

ORGANIZZAZIONE FINANZIARIA DELLE IMPRESE

Fra competitività e sopravvivenza - nuovi scenari,
possibili sinergie e ruolo dei professionisti

ACB GROUP

ACB GROUP



PERUGIA, 10 OTTOBRE 2011

Palazzo dei Priori, Sala dei Notari
Piazza IV Novembre, Perugia



DOTTORI COMMERCIALISTI
& CONSULENTI D'IMPRESA
ASSOCIATI



ABSTRACT



I SESSIONE

Le Imprese, le Banche, il Mercato, la Borsa: stato dell'arte in Italia, in Europa e negli altri Paesi concorrenti..... n.p.

Dott. Paolo Pasca

(Direttore Banca D'Italia - Perugia)

La pianificazione, il controllo, il reporting, la tempestività delle scelte e degli interventi..... 11

Dott. Pieraldo Passaro

(VicePresidente FBM - Fornaci Briziarelli Marsciano S.p.A.)

Il peso ed il ruolo della finanza e dei Professionisti nella creazione di valore per le imprese n.p.

Dott. Angelo Casò

(Studio Casò Milano - ACBGroup)

Merito creditizio e “vorrei ma non posso”: le banche, fra vincoli di legge, di bilancio e limiti culturali..... n.p.

Dott. Piero Gnudi

(Studio Gnudi Bologna - ACBGroup)

Il ruolo dei Confidi e l'esperienza Umbra di Gepafin..... n.p.

Dott. Marco Tili

(Direttore Gepafin)

II SESSIONE

La finanza delle imprese post riforma del Codice Civile: fra la teoria e la pratica 25

Dott. Marco Pezzetta

(Dottore Commercialista Professore a contratto di Finanza e Controllo, Università di Udine - Gruppo di Studio Eutekne)

Il Fondo Italiano d'Investimento per lo sviluppo delle imprese italiane..... 27

Dott. Gabriele Cappellini

(Amministratore Delegato Fondo Italiano d'Investimento S.G.R.)

Fondi di private equity e Finanza “agevolata”: opportunità solo per pochi eletti? 35

Dott. Mauro Brunelli

(Head of Corporate Finance Finanziaria Internazionale S.p.A.)

Dott. Domenico Tonussi

(Executive Director Area Private Equity Finanziaria Internazionale S.p.A.)

La finanza per la sopravvivenza, ovvero chi aiuta l'impresa in crisi e come: il ruolo del Professionista 41

Dott. Lorenzo Galeotti Flori

(Studio Galeotti Flori Firenze - ACBGroup)



INTERVENTI PROGRAMMATI

La riforma fiscale delle rendite finanziarie	45
<i>Prof. Giuseppe Corasaniti</i> <i>(Studio Uckmar Milano - ACBGroup)</i>	
I nuovi strumenti di finanziamento per le imprese italiane - L'angel investing	47
<i>Dott. Carlo Asquini</i> <i>(Studio Asquini Udine - ACBGroup)</i>	
L'I.P.E., istituto per ricerche ed attività educative	49
<i>Prof. Antonio Ricciardi</i> <i>(Scuola di Alta Formazione dell'IPE - Napoli)</i>	

n.p. Non disponibile in questa dispensa.



I SESSIONE





DOTT. PIERALDO PASSARO - VicePresidente FBM – Fornaci Briziarelli Marsciano S.p.A.

La pianificazione, il controllo, il reporting

La tempestività delle scelte e degli interventi

Perugia, 10 ottobre 2011

La pianificazione, il controllo, il reporting

Indice

Premessa

Processo

Organigramma

Pianificazione Strategica

Budgeting e Controllo di Gestione

- Processo
- Linee Strategiche
- Analisi dello Scenario
- Strategia Commerciale, Produttiva e Distributiva
- Investimenti
- Piano Economico – Finanziario

- Processo
- Fasi
- Obiettivi
- Reporting





La pianificazione, il controllo, il reporting

Premessa

- La FBM S.p.A., fondata nel 1906, è oggi una delle maggiori realtà europee nel settore della produzione dei laterizi da costruzione con un fatturato di circa 60 mln di Euro e con circa 380 dipendenti suddivisi in quattro stabilimenti di produzione in Umbria e nel Lazio
- La Direzione Amm.ne, Finanza, Controllo & IT consta di 21 risorse organizzate come da Organigramma riportato nella slide successiva: suddetta Direzione è coordinata dal Vice Presidente della Società che ha le classiche deleghe del CFO
- Le attività relative alla Pianificazione, Budgeting e Reporting sono seguite direttamente dal Vice Presidente e dagli altri due Consiglieri Delegati (Presidente e Vice Presidente Vicario) con il supporto della Funzione "Pianificazione e Controllo di gestione"
- Le risultanze sono oggetto di analisi e conseguente delibera da parte di un Comitato di Gestione che si riunisce mensilmente al fine di definire qualsiasi strategia commerciale, produttiva ed operativa che tenga conto delle seguenti prospettive:
 - ✓ Azionisti
 - ✓ Clienti/mercato
 - ✓ Processi
 - ✓ Risorse umane e variabili organizzative

3

La pianificazione, il controllo, il reporting

Il Processo

- Nelle Slides successive abbiamo riportato le fasi del Processo di Pianificazione e Budgeting della FBM SpA: processo che è stato oggetto, oggi, di un efficace ed efficiente *Business Process Engineering*, al fine di renderlo maggiormente customizzato sulle specificità del Business e sulle peculiarità/difficoltà che oggi connotano il mercato di riferimento
- La rivisitazione del Processo (attenzione maggiore è stata rivolta al Reporting) nasce dalla convinzione della Società che se alla forte competizione si aggiungono situazioni di crisi economica congiunturale, quali quelle attuali, per poter aver un orizzonte di sopravvivenza di medio- lungo periodo diventa quanto mai indispensabile controllare tutte le variabili determinanti per il successo di un'impresa (*Fattori critici di successo*); determinanti che vanno ben al di là dei soli indicatori economico-finanziari (indice reddituali, flussi di cassa, turn over del capitale investito, dilazione media, ecc.)
- Gli indicatori, di cui sopra, infatti, rappresentano solo lo stato di salute di un'impresa determinato da azioni intraprese nel passato e certamente non forniscono le dovute garanzie per il successo di domani
- È fondamentale, oltre ai sintomi, analizzare le cause; ed in particolar modo le variabili strategiche che condizionano in ultimo la Customer Satisfaction e nel nostro caso di azienda familiare con una forte presenza dei soci nell'operatività, i risultati di lungo periodo attesi dagli investitori del capitale di rischio
- Ciò si concretizza nell'esigenza di avere un processo e dei sistemi di pianificazione strategica e controllo di gestione all'uopo strutturati, al fine di aver un duplice e simultaneo presidio della
 - ✓ gestione corrente
 - ✓ gestione strategica

4

La pianificazione, il controllo, il reporting

Pianificazione Strategica: Linee strategiche generali

Enunciazione delle linee strategiche generali in termini di

- Mission
- Obiettivi strategici principali
- Linee di azione



5

La pianificazione, il controllo, il reporting

Pianificazione Strategica: Analisi dello scenario

- Analisi dello scenario di riferimento
 - analisi dello scenario a livello di macro-indicatori economici, sociali e di settore (Andil, Cresme, Ance, Prometeia)
 - analisi novità sulla normativa settore costruzioni



- Analisi dello scenario competitivo
 - dinamiche evolutive nel contesto di riferimento (cosa stanno facendo gli altri Attori del mkt? Come si stanno comportando i prodotti sostitutivi al nostro?)
 - posizionamento competitivo della società rispetto ai concorrenti a livello globale e per Aree d'Affari (Benchmarking)



- Analisi dello scenario evolutivo
 - evoluzione dei mercati di riferimento per Aree d'Affari
 - scenario prospettico nazionale e specifico di settore
 - alleanze e partnership



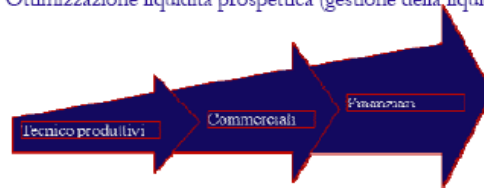
6



La pianificazione, il controllo, il reporting

Pianificazione Strategica: Investimenti

- **Tecnico/Produttivi**
 - Aumentare la capacità produttiva o la gamma
 - Sostituire impianti e macchinari obsoleti ed aumentare l'efficienza produttiva
 - *Compliant* nuove normative
- **Commerciali**
 - Apertura nuovi depositi
 - Attività di Ricerca e Sviluppo
 - *Tools marketing e web marketing*
- **Finanziari**
 - Valutare acquisizioni di partecipazioni in altre società del settore a vario titolo
 - Ottimizzazione liquidità prospettica (gestione della liquidità a breve/medio termine)



Pianificazione Finanziaria Triennale:
Analisi Fattibilità Investimenti nel periodo di riferimento e determinazione della copertura finanziaria

7

La pianificazione, il controllo, il reporting

Pianificazione Strategica: Piano economico e finanziario

- Sulla base delle Strategie prima enunciate e sullo sviluppo/quantificazione degli assunti * individuati si formula il Piano Economico e Finanziario (Piano Industriale Triennale) che si compone di:
 - Conti Economici Previsionali per Fornace, Resp. di processo e complessivi
 - Situazione Finanziaria Previsionale (max due anni, in considerazione del settore di riferimento)
 - Cash Flow Previsionali
 - Posizione Finanziaria Netta
 - Indicatori di Efficienza Produttiva:
 - Produttività (produzione/ore lavorate)
- Consumi fattori produttivi per unità di prodotto
 - Scarti di Produzione



* Per ogni assunto di base, viene quantificato il costo ed il potenziale ricavo (un conto economico semplificato per ogni assunto (ad esempio nuovo prodotto, campagna promozionale, investimento tecnico, ecc.) al fine di determinare il contributo economico e definire il conto economico previsionale

Il Piano industriale è oggetto di una prima approvazione da parte del Comitato di Gestione al fine di ottenere l'opportuna condivisione da parte degli azionisti "operativi" e dai Resp. di processo, i cosiddetti manutentori degli economici di piano attraverso il processo di Budgeting e Controllo di Gestione. Successivamente il Piano è oggetto di Delibera da parte del CDA. La validità è di tre anni, anche se allo stato attuale è oggetto di una rivisitazione dopo due anni.

8

La pianificazione, il controllo, il reporting

Budgeting e controllo di gestione: il reporting

Il sistema di reporting è stato strutturato in azienda, individuando le dimensioni di analisi e le relative variabili di monitoraggio, al fine di definire le logiche di selezione, aggregazione ed organizzazione delle informazioni da rappresentare e diffondere ai soggetti competenti; nonché ottenere sempre un efficiente ed efficace controllo dei "dati" e l'auspicata tempestività nella determinazione delle eventuali azioni correttive



9

La pianificazione, il controllo, il reporting

Budgeting e controllo di gestione: il reporting

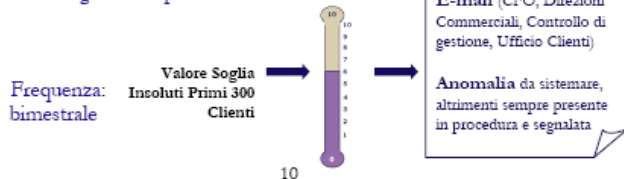


Evidenzia le scadenze dei Crediti Commerciali (scaduto ed a scadere, con evidenza di KPI volti ad evidenziare: il comportamento dei primi 700 clienti, i GG medi di incasso per area geografica e per agente rapportati all'esercizio precedente ed alla dilazione media contrattuale)

Il Report introdotto recentemente, dopo aver adottato una Procedura del Credito di natura "bancaria" (dall'istruttoria al monitoraggio del credito) è consultabile sulla Intranet ed è aggiornato al giorno precedente.

È fondamentale, ad esempio, per analizzare il comportamento dei Clienti, intervenire mediante gli agenti, capire le differenze tra la dilazione media contrattuale e quella effettiva, fornendo indicazioni alla rete distributiva sulla dilazione da applicare agli ordini futuri. Il Report ed i relativi KPI rappresentano (visto il momento) un tool fondamentale per il Recupero del Credito; ma soprattutto per intervenire strategicamente sull'assetto finanziario della Società, nonché sulla bontà del nostro portafoglio, evitando così inefficienze finanziarie ed anche economiche (perdite su crediti, interessi passivi, ecc.)

Eventuali anomalie a livello macro (dilazione contrattuale inferiore a quella effettiva con superamento della soglia accettabile, ad esempio) o micro (clienti con fatturato > K, con insoluti ritenuti superiori ad una soglia) vengono evidenziate dalla procedura con l'invio di E-mail ed evidenze grafiche in procedura.



10



La pianificazione, il controllo, il reporting

Budgeting e controllo di gestione: il reporting

Situazioni Ec-Fin

Evidenzia la situazione economico-finanziaria aziendale evidenziando i principali indicatori (EBIT, EBITDA, cash flow, PFN, e altri principali indici di natura economica, patrimoniale e finanziaria)

Frequenza: Trimestrale

Monitor Brick

Rappresenta il cruscotto Aziendale ovvero l'insieme dei KPI di natura produttiva, gestionale e finanziaria a disposizione del Management. Il cruscotto è disponibile on line ed aggiornato al giorno precedente (per alcuni indicatori i valori espressi risultano poco significativi se analizzati giornalmente). La visualizzazione degli indicatori è gestita dall'amministratore sulla base di una iniziale "profilazione". Il cruscotto è oggi indispensabile per soddisfare il requisito della tempestività che un sistema di controllo richiede. L'analisi dei KPI è per la Società un utile strumento per intervenire strategicamente ed operativamente nonché per il *rolling budget*. Ad oggi, abbiamo una base dati di quattro anni; con il passar del tempo avremo una maggiore normalizzazione dei valori soglia e pertanto un aumento della significatività delle evidenze riportate dai KPI.

Frequenza: mensile (ai fini di una maggiore attendibilità dei dati)

▲ Positive ● Neutral ▼ Negative

Esempio: Monitor Brick	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	...	Today
Livello Scarti	▼	●	▼	●	▼	▼
Perdita su Crediti	●	●	▼	●	●	●
Inefficienza Produttiva	▲	▲	▲	▲	▲	●
Numero Contestazioni	▲	▲	●	●	▲	▲

11









II SESSIONE



LA FINANZA DELLE IMPRESE POST RIFORMA DEL CODICE CIVILE: FRA LA TEORIA E LA PRATICA

Dott. MARCO PEZZETTA

Dottore Commercialista Professore a contratto di Finanza e Controllo, Università di Udine - Gruppo di Studio Eutekne

Oggetto generale dell'intervento è una analisi, trasversale rispetto alle diverse forme societarie, di principali caratteri premianti o critici degli strumenti (istituti) giuridici con i quali, in seno alla disciplina del codice civile, è tipizzato l'approvvigionamento di capitale di debito da parte delle imprese o il suo successivo rimborso. Un tanto, in particolare, alla luce dell'esperienza maturata in questi anni di applicazione di quanto introdotto con la riforma del diritto societario.

Un primo istituto sul quale svolgere alcune considerazioni è rappresentato dai prestiti obbligazionari. In generale va rilevato che l'incremento della soglia massima correlata al patrimonio netto ha agevolato ed esteso non poco l'utilizzo di questo strumento ancorché, ovviamente, limitatamente all'universo rappresentato dalle società emittenti azioni.

L'impressione è che i PO mantengono un *appeal* elevato per il fatto di recare con sé una puntuale regolamentazione delle condizioni del prestito, oltre che delle modalità e dei termini con i quali i mutuanti possono o debbono essere coinvolti nelle decisioni societaria, tra l'altro ampiamente testati nella prassi operativa, nella analisi della dottrina e nell'orientamento della giurisprudenza.

Rimangono alcune criticità, peraltro non unanimemente risolte (almeno nella prassi operativa, anche notarile), con riferimento ai PO convertibili, legate alla necessità di procedere immediatamente alla deliberazione di aumento del capitale sociale a servizio del PO e delle conseguenze che detto aumento, che rappresenta una operazione sul capitale che rimane aperta per molto tempo, ha sulle operazioni che possono o debbono essere successivamente condotte, quali, ad esempio, ulteriori aumenti - tipicamente conferimenti in natura, che escludono il diritto di opzione, ovvero coperture di perdite (2446 e 2447 c.c.).

I PO richiamano immediatamente il tema dei titoli di debito delle società a responsabilità limitata che, al contrario, hanno avuto limitatissima (se non pressoché nulla) applicazione. I titoli di debito, infatti, avrebbero dovuto, agevolati dal regime di responsabilità connesso (anche) alla loro circolazione.

Il mancato successo dei titoli di debito può essere probabilmente ascritto, alla circostanza che nelle Srl le fonti di approvvigionamento di capitale di debito sono ristrette ai soci e al sistema bancario.

Dal punto di vista dei soci, i titoli di debito, non vengono percepiti come uno strumento in grado di conferire un valore aggiunto rispetto ai finanziamenti dei soci, posto che non ne risolvono le criticità. Dal punto di vista del sistema bancario, invece, si nota una estrema diffidenza, anche in ragione di una delle sue caratteristiche principali, il succitato regime di responsabilità sussidiaria in capo ai soci e agli intermediari finanziari.



Altri istituti che sono stati introdotti come novità importanti in seno alla riforma del diritto societario sono quelli relativi ai patrimoni e ai finanziamenti destinati a specifici affari.

Anche questi istituti non hanno avuto particolare successo, e, a mio avviso, gli ostacoli alla loro applicazione consistono soprattutto nella complessità della gestione degli strumenti (ad esempio gli obblighi di rendicontazione), l'assenza di *track records* significativi, sia in termini di prassi che di giurisprudenza e il limite dimensionale rispetto al patrimonio netto complessivo della società "beneficiaria".

Va peraltro rilevato che sono emerse alcune occasioni di utilizzo dell'istituto dei patrimoni destinati a specifici affari mirate a raggiungere finalità che probabilmente erano estranee a quelle che il legislatore si proponeva di raggiungere, quale, ad esempio, il mantenimento, in sede di riorganizzazioni aziendali, della destinazione di *asset* acquisiti fruendo di sovvenzioni pubbliche.

Il finanziamento soci rimane uno strumento di sovvenzione delle imprese che ha un primario rilievo, in particolare nel nostro tessuto imprenditoriale, caratterizzato da piccole e micro imprese.

La recente e significativa crisi dei mercati finanziari ha da ultimo acuito le criticità di loro applicazione, in particolare in fase di rimborso nelle Srl in sede di verifiche delle fattispecie richiamate dall'art. 2467 c.c.

In tale ambito le macrocriticità si riferiscono agli recenti orientamenti giurisprudenziali che estendono l'applicazione dell'art. 2467 c.c. alle società per azioni con ristretta base azionaria che, per relazione, suggerisce altri ambiti di estensione dell'applicabilità, sostanzialmente basati sul principio della prevalenza della sostanza sulla forma, quali, ad esempio, al caso di finanziamenti (anche bancari) con garanzie dei soci (ad esempio *cash collateral*).

Altri possibili spunti possono essere tratti con riferimento ai seguenti argomenti:

- conversione in *equity* del capitale di debito (cfr. disciplina del concordato preventivo);
- agli strumenti bancari di finanziamento degli aumenti di capitale sociale, che recano alcune criticità in punto di valutazione del merito creditizio;
- alla disciplina dei versamenti/finanziamenti in conto futuro aumento di capitale sociale, che rappresentano fattispecie che possono (o debbono) essere diversamente considerate quanto alla loro natura (capitale di debito o capitale di rischio) e al conseguente trattamento contabile.

Note

DOTT. GABRIELE CAPPELLINI – Amministratore Delegato Fondo Italiano d'Investimento S.G.R.

Il Fondo Italiano d'Investimento

Perugia, 10 ottobre 2011

Il Fondo Italiano d'Investimento

Premessa

- Il rapporto tra impresa e sistema finanziario si è sviluppato, in Italia, sulla base di specifici fabbisogni riconducibili a particolari momenti storici:
 - Durante gli anni '50-'60 le esigenze di ricostruzione e sviluppo basate su tecnologie meccaniche hanno visto prevalere la necessità di investimento (impieghi) in beni immobili (capannoni, magazzini, ecc.) e in macchinari.

Sotto il profilo delle fonti finanziarie, la prevedibilità dei flussi finanziari e la lunga durata dei cicli economici, hanno favorito il ricorso capitale di **debito a breve termine** (spesso utilizzato anche per impieghi di medio e lungo periodo) creando i presupposti per l'inizio del processo di sottocapitalizzazione delle imprese italiane.



Il Fondo Italiano d'Investimento

Premessa

- Nei successivi anni '70-'80 ha inizio un processo di sviluppo tecnologico, prima meccanico e poi elettronico, che ha richiesto per lo più interventi di adeguamento dei layout e dei macchinari aziendali.

Da ciò le esigenze delle imprese di ricorrere ulteriormente e più frequentemente a richieste di finanziamenti per ammodernamenti di macchinari e impianti che sono andati a sommarsi e consolidare (pur trattandosi per lo più di finanziamenti a breve termine) i debiti pregressi.

Anche in considerazione di ciò, le banche hanno iniziato ad indirizzare le imprese verso un processo di consolidamento del passivo ai fini di una maggior coerenza tra scadenze temporali degli impieghi e delle fonti, promuovendo strumenti di finanziamento a medio e lungo termine.

3

Il Fondo Italiano d'Investimento

Premessa

- A partire dagli anni '90, l'avvento delle tecnologie informatiche, il rapido sviluppo delle comunicazioni, il processo di globalizzazione (economica, informativa e culturale) rendono, con gradualità esponenziale, indispensabile la capacità/possibilità di reagire in tempi estremamente rapidi ai cambiamenti del sistema.

In tale contesto, la difficoltà di quantificare il fabbisogno ed i sempre più rapidi cambiamenti dello scenario macro-economico impongono una **struttura finanziaria solida e**, al tempo stesso, quantitativamente **adeguata**, in grado di fare da "cuscinetto" alle difficilmente prevedibili modifiche degli andamenti congiunturali.

Inoltre, sotto il profilo degli impieghi, crescono a dismisura le esigenze di investimento in beni immateriali (marchi, brevetti, reti commerciali, avviamento, ...) ai fini di mantenere elevato il livello di competitività all'interno del mercato di riferimento, che per qualsiasi attività oggi assume dimensioni internazionali (non esistono più attività geograficamente protette e delineate).

4

Il Fondo Italiano d'Investimento

Premessa

- Tali esigenze di nuovi “asset”, poco (o addirittura per niente) utilizzabili come garanzia per il sistema finanziario), rendono sempre più **difficile il ricorso al debito tradizionale**, a fronte di parallele esigenze da parte delle banche di ridurre il volume degli impieghi “a maggior rischio”.

Tutto questo in presenza di una tendenziale **riduzione del valore delle garanzie reali** acquisite dalle stesse banche e della conseguente **esigenza** (anche in virtù del nuovo assetto regolamentare internazionale) di provvedere a continue ricapitalizzazioni.



E allora, serve “nuova finanza”!

Dove? Come?

5

Il Fondo Italiano d'Investimento

Premessa

Cosa vuol dire nuova finanza?

Soltanto un ammontare maggiore di risorse finanziarie?

6



Il Fondo Italiano d'Investimento

Il progetto

- È un fondo mobiliare chiuso riservato a investitori qualificati che prevede le seguenti tipologie di investimenti:
 - **assunzione di partecipazioni dirette**, prevalentemente di minoranza, nel capitale di imprese italiane, anche in coinvestimento con altri fondi specializzati;
 - **interventi come “fondo di fondi”**, investendo in altri fondi che condividano la politica di investimento e gli obiettivi del Fondo.

Si tratta del più grande fondo italiano di capitale per lo sviluppo, costituito per dare impulso alla crescita patrimoniale e manageriale delle imprese italiane di piccole e medie dimensioni.

7

Il Fondo Italiano d'Investimento

I soci della SGR

- Il capitale della SGR (Società di Gestione del Risparmio), pari a 4,0 milioni di Euro, è ripartito in maniera paritetica tra i seguenti soggetti:
 - Ministero dell'Economia e delle Finanze;
 - Confindustria;
 - Associazione Bancaria Italiana;
 - Cassa Depositi e Prestiti;
 - Banca Monte dei Paschi di Siena;
 - Intesa Sanpaolo;
 - Istituto Centrale delle Banche Popolari;
 - UniCredit.

8

Il Fondo Italiano d'Investimento

Gli investimenti diretti

- Il Fondo si rivolge alle **imprese italiane in fase di sviluppo**, con ambizioni di crescita, vocazione all'internazionalizzazione e **fatturato indicativamente superiore ai 10 milioni di Euro**.

Attenzione viene data anche ad operazioni di *replacement e management buy-in/ buy-out* in presenza di esigenze di **ricambio generazionale** o **problemi di governance** interni che rischiano di pregiudicare l'operatività dell'azienda.

In particolare le imprese oggetto dell'investimento saranno individuate tra quelle che:

- presentano interessanti **prospettive di sviluppo** (nazionale e internazionale);
- intendono intraprendere **concreti progetti di aggregazione**;
- hanno prospettive di **valorizzazione di marchi, brevetti o know-how**;
- sono a gestione familiare, in presenza di un processo di **ricambio generazionale** o imprenditoriale;
- presentano una seria ed affidabile **qualità imprenditoriale**.

9

Il Fondo Italiano d'Investimento

Gli investimenti diretti

- Il Fondo **non investe** in:
 - società di nuova costituzione (*start-up*), ad eccezione delle nuove iniziative sviluppate, in un'ottica di diversificazione, da imprenditori, società o gruppi imprenditoriali già operanti;
 - **imprese in crisi**, soggette a procedure concorsuali od in esecuzione di piani di risanamento ex artt. 67 e 182-bis. Sarà tuttavia possibile valutare aziende che hanno già concluso il processo di *turnaround*;
 - **imprese immobiliari** o società operanti nel settore dei **servizi finanziari**, esclusi i fondi di investimento e le società di partecipazione assimilate.

10



Il Fondo Italiano d'Investimento

Key facts

- Nei primi otto mesi di attività sono stati raggiunti i seguenti risultati:
 - Circa 170 società attualmente in analisi;
 - 15 due diligence al momento in corso;
 - 8 investimenti deliberati;
 - Circa 80 opportunità di investimento in fondi raccolte;
 - 4 fondi «committed»;
 - 176 milioni di Euro complessivamente impegnati, pari al 16% circa del capitale disponibile.

11

Il Fondo Italiano d'Investimento

Gli investimenti diretti

Impresa	Sede	Attività	Fatturato (mln €)	Dipendenti	Investimento FI (mln €)
Arioli	Gerenzano (VA)	Produzione e commercializzazione macchinari per il finissaggio tessile	12,3	34	6,0
Comecer	Castel Bolognese (RA)	Medicina nucleare	31,8	180	7,5
BAT	Noventa di Piave (VE)	Produzione e distribuzione tende da sole	44,0	280	6,7
Geico-Lender	Montesilvano (PE)	Gestione di impianti tecnologici in complessi immobiliari civili e industriali	38,8	180	3,0
Carrefour	Messina	Autotraghettamento mezzi commerciali	44,8	110	17,5
Eco Eridania	Arenzano (GE)	Raccolta e smaltimento rifiuti	24,0	100	10,0
Sanlorenzo	Ameglia (SP)	Produzione yacht	198,0	203	15,0
TrueStar Group	Milano	Sicurezza e avvolgimento bagagli	32,0	535	10,2

12

Il Fondo Italiano d'Investimento

Gli investimenti indiretti

SGR	Fondo	Ammontare Committed (min €)	Portafoglio	Sede	Attività	Fatturato (min €)	Dipendenti
Futurimpresa SGR	Finanza e Sviluppo Impresa	20	OFI	Bergamo	Produzione prodotti cosmetici e integratori alimentari	15,0	55
			Revolution Energy Maker	Bergamo	Installazione impianti per la produzione di energia elettrica	16,6	13
			Berkel	Milano	Produzione e commercializzazione di affettatrici professionali	10,0	31
Gradiente SGR	Gradiente I	20	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Progressio SGR	Progressio Investimenti II	25	JAL Group	Paruzzaro (NO)	Produzione e commercializzazione calzature di sicurezza professionali	129,2	4.576
Wise SGR	Wisequity II	35	Eidos Media	Milano	Software house specializzata nel settore dei sistemi editoriali per i media	27,0	100



FONDI DI PRIVATE EQUITY E FINANZA "AGEVOLATA": OPPORTUNITÀ SOLO PER POCHI ELETTI?

Dott. MAURO BRUNELLI

Head of Corporate Finance Finanziaria Internazionale

FINANZA AGEVOLATA E RECESSIONE ECONOMICA

Nei periodi di crisi economica risulta vitale, per le aziende e per gli enti pubblici, riuscire a reperire risorse finanziarie a condizioni più economiche di quelle ottenibili sui mercati di riferimento.

È in questo ambito che assume particolare valenza strategica la finanza agevolata.

Rispetto a qualche anno fa le cose sono migliorate notevolmente: prima l'informativa era carente e accessibile a "pochi", ma ottenere risorse dagli Enti preposti, in particolare Regioni e Ministeri, era sicuramente meno "burocratizzato" e le condizioni di agevolazione più vantaggiose.

Oggi il percorso per il credito agevolato è più articolato:

- gli adempimenti burocratici sono complessi;
- i tempi sono spesso più lunghi del previsto;
- i vincoli di bilancio sono sempre più stringenti.

Questi parametri hanno determinato una più attenta allocazione delle risorse finanziarie e un progressivo spostamento delle strategie agevolative da base nazionale a base comunitaria.

Negli ultimi anni le opportunità offerte dall'Unione Europea sono state numerose, soprattutto per programmi che puntano alla ricerca e all'innovazione. Tuttavia le nostre imprese, in particolare quelle di piccole e medie dimensioni, non riescono a sfruttarle adeguatamente al contrario di altri paesi europei, come ad esempio la Spagna.

La scarsa partecipazione delle imprese Italiane ai programmi comunitari deriva da una molteplicità di fattori. Al primo posto sicuramente la scarsa propensione ad investire in ricerca ed innovazione. Basti pensare che in Italia R&S (ricerca e sviluppo) rappresenta in percentuale circa la metà della media europea, per non parlare del confronto con gli USA. Il problema è legato alle caratteristiche dell'impresa. La maggior parte delle imprese italiane è di piccole dimensioni (meno di 50 dipendenti) che tipicamente non investono in ricerca e sviluppo.

A ciò si aggiunge la difficoltà di accesso alle informazioni in maniera tempestiva e un iter burocratico complesso, impegnativo, che scoraggia. Per rimanere competitivi nel contesto economico odierno, che è sempre più dinamico e globale, occorre iniziare a ragionare e parlare un linguaggio europeo.

Non usufruire dei finanziamenti europei significa rinunciare a un vantaggio competitivo importante per lo sviluppo aziendale.



Spesso confuso con il semplice “finanziamento a tasso agevolato”, che rappresenta invece soltanto uno degli aspetti, seppur minoritari, della finanza agevolata, il suo universo è ampio e complesso e di importanza fondamentale per le aziende italiane che oggi, più che mai, sono costrette ad operare in un contesto economico sempre più dinamico e competitivo, segnato a partire dal terzo trimestre del 2008 da una profonda, “inaspettata” crisi.

La finanza agevolata deve essere intesa come il complesso degli investimenti a favore delle imprese che agevolano lo sviluppo di progetti aziendali, coprendo, per quanto possibile, il fabbisogno finanziario di cui l’azienda necessita anche attraverso l’assistenza e sostegno da parte di Enti o consulenti preposti durante tutte le fasi necessarie all’ottenimento delle agevolazioni, siano esse comunitarie, nazionali o regionali.

La finanza agevolata è pertanto qualsiasi strumento che il legislatore mette a disposizione delle aziende, fornendo loro un “vantaggio competitivo”, incidendo positivamente sullo sviluppo aziendale, ristrutturando e rilanciando le imprese. Un esempio di “finanza agevolata” può essere anche una norma che preveda sgravi fiscali come, ad esempio, quella introdotta nelle passate Leggi Finanziarie a favore delle aziende che investono in ricerca.

Le principali fonti della finanza agevolata:

- gli Enti sovranazionali, come la BEI (Banca Europea degli Investimenti, la BERS (Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo) e la Banca Mondiale attraverso le sue varie “controllate” come l’IFC (la Investment Bank della Banca Mondiale) o MIGA (la SACE su scala mondiale);
- la legislazione comunitaria: l’Unione Europea prevede un’ampia gamma di strumenti di finanza agevolata, sia di carattere sovranazionale, come il 7° programma quadro e il prossimo 8° programma quadro, che applicabili direttamente in ciascuno degli stati membri o indirettamente gestita dal legislatore nazionale (contributi da parte di Governo o Regioni);
- la legislazione nazionale: il governo Italiano promulga continuamente una serie di leggi, decreti e regolamenti relativi alle politiche di agevolazioni delle imprese;
- la legislazione regionale: le regioni attuano delle politiche di intervento a favore delle piccole e medie imprese attraverso la pubblicazione di numerose leggi regionali di sostegno;
- anche le province e i comuni possono operare in tal senso e promulgare leggi volte all’erogazione di agevolazioni nei confronti di aziende sane e meritevoli.

PERCHÉ LA FINANZA AGEVOLATA

La finanza agevolata rappresenta, in una congiuntura internazionale come quella odierna, “un’ancora di salvezza” o “una bombola di ossigeno” per le aziende che devono necessariamente mandare avanti sia i processi interni di produzione e di vendita che tutti quegli aspetti connessi alla produzione, quali la ricerca e lo sviluppo, e connessi alla vendita, quali il *marketing*, la comunicazione e l’internazionalizzazione.

La profonda crisi di oggi non può e non deve trovare soluzione in un drastico taglio alle spese in settori come la ricerca e lo sviluppo, fulcro dell'attività dell'azienda stessa, o come il *marketing* e l'internazionalizzazione, linfa vitale del processo di vendita.

Le aziende che hanno chiuso gli ultimi esercizi con un saldo commerciale attivo sono quelle che non hanno mai smesso di investire e che non si sono lasciate intimorire dall'idea della crisi e dalla crisi stessa. Quelle che hanno, al contrario, continuato a investire in modo ragionevole e ponderato, scegliendo in modo lucido le strategie da adottare per evitare di farsi cogliere impreparati da una congiuntura economica che non perdona.

La soluzione migliore per alcune grandi aziende in espansione è stata quella di continuare a investire nell'ambito della ricerca e dello sviluppo e di portare avanti di pari passo anche il processo di internazionalizzazione e di penetrazione di mercati esteri attraverso la partecipazione a saloni specializzati nazionali e internazionali. Ricorrere alla finanza agevolata e investire anche in questo senso significa offrire all'azienda la possibilità di portare avanti la sua attività anche con l'ausilio di strumenti agevolativi che le autorità politiche di qualsiasi livello mettono a disposizione delle aziende “sane” e “meritevoli” del sistema Italia.

Le opportunità di finanza agevolata offerte alle aziende sono numerose, ma spesso scoraggiano chi si affaccia per la prima volta in questo ambito:

- per la complessità;
- per la mancanza di informazioni chiare e omogenee;
- per il linguaggio utilizzato;
- per il continuo rinvio a ulteriori normative.

Cogliere le opportunità offerte dalla finanza agevolata significa pertanto investire in consulenza e in un *team* di esperti che possano affiancare l'azienda in tutte le fasi:

- dallo studio di fattibilità alla ricerca e selezione degli strumenti disponibili più idonei per l'azienda, oggetto di studio...
- ... fino alla redazione e presentazione delle domande di partecipazione ai bandi utili per l'azienda.

Sul territorio italiano esistono aziende e team di esperti, che riuniscono professionisti di diversi settori (ingegneri, commercialisti e avvocati), i quali lavorano “alla ricerca di strumenti agevolativi”, ma nessuna di queste aziende è specializzata nel settore della finanza agevolata tanto da farne il proprio *core business*. Si limitano, in effetti, a cogliere solamente delle opportunità di *business*.

Oggi la crisi rappresenta un forte ostacolo per alcune aziende, tuttavia offre ad altre la possibilità di distinguersi e di dimostrare solidità e capacità a dispetto di condizioni congiunturali sfavorevoli.

La finanza agevolata rappresenta in questo particolare momento della storia economica del nostro paese un sostegno a favore delle aziende più audaci e maggiormente

FONDI DI PRIVATE EQUITY E FINANZA “AGEVOLATA”: OPPORTUNITÀ SOLO PER POCHI ELETTI?

Dott. DOMENICO TONUSSI

Executive Director Area Private Equity Finanziaria Internazionale

Il settore del *private equity* in Italia, secondo qualcuno, è in una fase di *turn around* o, almeno, di forte cambiamento: alcuni operatori sono usciti dal mercato, altri hanno *de facto* interrotto la attività di investimento e, secondo una recente ricerca della Banca d'Italia¹, su un campione di 341 aziende partecipate da fondi gestiti da SGR italiane, ben il 40% è molto fragile da punto di vista economico e finanziario. Le c.d. locuste, in una sorta di nemesi storica, starebbero esse stesse per soccombere.

Questo è sicuramente vero ma solo con riferimento ad *alcune* tipologie di operazioni (i.e. *buy out*) e per *alcuni* operatori, **ma non è vero nella generalità dei casi**.

Il settore del *private equity* italiano ha mostrato infatti mostrato **segnali di ripresa** nel corso del 2010 con situazioni tra loro sensibilmente diverse a seconda dei segmenti di attività considerati. Si registra in particolare un **ritorno delle operazioni di investimento di *expansion capital***, incrementate in valore del 30% nel corso del 2010, e delle **operazioni senza l'utilizzo della leva**, che hanno visto triplicarsi in valore rispetto al 2009, mentre i *buy out* hanno registrato performance estremamente negative.

I dati 2010 dicono esattamente cosa è cambiato rispetto al passato cioè che **ora è diventato conveniente investire in PMI**: gli IRR più alti sono stati infatti realizzati in investimenti su aziende con fatturato nel *range* 25-125 M.

Le positive performance di tali operazioni, finalizzate tipicamente all'acquisto di quote di minoranza, confermano peraltro una certa “attitudine aciclica” di alcuni segmenti del *private equity*, capace di **neutralizzare almeno in parte gli effetti negativi della crisi** grazie alla attenzione a società con **buoni fondamentali** ed interessanti piani di **crescita, rafforzandone la struttura patrimoniale e manageriale**.

Accantonate per il momento le grandi operazioni, l'attenzione quindi è attualmente rivolta verso il mercato delle PMI; è proprio in questa fascia di mercato che riteniamo si svilupperà la vera sfida del *private equity* nei prossimi anni e che vedrà il **coinvolgimento di un numero crescente di operatori regionali e di *mid market***.

In conclusione, la ripresa del settore del *private equity* e, per certi versi, il suo definitivo “sdoganamento” passa attraverso un maggior peso di operatori sul mercato focalizzati su

- PMI,
- investimenti in settori tradizionali (anche maturi) e con una logica “*old style*”,
- *focus* sulle operazioni a carattere industriale e su creazione di valore a livello operativo,

¹ “Il *private equity* in Italia: una analisi sulle imprese *target*”, Banca d'Italia, luglio 2011.



Fondi di *private equity* e Finanza “agevolata”: opportunità solo per pochi eletti?

- operazioni “*all equity*” (leva finanziaria solo in presenza di alta stabilità dei *cash flow*),
- *holding period* più lunghi (4-6 anni).

Note

Dotted lines for notes

LA FINANZA PER LA SOPRAVVIVENZA, OVVERO CHI AIUTA L'IMPRESA IN CRISI E COME: IL RUOLO DEL PROFESSIONISTA

Dott. LORENZO GALEOTTI FLORI

Studio Galeotti Flori Firenze - ACBGroup

L'intervento del sottoscritto potrebbe apparire conclusivo, stante la sua collocazione nella fase di chiusura dei lavori del convegno nonché per la sua titolazione, ma in realtà lo spirito che porterà ad effettuare le riflessioni e le considerazioni oggetto dell'intervento è invece quello di "ricominciare".

Gli interventi degli illustri relatori che nel programma dei lavori del convegno precedono quello del sottoscritto hanno ad oggetto e forniscono una bella disamina della situazione attuale e del contesto in cui si muove la nostra economia caratterizzata di piccole e piccolissime imprese, da artigiani ed operosi lavoratori autonomi che nel loro insieme costituiscono il tessuto imprenditoriale italiano. La loro inventiva ed il fare "*made in Italy*" sono e saranno inimitabili e, perciò, la base della ripresa economica.

Inevitabilmente durante il convegno viene affrontato, alla luce della drammatica crisi dei mercati finanziari e dell'economia, lo stato dell'arte delle imprese, delle banche, del mercato e della Borsa, della pianificazione, del controllo, del *reporting*, e della necessaria tempestività delle scelte e degli interventi che l'imprenditore e coloro che con questi operano ed interagiscono devono porre in essere per prevenire e risolvere la crisi d'impresa e scongiurare il dissesto aziendale. In questo contesto viene altresì affrontato ed esaminato il peso ed il ruolo della finanza e dei professionisti nella creazione di valore per le imprese. Molto opportunamente la disamina affronta anche la questione del merito creditizio e le non semplici scelte che le banche devono porre in essere trovando il giusto equilibrio fra vincoli di legge, di bilancio e limiti culturali affinché non prenda il sopravvento il "*vorrei ma non posso*". Una disamina di un caso specifico ci porta a riflessioni sul ruolo dei Confidi e di come tali fenomeni aggregativi fra imprenditori ed operatori economici debba essere salvaguardato per la tutela dei valori aziendali. Gli interventi affrontano quindi la questione della finanza delle imprese post riforma del codice civile, il ruolo dei fondi di *private equity*, della finanza "facilitata" e del recente Fondo Italiano d'investimento per lo sviluppo delle imprese italiane.

Nel generale contesto di crisi dei mercati finanziari e dell'economia in genere si trova ad operare il nostro tessuto economico imprenditoriale costituito dalle piccole e medie imprese che devono affrontare e superare la crisi mediante l'adozione di interventi tempestivi affinché la crisi da momentanea non diventi irreversibile trascinando l'azienda nello stato d'insolvenza rendendo inevitabile il ricorso a procedure concorsuali liquidatorie.

La normativa anche concorsuale ha previsto con la riforma della legge fallimentare un ampio sistema di strumenti finalizzati al salvataggio dell'azienda in crisi. In questo contesto il ruolo del professionista, si inserisce con particolare specificità.

Il professionista, al di là del compito che naturalmente gli viene affidato in virtù del rapporto fiduciario con l'imprenditore, è altresì investito delle funzioni che la stessa



La finanza per la sopravvivenza, ovvero chi aiuta l'impresa in crisi e come: il ruolo del professionista

riforma fallimentare ha previsto siano affidate ad “esperti” professionisti. Trattasi, come ben noto, del ruolo di asseveratore nei piani di sistemazione adottati ai sensi e per gli effetti dell'art. 67 L.F, delle asseverazioni rese nei ricorsi alle procedure di concordato preventivo nonché delle attestazioni propedeutiche alla omologazione degli accordi di ristrutturazione ex art. 182 bis L.F.

In tali scenari di crisi d'impresa il professionista deve, da un lato, intervenire tempestivamente di concerto con l'imprenditore e con tutti gli *stake holders* dell'impresa al fine di analizzare ed esaminare lo stato di difficoltà dell'azienda e conseguentemente pianificare, programmare ed adottare tutti gli interventi propedeutici a salvaguardare e garantire la continuità aziendale, e dall'altro lato, fornire un effettivo ed efficace supporto nello svolgimento dei ruoli affidatigli dal legislatore fallimentare adottando con prudenza ma anche con ragionevole coraggio quelle attestazioni che doverosamente si renderanno necessarie ed opportune. Il professionista, sempre nel rispetto della legge, dovrà ispirarsi ai valori della scienza, dell'etica e dell'arte che non possono mai mancare nell'esercizio della nostra professione. Il professionista italiano, non solo con scienza, e con irrinunciabile etica di comportamento, ma anche con arte, intesa quali intuito e fantasia, dovrà modellare ad hoc per ogni impresa e per ogni territorio, con le loro specificità storico-culturali, la soluzione più adatta. In questo quadro la essenziale conoscenza dei valori territoriali che caratterizzano le imprese italiane può essere facilitata dalla forza della rete fra professionisti, quale è ACB Group alla quale ho la fortuna di appartenere. Quindi grazie al Dott. Paiano e ai suoi valorosi colleghi che riunendoci rafforzano la nostra rete. Questo intervento vuole quindi, con estrema analisi di sintesi, svolgere una sommaria panoramica degli elementi salienti dei ruoli e delle funzioni affidate al professionista nel salvataggio dell'impresa italiana con le sue specificità e nella necessaria ricerca di equilibri fra tutela dei creditori e tutela dei valori storico culturali che caratterizzano le nostre imprese che dobbiamo “ricominciare” a considerare essenziali e vincenti.

Note



INTERVENTI PROGRAMMATI





I NUOVI STRUMENTI DI FINANZIAMENTO PER LE IMPRESE ITALIANE - L'ANGEL INVESTING

Dott. CARLO ASQUINI

Studio Asquini Udine - ACBGroup

Un *Business Angel* può essere definito un “investitore informale” nel capitale di rischio di imprese. L’informalità dell’investimento risiede nel rapporto squisitamente spontaneo e basato sulla fiducia tra l’*Angel* e l’imprenditore. I *Business Angel* sono infatti ex titolari di impresa, *managers* in pensione o in attività, liberi professionisti che hanno il gusto della sfida imprenditoriale, il desiderio di poter acquisire parte di una società che operi in un business, spesso innovativo, rischioso ma ad alto rendimento atteso; si tratta quindi di “uomini di impresa”, dotati di un buon patrimonio personale ed in grado di fornire all’impresa, sia in fase di *start up*, sia in fase di sviluppo, preziosi consigli gestionali e conoscenze tecnico-operative, oltre a una consolidata rete di relazioni nel mondo degli affari.

I *Business Angel* investono in tutti i settori, anche se l’esigenza di finanziamento tramite *equity* e non tramite il classico finanziamento bancario, la si avverte soprattutto per le imprese innovative, per le *start up* che possiedono *asset* intangibili (marchi, brevetti, *know how*, ...) che difficilmente possono essere utilizzati a garanzia di un finanziamento bancario. L’*angel investing* risulta la forma di finanziamento adatta per le *start up* innovative o *spin-off* accademici, come ad esempio accaduto negli USA con Google.

Il comportamento del *Business Angel* è solitamente teso ad investire nei settori in cui ha già operato e di cui conosce caratteristiche e opportunità. L’investimento in *start up* innovative in Italia è quindi spesso legato direttamente o indirettamente al settore manifatturiero, come il software, l’automazione industriale, l’elettronica, le nanotecnologie, le *clean tech* e le rinnovabili, ecc.

Italian Angels for Growth (IAG) è il maggiore *angel group* in Italia. Nasce nel 2007 come associazione senza scopo di lucro dalla decisione di nove soci fondatori. IAG conta oggi circa 85 soci con un *target* di 100 nei prossimi due anni.

Il fine ultimo di IAG è di offrire ai propri soci l’opportunità di investire nelle migliori possibili aziende *start up*; come tale, l’Associazione è totalmente apolitica ed indipendente da legami con specifiche sorgenti di *deal flow* pubbliche o private.

IAG è membro di EBAN (*European Business Angel Network*), Associazione di categoria dei *Business Angel* a livello europeo, rivestendo un ruolo attivo in tale ed altre associazioni che siano strumentali al perseguimento degli scopi sociali.

I soci IAG contribuiscono in prima persona ed in maniera volontaria al processo di selezione delle iniziative imprenditoriali più meritorie, che vengono presentate all’Assemblea ogni due mesi e mezzo circa.

I singoli soci hanno totale autonomia decisionale riguardo agli investimenti che desiderano sottoscrivere. Qualora una proposta imprenditoriale riesca a raccogliere un

L'I.P.E., ISTITUTO PER RICERCHE ED ATTIVITÀ EDUCATIVE

Prof. ANTONIO RICCIARDI

Scuola di Alta Formazione dell'IPE - Napoli

Fondato nel 1979 da un gruppo di docenti universitari, professionisti e imprenditori è stato eretto ad Ente morale con DPR 374/81.

L'Istituto, con sede legale in Napoli, promuove e gestisce Collegi universitari a Napoli e Bari, i quali, per i programmi e le attività realizzate, rappresentano centri di eccellenza nel panorama della formazione universitaria e post-universitaria.

È, pertanto, tra gli enti fondatori della Conferenza permanente dei Collegi Universitari legalmente riconosciuti (CCU) e operanti sotto la vigilanza del Ministero dell'Università.

LA SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE

È una divisione che si occupa della formazione post-laurea nel campo dell'economia, della finanza e del *management* aziendale; il *boarding* è formato da tre organi:

- il **Comitato scientifico** individua le linee strategiche per la didattica e la ricerca.
- la **Faculty** è composta da docenti universitari di Università italiane e internazionali e rappresentanti del mondo professionale. Hanno svolto lezioni, durante l'ultimo anno, circa 80 professori universitari provenienti da 15 Università e 60 dirigenti di realtà aziendali, istituzionali e bancarie;
- le **aziende Partner** che sostengono la Scuola hanno un duplice ruolo: offrono contributi per le borse di studio degli allievi e partecipano attivamente alla progettazione dei moduli didattici.

I MASTER DELLA SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE

MFA - “**Master in Finanza: metodi quantitativi e risk management**”, X edizione (35 allievi, 980 ore di lezione);

MiB - “**Master in Bilancio, revisione contabile e controllo di gestione**”, VI edizione (25 allievi, 500 ore di lezione)

MiS - “**Master in Shipping: finanza, logistica e strategia d'impresa**”, IV edizione (25 allievi, 350 ore di lezione)

I **requisiti** per accedere al processo di selezione dei Master I.P.E. sono età inferiore ai 26 anni, laurea in **Economia, Giurisprudenza, Ingegneria, Matematica, Scienze Politiche e Statistica** con voto di laurea superiore a 105/110 e conoscenza certificata dell'inglese.



La Scuola riceve mediamente 200 candidature per ciascun Master. Ciò garantisce alti standard qualitativi e la possibilità di scegliere tra i migliori studenti provenienti da numerose Università italiane.

PUNTI DI FORZA DELLA SCUOLA E DEI MASTER

1 *Il Network*

Università, imprese, banche e società di revisione e di consulenza fattivamente collaborano per realizzare un programma formativo basato sulle loro esigenze e che permetta di avere una preparazione di alto livello spendibile immediatamente sul mercato del lavoro.

2 *Il Programma Formativo*

Offre contemporaneamente una **specializzazione** grazie sia alla *faculty* (docenti universitari di numerose Università Italiane e di alcune internazionali) che ad un ricco **programma di testimonianze** dal mondo del *management*, dell'economia e della finanza. La metodologia didattica è fortemente orientata all'operatività attraverso casi aziendali, attività applicative e testimonianze. Il programma formativo si basa su due fasi principali:

- la co-progettazione dei moduli formativi direttamente con i *partner* aziendali della Scuola;
- la realizzazione di *project-work* direttamente presso le aziende *partner* dei Master.

3 *Il placement*

Ogni anno l'I.P.E. diploma 100 allievi (laureati e laureandi) ottenendo alti tassi di *placement*: 90% a tre mesi dalla fine del *Master* (100% a sei mesi). Il conseguimento di tale risultato, reiterato nel tempo, è dovuto alla soddisfazione delle esigenze richieste dalle aziende partner e in ambito locale, nazionale ed internazionale. Questo risultato è conseguito grazie all'ufficio *job placement* che Accompanya gli Allievi dei Master IPE ad acquisire una serie di *skill* molto utili e ricercate nel mondo del lavoro, ma che spesso sono carenti nella formazione del neo-laureato.

4 *Borse di studio*

In rispetto alle proprie finalità istituzionali, l'I.P.E. offre a tutti gli allievi, **borse di studio per coprire i costi della frequenza** ai Master. Inoltre per gli allievi che hanno riportato i migliori risultati agli esami periodici di valutazione, assegna **ulteriori borse di studio al merito**.

5 *Attenzione alla persona*

La Persona è valorizzata rispettando la sua dignità, **potenziando i suoi talenti**, mettendo in risalto le sue qualità. L'I.P.E. vuole formare professionisti che intendano il lavoro non solo come mezzo per il raggiungimento dei propri fini, ma anche come strumento di servizio da mettere a disposizione per il bene comune.



Note

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page.



Note

Area for notes, consisting of multiple horizontal dotted lines for writing.



ACBGROUP

Via Lanzone, 31
20123 Milano
tel. +39 02.4805661
fax. +39 02.48056666
segreteria@acbgroup.com

Sabrina Causio
Vincenzo Consiglio
Antonello Fagotti
Giuseppe Fornari
Annalisa Monelletta
Sandro Paiano
Filippo Maria Pantini
Flavia Ricci
Massimiliano Tessenda
Luca Vannucci

 DOTTORI COMMERCIALISTI
& CONSULENTI D'IMPRESA
ASSOCIATI

Via Martiri dei Lager, 65
06128 Perugia
tel.: +39 075 500 0093
fax: +39 075 500 0094
info@consulassociati.com

Sponsor



con il patrocinio di:



con il contributo di:



EUTEKNE