. Ottenere questi risultati non è difficile, occorre rispettare gli elementi di complessità che risiedono nei vari livelli della mente umana, dove le informazioni, i dati e la conoscenza affollano uno spazio elaborativo con enormi capacità, il cervello, che sviluppa con l'età e le esperienze l'abilità di produrre scelte "in coscienza".
Proprio per questo motivo ognuno di noi, per raggiungere una destinazione, può scegliere una strada piuttosto che un'altra e/o un orario diverso da quello previsto; come conseguenza possiamo arrivare all'ora prevista, in ritardo, o non arrivare affatto alla destinazione.
Il momento più comodo per misurare la performance è durante l'esecuzione delle attività, ed il miglior paragone che si può fare, a mio avviso, è l'orario ferroviario, nel quale sono indicati chiaramente gli obiettivi sia del conduttore che dei passeggeri per tutta la tratta di percorrenza. Nel viaggio, ad ogni stazione, entrambi possono verificare l'allineamento/disallineamento rispetto all'atteso e chi è preposto alla conduzione, nella tratta successiva può, se ne ha la possibilità e se lo vuole, accelerare e recuperare l'eventuale ritardo. Ma cosa succede se ad ogni fermata si accumulano ritardi singoli che si sommano? È questo il momento di ricordare che nella viabilità ferroviaria non circola un solo treno e non vi sono infinite alternative di strade ferrate, quindi un ritardo cumulativo che superi una determinata soglia può portare il sovrintendente alla circolazione a dare la precedenza ad altri convogli, aumentando conseguentemente il ritardo del nostro treno.
Ora diventa molto difficile, od impossibile, il recupero del ritardo, perché la priorità è passata definitivamente ad altri convogli.
Ma si possono capire i motivi di cotale disservizio? La risposta è sì, con l'analisi delle singole performan-

ce, stazione per stazione, e con buona determinazione possono anche essere attuate adeguate azioni correttive per evitare il suo ripetersi in futuro.
Nelle imprese dove possiamo misurare elementi di performance e quali sono le componenti che possono influire sul risultato di un'azione, di un progetto o di una campagna promozionale?
Per evitare fraintendimenti occorre preliminarmente indicare che gli elementi coinvolti sono multipli e concatenati (risorse e processi), e che solo l'applicazione di tutte le regole ad essi legate può portare al risultato atteso. Anche il pensiero illusorio che non si frappongano problemi intermedi, o che questi si risolvano autonomamente, porta con buona certezza alla disillusione ed al fallimento di quanto intrapreso.
Vediamo, invece, come predisporre un'infrastruttura potente ed in grado di adattarsi alle necessità, sia che si parli di piccole che di grandi dimensioni di impresa.
Il primo passo è la determinazione ponderata della Mission per definire cosa l'alta direzione vuole realisticamente fare nel mercato e come intimamente desidera farlo; questo consentirà di creare la mappa del cosa-chi, cioè l'organigramma ideale, per poter analizzare le caratteristiche attuali e attese del personale necessario. È il momento della valutazione delle figure incaricate dei vari ruoli tramite una matrice analitica di adeguatezza generale del Capitale Intangibile, partendo dalle risorse umane. Questa matrice comprende l'intelligenza emotiva, le capacità di motivare, risolvere problemi, creare comunicazioni efficienti e sistemi informativi efficaci, le competenze di creazione e gestione gruppi di lavoro, di orientamento agli obiettivi, e le abilità di Leadership e di applicazione della pretesa, del pensiero positivo e della prevenzione.
Se ne deriva che il livello di adeguatezza delle figure chiave nell'organigramma diventa il prodromo per l'ottenimento di tutte le performance.
La piramide dell'organizzazione è anche un ottimo modo per rappresentare la sinergicità dei singoli reparti, che possiamo rappresentare come una serie di ingranaggi alimentati nel moto dall'alto, a significare che la prima principale performance misurabile è la strategia imprenditoriale e la sua applicazione tattica ne diventa lo sviluppo.
Nei passaggi successivi la definizione chiara del chi-cosa-come, tramite i mansionari, e del cosa-come-quando-dove-perché, tramite le procedure e le istruzioni operative, completano ulteriormente il quadro generale delle regole di una struttura d'impresa organizzata.
Voglio ora porre l'attenzione su un ulteriore elemento che ritengo basilare per raggiungere qualsiasi performance: il Tempo, inteso non solo come sviluppo lineare esecutivo, ma anche come "Momento Opportuno", nell'accezione hic et nunc.
Nell'asse del tempo possono essere prese decisioni in momenti considerati appropriati ed un altro elemento, la volontà, alimenta la capacità di darne puntuale opportuna attuazione. La definizione di "opportuno" in questi casi prende di norma un carattere soggettivo nel tempo nella quale la decisione viene presa; ma diventa certamente oggettivo quando viene associato ad una catena di decisioni che, con l'attuazione, portano al risultato atteso.
In alcuni manager le esperienze, le misurazioni e le analisi hanno accresciuto un'abilità talentuosa addirittura di prevedere sviluppi futuri e di prevenire problemi, che di fatto utilizza la logica del Risk Management e sfrutta la proiezione What-if nella sfera del Problem Solving. Queste caratteristiche consentono grande capacità di reazione in caso di situazioni critiche e generano performance di recupero altrimenti impossibili: acquisire

e coltivare nella propria impresa più manager con queste caratteristiche porta ad un Vantaggio Competitivo difficilmente recuperabile dai concorrenti in tempi brevi.
In questa situazione l'unico errore nel quale si può cadere è la credenza che il vantaggio raggiunto, nell'asse del tempo, rimanga per sempre tale e non vengano perciò pianificate dall'alta direzione le fasi di ricerca di altri talenti come successori (tavole di rimpiazzo), di preparazione operativa con un programma di formazione continua e di pratica esperienziale sul campo.
A volte la parola performance viene associata ai risultati sopra la media, come nell'ambito sportivo ad esempio la vittoria di una partita, dimenticando pericolosamente che, invece, dovrebbe essere attesa una progressione di performance per agguantare il vero grande obiettivo, cioè vincere il campionato! Il primo elemento da definire, quindi, è che non esiste un'attività o una scelta singola che porti al risultato atteso, ma che all'ottenimento del risultato finale concorrono molteplici prestazioni di tutte le risorse coinvolte.
Così un project leader può terminare un incarico nel rispetto dei tempi e delle caratteristiche imposte perché i capisquadra e gli operai hanno fornito ognuno la propria sinergica personale prestazione. Così un direttore commerciale può raggiungere il fatturato previsto nel budget, se tutti i venditori raggiungono i risultati concordati, ma il margine operativo l'azienda lo ottiene se anche tutti gli altri colleghi dei reparti coinvolti contribuiscono fattivamente con la propria personale prestazione concatenata.
Nelle attività di Management Consulting sovente mi viene chiesto come migliorare le performance aziendali e la mia risposta è sempre la stessa "Cosa intende per prestazione, il record o il successo?". In pochi secondi comprendo così se il mio interlocutore, tipicamente al vertice dell'impresa, si aspetta un risultato circoscritto oppure se ha una visione strutturale e cooperativa, più olistica, dell'impresa.
Nel primo caso con buona probabilità necessita solo di un amplificatore di prestazione, tipicamente un tecnico specialista mono materia, che sviluppi delle caratteristiche specifiche per ottenere un risultato preciso. Chi ha affidato l'incarico facilmente conosce i parametri realizzativi e potrà anche essere in grado di misurare oggettivamente l'impiego delle risorse utilizzate per lo scopo ed i risultati raggiunti.
Diverso è l'approccio nel secondo caso, nel quale viene espressa la richiesta di assistenza per ottenere performance che creino Valore e Successo nel mercato, e l'azione professionale del consulente/consigliere deve quindi essere più ampia ed abbracciare tutta la struttura organizzativa. Allora è il momento di porre cinque domande:

1. Qual'è la reale situazione del Capitale Intangibile?
2. Qual'è la reale situazione dell'Organizzazione?
3. Qual'è la reale situazione della Tecnica?
4. Quali sono i delta per raggiungere l'obiettivo?
5. Quanto tempo è disponibile?

Le risposte possono anche non essere subito disponibili nell'impresa, ma per il consulente professionista esperto trovarle insieme al top management è solo questione di tempo. In questo modo si entra nella gestione della Enterprise Governance, ad un livello più profondo della struttura d'impresa, nell'area dove risiedono gli "Intangibles", i valori e le specificità che ne determinano le caratteristiche di non replicabilità, e che viene rappresentata come un puzzle tridimensionale nel quale ogni singolo tassello ha eguale dignità ed importanza. Dove la complessità può diventare semplicità, tramite opportuni schemi, e la creatività, l'innovazione ed il pensiero laterale possono trovare terreno fertile.
Dove per ogni singolo tassello diventa possibile definire obiettivi (target verticali), con momenti di controllo, unità di misura, sistemi di analisi attivi o reattivi o proattivi, attività di riallineamento e verifiche finali della performance, e dove la visione olistica permette di definire anche i target orizzontali, legati ai processi che coinvolgono trasversalmente i reparti.
Quando nelle imprese tutto ciò risulta "in fase" diventa possibile controllare gli eventi nella loro progressione, migliorare i processi e i prodotti in continuazione, reagire alle difficoltà e raggiungere un successo duraturo, con vera e reale soddisfazione dei partecipanti tutti, dalla base al vertice della struttura organizzativa.
Ma questo apre un altro capitolo, magari molto interessante, legato alle sensazioni personali positive, ai valori ed al ben-essere in ambito lavorativo.

> Nell'universo infinito della letteratura s'aprono sempre altre vie da esplorare, nuovissime o antichissime, stili e forme che possono cambiare la nostra immagine del mondo... Ma se la letteratura non basta ad assicurarmi che non sto solo inseguendo dei sogni, cerco nella scienza alimento per le mie visioni in cui ogni pesantezza viene dissolta...
> Oggi ogni ramo della scienza sembra ci voglia dimostrare che il mondo si regge su entità sottilissime: come i messaggi del DNA, gli impulsi dei neuroni, i quarks, i neutrini vaganti nello spazio dall'inizio dei tempi...
> Poi, l'informatica. È vero che il software non potrebbe esercitare i poteri della sua leggerezza se non mediante la pesantezza del hardware; ma è il software che comanda, che agisce sul mondo esterno, sulle macchine, le quali esistono solo in funzione del software, si evolvono in modo d'elaborare programmi sempre più complessi. La seconda rivoluzione industriale non si presenta come la prima con immagini schiaccianti quali presse di laminatoi o colate d'acciaio, ma come i bits d'un flusso d'informazione che corre sui circuiti sotto forma d'impulsi elettronici. Le macchine di ferro ci sono sempre, ma obbediscono ai bits senza peso.[1] ■

(1) Italo Calvino, *Lezioni americane - Sei proposte per il prossimo millennio*, cap.1: La leggerezza, Oscar Mondadori, 2011

Crescere la cultura della consulenza

In Italia, la consulenza rappresenta lo 0,20% del PIL, la metà rispetto al resto d'Europa. Un dato motivato dalla differenza strutturale del mercato, per la minore dimensione media delle nostre imprese che si riflette sia sull'offerta di consulenza, sia sulla domanda.

Per discutere del presente e del futuro della consulenza, gli **Stati Generali del management consulting** sono l'evento annuale che chiama a raccolta imprese, università istituzioni e business community.

Anche in tal modo, e attraverso i propri Associati, ASSOCONSULT si propone di contribuire alla ripresa e allo sviluppo del Sistema Paese, offrendo soluzioni e approcci pensati sulle specifiche esigenze del nostro contesto.

ASSOCONSULT è l'associazione che rappresenta le imprese di consulenza più significative del settore e, di recente, anche le imprese associate ad ASSORES. Aderisce a CONFINDUSTRIA, CSIT Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici, FEACO Federazione Europea delle Associazioni di Management Consulting.

Ad ASSOCONSULT aderiscono imprese di consulenza piccole, medie, grandi che condividono etica, valori e visione. Insieme, partecipano allo sviluppo di iniziative, riunioni tematiche, incontri, scambi di esperienze, gruppi di lavoro, ricerche, network ed eventi per il proprio settore di specializzazione.

Ogni anno, ASSOCONSULT in collaborazione con l'Università di Roma Tor Vergata, rende noto i risultati dell'**Osservatorio** sul mercato della consulenza. Fornisce dati sull'andamento del settore e sulle singole practices della consulenza per sviluppare analisi competitive e misurare il valore creato dalle aziende in termini di fatturato, di impiego di risorse intellettuali, di impatto sull'economia e sulla modernizzazione del Paese.

www.assoconsult.org

CONFINDUSTRIA

CONFINDUSTRIA SERVIZI INNOVATIVI E TECNOLOGICI

feaco
European Federation of Management Consultancy Associations

ASSOCONSULT
Associazione Federativa Imprese di Consulenza

Viale dell'Astronomia, 30 - 00144 Roma
Tel. 06 97616704
e-mail: info@assoconsult.org

IL BILANCIO INTEGRATO E LA CREAZIONE DEL VALORE

Un nuovo strumento di Business Reporting che include, oltre alle informazioni economiche, anche quelle quali-quantitative (non finanziarie) per comunicare la strategia di un'organizzazione, il suo sistema di governance e le performance riflettendo il contesto commerciale, politico, sociale ed ambientale nel quale opera l'azienda

Andrea Gasperini
Componente di EFFAS Commission on Intellectual Capital, WICI Europe e Responsabile gruppo di lavoro di AIAF "Mission Intangibles"[1]

Sono trascorsi oltre 500 anni da quando il monaco francescano Luca Pacioli nell'anno 1494 nella sua opera "Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalità" espresse le sue riflessioni, denominate metodo veneziano, sulle rilevazioni contabili in partita doppia che costituiscono ancora oggi la base dei tradizionali bilanci aziendali.
Da allora nonostante le modalità di rilevazione degli eventi economici e finanziari sono state regolate da un sistema sempre più evoluto di linee guida, suggerimenti, standard e limiti che hanno comportato un aumento delle informazioni che vengono fornite attraverso più ampi e complessi bilanci di esercizio, inclusa la relazione sulla gestione (management commentary), la richiesta di predisporre report in cui vengono descritti i processi di corporate governance e le modalità di remunerazione, nonché negli ultimi anni un bilancio di sostenibilità, è tuttavia sorprendente: il tradizionale bilancio di esercizio non è spesso in grado di fornire agli stakeholder un quadro sufficientemente chiaro sulla capacità delle aziende di gestire nel tempo in modo sostenibile la creazione del valore e la stabilità economica in quanto rappresenta, in larga misura, la fotografia di decisioni prese in esercizi precedenti.
Negli ultimi anni è diventato sempre più evidente che tale capacità è imputabile, oltre che alla proprietà di assets tangibili, sia fisici sia finanziari, anche all'accesso a risorse intangibili, ossia assets identificabili con valenza economica non dotati di fisicità molti dei quali, a causa delle difficoltà tecniche, per il momento, ancora implicite negli attuali strumenti contabili, restano invisibili nei tradizionali bilanci di esercizio ed è sempre più avvertita quindi la necessità di disporre – a fini sia gestionali interni, sia di comunicazione verso l'esterno – di un patrimonio informativo aziendale più ampio e pregnante rispetto a questa tipologia di risorse-chiave di un'organizzazione [2].
Molteplici sono inoltre le proposte in letteratura e nella recente prassi aziendale, tutte peraltro accomunate dal preciso obiettivo di ampliare i confini informativi delle imprese, per ricomprendervi anche intangibili esterni

(1) Aiaf "Mission Intangibles" è un gruppo di lavoro di Aiaf (Associazione Italiana degli Analisti Finanziari) il cui obiettivo è quello svolgere un ruolo di guida, motivazione e confronto critico delle analisi sui metodi di identificazione, valutazione e comunicazione degli assets intangibili e valorizzazione del capitale intellettuale.
(2) M.M. Blair 1995, B. Lev gennaio 2000 e 2001, R.S. Kaplan e D.P. Norton 2004.

a valenza strategica quali, ad esempio, l'attenzione agli impatti dei processi, dei prodotti e dei servizi sulle risorse naturali nell'ottica della salvaguardia del patrimonio ambientale e quelli inerenti la sicurezza e salute sul lavoro, il rispetto dei diritti umani, la partecipazione alla comunità di riferimento ed i sistemi di governance.[3]

Il Bilancio Integrato

Il tema di un nuovo strumento di Business Reporting, il quale include, oltre alle informazioni economiche, anche quelle quali-quantitative (non-finanziarie) sulla capacità da parte delle imprese di generare in modo sostenibile valore e sui connessi rischi – intesi come gli esiti negativi che eventi incerti hanno sugli obiettivi di un'organizzazione – è un argomento che negli ultimi mesi sta conquistando una posizione sempre più elevata nell'agenda delle priorità di chi si occupa professionalmente di management aziendale e di analisi finanziaria, in quanto è evidentemente una problematica aperta e tuttora irrisolta alla quale, secondo molti autori, gli attuali strumenti di reporting a disposizione delle imprese non sono ancora in grado di fornire una risposta definitiva o perlomeno convincente e si avverte una situazione di confusione, disordine e di frammentazione. [4]

I bilanci di esercizio aziendali sono già troppo lunghi, molte delle informazioni fornite non sono connesse fra di loro, permangono elevati limiti nella comunicazione e gli stessi investitori, di debito e di capitale, il management e più in generale gli stakeholders ritengono che ampia parte delle informazioni che vengono fornite non siano adeguate per aiutarli nelle loro decisioni ed inoltre si avverte la tendenza che sempre nuove forme di reporting si stiano rapidamente evolvendo separatamente con requisiti aggiuntivi rispetto agli attuali bilanci; anziché essere integrati con questi rendono di fatto impossibile la comparabilità tra strategie e rischi, performance finanziarie e non finanziarie proprie e di tutti coloro che rientrano nella medesima catena del valore.

Quando si avverte tale esigenza, è naturale ed inevitabile che si scateni una più o meno animata corsa alla ricerca di soluzioni pratiche, cioè alla elaborazione di strumenti capaci di dare una risposta accettabile all'esigenza avvertita.

Un importante attore del business reporting che si è recentemente affacciato sullo scenario internazionale (agosto 2010) è l'International Integrated Reporting Committee (IIRC), che persegue la finalità di elaborare un nuovo business reporting framework in grado di integrare tra loro le informazioni economiche e quali-quantitative fornite dalle imprese con particolare riferimento agli aspetti della sostenibilità ambientale e sociale ed alla corporate governance. L'IIRC si presenta quindi come un'organizzazione che mira a mettere sistematicamente assieme tutte le informazioni aziendali tra loro. [5]

Dal punto di vista della governance, l'IIRC prende vita in buona sostanza dalla collaborazione del Global Reporting Initiative (GRI) con l'Accounting for Sustainability (A4S), è largamente a guida inglese ed è interessante notare come l'A4S sorga sotto gli auspici della Corona inglese e come uno dei co-chairman del Comitato scientifico dell'IIRC sia il Principal Private Secretary del Principe Carlo.

Obiettivo del Bilancio Integrato proposto da IIRC è di comunicare informazioni sulla strategia di un'organizzazione, il suo sistema di governance e le performance riflettendo il contesto commerciale, politico, sociale ed ambientale nel quale opera. Fornendo una precisa rappresentazione delle modalità con le quali viene creato ora e lo sarà in futuro il valore è auspicio di IIRC che possa diventare, nel corso del tempo, il principale strumento di reporting di una organizzazione.

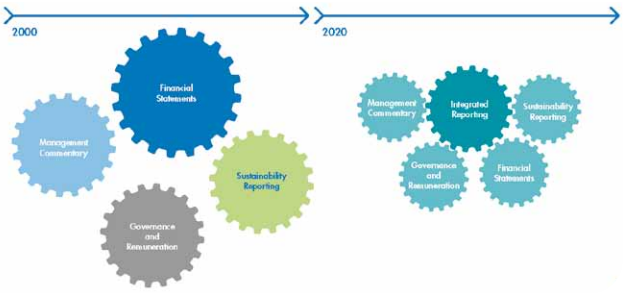


Tavola 1: L'evoluzione del Corporate Reporting (Fonte: IIRC Towards Integrated Reporting, anno 2011)\

Uno strumento di reporting che include anche informazioni sulle risorse intangibili, la strategia, il sistema di governance e le performance di tutti coloro che partecipano alla catena del valore svolge una funzione per certi versi simmetrica a quella svolta dal tradizionale bilancio di esercizio: consente infatti al lettore di cogliere con anticipo la possibile evoluzione dell'organizzazione negli esercizi futuri.

Visto in quest'ottica, tale Report è l'elenco delle potenzialità dell'organizzazione, una misura delle sue capacità distintive che le consentono di competere sul mercato e dalle quali potranno scaturire future utilità economiche, ovvero una prima evidenza dei rischi, intesi come intangible liabilities, che sopporta e che potrebbero essere causa, se non gestiti per tempo, di situazioni di crisi aziendale. [6]

In particolare tra i vari obiettivi di un Bilancio Integrato vi è quello di rappresentare, attraverso anche indicatori non-financial, tutte quelle informazioni che sono di ausilio al top manager, investitori ed analisti, e più in generale a tutti gli stakeholder per comprendere il meccanismo di creazione del valore, non solo nel breve ma soprattutto nel medio e lungo termine, o piuttosto se l'azienda sta

(3) A. Gasperini, V. Novellini e S.Marchesi Daelli, Quaderno AIAF on-line 132: "I bilanci CSR-2005 delle società quotate" aprile 2007;
(4) A. Gasperini, S. Zambon, Rivista Aiaf numero 77 "Le nuove frontiere del Business Reporting", dicembre 2010;
(5) Un altro importante attore che ha iniziato la propria attività nell'ottobre 2007 è il "World Intellectual Capital Initiative" (WICI) Network (www.wici-global.com), che mira a fondare un nuovo e più ampio conceptual framework per il business reporting, capace di rappresentare in modo più soddisfacente ed esaustivo le varie dimensioni dei risultati d'impresa, inclusa quella "intangibile", e di fornire una più ampia piattaforma di informazioni non-finanziarie, nella forma di KPIs settoriali, volti a offrire indicazioni più pregnanti sui value drivers aziendali e sulla futura performance finanziaria e competitiva dell'organizzazione;
(6) A. Gasperini, "Gestire le risorse intangibili per mitigare i rischi" Rivista Controllo di Gestione, Ipsoa, gennaio 2010.

affrontando eccessivi rischi e sta deprezzando anche le proprie risorse intangibili quali le competenze dei dipendenti, la fedeltà dei clienti e la sua stessa reputazione.

Il meccanismo di creazione del valore

Tra i vari metodi di identificazione e comunicazione dei meccanismi di creazione del valore uno dei più interessanti è sicuramente quello promosso nell'anno 2005 dal ministero giapponese per l'economia, il Ministry of Economy, Trade and Industry (METI). [7]

Il METI ritiene che le aziende debbano condividere con gli stakeholder la visione di creazione del valore, nel medio e lungo termine, basata sulle risorse intangibili espressa dal proprio Business Model ed ha quindi definito una serie di istruzioni per attivare una comunicazione delle risorse intangibili che sono state accumulate nel passato, il livello del valore che da queste viene generato o, in caso contrario, perché non hanno realizzato gli auspicati risultati.

Il Business Model di un'azienda, identificato dal punto di vista matematico come una funzione espressa con il simbolo f, è un meccanismo unico finalizzato a gestire capitali di input, ossia le risorse aziendali tra le quali sono incluse anche quelle non financial, che vengono rappresentati con i simboli x1, x2, x3, …... xk, …… xn da cui, in relazione alle opportunità di business ed i rischi aziendali, dipende l'entità del valore che può essere creato e che viene identificato con il simbolo y.

Si ha quindi la seguente equazione (Tavola 2):

$$y = f(x)$$

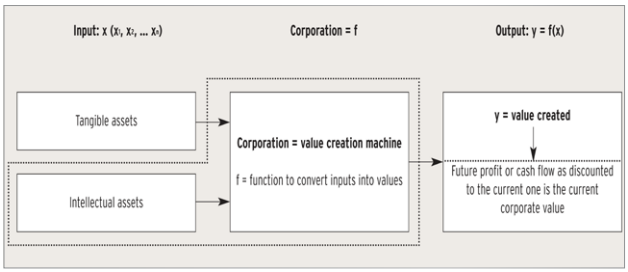


Tavola 2: Risorse aziendali e il valore d'impresa (Fonte: METI, "Interim Report by Subcommittee on Management & Intellectual Assets" August 2005)

Secondo la classificazione proposta di IIRC le risorse aziendali, devono essere ordinate nelle sei dimensioni di "capitali" di seguito descritte [8]:

1. Capitale Finanziario: include tutti i fondi disponibili di un'organizzazione che possono essere utilizzati per la produzione di beni e la prestazione di servizi. I fondi possono essere ottenuti attraverso finanziamenti, come debiti, patrimonio o donazioni o generati dal cash flow prodotto dalle operazioni di investimento;
2. Capitale Tangibile: risorse fisiche tangibili che sono utilizzate dalle organizzazioni per la produzione di beni o la prestazione di servizi ed includono gli stabilimenti, le attrezzature e le infrastrutture (strade, porti, ponti ed impianti per il trattamento delle acque e degli scarti);
3. Capitale Umano: le competenze e le esperienze delle persone, la loro motivazione ad innovare incluso il loro impegno e supporto al contesto della governance dell'organizzazione e ai suoi valori etici, la loro abilità a comprendere ed implementare le strategie dell'organizzazione e la loro fedeltà e motivazione a migliorare i processi, i beni e prestazioni di servizi, inclusa la loro abilità di leadership e di collaborazione;
4. Capitale Intellettuale: risorse intangibili dalle quali dipendono vantaggi competitivi, inclusa la proprietà intellettuale come i brevetti, i copyrights, il software, le procedure dell'organizzazione ed i protocolli che l'organizzazione è probabile mantenga nel corso del tempo. Tale dimensione include anche le risorse intangibili che sono associate con il brand e la reputazione propri dell'organizzazione;
5. Capitale Naturale: include l'acqua, la terra i minerali, le foreste, la biodiversità e la salute dell'ecosistema. Il capitale naturale è un fattore di input per la produzione di beni e la fornitura di servizi e le attività di una organizzazione possono avere un impatto sia positivo, sia negativo su questa dimensione di capitale;
6. Capitale Sociale: include le relazioni in essere all'interno e tra ogni comunità, gruppo di stakeholder ed altri network che comportano un miglioramento del benessere individuale e collettivo. Il capitale sociale comprende valori comuni e comportamenti, relazioni chiave e la fiducia e fedeltà dei clienti propri di un'organizzazione e si sforza di proteggere. Può essere quindi interpretato come una licenza sociale che l'organizzazione ha ad operare.

Le modalità con le quali nell'ambito del Business Model le varie risorse di input vengono utilizzate, in altre parole il sistema di gestione del contenuto della funzione f, è diventato il punto cardine sul quale le aziende devono porre la massima attenzione in quanto, ad esempio, se una azienda pur disponendo di una eccellente tecnologia e competenti risorse umane non è in grado di utilizzarle in modo adeguato non può essere atteso un efficiente output y.

In altre parole importante non è solo il capitale umano, naturale e sociale così come quello finanziario, tangibile ed intellettuale (il contenuto di xn) ma altrettanto lo sono le modalità di gestione di queste risorse (i processi di f). Se attraverso la funzione f vengono utilizzate in modo adeguato le risorse xn quale conseguenza è possibile attendersi una crescita dei risultati di output y.

Nel prossimo numero della rivista viene approfondito il tema del Bilancio Integrato attraverso la descrizione dei suoi cosiddetti "building blocks" ossia le principali linee guida che devono essere seguite nella fase di preparazione, i contenuti e le modalità di presentazione. ■

(7) http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/english.html

(8) International Integrated Reporting Committee "Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21 st Century" 2011.

La Comunità dei Consulenti di Management è composta anche da te

APCO
riunisce in Italia i professionisti del management consulting,

APCO
aggrega, rappresenta, sviluppa, certifica, informa, . . .

apco
associazione professionale italiana consulenti di management

member of
The INTERNATIONAL COUNCIL OF MANAGEMENT CONSULTING INSTITUTES

organismo accreditato per la certificazione
CMC
CERTIFIED MANAGEMENT CONSULTANT

Corso Venezia, 49 Milano - Tel. 02 7750449 info@apcoitalia.it - www.apcoitalia.it

FAI
Fondo
Ambiente
Italiano

FAI ANCHE TU

24 - 25 marzo 2012

20ª GIORNATA FAI di PRIMAVERA

Sotto l'Alto Patronato del
Presidente della Repubblica

Con il patrocinio di
Ministero per i Beni e le Attività Culturali
Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

Con la collaborazione della
Presidenza del Consiglio dei Ministri -
Dipartimento della Protezione Civile

Scopri l'Italia e sostieni il FAI.
590 Beni aperti in tutta Italia.

Visita a contributo libero.

I contributi e le iscrizioni al FAI saranno destinati
ai progetti di restauro e tutela della Fondazione.

telefono 0521 221260 • delegazionefai.parma@fondoambiente.it

Nelle giornate di Primavera 2012 a Parma sarà possibile visitare sabato 24 il Palazzo delle Orsoline e domenica 25 la Certosa di Paradigna

WWW.FONDOAMBIENTE.IT