



IL VOLO

***connectedthinking**

Women in PwC

“Non voglio avere un’organizzazione in cui non ci sono donne nel mio leadership team. Occorre trovare una soluzione.”

Sam A. Di Piazza Jr.- PwC Global CEO

di Lia Turri

In PricewaterhouseCoopers abbiamo preso l’impegno di assicurare alle donne la possibilità di costruire una carriera gratificante. A livello mondiale, le donne rappresentano la metà del nostra forza lavoro in sede di assunzione, ma una volta che le nostre persone raggiungono il livello di Manager il tasso di turnover femminile è tre volte superiore a quello maschile, con il risultato che le donne rappresentano soltanto il 13 per cento della nostra partnership, in Italia il 7 per cento.

Sebbene grandi progressi siano stati fatti in termini di rappresentanza delle donne nella nostra leadership, siamo consapevoli del fatto che dobbiamo fare di più.

Nei paesi sviluppati l’invecchiamento della popolazione sta producendo l’effetto di ridurre la forza lavoro. Inoltre i paesi emergenti, i processi di convergenza globale e una nuova generazione dinamica stanno trasformando la nostra forza lavoro. Tutti questi cambiamenti rivoluzioneranno il modo attuale di fare business e le modalità con cui le nostre persone vorranno essere impiegate.

La sostenibilità del nostro business dipende dalla disponibilità di una forza lavoro variegata: dobbiamo attrarre e trattenere il maggior numero possibile di persone di talento.

Perché perdiamo i nostri talenti femminili? Ciò ha a che fare con la mancanza di modelli di successo femminili visibili e la mancanza di flessibilità nel lavoro che determina un carico eccessivo nella gestione multipla delle responsabilità professionali e personali.

Per creare un ambiente di lavoro che aiuti ad attrarre e trattenere i migliori talenti femminili, a livello dell’organizzazione Europea di PricewaterhouseCoopers-Eurofirms nel 2003 è sorto il progetto Women in PwC, con il pieno supporto dello Eurofirms Leadership Team e dei partner responsabili dei singoli paesi.

Le principi aree di intervento del progetto sono: creare la consapevolezza sugli obiettivi che il progetto si prefigge; favorire la carriera delle donne all’interno dell’organizzazione attraverso specifiche attività, quali ad esempio il mentoring; indirizzare le tematiche legate alle difficoltà di bilanciamento tra lavoro e vita personale; favorire la costruzione di un network attraverso il quale poter condividere le iniziative.

Women in PwC è un progetto a medio-lungo termine che richiede uno sforzo immediato e significativo per un periodo di tempo prolungato e che comporta cambiamenti a differenti livelli lungo tutto il percorso di carriera - dall’assunzione allo sviluppo delle persone, dalle modalità del riconoscimento della prestazione fino alla capacità di trattenere le persone. Lo sforzo richiesto implica un cambiamento culturale a livello dell’intera organizzazione, dalla leadership allo staff e, non ultimo, dalle donne stesse.

segue



Celebriamo nel 2008 il lungo cammino della nostra firm e i risultati in termini di crescita delle nostre persone e di sviluppo delle nostre attività. Un importante traguardo che ognuno di noi ha contribuito a raggiungere. Il giorno 3 luglio ci troveremo tutti a Milano per partecipare ad un grande evento pomeridiano che si svolgerà presso il Teatro Arcimboldi e concluderemo in serata con una festa. Successivamente vi saranno inviate tutte le informazioni dettagliate riguardanti la vostra partecipazione, per ora bloccate la vostra agenda per il giorno 3 luglio.

Vi aspettiamo, saremo in tanti, sarà bello essere insieme tutti da tutta l’Italia.

Gender Advisory Council

Nel mondo, molte delle entità aderenti al network PwC hanno fatto grandi progressi sviluppando programmi innovativi per sostenere le nostre donne nel cammino alla leadership. Tuttavia per mantenere e rafforzare l'indirizzo a livello mondiale dell'intera Firm, nel 2006 è stato costituito il Gender Advisory Council. Si tratta di un gruppo con funzioni consultive al quale partecipano partner di diversi paesi e che si prefigge i seguenti obiettivi:

- educare e creare consapevolezza sul problema di business legato alla diversità di genere, per promuovere in tutti i territori la retention e la crescita delle donne all'interno dell'organizzazione;
- creare consapevolezza della situazione corrente;
- ricercare, identificare e raccomandare specifiche iniziative per supportare la leadership femminile;
- definire le responsabilità e lavorare per migliorare lo status quo.

Women in PwC Italia

A partire da quest'anno ho avviato una serie di presentazioni sul territorio nazionale del progetto Women in PwC alle donne che hanno raggiunto la posizione di Senior Manager e Director. La finalità delle presentazioni, che sto conducendo, è duplice: da un lato si prefigge di creare consapevolezza di come la ridotta partecipazione femminile alla leadership costituisca una criticità importante dal un punto di vista del business; dall'altro lato, di raccogliere suggerimenti e consigli dalle donne stesse per poter implementare azioni che

traducano in realtà gli obiettivi che Women in PwC si pone.

I ritorni dagli incontri sono stati più che positivi e le donne sono entusiaste di essere messe a conoscenza del fatto che vi siano piani che le riguardano per seguirle nel percorso di carriera, pur nel rispetto della loro vita personale. È per me un piacere poter entrare in contatto con il variegato mondo di professioniste che fanno parte della nostra organizzazione e potermi confrontare.

Ho ricevuto da loro, ma, ancora più significativo, anche da partner della "vecchia guardia", supporto e ottimi suggerimenti che cercherò di mettere in pratica.

Sul fronte esterno, nell'ambito delle iniziative attuate per stimolare le condizioni che possano favorire l'emergere dei talenti femminili, ho promosso la nostra sponsorizzazione del 2° Forum "Cultura d'impresa - Leadership al Femminile", organizzato dal Sole 24 Ore, che ha visto la numerosa partecipazione di donne, ma non solo.

Per il futuro vorrei poter avviare iniziative specifiche sia al nostro interno che rivolte all'esterno.

Sono tuttavia consapevole del fatto che per poter funzionare, il progetto richiede il coinvolgimento non solo delle donne, ma anche degli uomini: è necessario, infatti, trovare un modo comune di comunicare che consenta ai talenti, uomini o donne che siano, di poter emergere e quindi occorre creare le condizioni affinché gli stessi possano restare all'interno di PwC.



"La crescita a lungo termine e la capacità di PwC di essere leader tra le organizzazioni di servizi dipenderà dalla nostra capacità di attrarre e trattenere i talenti migliori e Women in PwC è uno degli strumenti attraverso il quale soddisfare tale ambizione"

Agnès Husser, Chair of Eurofirm Women in PwC Network

lettera di un'Alumna

"Spettabile Redazione "IL VOLO"

Grazie per inviarmi la rivista. Sono trascorsi molti anni dalla mia presenza in PwC, ma sono sempre vivi il ricordo e la gratitudine per le conoscenze acquisite.

Leggendo la rivista, seguo le diverse esperienze professionali, umane e di responsabilità sociale.

Mi ha particolarmente colpito "mamme in PwC" e il richiamo "scrivedonna"; l'interesse è scattato non tanto per le analogie con il mio vissuto di mamma-professionista, quanto per la relazione mamma-neonato-parole d'amore. Come presidente del Soroptimist Club Genova Due, ho avuto modo di avvicinarmi al progetto "Leggere per crescere", organizzando un incontro sull'importanza della lettura al bambino in età prescolare".

Si tratta di un interessante progetto - che forse già conoscete - promosso e gestito nel programma di solidarietà sociale "Salute e Società" della Direzione Affari Istituzionali e Comunicazione esterna di Glaxo SmithKleine. Il progetto si propone di far conoscere l'importanza, in termini cognitivi, affettivi e relazionali, del raccontare e leggere ad alta voce ai piccoli in età prescolare.

La lettura ad alta voce in età prescolare è stata inclusa tra gli obiettivi del piano sanitario nazionale 2006/2008 e, nel marzo 2007, anche negli interventi prioritari del piano per la salute della donna e del bambino.

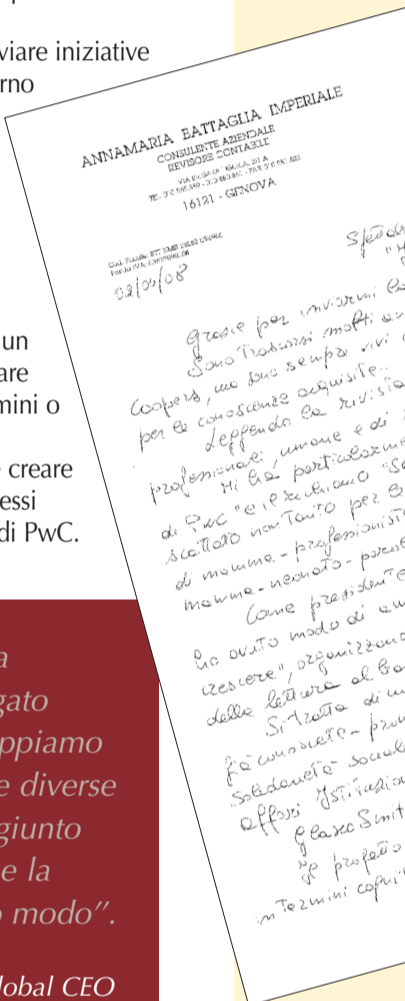
Sul sito "www.leggerepercrescere.it" sono indicati i dettagli del progetto, per quanto già realizzato e per le prossime tappe; sono altresì indicate le collaborazioni concrete con Istituzioni, Associazioni, Enti, ecc.

So quanto PwC sia attenta anche al sociale con importanti progetti concreti realizzati.

Nel caso riteneste di poter contribuire alla sensibilizzazione e all'estensione del progetto sul territorio nazionale, contattatemi e io vi comunicherò nominativi e indirizzi dei responsabili del progetto nell'ambito della GlaxoSmithKleine.

Auguro a voi tutti continui successi e nuovi traguardi:

Anna Battaglia Imperiale
studio_battaglia@libero.it"



"La nostra sopravvivenza dipende da un set variegato di persone di talento: sappiamo che sei persone con idee diverse danno maggior valor aggiunto rispetto a sei persone che la pensano tutte allo stesso modo".

Sam A. Di Piazza Jr. - PwC Global CEO

Il 2° Forum organizzato da Il Sole 24 Ore, Milano 10 marzo 2008

Cultura d'impresa e leadership femminile



Trascorso l'anno europeo delle pari opportunità, il Sole 24 ore Formazione ha organizzato a Milano il 10 marzo scorso la seconda edizione del Forum "Cultura d'Impresa". Obiettivo: analizzare e approfondire la situazione delle politiche per l'occupazione al femminile.

Attraverso il confronto tra i più significativi casi aziendali nazionali e internazionali e le più importanti esperienze istituzionali, si è cercato di delineare lo stato dell'arte della leadership al femminile, indicando quali siano i driver futuri per un significativo miglioramento delle politiche di genere in Italia.

Un contributo fondamentale è stato fornito dai risultati della ricerca "Business education for Women", incentrata sulla valutazione delle politiche di genere e sul ruolo che la formazione professionale ricopre nello sviluppo e nella valorizzazione del talento. Una panoramica internazionale sulla situazione dell'occupazione al femminile è stata, invece, fornita dal confronto dei corrispondenti delle maggiori testate estere di informazione, che si sono confrontati su quale sia la percezione mediatica delle

politiche a favore delle donne nei paesi di riferimento. Imprenditorialità al femminile e microcredito sono stati i temi focali del dibattito conclusivo della giornata, che ha illustrato gli strumenti e le esperienze a favore della diffusione dell'imprenditorialità delle donne.

Il forum ha attraversato i grandi temi delle pari opportunità, presentando diverse proposte operative a favore dell'occupazione femminile, ed evidenziando la formazione come leva di sviluppo delle competenze. Animato il dibattito nelle due tavole rotonde - "Donna & lavoro. Mercato globale, formazione ed evoluzione delle politiche di genere", e "Donne & media" - con un confronto finale su "Donna & economia. I percorsi imprenditoriali".

Introdotta da Claudio Calabi e da Ferruccio de Bortoli, amministratore delegato e direttore de Il Sole 24 Ore, e da Barbara Pollastrini, (all'epoca) Ministro per le pari opportunità, l'evento ha visto la partecipazione di docenti, imprenditori e manager di altissimo livello, tra cui, come testimonianza di eccellenza, la nostra Mara Caverni.

La dissonanza cognitiva della donna che lavora, specie se madre

people
la forza delle persone

Possiamo superare il soffitto di cristallo?

di Rosanna Carraretto

Le opportunità di lavoro e professionali per noi donne sono decisamente aumentate e non possiamo negarlo! Tuttavia rimangono ancora retaggi difficili da superare, un'eredità culturale pesantemente subita e alimentata da atteggiamenti poco disponibili.

Quando una donna progredisce nella carriera le responsabilità aumentano e, spesso, le viene richiesto di fare sempre più cose e magari di andare avanti ad oltranza fino a tarda ora, considerando questo come un'importante dimostrazione di attaccamento al lavoro. E la famiglia? Come dire che anche quella sera non sarà a casa perché deve fare una riunione o deve finire un progetto? Come far comprendere ai colleghi che nessuno la sostituisce nei compiti di cura dei figli e della casa? E se accanto alla famiglia ci fossero anche i genitori che necessitano di assistenza o aiuto?

Storie di vita o di carriera

Una cara amica, amministratore delegato di una importante azienda, un bel giorno decide di lasciare il lavoro. Sapevo che c'erano dei problemi in famiglia, ma non pensavo fino a quel punto. Le ho chiesto perché avesse preso questa decisione e la sua risposta è stata: "Ho dovuto lasciare con grande rammarico, ma le mie figlie sono molto più importanti!" Che cosa le è mancato? Una dimensione diversa del lavoro? Un tessuto parentale che la supportasse anche nella cura delle figlie? Un'altra amica, eccezionale sotto ogni punto di vista, alla quale è stata aperta la porta di una folgorante carriera, ha preferito rinunciare: "Non mi sentivo di prendermi questa responsabilità con una famiglia alle spalle e con dei genitori che hanno bisogno di aiuto". Avendo molte amiche e confrontandomi da sempre su questi temi e avendoli vissuti in prima persona, mi chiedo se nel processo di "liberazione" noi donne ci siamo liberate anche del senso di colpa quando ci troviamo ad agire i molteplici ruoli di madre-moglie-figlia-lavoratrice. E che dire poi del senso di responsabilità di cui ci facciamo sempre carico anche quando non ci viene richiesto? Abbiamo molta difficoltà ad ammettere che quando decidiamo di fare carriera non riusciamo a raggiungere un buon equilibrio tra i diversi ruoli e accade spesso che quando va bene da una parte - la famiglia - ne risente il lavoro e quando va "bene" dall'altra - il lavoro - ne risente la famiglia. Perché gli uomini non sentono di dover condividere il peso della cura della famiglia, della casa ecc.? In fondo anche gli uomini potrebbero trarre vantaggio da una moglie soddisfatta che lavora e fa carriera, condividendo con lei il compito di accudire i figli e anche, perché no, i suoi successi. Bisogna riconoscere che oggi ve ne sono molti e lo possiamo evincere da statistiche o storie che vengono raccontate attraverso i media, ma, ahimé, non sono apprezzati come dovrebbero. Ma ce ne sono tantissimi altri che accettano che la moglie investa sul matrimonio, che vada bene o che vada male, come unica fonte di reddito.

Difficile equilibrio dare-avere

Si sa che è difficile cambiare una cultura millenaria che prevede che sia l'uomo a uscire di casa per cacciare e procacciare il cibo, per lavorare la terra, e che prevede sia la donna a rimanere in casa per accudire i figli, preparare il cibo, svolgere tutti i lavori di cura. Ed è difficile cambiarla anche per le donne che, inconsapevolmente, si autoescludono perché non



riescono a gestire il difficile equilibrio dare-avere che, per loro, pesa sempre più sul dare: in azienda, in casa, con i figli, con la famiglia in generale ecc.

La tendenza all'autoesclusione femminile nasce anche dal fatto che, piene di speranza, passione e dedizione, ci buttiamo sul lavoro con l'entusiasmo e la creatività di cui siamo capaci, ma a poco a poco scopriamo che il mondo del lavoro non ci viene incontro e così comincia a svilupparsi una profonda insoddisfazione che deriva dal verificare quotidianamente che si combatte contro un muro di gomma con evidenti ripercussioni sull'equilibrio personale. Con l'andare del tempo scopriamo che ci dobbiamo dividere tra due mondi: quello della famiglia e quello del lavoro.

Personalmente non ho mai sentito questa divisione maschio/femmina - uomo/donna. Per me si tratta e si è sempre trattato di essere umani, diversi tra loro, ma pur sempre esseri umani. Ero e sono convinta che una persona può essere brava e capace, indipendentemente dal suo genere. Nella realtà, invece, mi rendo conto che ancora oggi la donna deve fare una tripla fatica per dimostrare di essere all'altezza per essere considerata brava nel mondo del lavoro. E a questa triplice fatica si aggiunge poi quella del doppio ruolo di madre/donna che lavora.

Aspetti pratici e sistema di valori

Quando si diventa madri inizialmente si pensa solo ad aspetti pratici "Speriamo di farcela... a portare il bambino a scuola, a riprenderlo, fare questo e fare quello...". Ma ciò a cui non pensiamo è che quando diventiamo madri cambia tutto dentro di noi, il sistema dei valori si trasforma modificando, profondamente, regole e comportamenti. Scopriamo la gioia della maternità, una tenerezza struggente che solo un piccolo essere indifeso può stimolare, comprendiamo quanto sia importante, nelle prime fasi di vita, la relazione madre/figlio e cominciamo a vedere il lavoro/la carriera in modo diverso, un po' sfuocato, come se avesse meno importanza rispetto al compito di madre, e ci sembra di non poter più conciliare questo nuovo sentire e questo nuovo sistema di credenze/valori con quello del mondo aziendale. Si entra in dissonanza cognitiva! Nel mondo aziendale si parla di dedizione, si dice che più tempo si passa a lavorare più la prestazione è eccellente e a teorizzarlo sono, spesso, colleghi e colleghe. L'essere sempre busy diventa un elemento di distinzione della performance. Nell'altro mondo ci sono persone, al contrario,

che condannano le donne che lavorano e pensano alla carriera mentre dovrebbero stare con i loro figli.

La trappola del senso di colpa

A questo punto il tempo diventa la prima fonte di grande sofferenza: non ce n'è mai abbastanza, soprattutto per conciliare questi due mondi, e veniamo progressivamente sopraffatte da sensi di colpa perché ci

sentiamo di mancare; o in un mondo: non sono riuscita a stare di più con mio figlio, la casa è in disordine, non sono riuscita ad andare in lavanderia, non sono andata a trovare mia madre ecc.; o nell'altro: ho paura di non riuscire a completare questo lavoro, ho paura di aver lasciato in sospeso quello, riuscirò a raggiungere gli obiettivi che mi sono prefissata? A tutto ciò si aggiunge il senso di inadeguatezza dal punto di vista emozionale a causa della nostra ipersensibilità. Siamo capaci di ascolto, in grado di sostenere gli altri, ma nel contempo incapaci di accettare una critica, siamo emotive e spesso in conflitto anche all'interno dello stesso gender dove, dobbiamo riconoscerlo, si manca di complicità sia sull'essere, sia sul fare. Ma che fatica mantenere il controllo sulle emozioni impedendo che l'autostima venga intaccata da critiche, pettegolezzi e conflitti di vario genere.

E quella dei giochi di potere

Aggiungiamo pure che i giochi di potere non sono facilmente sostenibili dalle donne. In genere le donne che imparano a combattere alla pari diventano "donne d'acciaio", donne che "prendono il peggio del loro stesso sesso e il peggio dell'altro".

Quando una donna riesce a raggiungere il vertice, salvo casi eccezionali, in genere è perché ha fatto una fatica improba su un percorso pieno di trabocchetti. Per esempio le critiche sulle donne "che comandano" sono durissime, molto più di quanto non siano quelle rivolte a un capo maschio, e spesso arrivano dal mondo femminile.

Un uomo mediocre viene sopportato, una donna solamente brava no. Un uomo non all'altezza viene considerato con sufficienza, una donna che si sospetta non essere all'altezza viene dilaniata. Della donna si guarda proprio tutto e il risultato porta quasi sempre a una profonda solitudine. E dai corridoi arrivano i "sai si dice che..." e così diventa sempre più difficile dare fiducia a qualcuno, confidarsi, chiedere aiuto, cercare consolazione, condivisione e complicità.

Più salgono nella scala gerarchica, più diventano oggetto di osservazione: come si vestono, come agiscono, con chi parlano e così viene a mancare la relazione vera, la comunicazione spontanea, portandole progressivamente a un grande isolamento interiore. Ma la cosa più interessante è che l'isolamento non è solo interno all'ambiente di lavoro, ma anche esterno perché sono criticate esattamente per le ragioni opposte: non si prende cura della famiglia, pensa solo alla carriera e così via.

Un aiuto dal coaching

Sfondare il soffitto di cristallo diventa un lavoro talmente difficile da diventare quasi insopportabile, e allora è meglio lasciare per una situazione più tranquilla e la famiglia, i figli e la casa diventano gli alibi in cui rifugiarsi.

Per superare i pregiudizi nei confronti del genere femminile la società, intesa come organizzazione in cui si opera, dovrebbe aiutare "l'altra metà del cielo" ad aumentare la consapevolezza delle differenze culturali, attraverso il coaching fatto sia da un lato, quello femminile, sia dall'altro, quello maschile. Perché il coaching? Perché non dobbiamo sottovalutare gli ostacoli interiori delle donne, che sono potenti, e per questo c'è bisogno di un aiuto esterno volto a capire quali sono questi ostacoli interiori e che cosa è possibile fare per superarli, tenendo sempre presenti le scelte individuali.

Yin e Yang

Noi donne sappiamo in cuor nostro che la carriera non è un obbligo e che possiamo vivere bene lo stesso. Per questo a volte pensiamo, inconsapevolmente, che sia un sacrificio inutile. In proposito mi viene in mente una metafora: Aldo Carotenuto, professore di psicologia della personalità all'università La Sapienza di Roma, a proposito della paura di volare aveva scritto: "la paura di volare aumenta quando voliamo per viaggi di piacere e diminuisce, invece, quando siamo obbligati a volare per lavoro o per gravi necessità".

Se la donna lavora puntando alla carriera ma senza averne un bisogno reale sia sul piano dell'autoaffermazione, sia sul piano economico, prima o poi i sensi di colpa emergono ed entra in crisi, ma se la donna lavora e magari fa carriera, e ha forti necessità economiche i sensi di colpa diminuiscono in proporzione alla necessità di mantenere la famiglia.

Sono quasi certa che le quote rosa non serviranno più nel momento in cui la donna realizzerà che può vivere in entrambi i "mondi", come del resto fa l'uomo, senza per questo sentirsi scissa, cattiva madre, cattiva moglie, cattiva professionista e cattiva figlia.

La presenza femminile è importante, così come lo è quella maschile. Una società solo maschile non ha più ragione di essere, così come una società solamente femminile cadrebbe nella stessa trappola settaria.

Ogni nucleo di questo mondo - familiare, lavorativo, amicale ecc. - funziona molto meglio quando l'energia maschile e quella femminile sono ben bilanciate, quando né Yin (principio femminile) né Yang (principio maschile) hanno il sopravvento. C'è una bellissima definizione dei due principi che riassume quanto detto:

Yin e Yang diminuiscono e crescono. Sono complementari, si consumano e si sostengono a vicenda, sono costantemente mantenuti in equilibrio. Però ci possono essere degli sbilanciamenti che creano problemi; i quattro possibili sbilanciamenti sono: eccesso di Yin, eccesso di Yang, insufficienza di Yin, insufficienza di Yang.

SAPwC I dieci anni della Servizi Aziendali PricewaterhouseCoopers

SAPwC Pete già tutto su di noi?



di Luigi Manelli, partner responsabile SAP

Chi siamo

Nasce nel 1999 la Servizi Aziendali PricewaterhouseCoopers Srl, familiarmente chiamata da tutti SAPwC.

L'obiettivo è creare una struttura in grado di gestire alcuni servizi comuni per conto delle varie società e associazioni del network italiano PwC, eliminando quindi duplicazioni di funzioni interne. All'origine i servizi gestiti da SAPwC si limitavano essenzialmente

all'amministrazione e finanza e alla gestione di alcuni stabili affittati per conto del network. Le complesse operazioni legate alla fusione tra Price Waterhouse e Coopers & Lybrand alla fine del 1999, e successivamente la crescita progressiva del nostro network, con l'aggiunta nel 2001 di PwC Advisory Srl e nel 2006 dell'Associazione professionale di Avvocati e Commercialisti TLS, hanno portato a una sempre maggiore concentrazione nella SAPwC dei servizi generali, non strettamente legati al core-business aziendale.

A partire dal 2005, SAPwC diviene una società multifunzionale, alla quale man mano si sono aggiunti colleghi provenienti dalle varie società del network e già operativi nelle diverse funzioni.

Cosa facciamo

SAPwC si occupa di tante cose. Io desidero parlarvi di quelle che conosco meglio, perché dal 2002 condivido con il nucleo

"storico" di SAPwC, attualmente operativo presso gli uffici di viale Migliara 12/1, spazi, idee, soluzioni, soddisfazioni, qualche inquietudine e non pochi problemi.

Questo gruppo è un po' una mia creatura, l'ho visto crescere nel tempo e occuparsi di tante cose, troppo lunghe e noiose da dettagliare, ma che principalmente coprono le seguenti aree di intervento.

Amministrazione e Finanza

In quest'area operano attualmente circa 35 persone, suddivise tra: Contabilità generale, Finanza e gestione amministrativa degli immobili, coordinata da Donata Campostori, e Reporting Direzionale e gestione WIP, coordinato da Alessandro Parsenziani.

A quest'area fanno capo anche la gestione delle problematiche fiscali e civiliistiche aziendali, con il prezioso supporto di alcuni colleghi del TLS.

Controllo di gestione e Reporting

Alberto Rumor (Assurance) e Francesca Porzio (Advisory e TLS) coordinano il gruppo che si occupa del controllo di gestione e collaborano con Alessandro Parsenziani per la gestione dei WIP.

Pay-roll

Gigliola Guatto coordina un team di 13 persone che garantiscono la puntuale esecuzione di tutte le obbligazioni aziendali legate alle paghe e ai contributi. Il gruppo del Pay-roll collabora strettamente con la funzione HR.

Nel periodo 2005-2006 SAPwC è cresciuta inglobando le seguenti funzioni:

- Information Technology
- Human Resources
- Independent & Risk Management
- Learning & Development, Marketing & Communication
- Acquisti
- Servizi Generali

- Compliance Office.

A capo di ciascuna di queste funzioni c'è un Partner, che ha la responsabilità dei servizi forniti tramite SAPwC a tutto il network PwC. Il personale addetto a queste funzioni è generalmente dislocato presso la sede di via Monte Rosa, ma la necessità di venire incontro a esigenze dei vari uffici hanno portato SAPwC ad avere anche del personale presso le sedi di Roma, Torino, Padova ecc. Attualmente SAPwC ha circa 200 dipendenti, di cui 70 negli uffici di viale Migliara. Si tratta di un bel team, tra cui alcuni Director e diversi Senior Manager e Manager, che copre tutte le aree di intervento citate, dedicandosi con passione e dedizione alle attività assegnate che, in molti casi, richiedono una conoscenza specialistica del settore non inferiore a quella dei colleghi professionisti.

I vantaggi ottenuti

Vediamo ora quali miglioramenti organizzativi e gestionali ha portato l'accorpamento dei servizi in SAPwC. La costituzione di questa società ha avuto, fin dall'inizio, l'obiettivo di ottimizzare risorse e costi. Il cammino da percorrere per raggiungere l'eccellenza, sia nei servizi forniti, sia nel ridurre le duplicazioni delle funzioni e quindi dei costi, è ancora lungo e richiede tempo e dedizione. Il primo passo verso il raggiungimento di questo ambizioso obiettivo è stato l'introduzione, a partire dal luglio 2006, del sistema contabile-gestionale SAP. L'implementazione della prima parte di SAP (quella amministrativa/gestionale), coordinata dai colleghi di Advisory con il supporto di risorse esterne, è stata realizzata a tempo di record in soli tre mesi. Possiamo definire questa realizzazione un vero successo, al quale hanno preso parte con grande dedizione molti nostri collaboratori. SAP ha richiesto un cambiamento di

attitudine aziendale generale, sia nel modo di lavorare, sia nella riscrittura di procedure che stiamo completando e che porteranno sicuramente dei benefici a breve. I primi risultati cominciano a essere percettibili ora, a distanza di 18 mesi dal "go live" del 1° luglio 2006. Il sistema ha il pregio di garantire l'unicità del dato e la sua solidità, permettendo quindi di "lavorare" informazioni aziendali e direzionali con elevato grado di accuratezza, producendo una reportistica direzionale che sicuramente consentirà al top management di prendere decisioni valide, efficaci e con flussi di dati in tempo reale.

La parte più difficile di SAP è riuscire ad accettare con spirito positivo alcune rigidità di questo sistema. Queste rigidità sono sicuramente percepite anche dai vari utenti, in modo particolare il personale chiamato a inserire nel sistema il dato primario. In particolare, a soffrire di queste rigidità, sono i colleghi del TLS abituati a operare con logiche da studio professionale, che mal si sposano con SAP. Trasformare i bilanci degli studi redatti con il principio della competenza in situazioni di cassa non è stato cosa facile, ma ci siamo riusciti e anche questo è un bel risultato.

Gli obiettivi

Per quanto riguarda l'area di mia competenza, SAPwC dovrà migliorare le proprie performance nei seguenti campi.

1. Il primo obiettivo dell'Amministrazione, in collaborazione con il Compliance Officer, è rendere più semplice ai colleghi "non amministrativi" l'inserimento dei dati minimi indispensabili a garantire la correttezza delle nostre procedure e degli obblighi di legge. La realizzazione del modulo SAP/CRM dovrebbe andare in questa direzione.
2. Il secondo obiettivo è produrre un reporting chiaro, di facile lettura e



AREA AMMINISTRAZIONE E FINANZA > Donata Campostori

Integrazione, semplificazione, crescita

Come parlare del nostro lavoro? Il più delle persone considera l'amministrazione un peso e un luogo professionalmente poco stimolante. Ricordo un collega revisore che durante una cena natalizia aziendale disse, suscitando l'irritazione di molti dei nostri "contabili" presenti, che l'amministrazione era di tutti i costi aziendali quello meno utile e meno produttivo.

Luigi Manelli nel suo articolo ha fatto l'esempio dei Carabinieri: ne senti la mancanza quando servono e non ci sono. Sono d'accordo con lui. Nessuno si rende conto di quanti documenti vengano giornalmente lavorati e del tempo che viene dedicato a dare risposte telefoniche e via e-mail a fornitori, clienti, colleghi, professionisti esterni, Agenzia delle entrate, uffici pubblici vari ecc. Tutto questo dev'essere fatto rispettando tempi, scadenze e continui cambi delle norme fiscali applicabili. Noi lo facciamo ogni giorno cercando di dare il massimo, di farlo al meglio e di trovare stimoli in un lavoro ripetitivo, che dà poche soddisfazioni plateali.

Nonostante questo, io amo il mio lavoro e cerco di mettere passione e interesse in quello che faccio e di trasmettere questa passione ai miei collaboratori.

Ho la fortuna di lavorare con un bel team che sta crescendo professionalmente e che mi segue in tutte le nuove iniziative che la Direzione di questo grande

network sta portando avanti. Il team della Contabilità Generale è formato da 30 collaboratori, suddivisi nelle seguenti funzioni omogenee:

- Contabilità Generale: (Bilanci, adempimenti fiscali e rapporti con il network), 7 addetti, il manager è Luciana Sansoni e gli Assistant manager: Angelo Carrucola, Milena Mussida, Romina Gozzi, Mariella Elicio
- Contabilità clienti, 4 addetti, Assistant Manager: Barbara Zavattini
- Contabilità fornitori, 8 addetti, Assistant Manager: Stefania Riva
- Finanza (Banche e pagamenti), 5 addetti, Assistant Manager: Claudia Cibello
- Contabilità Note spese, 4 addetti, Executive: Michela Castellano
- Adempimenti societari ed altre attività sociali, 2 persone, Manager: Paola Savino, Assistant Manager: Anna Castagna.

Negli ultimi 10 anni abbiamo affrontato fusioni, scorpori e creazioni di nuove società e associazioni professionali, abbiamo traslocato più volte e cambiato sistema contabile passando a SAP.

La sfida del prossimo periodo per l'amministrazione è sicuramente quella di una maggiore conoscenza e un miglior utilizzo di SAP, e di una semplificazione e ottimizzazione di tutti i processi contabili e amministrativi, integrandoli con le procedure aziendali.

Integrazione, semplificazione e crescita professionale delle risorse di questo reparto sono quindi le parole d'ordine per il futuro.

adattabile alle esigenze aziendali del network che sono sempre in rapida evoluzione.

- Attraverso il costante monitoraggio delle procedure emanate nell'ultimo periodo (vedasi ad esempio la procedura acquisti), ridurre al minimo l'intervento manuale nella gestione contabile dei documenti/operazioni relativi agli acquisti di beni e servizi per il network.
- Infine, creare un sito di SAPwC, dove inserire una serie di informazioni generali semplici e di facile consultazione che consentano ai colleghi del network PwC di entrare più facilmente in contatto con l'Amministrazione.

Come i Carabinieri

Vorrei infine inviare un messaggio positivo ai collaboratori di SAPwC, che spesso hanno un ruolo ingrato, non facilmente percepibile in positivo dal resto dei colleghi del network. A loro voglio dire che non devono mai considerare non importante il loro ruolo, perché anche la più semplice delle mansioni contiene una sua utilità per l'azienda e quindi come tale va valorizzata ed eseguita con costanza, impegno, competenza e... con un sorriso. Ai colleghi del network PwC, che spesso devono sopportare le molte procedure presenti in un'azienda e le insistenti richieste degli "amministrativi", voglio ricordare che l'amministrazione, i servizi generali, le procedure sono come i Carabinieri: non godono di grande considerazione in un'azienda... salvo quando non ci sono e se ne ha urgente bisogno. L'alto investimento del nostro network nei servizi generali avrà un riscontro più positivo per tutti se anche i fruitori di questi servizi collaborano con i colleghi fornendo al meglio le informazioni richieste e rispettando le procedure.

AREA CONTROLLO DI GESTIONE E REPORTING

Tre focus, un unico gruppo di lavoro

In PwC Sap, l'area di controllo/reporting per tutte le società del Network PwC, sotto la responsabilità di Luigi Manelli e coordinata da Alessandro Parsenziani, è composta da 3 Uffici: Ufficio Wip/Mandati; Ufficio Reporting e Ufficio Controllo di Gestione.

Alessandro Parsenziani. Ha maturato un'importante esperienza in ambito amministrativo; ha iniziato la sua attività professionale in Price Waterhouse come revisore. Nel 1973 lascia PW per alcune esperienze in multinazionali e vi rientra nel 1985 per ricoprire il ruolo di responsabile amministrativo. Dopo la fusione di Price Waterhouse con Coopers&Lybrand, è divenuto coordinatore dell'area Wip/Reporting/Controllo di Gestione e punto di riferimento per tutte le problematiche amministrativo/contabili. È elemento cardine anche in fase d'implementazione del nuovo sistema informativo aziendale SAP. Si occupa anche della gestione delle problematiche inerenti i partner.

Alberto Rumor. Entra nel 1991 in Coopers&Lybrand, come revisore. Dal 1997 al 1999, lavora presso l'Ufficio Wip/Controllo di Gestione occupandosi di sviluppare il programma di contabilità industriale per la gestione dei mandati. Dopo la fusione, è stato responsabile dell'Ufficio Wip utilizzando il sistema di gestione mandati della ex C&L per il monitoraggio degli incarichi, fino alla recente introduzione del nuovo sistema informativo aziendale SAP.

Ha fattivamente contribuito all'implementazione dello stesso, occupandosi anche della generazione dei report gestionali e d'analisi dei WIP. Attualmente è il referente del controllo di gestione per PwC Spa.

Francesca Porzio. Dopo un'esperienza di ricercatrice economica presso l'Istituto per la Ricerca Sociale (IRS) di Milano, e un'esperienza di consulente di organizzazione e strategia d'impresa, nel 1998 entra come consulente senior, in Coopers & Lybrand Consulenti di Direzione, nell'area Pubblica Amministrazione-Sanità. Dal 1999, a seguito della fusione tra Price Waterhouse e Coopers&Lybrand, al rientro dalla sua prima maternità, ha iniziato a occuparsi del controllo di gestione per la MCS (ora PwC Advisory). Da allora, ha sempre seguito le problematiche connesse al controllo di gestione del network PwC, supportando la messa a punto delle diverse procedure interne, la definizione del processo di budget, la predisposizione del reporting direzionale, l'implementazione del nuovo sistema informativo aziendale SAP, e collaborando alla definizione dei diversi aspetti organizzativi interni. Attualmente è la referente del controllo di gestione per Advisory e TLS.

Ufficio Wip/ Mandati

Coordinato da **Silvia Brusoni**, l'ufficio si occupa della gestione delle carte di lavoro e di quella operativa dei mandati (giroconti ore e spese, valutazioni lavori, chiusura codici).



A. Parsenziani, F. Porzio, A. Rumor, F. Ronchi

Ufficio giovane e dinamico, è composto da **Nadia Garavaglia**, **Nadia Bità**, **Federica Ferreri** e **Alessandro Lombardini**. Gli stessi, oltre all'attività ordinaria effettuata nel corso del mese, a fine mese dimostrano tutta la loro pazienza e disponibilità in relazione alla purtroppo pesante attività di sollecito delle carte di lavoro ai ritardatari.

Ufficio Reporting

L'ufficio, che si occupa della predisposizione mensile della reportistica, dello sviluppo dei budget e forecast per il network internazionale, è composto da **Claudio Bonomi** che grazie alla sua ventennale esperienza nella nostra società coordina il team e si occupa direttamente del reporting per PwC SpA; dal più giovane ma non meno preparato **Davide Sirtori** che segue il reporting per la PwC Advisory ed è il punto di riferimento del Gruppo per SAP; e dalla vivace **Frances Cassero** che gestisce il reporting per il TLS.

Ufficio Controllo di gestione

L'ufficio, che si occupa del reporting aziendale e di tutte le attività d'analisi gestionali per le società del Network PwC, oltre ad **Alberto Rumor** e **Francesca Porzio**, si avvale del prezioso contributo di **Francesca Ronchi**.

Pur avendo ciascun ufficio una focalizzazione su una specifica area, i tre uffici di fatto svolgono un'attività complementare e fortemente integrata costituendo un unico gruppo di lavoro.

AREA PAY-ROLL > Gigliola Guatto

Due o tre cose che, insieme, facciamo per voi

Sono arrivata alla Price Waterhouse in una giornata di novembre di 31 anni fa, convinta di restarci poco, perché giungevo da una esperienza lavorativa in uno studio professionale, dove, da sola, elaboravo più di 400 paghe e, nonostante la mole di lavoro, riuscivo ad annoiarmi.

A quel tempo in PW eravamo più o meno 190 persone su quattro filiali. Mi son detta che avrei retto poco, invece eccomi ancora qui, dove ho scoperto che oltre alla quantità, che non manca, esiste anche la qualità del lavoro. Che sia stata proprio la ricerca di questa a fare passare gli anni velocemente e senza noia?

Il team del Pay-roll è composto di 14 persone, me inclusa:

- **Daniela Locatelli**, manager
- **Marisa Gallo**, manager
- **Carmen Carlone**, assistant manager
- **Lucrezia Lupoli**, assistant manager
- **Paola Manzoni**, assistant manager

- **Mauro Colombo**, assistant manager
- **Giovanna Sem**, executive
- **Paola Colombo**, executive
- **Daniela Alferazzi**, executive
- **Carla De Colle**, executive
- **Deborah Marfone**, consultant
- **Sara Mariani**, consultant
- **Sabrina Cardaci**, consultant

che provvedono, per tutti i dipendenti, stagisti e collaboratori delle società del network PwC, a elaborare e bonificare i cedolini, aggiornare mensilmente l'archivio Inps attraverso il modello E-mens, versare le imposte dei dipendenti con compilazione annuale dei CUD e del 770 e dati per Irap, tenere i contatti con Assocaaf per la compilazione online dei modelli 730, versare i premi all'Inail e preparare le denunce in caso d'infortunio, trasferire il TFR eventualmente conferito ai vari fondi, registrare e quadrare (anche per le verifiche sindacali) i dati contabili relativi agli



stipendi e accantonamenti del mese, aggiornare i dati del personale sul portale HR e in SAP, ordinare i ticket di spetanza, preparare statistiche varie per Istat, assenze e a uso interno, comunicare agli uffici competenti le trasformazioni e le cessazioni dei rapporti di lavoro e sicuramente qualcos'altro che ho dimenticato. Nel corso del 2007 il team ha gestito 3.492 anagrafiche con 1.091 inserimenti e 810 cessazioni. Tra di noi c'è una grande fiducia e rispetto, anche se spesso ci prendiamo in giro sottolineando i nostri pochi pregi e tanti difetti. La collaborazione è il nostro primo valore: ciascuno di noi insegna e impara dagli altri; i più vecchi trasmettono le conoscenze

acquisite sul campo e in PwC, e i giovani le conoscenze tecnologiche e quanto altro possa servire a livello lavorativo e spesso anche di vita, in una sorta di compensazione straordinaria. Sappiamo di dover evolverci e migliorare sempre il nostro operato (anche se personalmente lo trovo già molto soddisfacente) dedicando un po' più tempo (carente a causa delle continue e ravvicinate scadenze) ad aggiornarci sulle novità legislative e studiando nuovi applicativi informatici, facendo più riunioni al nostro interno, scambiandoci pareri e consigli. Il prossimo anno raggiungerò la sospirata pensione, ma mi rendo conto che mi mancherà moltissimo questo bel gruppo di persone!

Emergenza orfani: il villaggio Tumaini

Con il danaro risparmiato dai regali di Natale, oltre ad adottare un progetto di ricerca Telethon, PwC ha donato 15.000 € agli orfani del Villaggio Tumaini in Tanzania.



I bambini in Africa.

Da un rapporto dell'UNICEF del 2002 risulta che l'Africa presenta la più alta percentuale di bambini orfani nel mondo, oltre 34 milioni, un terzo dei quali a causa dell'AIDS. Si prevede che, entro il 2010, gli orfani saranno oltre 42 milioni. Il 20% di questi bambini - ossia quasi il 6% dei bambini africani - resterà orfano a causa dell'AIDS.

Secondo il rapporto dell'UNICEF "Children on the Brink 2002", nel 2007 nella Repubblica Unita della Tanzania su un totale di 17 milioni di bambini da 0 a 14 anni, ci sono oltre 2 milioni di orfani: di essi il 50,8% (complessivamente 1.090.000 bambini di età compresa tra 0 e 14 anni)

sarà orfano a causa dell'AIDS.

Dalla testimonianza di medici e missionari, risulta che la situazione dei bambini orfani è aggravata dal fatto che la malattia colpisce famiglie con 3-4 bambini. Alla morte dei genitori i bambini sono, di fatto, in carico ai nonni che, a loro volta, devono occuparsi del mantenimento di altri nipoti orfani a causa della morte di altri figli per la stessa causa.

L'economia domestica, già disagiata per le condizioni di un'agricoltura di sussistenza, è aggravata da un numero eccezionale di bambini (a volte fino a 10-12) e dalla precaria forza lavoro delle persone anziane che non riescono a garantirne alimentazione e accudimento adeguati.

Il Villaggio Tumaini in Tanzania

A fronte di questo bisogno crescente un sacerdote bresciano, **don Tarcisio Moreschi**, missionario per oltre 28 anni in Africa, e una volontaria, **Fausta Pina** - una maestra che dal 1995 ha scelto di vivere in missione - hanno dato vita ad una iniziativa nei confronti dei minori più in difficoltà. Il Villaggio Tumaini - questo il nome della struttura che prende il nome dalla prima bambina accolta e che in kiswahili vuol dire "speranza" - accoglie attualmente 85 bambini da 0 a 14 anni, la quasi totalità orfani a causa dell'AIDS. Sei bambini sono anche sieropositivi.

Esso si configura come l'insieme di 9 case-famiglie all'interno delle quali sono ospitati non più di 8/10 bambini, di età diverse, e assistiti da 2 o 3 "mamme", ragazze con esperienza che soggiornano a tempo pieno nelle case stesse. Ogni casa è strutturata in modo da poter essere autosufficiente. È dotata infatti di una cucina autonoma, un orto, un pozzo e un piccolo allevamento di animali domestici. Ai lavori dell'orto e dell'allevamento partecipano attivamente tutti i bambini, con responsabilità misurate all'età e alle capacità di ognuno.

Il CESC-PROJECT e i giovani volontari

Da tre anni, attraverso il CESC-PROJECT - una associazione Italiana che promuove e gestisce progetti di servizio civile in Italia e all'estero - 14 volontari italiani hanno offerto il loro aiuto.

I giovani infatti, dai 24 ai 28 anni,

aderiscono ai progetti del CESC-PROJECT e mettendo a disposizione le loro capacità e professionalità (educatori professionali, animatori, architetti), dedicano un anno della propria vita "sporandosi le mani" con la vita quotidiana dei bambini del villaggio e nelle attività di costruzione di un ospedale. La presenza dei volontari italiani comunque è stata utile anche per rilevare un urgente bisogno educativo dei ragazzi ospiti della struttura. Superata l'urgenza di una risposta ai bisogni primari infatti (cibo, istruzione, rapporto affettivo), diventa altrettanto urgente ora offrire elementi educativi adeguati attraverso una strategia formativa proprio a quei ragazzi che stanno entrando nell'adolescenza e che cominciano a manifestare il disagio tipico di chi non ha punti di riferimento affettivi e formativi stabili e riconosciuti: educazione all'affettività, alla sessualità, educazione civica per un armonico inserimento nella società e nel mondo del lavoro.

L'apporto dei giovani in servizio civile è stato utile per

- offrire un sostegno scolastico ai ragazzi carenti sul piano dell'apprendimento;
- avviare corsi di inglese;
- avviare corsi di computer;
- promuovere gruppi di espressione artistica;
- avviare laboratori di animazione ed espressivi per aiutare i ragazzi a esprimersi anche attraverso il linguaggio teatrale;
- promuovere attività sportive.

Le donazioni di PwC in questi anni sono state preziose per allestire la sala computer e potranno essere utili ora a coprire i bisogni formativi e sanitari dei nostri bambini.

Il mercato trasparente

libri

La presentazione del libro, alla Camera di Commercio di Milano, è stata l'occasione per una tavola rotonda organizzata da AREL e PricewaterhouseCoopers su "Corporate Governance Oggi". Al dibattito, moderato da Orazio Carabini, hanno partecipato oltre ad Antonio Taverna, curatore della pubblicazione, il Vice-Ministro e Presidente di Piazza Finanziaria Roberto Pinza, Alessandro Profumo, Angelo Tantazzi, Caterina Bima, Luca Paolazzi e Pierangelo Schiavi.

a cura di Antonio Taverna - conclusioni di Roberto Pinza - Edizioni Il Mulino

Dieci anni di dibattiti organizzati dal Corporate Governance Forum di PwC a partire dal 1997 e dal 1999 proseguiti con la collaborazione dell'AreI fondata da Nino Andreatta, hanno accompagnato la stagione delle riforme del mercato finanziario italiano e del diritto societario, dal TUF alla MiFID. *Il Mercato Trasparente* presenta gli interventi di alcuni degli oltre cento

rappresentanti delle istituzioni, imprenditori, manager, accademici e professionisti che hanno portato testimonianze ai convegni del 1997 e 1998 e alle tavole rotonde degli anni successivi. Tra loro Mario Draghi, Antonino Mirone, Michele Vietti e Roberto Pinza, presidenti delle commissioni che hanno scritto le riforme.

La pubblicazione propone, suddivisi per argomento, testi che si caratterizzano per l'attualità delle indicazioni, delle criticità e delle aspettative emerse dalle discussioni. Alcuni dei temi affrontati sono tuttora nell'agenda del legislatore: authority, banche popolari, fondazioni e associazioni, responsabilità sociale.

Sono proposti anche approfondimenti che accademici hanno sviluppato, sollecitati dalla discussione, su temi quali l'importanza della corporate governance e della reputazione nella creazione del valore nelle imprese.

Dalla lettura del libro emergono riscontri sul significativo cammino che il mercato italiano ha compiuto in questo decennio verso la trasparenza, ma anche gli interrogativi circa le ragioni del continuo manifestarsi di scandali societari e finanziari. Inadeguatezza delle regole o solo comportamenti prevaricanti? Inadeguatezza dei sistemi organizzativi aziendali o fallimenti della vigilanza interna e delle autorità tutorie?

Una delle risposte a questi interrogativi è la necessità di modificare l'approccio

all'applicazione delle regole: superare l'aspetto formale per coglierne la sostanza e, nel caso della corporate governance, tradurla negli statuti. Un'altra risposta è il richiamo alla definizione di corporate governance data nel 1999 dall'OCSE: essa non è solo modelli di struttura degli organi societari ma anche qualità dell'organizzazione aziendale. Ciò è ben sottolineato in alcuni testi dei dibattiti proposti. I sistemi di controllo interno hanno una funzione centrale nella corporate governance quale veicolo per promuovere i comportamenti virtuosi, imprescindibili per monitorare il procedere delle operazioni e per creare in azienda la cultura dell'accountability.

La necessità di questa cultura aziendale si trova già presente nei primi lavori del Forum, nel 1997, quando oltre alla ricerca sui *Lineamenti di riforma della corporate governance*, si proponeva all'attenzione della comunità degli affari la traduzione del *COSO Report*, lo studio sulla best practice dell'architettura dei sistemi di controllo interno che oggi ha trovato la sua valorizzazione con l'introduzione negli Stati Uniti del Sarbanes-Oxley Act del 2002. La maggior attenzione ai sistemi di controllo interno e di risk management è forse la chiave per ridurre le disavventure per i risparmiatori.

I modelli societari, che tanto interessano il dibattito sulla corporate governance nel nostro paese, sembrano essere principalmente legati agli interessi degli assetti proprietari; il grande pubblico degli investitori/risparmiatori è forse più

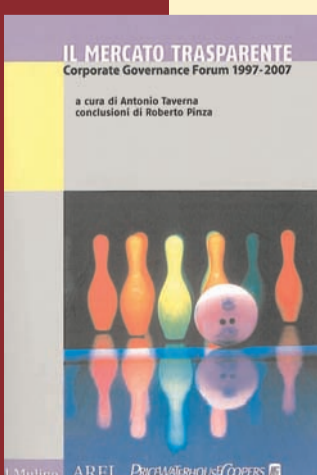
interessato alla trasparenza e all'integrità, valori governabili solo da adeguati sistemi di controllo interno. Come è detto nel libro, la buona corporate governance poggia su tre pilastri: buona gestione, buon sistema di controllo interno e trasparenza verso il mercato; qualsiasi sia il modello societario scelto da una società quotata.

Anche la recente disavventura di Società Generale dice che i problemi sono legati al controllo interno. Talvolta sono responsabilità della struttura aziendale talvolta dei soli vertici societari, quasi mai del caso.

Pur enfatizzandone il valore, i testi non mancano di richiamare l'attenzione sull'affollamento di funzioni di controllo create dalla legge, dalla regolamentazione secondaria e non ultima dall'autoregolamentazione. Un'area nella quale si impone una necessità di armonizzazione, con l'obiettivo di escludere approcci meramente burocratici, evitando che la responsabilità di tanti sia la responsabilità di nessuno.

Infine, una speciale menzione merita l'enfasi data in più interventi alle aspettative circa il ruolo di garanzia degli amministratori indipendenti (e dei sindaci), una funzione che va valorizzata per il tempo e la competenza che implica e non meramente in funzione di adempimenti a obblighi normativi.

In definitiva, il libro è testo di consultazione che può dare contributi a chi ricerca elementi per costruire una corporate governance secondo la best practice o a chi deve trovare spunti per il miglioramento delle regole.



Una zappa per chi ha fame

Ciao a tutti, sono Gabriele Mannucci e lavoro in PwC Advisory da circa due anni (stage incluso), nell'ufficio di Roma. Sono molto felice della dinamicità e della solidarietà che si respira nel mio gruppo.

Per introdurre le parole che leggerete di Don Francesco, uso una frase che spesso ci è capitato o ci capita di leggere sul nostro computer: "Have I considered the impact on all parties?". Ecco, il paragone è forte, ma mi rimanda a una domanda che viene fatta nel Vangelo di Luca: "Chi è il prossimo mio?".

L'esperienza che ho vissuto con Don Francesco in Burundi mi ha dato la possibilità di dare una risposta a questa domanda, e la risposta è... che la domanda è sbagliata. Finché si rimane rinchiusi in questa, chi è il mio prossimo, non si progredisce verso nulla di migliore. Cercare invece di trasformare in atti e gesti concreti la semplice verità che ognuno di noi è il prossimo altrui, beh, questo scoperchia la vita a un numero di meraviglie inimmaginabili.

"Chi di questi ti sembra sia stato il prossimo di colui che è incappato nei briganti?" Il dottore rispose: "Chi ha avuto compassione di lui". E Gesù: "Va' e fa' anche tu lo stesso". Ecco, nella mia esperienza quel "va' e fa' anche tu lo stesso" ha significato avvicinarmi a una persona straordinaria come Don Francesco, per condividere un po' della vita con persone meravigliose in Burundi, e far sì che parte del lavoro che svolgo in PwC sia svolto per essere prossimo a Don Francesco e alle opere di carità/amore che quotidianamente mette in atto.

Sono don Francesco Ciampanelli, prete di Novara, ormai all'alba degli 80 anni, di cui quasi 30 trascorsi come missionario in America Latina e in Africa. Sto per compiere il 20° anno nel Centro-Africa, in Burundi, nella regione dei grandi Laghi.

Come ricorderete dalle cronache, il piccolo Paese ha vissuto, negli ultimi anni, periodi di grande difficoltà a seguito degli scontri etnici.

Ora la situazione è tranquilla e questo mi ha dato modo di poter contribuire alla costruzione di un nuovo ospedale a Mivo, provincia di Ngozi. Qui mi sono fatto carico, con due altri preti novaresi, di realizzare il blocco delle sale operatorie, la casa per ospitare medici e infermieri che prestano la loro attività presso l'ospedale e l'acquedotto. Ciò è stato possibile perché ognuno di noi ha alle spalle numerosi amici, gruppi o associazioni, che hanno concretamente manifestato la loro solidarietà e consentito quindi di portare a compimento questo progetto, che ora funziona.

A questo punto sto concentrando le energie per aiutare i profughi, che stanno rientrando dagli Stati confinanti, a crearsi delle condizioni minime di vita. Nella quasi totalità dei

casi, infatti, si tratta di vedove con figli piccoli o anziani non più autosufficienti. Cerco di tendere la mano per offrire loro, grazie al vostro aiuto, zappe per dissodare il terreno (unico strumento qui in uso), sementi e aiuti di prima necessità. Qui vige la regola che, arrivati a 12 anni, gli orfani diventano responsabili, in unione con le madri (se ancora ci sono), dei fratelli e delle sorelle più piccoli e in questa occasione, oltre alle zappe e alle sementi, si cerca di dar loro anche coppie di piccoli animali domestici (come galline e conigli), per consentire una migliore alimentazione (uova e carne), che integri l'unico pasto giornaliero, fatto di fagioli, tapioca, manioca, banane e, a volte, un po' di olio vegetale. Inoltre, visito le varie colline della popolosa parrocchia in cui mi trovo, Nyamurenza (più di 60000 persone), più incontro orfani, anziane e vedove, che necessitano di simili aiuti. Perché, vi potreste chiedere, zappe, sementi e piccoli animali? Mi sono convinto, viste le esperienze passate, che il modo migliore di aiutare chi è nel bisogno, salvaguardandone la dignità, sia quello di fornire non ciò che presto si esaurisce, ma gli strumenti di sussistenza che, a causa dell'estrema povertà, non riescono ad acquistare, e renderli così partecipi, col loro lavoro, di una condizione di vita meno precaria, che non è ancora possibile definire degna di standard di accettabili. A garanzia che gli aiuti che ricevo vanno a destinazione c'è il mio impegno personale, di contatto con la gente, verifica dei bisogni e conseguente intervento. Ringrazio sentitamente a nome mio e di tutti i bisognosi che aiuterete insieme a me,

don Francesco

Chi desidera dare il proprio apporto a queste iniziative può far riferimento a «Novara Center O.N.L.U.S.», largo Puccini, 11 - 28100 Novara; tel. 0321 661648; fax 0321 661662.

Le offerte possono essere accreditate sul c.c.p. 14870281 o sul conto corrente bancario presso l'Agenzia 1 della Banca Popolare di Novara. Coordinate bancarie: Q/05608/10101/4025 IBAN=IT60, intestate a «Novara Center O.N.L.U.S.», specificando come causale «Micro n. 689: zappe e sementi. Responsabile: don Francesco Ciampanelli». Essendo il «Novara Center» una O.N.L.U.S., le offerte fatti per fini statuari sono fiscalmente deducibili



Collegli in secondment

Un team da Onu



Cari colleghi, dal mese di agosto 2006 sto partecipando al programma di secondment come international assignee presso la Systems and Process Assurance (SPA) Practice dell'ufficio di Washington DC.

Nei 6 anni trascorsi in PwC, quella che sto vivendo è una delle esperienze più stimolanti sia come crescita professionale sia come esperienza di vita.

Lavorare continuamente in un team internazionale mi ha dato l'opportunità di sperimentare come medesimi problemi vengono

approcciati e risolti in modalità differenti a seconda dell'estrazione culturale delle risorse costituenti il team. Ho imparato, pertanto, a gestire situazioni difficili armonizzando le decisioni e gli indirizzi nei confronti di colleghi di etnie diverse e culture lontane da quella italiana, al fine di evitare facili incomprensioni che avrebbero inciso negativamente sul successo delle attività progettuali. Mi ricorderò sempre la simpatica battuta di un cliente che, trovandosi davanti a un così multi-etnico audit team, credeva stesse riferendo alle Nazioni Unite. L'esperienza statunitense mi sta offrendo l'opportunità di sviluppare diverse e importanti conoscenze, tra le quali una delle più significative è quella relativa all'Industry Financial Services, tramite l'analisi di processi di Mortgage Securitization in clienti unici al mondo in questo business come Freddie Mac e Fannie Mae. Non meno importante è aver avuto l'occasione di visitare, tra trasferte di lavoro, PwC training e ferie, 25 dei 50 stati americani, vedendo città e osservando paesaggi molto diversi tra di loro. La scena che mi è rimasta più impressa, della quale condivido con voi uno scorcio... sono i 'Boot' della Monument Valley nello Utah.

Federico Nicoli

CSR: i nostri cellulari per Telethon

Stiamo raccogliendo i cellulari dismessi dal nostro personale e li invieremo a un'azienda che li ricicla e destina una cifra per ogni tipo di cellulare, anche se rotto, a Telethon. Abbiamo raccolto finora 604 cellulari, per un importo complessivo € 1225,44. Questo naturalmente anche a salvaguardia dell'ambiente.

A chi l'impresa? ai manager o alle famiglie? A Brescia, il convegno PwC sul passaggio generazionale nelle aziende.

Continuità: la vera sfida delle nuove generazioni

Continuità generazionale. È questa la parola chiave per la creazione di un valore in un'azienda familiare, che assorba i possibili effetti traumatici del passaggio di controllo. La definizione, attribuita al professor Mario Mazzoleni, ha attraversato l'intero convegno organizzato il 13 febbraio scorso a Brescia da PwC. «Una problematica multiforme – ha detto Dino Martinazzoli – in cui la centralità sta nella gestione della conflittualità e nella capacità di prevenire il cambiamento». L'approccio non ha formule precostituite, ma solo istituti giuridici possibili a disposizione. Per questo Gaetano Arnò ha evidenziato la necessità di un approccio quasi prèt a porter nella soluzione dei casi: «Pianificare per tempo, cioè prevenire - ha spiegato Arnò - il passaggio generazionale, per prevenire i conflitti di potere».

European Basketball Tournament: in finale con i tedeschi

Cari Colleghi,

il 16 aprile scorso PwC Germania ha ospitato a Leverkusen il primo European Basketball Tournament. Il livello della competizione è risultato estremamente elevato, con la maggior parte delle squadre abitualmente impegnate in campionati locali ed alcuni team che schieravano giocatori in passato professionisti o semi-professionisti. Le squadre partecipanti sono state: Cipro, Germania, Grecia, Italia, Olanda, Russia, Svizzera e Turchia.

La nostra squadra veniva considerata come un outsider in quanto "costruita" in poco tempo con allenamenti spesso a ranghi incompleti per impegni di lavoro. Nonostante ciò, nel corso delle partite sono emersi l'esperienza, il talento e l'entusiasmo della squadra che ha terminato al primo posto il girone eliminatorio.

La finale con la Germania si è decisa solo ai supplementari con la vittoria del team tedesco; per buona parte della gara i nostri ragazzi sono stati in vantaggio salvo subire nell'ultimo periodo la rimonta della squadra ospitante che si è concretizzata in un risultato di pareggio al termine dei tempi regolamentari. Nel corso dei tempi supplementari il Team Germania è infine riuscito ad avere la meglio. Nonostante ciò, è stato un eccellente risultato per il Team Italia ed il torneo è stato un grande esempio di networking e connected thinking.

Sono quindi lieto di fare le mie congratulazioni all'allenatore, Marco Palumbo, al capitano, Dimitri Christopher e a tutti i giocatori: Stefano Beretta, Giuseppe D'Agostino, Alessandro Esposito, Alessandro Lombardi, Alessandro Lombardini, Fabio Lorenzo, Luigi Mascellaro, Alberto Panzeri, Luca Patti, Giovanni Reale e Andrea Senesi.

Un caro saluto.

Mariano Arcelloni

Alessandro Bozzoli: dalla scuola PwC alla propria linea di abbigliamento aziendale

Quel marchio di qualità cucito addosso



alumni

Nel settore più difficile, nel momento più difficile? È possibile, identificando la nicchia giusta e avendo alle spalle una solida conoscenza delle dinamiche gestionali e finanziarie acquisite con anni di lavoro in PwC. La mia esperienza in PwC inizia nel 2001, dopo la laurea in Ingegneria Gestionale a Vicenza. Mi ricordo di un processo di recruiting molto selettivo, svolto a Venezia in occasione di un convegno delle Junior Enterprise e che ci ha portato a essere "scelti" in due su cinquanta aspiranti. Dall'ufficio di Padova sono stato subito coinvolto in progetti molto importanti a Milano, Roma, Napoli, Parma, Treviso, occupandomi di realtà di primo livello quali Renault, De' Longhi, Benetton, Parmalat, Carraro. Sono divenuto specialista nel controllo di gestione, in pianificazione e controllo dei costi, nella delocalizzazione del processo produttivo. Con De' Longhi in Cina, ma soprattutto con Benetton nei paesi dell'Est, Tunisia e Croazia, mi sono

fatto un'esperienza nella gestione dei laboratori. È in questo periodo che è nata l'idea imprenditoriale, identificando un vuoto nel prodotto di abbigliamento sportswear personalizzato di fascia alta. Oggi, a operare in questo settore, anche se con un posizionamento differente, sono grosse aziende americane, che producono centinaia di migliaia di capi nel Far East e li esportano in container in tutto il mondo, ottenendo un prodotto di qualità medio-bassa, sia nel tessuto sia nella vestibilità. Mi sono allora chiesto perché un prodotto personalizzato dovesse essere per forza di bassa qualità e mi sono posto un obiettivo: "Se hai un'azienda o un club e compri un capo personalizzato da Audes, potrai andarci fuori a cena o per l'aperitivo e non solo per fare jogging o fare i lavori di casa." Sono partito da zero, in una stanza di casa mia, investendo poche migliaia di euro, parziale frutto del lavoro svolto in PwC. Il primo cliente è stato mio

padre, che doveva riassortire le felpe aziendali e si è sentito proporre: "Aspetta, te le faccio io". Mi sono studiato un capo acquistato in negozio ed ho fatto realizzare quelli ideati da me in un laboratorio locale. Ne è rimasto soddisfatto e poiché è uno contrarissimo a investire in comunicazione, mi sono detto: "Se le ha comprate lui, possono farlo tutti." Ho cominciato a girare col mio campionario di pochi capi, assicurandomi le commesse di una-due aziende locali e di una concessionaria MINI (gruppo BMW), bruciate in 10 giorni. Da buon consulente, ho segmentato poi il mio

mercato in quattro filoni: aziende, associazioni, club sportivi, università. Tra i primi clienti aziendali, abbiamo avuto Blue Box condizionatori, Luxardo, Komatsu, la stessa PwC, Bain&Company e poi Ferrero. Questa è oggi una dei nostri clienti più importanti e tutti mi chiedono come ho fatto ad arrivarci o "chi conoscevo". Risposta: nessuno! Il contatto è nato quasi per caso, inviando un'email in azienda. Dieci giorni dopo mi sentivo proporre dal responsabile acquisti dell'azienda a Pino Torinese: "Se mi dà un prodotto migliore del nostro a un prezzo più basso, ci stiamo." Ci siamo riusciti perché Ferrero si serviva di una griffe famosa, che scaricava sul prezzo il valore del suo brand. Essendo un'azienda che punta enormemente sul marketing e utilizza i capi marchiati come incentivo per i migliori clienti, Ferrero ci ha poi affidato gli altri suoi brand Estathè, Pocket Coffee, Kinder, Mon Chéri. Mentre il marchio Audes, stampato nell'etichetta interna di Nutella, richiamava clienti quali Nestlé, Autogrill e Douglas, catena di profumerie tedesche, presente in tutt'Europa, che abbiamo strappato a una multinazionale veneta dell'abbigliamento casual. Presi quindi dall'onda delle richieste, da un lato abbiamo investito maggiormente nello studio e nella progettazione dei capi; dall'altro abbiamo capitalizzato le nostre conoscenze nella gestione dei laboratori e della produzione in generale, arrivando al risultato di un capo di alta qualità, alla moda e a un prezzo super-competitivo. Tra gli altri clienti di prestigio abbiamo avuto anche lo studio legale Bonelli-Erede-Pappalardo, che conta 400 avvocati. Con l'acronimo BEP abbiamo fatto un primo test di 100 felpe e altrettante polo, andate a ruba in due giorni. Poi sono venuti McKinsey, Porsche Club, Centro Porsche e BMW Motorrad. L'idea di far indossare a un team lavorativo i medesimi capi è di derivazione anglosassone e denota l'appartenenza a un'élite. Per quanto riguarda i club sportivi e le associazioni abbiamo puntato sui nomi più in vista: Golf di Asolo, Compagnia della Vela di Venezia, il mitico Sci Club 18 e il Vip Club di Cortina: quello di Vacanze di Natale e di Jerry Calà, di cui abbiamo anche preso in licenza il marchio. Per quanto riguarda le università, produciamo per il Politecnico di Torino, per quella di Verona e di Padova; a quest'ultima abbiamo proposto noi l'acronimo UNIPD sulla scia di quanto fanno le più importanti Università americane (anche se siamo ben distanti dai volumi di vendita dei campus...).

La crescita in questi anni è stata esponenziale ed è stata ottenuta col duro lavoro di tutti, sia dell'azienda, sia da parte dei nostri consulenti e fornitori, per un prodotto che evidentemente il mercato richiede, ma solo con certi standard qualitativi e con un livello di servizio molto alto. Il fatto di avere un ufficio stile interno e partnership con importanti realtà industriali ci garantiscono quell'innovazione e flessibilità produttiva di primo livello che sono elementi fondamentali, non solo in questo settore. Sul piano organizzativo, tutte le persone che lavorano in azienda sono straordinarie perché non guardano l'orologio ma guardano i risultati; questa è una filosofia che ho ereditato da PwC e che ho cercato di trasmettere ai miei collaboratori. Io mi occupo in prevalenza dell'ufficio commerciale su grandi clienti e di tutto quanto concerne l'organizzazione; abbiamo un ufficio stile per lo sviluppo delle nuove linee; inoltre, abbiamo un modellista interno per mettere a punto la vestibilità del capo e un addetto ai "progetti speciali", che in questo momento, per la Federazione italiana tennis, intenzionata a lanciare un proprio marchio, sta studiando una collezione, preparando un campionario e l'entrata in produzione. Riguardo a quest'ultima, una persona coordina la decina di centri di attività produttiva e i laboratori che lavorano per noi: il 20% in Italia e il resto distribuiti tra Portogallo e Turchia. Obiettivi per il futuro: consolidare quanto fatto sino a oggi in Italia e all'estero, collaborando sempre maggiormente con le aziende più importanti a livello nazionale e internazionale, i cosiddetti *best global brands*. Spero di aver bisogno presto di una società di audit e advisory: vorrà dire che il volume d'affari sarà molto consistente. E non avrò dubbi su quale società scegliere.

PwC Experience*



Colora il tuo futuro con l'esperienza in PricewaterhouseCoopers

Audit • Advisory • Tax & Legal Services

se sei un giovane laureato in Economia, Ingegneria Gestionale, Giurisprudenza

invia il tuo curriculum a:
www.pwc.com/it

Dall'anno accademico 2008/2009 prende il via il nuovo biennio specialistico in "Governance, controllo e revisione" attivato dall'Università di Pavia in collaborazione con PricewaterhouseCoopers. Una tradizione prestigiosa e una formazione altamente professionalizzante ti aprono le porte in PwC con concrete prospettive di assunzione.

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Il volo

Notiziario trimestrale
PricewaterhouseCoopers SpA

Registrazione n. 37 presso il Tribunale
di Milano in data 22 gennaio 2007

Pubblicazione a uso interno

Editore: PricewaterhouseCoopers
via Monte Rosa, 91 - Milano

Direttore responsabile
Fabrizio Piva

Coordinamento editoriale
e redazione
Rosanna Carraretto

Consulenza redazionale
Studio Lucchini
con Francesca Gagliardi

Progetto grafico, impaginazione
Corinna Corradini - Corigrafica

Stampa
Lasergrafica Polver

Giugno - 2008