



**ANDAF**

Associazione Nazionale  
Direttori Amministrativi e Finanziari

20123 MILANO  
Corso Genova, 6

**RELAZIONE E BILANCIO  
AL 31 DICEMBRE 2008**

**40 ° ESERCIZIO SOCIALE**


Sede : 20123 Milano – Corso Genova, 6  
Codice Fiscale : 80062250156  
Telefono : +39 02 83242288  
Fax : +39 02 58118093  
Web-site : [www.andaf.it](http://www.andaf.it)  
E-mail : [andaf@andaf.it](mailto:andaf@andaf.it)



*“Non è difficile prendere decisioni quando  
sai quali sono i tuoi valori”  
(Roy Disney)*

**Indice – Organi sociali**





*“I dirigenti dovranno investire sempre di più su questioni come la cultura, i valori, l’ethos e i beni immateriali. Piuttosto che manager, hanno bisogno di essere cultori e narratori per catturare le menti”*

*(Leif Edvinsson)*

<b>ORGANI SOCIALI</b>	6
<b>LETTERA DEL PRESIDENTE</b>	9
<b>RELAZIONE DEL CONSIGLIO DIRETTIVO</b>	13
<b>BILANCIO</b>	33
Stato Patrimoniale	34
Conto Economico	36
Nota Integrativa	39
<b>RELAZIONE DEL COLLEGIO DEI REVISORI</b>	45
<b>RELAZIONE DELLA SOCIETA' DI REVISIONE</b>	49
<b>SOCI SOSTENITORI DI ANDAF</b>	53


**CONSIGLIO DIRETTIVO**


---

Paolo Bertoli	Presidente	Widar
Paolo Bacciga	<i>Vice Presidente</i>	Banca Fideuram
Andrea Dossena	<i>Vice Presidente</i>	Microsoft Italia
Massimo Campioli	<i>Consigliere e tesoriere</i>	A. C. Milan
Luca Bettonte	<i>Consigliere</i>	Erg
Paola Bosso <sup>1</sup>	<i>Consigliere</i>	Lavazza
Fausto Così	<i>Consigliere</i>	Polimoda
Giuseppe Crea <sup>1</sup>	<i>Consigliere</i>	Il Sole 24 Ore
Maria Teresa Crosetto	<i>Consigliere</i>	Praxi
Alessandro De Paolis	<i>Consigliere</i>	Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato
Luigi Ferraris	<i>Consigliere</i>	Enel
Giuseppe Gullo <sup>1</sup>	<i>Consigliere</i>	Mariella Burani
Claudio Lesca	<i>Consigliere</i>	Vodafone
Roberto Mannozi <sup>1</sup>	<i>Consigliere</i>	Ferrovie dello Stato
Carlo Moschietto	<i>Consigliere</i>	Fiat
Guido Nardotto	<i>Consigliere</i>	NH Hoteles
Severino Savarese	<i>Consigliere</i>	Nicotra Meccanica
Claudio Sforza	<i>Consigliere</i>	Postel
Alberto Tron <sup>1</sup>	<i>Consigliere</i>	Amuser

**COLLEGIO DEI REVISORI**


---

Roberto Ascoli	<i>Presidente</i>	Adonnino Ascoli & Cavasola Scamoni Studio Legale
Lorenzo Pini Prato	<i>Revisore</i>	Price Waterhouse Coopers
Lorenzo Renato Guerini	<i>Revisore</i>	KPMG
Franco Riccomagno	<i>Revisore</i>	Deloitte
Ambrogio Virgilio	<i>Revisore</i>	Reconta Ernst & Young

---

<sup>1</sup> cooptati in data 11 giugno 2008

ADVISORY COUNCIL

---

Romano Guelmani	<i>Presidente</i>
Sergio Lamonica	<i>Vice Presidente</i>
Gabriele Fontanesi <sup>2</sup>	<i>Componente</i>
Mario Gabbrielli	<i>Past President</i>
Vincenzo La Mattina	<i>Past President</i>
Emilio Pagani <sup>2</sup>	<i>Componente</i>
Diego Saglietto	<i>Componente</i>

PRESIDENTI DI SEZIONE

---

Cesare Bassoli <sup>3</sup>	<i>Emilia Romagna</i>	Waste Italia
Paola Bosso <sup>3</sup>	<i>Piemonte</i>	Lavazza
Massimo Campioli	<i>Lombardia</i>	A.C. Milan
Marco Cerù <sup>3</sup>	<i>Centro-sud</i>	Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato
Fausto Così	<i>Toscana</i>	Polimoda
Stefano Cruciani <sup>3</sup>	<i>Marche-Umbria</i>	Barbetti
Massimo D'Ambrosio	<i>Campania, Basilicata Molise</i>	Information Technology Services
Filippo D'Amico <sup>3</sup>	<i>Sicilia</i>	Sifi
Emilio Pagani	<i>Nord-est</i>	Università di Ferrara
Severino Savarese	<i>Liguria</i>	Nicotra Meccanica

SEGRETARIO GENERALE

---

Michele Malusà

SEGRETERIA

---

Daniela Guidotti	<i>Milano</i>
Silvia Di Santo	<i>Roma</i>

<sup>2</sup> *Nominati in data 12 dicembre 2008*

<sup>3</sup> *In carica dopo le elezioni tenute nel mese di marzo 2009*




*“A volte il vincitore è semplicemente  
un sognatore che non ha mai  
mollato”*

*(Jim Morrison)*



## Lettera del Presidente



*“Non tutto ciò che può essere contato  
necessariamente conta e non tutto ciò che  
conta può necessariamente essere contato”*

*(Albert Einstein)*



### *Cari colleghi,*

eccoci giunti al consueto appuntamento assembleare, che coincide - quest'anno - con la fine del mandato del Consiglio Direttivo e mio in qualità di Presidente della Vostra Associazione.

Sei anni trascorsi e che vorrei definire per me straordinari, per le moltissime esperienze che ho raccolto grazie ad ANDAF ed ai tanti colleghi con i quali è stato possibile sviluppare relazioni. Pur se la mia decisione di non ricandidarmi nel prossimo Consiglio Direttivo - motivata esclusivamente dai molti impegni professionali - non mi consentirà di far parte dell'esecutivo, continuerò a mantenere e dare, per quanto sarò in grado di fare, ogni possibile supporto all'Associazione subentrando come *past president*, nell'*Advisory Council*.

Che dire e come "archiviare" questo turbolento 2008? Un anno certamente pieno di novità e cambiamenti e che potremmo definire da noi tutti vissuto - prendendo a prestito il titolo del nostro ultimo Congresso annuale - tra complessità e discontinuità".

Abbiamo trascorso dodici mesi che hanno messo a dura prova le nostre imprese in un percorso, purtroppo, non ancora concluso. Forse proprio per questo motivo abbiamo registrato all'interno dell'ANDAF, una viva partecipazione dei nostri Soci come mai prima d'ora. La crisi finanziaria ed economica nella quale siamo purtroppo immersi, sta infatti svolgendo la funzione di catalizzatore di un processo di profondo cambiamento che interessa le economie, il sistema normativo, la politica, gli stili di vita, e tutto ciò determina, inevitabilmente, un'evoluzione delle nostre professioni e delle nostre imprese. Starà a noi essere al passo con questo tempo, e ANDAF continuerà nella sua missione di fornire assistenza ai propri associati, in termini di conoscenza, relazioni e rapporti con le Istituzioni.

Nel corso dell'esercizio, proseguendo nel programma tracciato, sono entrate in funzione due nuove sezioni, che stanno svolgendo i loro primi passi: la Sezione Campania, Basilicata e Molise e la Sezione Sicilia. Ai loro Presidenti, Massimo D'Ambrosio e Filippo D'Amico i nostri auguri di un proficuo lavoro, auguri estesi anche ai nuovi presidenti - da voi eletti - delle sezioni Centro Sud (che ora accoglie le regioni Lazio Abruzzo, Sardegna, Puglia e Calabria), Emilia Romagna, Marche-Umbria e Piemonte, rispettivamente Marco Cerù, Cesare Bassoli, Stefano Cruciani e Paola Bosso. Rivolgiamo nel contempo un ringraziamento per l'opera e l'impegno profuso dai loro predecessori, Paolo Bacciga, Gabriele Fontanesi, Andrea Giubboni e Luigi Matta.

Come più avanti descritto l'Associazione è impegnata su molti fronti e di questo devo ringraziare l'impegno e la preziosa opera profusa dai miei colleghi del Consiglio Direttivo, dell'Advisory Council, i Presidenti di sezione, il Segretario Generale, i Presidenti dei Comitati tecnici, e non ultimi i collaboratori, che sono stati tutti straordinariamente impegnati per dare il massimo, attraverso le moltissime iniziative in corso - tutte autofinanziate - e tra queste i circa 80 convegni e congressi, le riunioni dei Comitati, la rivista, il *web-site*, i quaderni, le ricerche ed il progetto ANDAF *University*.

Nella relazione che accompagna il bilancio 2008, insieme ai colleghi del Consiglio Direttivo, abbiamo ritenuto opportuno fare il punto sulla strada tracciata negli ultimi anni, sugli obiettivi raggiunti e non, e rappresentare quanto realizzato con riguardo al piano di sviluppo dell'Associazione, per tentare di lasciare una traccia utile al nuovo Consiglio Direttivo i cui componenti saranno da Voi eletti prossimamente.

Desidero infine dare a tutti Voi un mio personale segno di riconoscimento per la fiducia accordata insieme ai miei più cari auguri per un positivo sviluppo professionale e personale.

(Paolo Bertoli)



*“Verrà il giorno in cui occorreranno i  
filosofi per governare il mondo”*

*(Socrate)*

Relazione del Consiglio Direttivo





*“Il valore di un risultato sta nel processo  
per raggiungerlo”*

*(Albert Einstein)*



Signori Soci,

anche il 2008 è stato per la nostra Associazione un anno particolarmente intenso e denso di iniziative che hanno dato crescente visibilità all'Associazione.

Oltre al Bilancio che viene di seguito illustrato e che si chiude in termini positivi, ci è particolarmente gradito aggiornarvi su quanto realizzato nel corso degli ultimi anni.

## 1. IL PROGRAMMA DI ATTIVITÀ 2003/2008

### 1.1 IL PUNTO DI PARTENZA

L'analisi condotta nel 2003 considerava, per la nostra Associazione, i seguenti punti di forza e di debolezza:

Punti di forza

- il ruolo sempre più centrale della nostra professione nelle imprese;
- la sostanziale assenza, in Italia, di associazioni analoghe alla nostra;
- un grandissimo bacino di nuovi potenziali associati;
- la positiva e storica immagine di ANDAF;
- il ruolo e le funzioni dei Comitati tecnici e scientifici;
- l'appartenenza ad un network internazionale;
- le potenzialità del nostro sistema di relazioni verso le istituzioni e le imprese;
- l'autorevolezza dei relatori alle riunioni periodiche;
- il gruppo storico dei relatori, e degli esperti esterni che collaborano con ANDAF

Punti di debolezza

- un numero Soci limitato di cui alcuni in arretrato con i pagamenti;
- non sfruttati, se non in minima parte, i rapporti con quegli enti e quelle imprese potenzialmente interessati al sistema di relazioni dell'Associazione
- una gamma ed un livello dei servizi offerti agli associati non particolarmente interessante;
- un limitato coinvolgimento dei Soci nei programmi dell'Associazione
- una percezione dell'autorevolezza e della rappresentatività di ANDAF nei confronti dell'esterno e degli stessi Soci non elevata;
- le sezioni "destrutturate" e lasciate all'iniziativa dei rispettivi Presidenti con limitato controllo, assistenza, coordinamento e stimoli;
- la totale inattività di alcune sezioni;
- le pubbliche relazioni non efficaci e solo parzialmente efficaci le relazioni con la stampa;
- una struttura statutaria che non "stimola" i cambiamenti;
- l'assenza di un "Piano di marketing" nazionale e di sezione;
- l'assenza di programmi sociali;
- una limitata copertura del territorio;
- una mancata condizione delle Sezioni nella formulazione del budget;
- un limitato coinvolgimento dei più giovani negli organi istituzionali dell'Associazione; inoltre alcuni responsabili di sezione non sono rappresentati in Consiglio;
- limitati mezzi finanziari per avviare progetti.



## 1.2 IL PROGRAMMA DI ATTIVITÀ 2003/2008

Dai risultati di questa analisi nasceva un programma di attività con i seguenti obiettivi:

### 1.2.1 INVESTIRE SULLE PUBBLICHE RELAZIONI:

- comunicare all'esterno le attività svolte;
- svolgere azioni nell'interesse delle imprese;
- essere di supporto al piano di marketing;
- pubblicare i lavori dei relatori e le opinioni del Comitato scientifico;
- costituire un riferimento per le istituzioni su tematiche inerenti la nostra professione;

### 1.2.2 ELABORARE UN PIANO DI MARKETING

con i seguenti obiettivi:

- supportare la "brand image";
- mettere a punto un piano di comunicazione;
- svolgere azioni (convegni, seminari, assumere posizioni) nell'interesse delle imprese;
- essere di supporto al piano di pubbliche relazioni;
- organizzare incontri congiunti con altre associazioni professionali
- svolgere ogni azione utile per sensibilizzare i Soci ed i non Soci (soprattutto quelli che rappresentano aziende di grandi dimensioni) a partecipare attivamente alla vita associativa
- migliorare lo standard di presentazione del bilancio ANDAF

### 1.2.3 MIGLIORARE LE RELAZIONI CON I SOCI E POTENZIALI SOCI,

anche attraverso:

- la pubblicazione di un house organ;
- la trasformazione in un "portale" del web-site "vetrina" dell'Associazione;
- istituzionali riunioni dei Comitati allargate ai Soci delle sezioni locali attraverso seminari;
- l'avvio di un piano di formazione destinato ai Soci, ai loro collaboratori ed ai potenziali Soci;
- una stretta collaborazione dei Soci sostenitori;
- la nascita di una comunità virtuale, anche comprendendo non Soci;
- la messa a punto di programmi sociali come ad esempio viaggi, vacanze, convegni ai quali far partecipare anche i/le consorti ed altre iniziative

### 1.2.4 MODIFICARE LO STATUTO SOCIALE:

prevedendo:

- un socio che nel suo sviluppo di carriera dovesse andare a ricoprire funzioni di maggiore responsabilità (ad es. da DAF a Direttore Generale) potrà rimanere iscritto nella sezione prevista per i Soci ordinari;
- una conferma della natura operativa e non onorifica di tutte le cariche sociali;
- la semplificazione delle categorie dei Soci, facendo confluire gli Aggregati tra gli Straordinari;
- la creazione dei Soci Sostenitori;
- l'inclusione del Segretario Generale tra gli organi sociali ed una chiara definizione delle sue attribuzioni, e responsabilità, e tra queste il coordinamento ed il controllo delle sezioni;
- una revisione delle cariche collegiali ed una regolamentazione della partecipazione e rotazione degli incarichi;
- la facilitazione della partecipazione delle attività collegiali con la statuizione della video conferenza e dell'audio conferenza.
- l'esigenza di ampliare – sia in termini qualitativi che nella tipologia – i servizi agli associati;

- rivedere le regole di accesso all'Associazione che dovrà essere consentita, oltre che per i titolari di funzione, anche per i quadri con responsabilità direttive e di coordinamento
- rimuovere l'attuale limitazione prevista dallo statuto circa l'accesso all'Associazione da parte di funzionari/dirigenti bancario o assicurativi
- coinvolgere maggiormente i Presidenti di Sezione nelle attività del Consiglio Direttivo, anche attraverso la loro partecipazione nel board ed all'approvazione dei piani di attività.
- prevedere statutariamente la possibilità di costituire delegazioni e Comitati nell'ambito delle sezioni locali;
- prevedere o consentire, nell'ambito delle sezioni, una distribuzione delle responsabilità, oggi facenti capo al solo Presidente di sezione, su alcuni colleghi che offrano la loro disponibilità ed esperienza;
- Replicare istituzionalmente in altre sezioni gli incontri già organizzati e che hanno avuto particolare successo.

#### 1.2.4 OFFRIRE SERVIZI A VALORE AGGIUNTO PER I SOCI E LE LORO IMPRESE

- avviare un progetto di formazione in area amministrazione, finanza e controllo
- aumentare le relazioni con le università
- sviluppare il progetto “la bacheca ANDAF del mercato del lavoro”
- estendere e migliorare il funzionamento delle sezioni mediante un miglior coordinamento ed un miglior sistema di deleghe all'interno delle sezioni.
- aprire ANDAF ai giovani
- migliorare ulteriormente i servizi ai Soci ed in particolare assistere la categorie in relazione agli importanti cambiamenti normativi, predisporre lavori di qualità (studi e ricerche)
- riattivare i Comitati tecnici “dormienti”
- avviare un progetto “CRM” per gestire i rapporti con i Soci e con i potenziali Soci

### 1.3 IL PIANO DI SVILUPPO

Considerando gli elementi del programma di attività, il Consiglio Direttivo ha definito, adeguandolo nel tempo, un piano di sviluppo contenente i seguenti macro-progetti



Nel capitolo seguente sono analizzati, in dettaglio, i risultati e gli obiettivi raggiunti nel periodo 2003/2008



## 2. LE ATTIVITÀ SVOLTE 2003/2008

### 2.1 LA VERIFICA DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI - DATI QUANTITATIVI

Dal 2003 al 2008 si è potuto registrare un sensibile aumento nel numero dei Soci in regola con il pagamento delle quote sociali pari al 68%, percentuale che raggiunge il 118% considerando anche i Soci federati CDAF. Nello stesso periodo si è potuto registrare anche una sensibile diminuzione dei Soci non paganti. Il rapporto tra totale Soci e Soci con pagamenti regolari è infatti passato dal 77% nel 2003 al 91% nel 2008. Nel 2008 sono stati registrati n. 187 nuovi iscritti (186 nel 2007).

Il valore delle quote sociali complessive, nello stesso periodo, è variata da Euro 166.949 ad euro 376.580, segnando un incremento del +124% (+69% se si escludono i Soci sostenitori).

Nei prospetti seguenti è indicata in maggiore dettaglio l'evoluzione sociale.

#### 2.1.1 EVOLUZIONE DEL NUMERO DEI SOCI

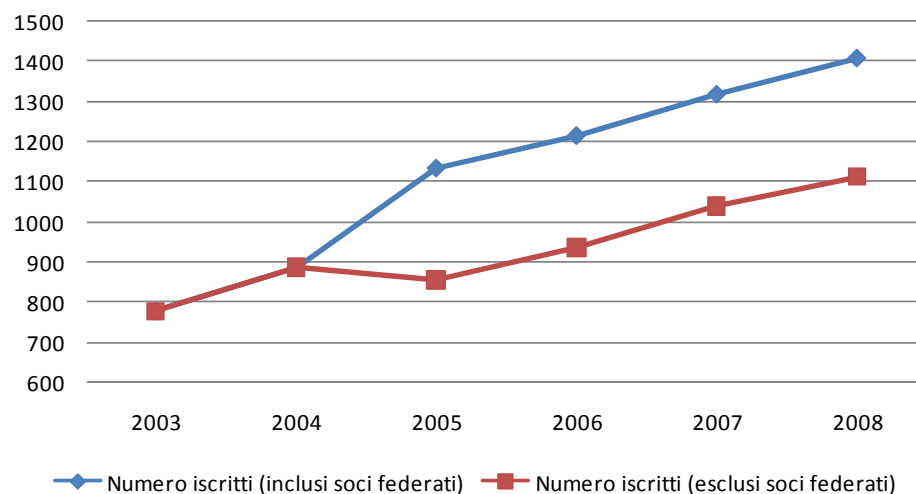
SOCI ISCRITTI	2003	2004	Δ % su 2003	2005	Δ % su 2003	2006	Δ % su 2003	2007	Δ % su 2003	2008	Δ % su 2003
Soci ordinari, straordinari e junior	776	886	14%	854	10%	935	20%	1.038	34%	1.112	43%
Soci federati				278		278		278		294	
<b>TOTALE</b>	<b>776</b>	<b>886</b>	14%	<b>1.132</b>	46%	<b>1.213</b>	56%	<b>1.316</b>	70%	<b>1.406</b>	81%

SOCI CON PAGAMENTI REGOLARI	2003	2004	Δ % su 2003	2005	Δ % su 2003	2006	Δ % su 2003	2007	Δ % su 2003	2008	Δ % su 2003
Soci ordinari, straordinari e junior	598	648	8%	726	21%	829	39%	953	59%	1.007	68%
Soci federati				278		278		278		294	
<b>TOTALE</b>	<b>598</b>	<b>648</b>	8%	<b>1.004</b>	68%	<b>1.107</b>	85%	<b>1.231</b>	106%	<b>1.301</b>	118%

% soci ordinari, straordinari e junior con pagamenti regolari

77% 73% 85% 89% 92% 91%

Grafico 1 - Evoluzione del n. dei soci

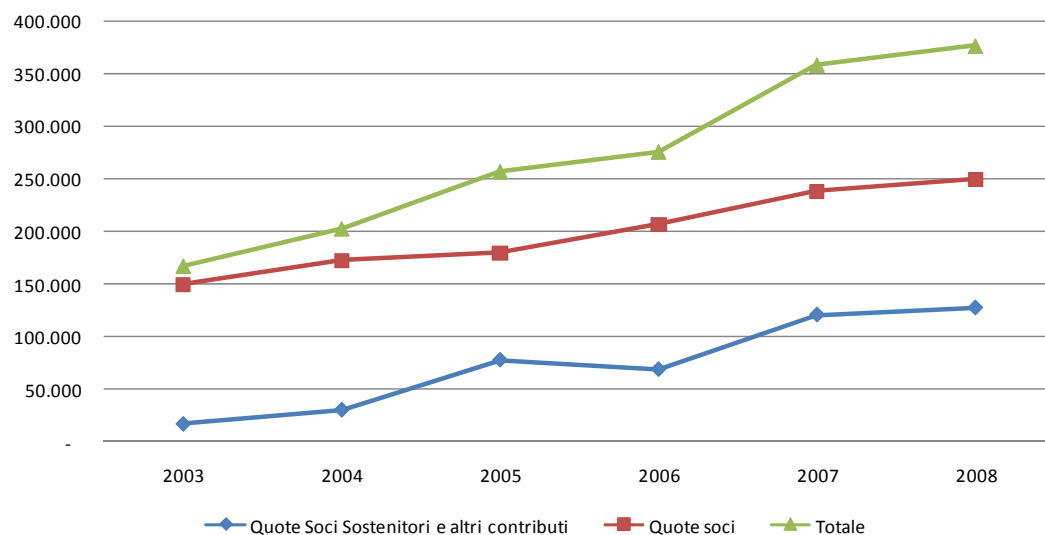


## 2.1.2 EVOLUZIONE DEL VALORE DELLE QUOTE

Un parametro significativo relativo all'incremento delle attività svolta da ANDAF per il raggiungimento degli obiettivi del piano di sviluppo è dato dall'incremento nel valore delle quote sociali versate dai Soci.

	<i>(in euro)</i>										
	2003	2004	2005	$\Delta\%$ su 2004	2006	$\Delta\%$ su 2005	2007	$\Delta\%$ su 2006	2008	$\Delta\%$ su 2007	
Numero Soci Sostenitori	-	8	14	75%	19	36%	28	47%	29	4%	
Quote Soci Sostenitori e altri contributi	17.300	30.683	77.916	154%	69.083	-11%	120.629	75%	127.288	6%	
Numero soci	776	886	1.132	28%	1.213	7%	1.316	8%	1.406	7%	
Quote soci	149.646	171.968	179.166	4%	206.640	15%	237.839	15%	249.292	5%	
	166.946	202.651	257.082	27%	275.723	7%	358.468	30%	376.580	5%	

Grafico 2 - Evoluzione quote sociali



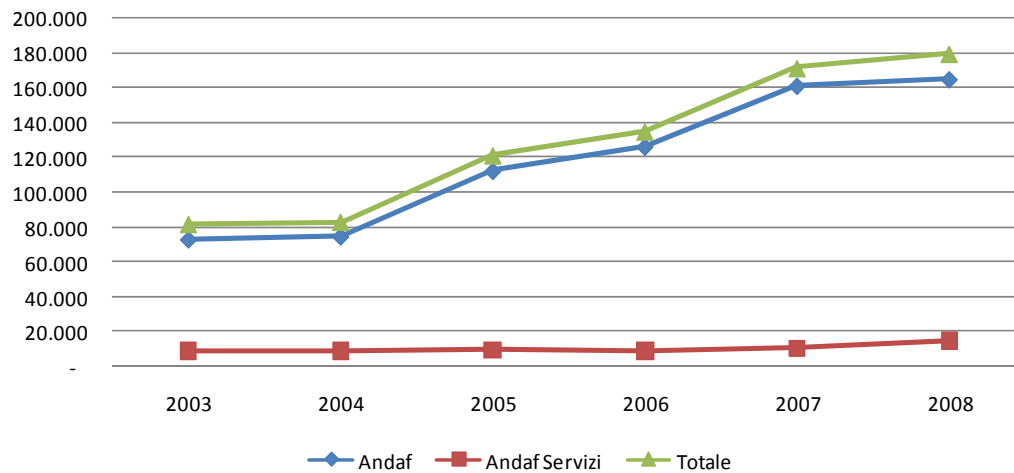


### 2.1.3 EVOLUZIONE DEL PATRIMONIO NETTO

Il patrimonio netto contabile è così variato:

(in euro)	2003	2004	Δ % su 2003	2005	Δ % su 2003	2006	Δ % su 2003	2007	Δ % su 2003	2008	Δ % su 2003
Andaf	72.980	74.694	2%	112.323	54%	126.274	73%	161.265	121%	165.038	126%
Andaf Servizi	8.847	8.407	-5%	8.979	1%	8.723	-1%	10.117	14%	14.559	65%
Totale	81.827	83.101	2%	121.302	48%	134.997	65%	171.382	109%	179.597	119%

Evoluzione del patrimonio netto

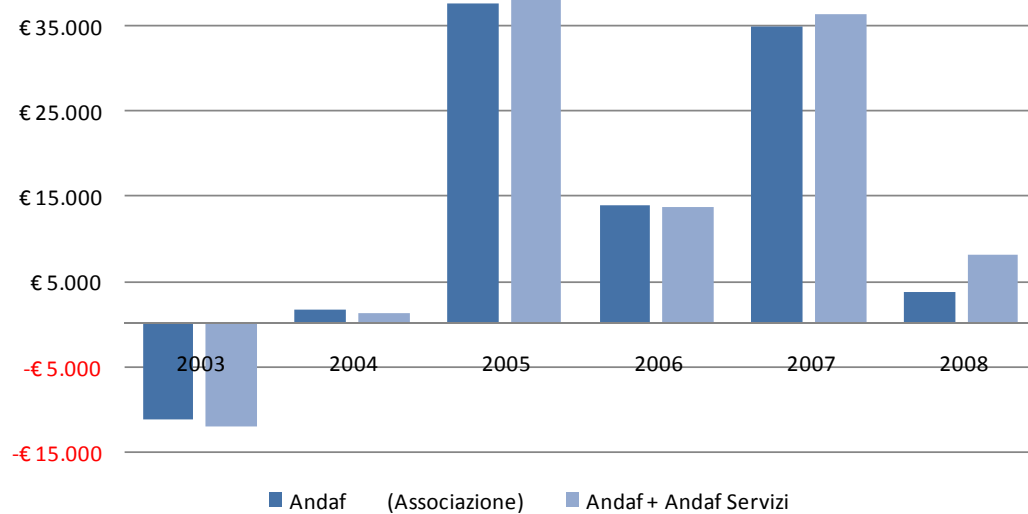


#### 2.1.4 AVANZO (DISAVANZO) DELLA GESTIONE 2003/2008 (ANDAF + ANDAF SERVIZI)

Sono di seguito analizzati i dati relativi all'avanzo (disavanzo) nella gestione ANDAF e aggregato ANDAF + ANDAF Servizi..

	Andaf (Associazione)	Andaf Servizi	Andaf + Andaf Servizi
2003	-€ 11.294	-€ 805	-€ 12.099
2004	€ 1.715	-€ 440	€ 1.275
2005	€ 37.629	€ 572	€ 38.201
2006	€ 13.951	-€ 256	€ 13.695
2007	€ 34.991	€ 1.394	€ 36.385
2008	€ 3.773	€ 4.442	€ 8.215

**Grafico 4 - Utili (perdite) della gestione**





### 2.1.5 ENTRATE E RICAVI DELLA GESTIONE (ANDAF + ANDAF SERVIZI)

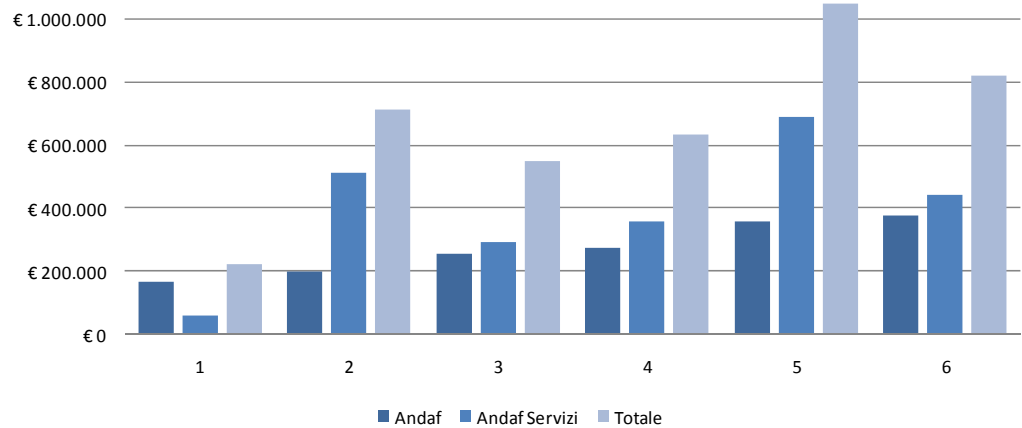
Nella tabella e nel grafico seguente è riportato il totale delle entrate che sono analizzate per ANDAF Servizi dal fatturato delle attività caratteristiche (sponsorizzazioni, ricavi di pubblicità sulla rivista e sul web-site, sponsorizzazione dei congressi nazionali e locali), e per ANDAF dal totale delle quote associative versate dai Soci.

I dati sono analizzati nel prospetto seguente.

	Andaf (Associazione)	Andaf Servizi	Andaf + Andaf Servizi
2003	€ 166.946	€ 58.547	€ 225.493
2004	€ 202.381	€ 512.987	€ 715.368
2005	€ 257.082	€ 293.842	€ 550.924
2006	€ 275.723	€ 357.265	€ 632.988
2007	€ 358.468	€ 692.097	€ 1.050.565
2008	€ 376.580	€ 443.038	€ 819.618

Il confronto 2003 /2008 evidenzia un totale entrate aggregato 2003 pari a Euro 225,5 migliaia, contro Euro 819,6 migliaia nel 2008 (+262%).

**Grafico 5 - Entrate e ricavi**



## 2.2 LA VERIFICA DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI – DATI QUALITATIVI

Sotto il profilo qualitativo si è potuto verificare che gran parte degli obiettivi fissati sono stati raggiunti. Si riportano di seguito le principali attività e il relativo stato di avanzamento.

### 2.2.1 PUBBLICHE RELAZIONI:

Nel periodo si sono consolidati i rapporti con i principali media economici con particolare riferimento a “Il Sole 24 Ore” e Class CNBC. Sono state effettuate molte interviste e pubblicati articoli sull’attività svolta dall’Associazione. Inoltre giornalisti e redattori di queste testate partecipano abitualmente agli incontri e congressi.

L’Associazione ha inoltre pubblicato, anche attraverso la rivista, alcune pubblicazioni, quaderni, libri, *position paper* su tematiche inerenti la professione di Direttore Amministrativo e Finanziario. Di particolare importanza, anche nei confronti delle istituzioni, sono state le pubblicazioni inerenti la figura e le responsabilità del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

Recentemente l’Associazione ha siglato un accordo di collaborazione con la Borsa Italiana per supportare le imprese che desiderano avviarsi alla quotazione sui mercati regolamentati da loro gestiti.

Esponenti del Consiglio Direttivo hanno partecipato nel 2008 in qualità di relatori ad oltre 50 incontri professionali organizzati da terzi (istituzioni, associazioni di categoria, scuole di formazione quali Ania, Paradigma, Agenzia delle Entrate, Università di Ferrara, Università Luiss, Organismo Italiano di Contabilità, Consob, Richmond, Sinergia, Oipa, SMAU, Afir, Adaci, Sole 24 Ore).

Anche nel 2008 ANDAF ha partecipato all’organizzazione del premio “Oscar del Bilancio”. Componenti del Consiglio Direttivo hanno partecipato alle varie commissioni di segnalazione ed alla giuria del premio. L’Associazione ha in particolare contribuito attivamente alla definizione dei nuovi standard di valutazione, mettendo a punto un approccio valutativo innovativo.

### 2.2.2 PIANO DI MARKETING

E’ stato creato e supportato il nuovo logo dell’Associazione, che oggi rappresenta una identità della nostra comunità. Sono stati organizzati nelle varie sezioni incontri ad alto livello con il patrocinio delle maggiori istituzioni dello stato (Presidenza della repubblica, Presidenza del consiglio dei ministri, ministero dell’economia e delle finanze etc.), della professione e delle principali Università.

I nostri congressi sono spesso accolti tra gli eventi accreditati dagli ordini professionali.

Sono state sviluppate azioni di co-marketing con altre importanti associazioni che raggruppano i risk manager, i Direttori del personale, i responsabili acquisti i tesoreri, gli analisti finanziari, gli *internal auditor*, i *compliance officer* etc.

E’ stato rivisto il bilancio dell’Associazione per realizzare un documento di presentazione delle attività sociali.

Il Consiglio Direttivo è stato ampliato per consentire l’ingresso di CFO/Dirigenti preposti di importanti aziende italiane.



### 2.2.3 RELAZIONI CON I SOCI E POTENZIALI SOCI,

L'house organ aziendale "ANDAF Magazine" è giunto al suo sesto anno di pubblicazione. La rivista ha accolto autorevoli scritti di esperti, accademici, Direttori Amministrativi e Finanziari, e, attraverso la vendita di spazi pubblicitari, il progetto è stato completamente autofinanziato. Nel mese di gennaio è stato avviato e completato un progetto di completo restyling di ANDAF Magazine, con l'obiettivo di migliorarne la qualità grafica e la "leggerezza".

E' stato interamente riprogettato il web-site dell'Associazione trasformandolo in un "portale", ricco di informazioni di interesse della categoria. Il progetto è stato affidato ad Agic Consulting (facente capo al socio Roberto Cecilia). Il coordinamento del progetto è affidato ad Emilio Pagani. Sono stati resi disponibili sul nuovo portale ad inserzionisti alcuni banner pubblicitari filtrati dalla redazione ANDAF.

Il nuovo web-site prevede una grafica completamente rinnovata con molte novità, quali il blog, le video interviste, la gestione indipendente delle sezioni e molto altro.

E' stata recentemente creata una comunità virtuale attraverso "LinkedIn". Il progetto è ancora tuttavia in uno stato iniziale e prevede, accanto alla creazione di un "member group" anche la creazione di un gruppo aperta ai non Soci, per avvicinarli alla nostra Associazione.

E' ormai consolidato il format residenziale del congresso annuale, che prevede una importante componente sociale, con la presenza dei/delle consorti in località di interesse anche turistico. Gli ultimi cinque congressi, che hanno avuto una media di 250 partecipanti circa, sono stati:

- 2004 XXIX Congresso ANDAF/Iafei  
*"Business Renaissance: storms are not forever"* - Firenze
- 2005 XXX Congresso ANDAF  
*"La road map del CFO: evoluzione del ruolo e delle responsabilità del CFO nell'impresa del futuro"* - Tenerife
- 2006 XXXI Congresso ANDAF  
*"Lights of Europe"* - Malta
- 2007 XXXII Congresso ANDAF  
*"Conoscenza e tecnologia: porta di accesso al futuro"* - Porto Cervo
- 2008 XXXIII Congresso ANDAF  
*"Gestire l'impresa tra complessità e discontinuità"* Nave Costa Europa

L'Associazione ha collaborato con il gruppo Richmond, organizzatore del più importante CFO Forum Europeo, per la realizzazione dell'evento FINANCE DIRECTOR forum 2008 - *Strategic meeting for selected CFO*, il 19-20 giugno, al Park hotel ai Cappuccini - Gubbio. ANDAF è stato il *Main Partner* dell'evento ed ha collaborato attivamente nella definizione delle tematiche e dei relatori per il programma conferenze.

### 2.2.4 AGGIORNAMENTO DELLO STATUTO SOCIALE:

Sono state apportate alcune importanti modifiche nel funzionamento dell'Associazione e tra queste le principali:

- la creazione dei Soci Sostenitori;
- l'inclusione del Segretario Generale tra gli organi sociali ed un chiara definizione delle sue attribuzioni, e responsabilità;

- rivedere le regole di accesso all'Associazione che dovrà essere consentita, oltre che per i titolari di funzione, anche per i quadri con responsabilità direttive e di coordinamento;
- rimuovere la limitazione circa l'accesso all'Associazione da parte di funzionari/dirigenti bancari o assicurativi;
- un maggiore coinvolgimento dei Presidenti di Sezione nelle attività del Consiglio Direttivo, anche attraverso la loro partecipazione nel *board* e l'approvazione dei piani di attività.

## 2.2.5 SERVIZI A VALORE AGGIUNTO PER I SOCI E LE LORO IMPRESE

Nel corso del 2008, nell'ambito del progetto ANDAF *University* si è positivamente concluso il primo Master universitario di secondo livello co-organizzato a Roma con l'Università di Pisa. Le positive testimonianze dei discenti confermano l'alto livello del Master che oltre ad autofinanziarsi ha consentito una contribuzione, per ANDAF, di circa 9.000 Euro.

Nei primi mesi del corrente esercizio è stata avviata la seconda edizione del Master a Roma ed è stato avviato, con lo stesso *format*, un analogo Master con l'Università di Ferrara. Entrambi hanno avuto un buon numero di iscrizioni. Entrambi i Master hanno visto la partecipazione di molti Soci in qualità di relatori.

Sono in corso contatti con le Università di Castellanza e Torino per proseguire nel progetto.

Sono stati organizzati, anche in collaborazione con l'università di Pisa, Ferrara, Luiss, SDA Bocconi, Siena etc. diversi incontri formativi e di aggiornamento professionale per gli associati nelle aree amministrazione, finanza e controllo

E' stata creata una speciale sezione per i giovani al di sotto dei 32 anni per offrire ai DAF, attraverso ANDAF, l'opportunità di una formazione specifica per i loro migliori collaboratori.

L'Associazione, in qualità di socio fondatore dell'OIC, ha offerto agli associati un momento di collegamento con lo standard setter italiano ed ha partecipato attivamente ai lavori relativi all'introduzione in Italia dei principi contabili IAS/IFRS.

I Comitati tecnici hanno predisposto studi e ricerche di particolare interesse per i soci, in particolare nelle aree Corporate Governance, bilancio (con il progetto "Decalogo del Bilancio" e "Bilancio in Mostra") fiscale, Dirigente preposto etc.

Ad oggi operano i seguenti Comitati tecnici:

- *Corporate Governance* (*group leader* Paolo Bertoli)
- *Fiscale* (*group leader* Piergiorgio Valente)
- *Financial Reporting* (*group leader* Paolo Bacciga)
- *Information & Communication Technology* (*group leader* Alberto Tron)
- *Compliance* (*group leader* non ancora nominato)

E' stato inoltre costituito un Comitato tecnico interdisciplinare, composto da ANDAF, ACMI (*Credit Manager*) e AITI (Tesorieri) per lo studio di tematiche interdisciplinari. Il Comitato sta seguendo con particolare attenzione il progetto SEPA (*Single Euro Payments Area*) e le tematiche riguardanti i *Corporate Payments* e la *Financial Supply Chain*. L'organismo (denominato SCIC) ha come missione l'analisi e le azioni propositive per la messa a punto e l'uso di open standard *cross industry*, in linea con le effettive esigenze del Sistema Imprese, al fine di migliorarne performance e competitività.

In collaborazione con la Praxi sono state ulteriormente sviluppate le attività collegate al progetto "la bacheca ANDAF del mercato del lavoro"



E' stato stipulato un accordo con l'Università di Pisa per la creazione dell'Osservatorio sui bilanci, attraverso il quale, ogni anno saranno esaminati circa 200 bilanci italiani, applicando i principi sanciti dal Decalogo.

Insieme all'Università Cattolica è stato avviato un progetto, coordinato da Massimo Campioli, per la messa a punto di un programma di certificazione professionale dei Direttori amministrativi e finanziari.

E' continuata la pluriennale collaborazione con Fintema

Sono state condotte alcune survey su argomenti di interesse della categoria:

- ANDAF/Deloitte – *Survey* sulla crisi finanziari
- ANDAF – *Survey* sulle attestazioni dei Dirigenti preposti
- ANDAF/Università di Pisa – *Survey sull'Annual Report* delle imprese italiane

Sono in corso le seguenti survey:

- ANDAF/Università Parthenope sul *Change Management*
- ANDAF/Iafei/Università di Siena – *Controller Global Survey*
- ANDAF – *Survey* su alcuni aspetti della Corporate Governance nelle società controllate dal MEF

#### 2.2.6 SVILUPPO DELLA BASE ASSOCIATIVA

Nel corso dell'esercizio, proseguendo nel programma tracciato, sono entrate in funzione due nuove sezioni, che stanno svolgendo i loro primi passi: la Sezione Campania, Basilicata e Molise e la Sezione Sicilia.

Sono in fase avanzata i contatti con alcuni Soci del Sud per poter costituire la nuova Sezione Puglia.

Nel 2008 sono stati intensificati i rapporti con le associazioni AITI (Tesorieri) ACMI (*Credit managers*), ANRM (*Risk Managers*), SRDAI (Sindacato Dirigenti), AIIA (*Internal auditor*) Assirevi (Società di revisione), ACFE (esperti di frodi).

#### 2.2.7 ATTIVITÀ INTERNAZIONALE

Gabriele Fontanesi e Romano Guelmani hanno rappresentato l'Associazione nei meeting internazionali ed avviato iniziative congiunte. Il Presidente Paolo Bertoli è stato nominato componente del Board IAFEI.

ANDAF ha avviato una collaborazione editoriale con IAFEI ed ha pubblicato sulla loro rivista alcuni articoli.

#### 2.2.8 ORGANIZZAZIONE INTERNA

E' pienamente operativa la segreteria a Roma, coordinata dal Segretario generale, in affiancamento alla segreteria di Milano. La segreteria di Roma cura in particolare la redazione della rivista ANDAF Magazine, la realizzazione degli eventi del centro-sud e la manutenzione del data base dei potenziali Soci.

E' stato definito un sistema premiante che interessa le due segretarie ed il Segretario Generale, con la definizione di obiettivi qualitativi e quantitativi.

Sono state acquistati impianti e tecnologie per gli eventi

## 2.3 LE ATTIVITA' CONGRESSUALI DELLE SEZIONI

L'attività delle Sezioni nel 2008 si è tradotta in 69 eventi/convegni che qui di seguito riportiamo:

### 2.3.1 SEZIONE PIEMONTE

- Il CFO e l'applicazione dei principi contabili internazionali per la redazione del bilancio: 17/01/2008
- La finanziaria 2008: le principali novità in materia di Ires, Irap e IVA e le opportunità per le imprese: 4/2/2008
- Corporate Performance Management - Metodologie e Strumenti "Finanza Strategica: dalla pianificazione finanziaria alla gestione della tesoreria": 10/4/2008
- *Global Best Practices & Benchmarking* sui processi dell'area Amministrazione Finanza e Controllo: 8/5/2008
- Assemblea dei Soci e cena d'estate: 12/6/2008
- La manovra d'estate: le novità fiscali e gius-lavoristiche: 16/9/2008
- Gli IAS/IFRS per le PMI e la valutazione degli "Intangibles" sulla base dell'esperienza delle società quotate: 22/10/2008
- Cambia...mente – fai di te una protagonista: 24/11/2008

### 2.3.2 SEZIONE LOMBARDIA

- La Finanziaria 2008: esame delle principali novità: 23/1/2008
- "Perché subire la svalutazione degli inventari?" "inventari?" Il modello statunitense per recuperare il valore delle eccedenze: 28/2/2008
- I primi feed-back su Basilea 2: come va?: 20/3/2008
- Il *Transfer Price*: metodologie e casi?: 16/4/2008
- La gestione dei rischi finanziari di impresa ed i "prodotti derivati: Governance, management, *accounting & disclosure* per imprese quotate e non quotate: 8/5/2008
- Diamo credito al Credito - La gestione del rischio Credito: un'opportunità per l'Impresa: 27/5/2008
- Creazione di valore, rischi e risk management: verso un nuovo approccio alla gestione dei rischi: 26/6/2008
- Strumenti e processi di pianificazione & controllo: 8/9/2008
- CFO, *Headbunter* e.... *Spiderman* - profili a confronto: 13/11/2008
- Cena di Natale: 17/12/2008

### 2.3.3 SEZIONE LIGURIA

- Ciclo di incontri sul tema "Area strategica d'impresa": 14/2/2008
- *Risk management* e gestione dei conflitti esogeni ed endogeni all'impresa - *Class Action* e ADR: 13/3/2008
- Opportunità e rischi degli strumenti di accesso al credito: 11/4/2008
- I principi contabili internazionali (IAS e IFSR) e le piccole e medie imprese: 16/4/2008
- La *compliance* integrata: 11/6/2008
- Le risorse umane quale primario intangibile aziendale: 9/10/2008
- Pianificazione e programmazione aziendale: 29/10/2008
- Corporate Financial *Risk Management*: 13/11/2008
- Nuovi Modelli di *Partnership* Finanziaria: 10/12/2008



#### 2.3.4 SEZIONE NORD EST

- Il *turnaround*: la gestione delle aziende in crisi: 25/1/2008
- Legge Finanziaria 2008. Spunti di riflessione sulle principali novità: 4/2/2008
- Come determinare il fondo imposte nel bilancio 2007 alla luce delle recenti novità fiscali: 29/2/2008
- *Transfer Pricing*: metodologie e tecniche (corso avanzato): 7/3/2008
- La gestione del pre-contenzioso in materia di strumenti finanziari derivati: 11/4/2008
- Per uno sviluppo responsabile in una società aperta: 7/5/2008
- Creazione di valore, rischi e *risk management*: verso un nuovo approccio alla gestione dei rischi: 9/5/2008
- Il riallineamento: una significativa opportunità fiscale: 15/5/2008
- CFO: protagonista: 28/5/2008
- La responsabilità civile di amministratori e dirigenti: 5/6/2008
- Convergenze nella rendicontazione interna ed esterna: *balance scorecard* e bilancio integrato: 20/6/2008
- D.Lgs. 231/2001 Le novità in materia di sicurezza: un approccio al modello organizzativo: 19/9/2008
- Perché subire la svalutazione degli inventari? Il modello statunitense per recuperare il valore delle eccedenze, degli immobili e di altri *undervalued assets*: 10/10/2008
- Credit management: forme di tutela e strumenti per il recupero del credito: 28/11/2008
- Cena di Fine Anno: 6/12/2008

#### 2.3.5 SEZIONE EMILIA ROMAGNA

- Legge Finanziaria 2008. Spunti di riflessione sulle principali novità: 6/2/2008
- CFO: protagonista: 5/6/2008
- La gestione dei rischi finanziari in azienda come strumento di creazione di valore: 26/6/2008
- SEPA: a che punto siamo...: 23/9/2008
- La gestione del rischio Credito: un'opportunità per l'Impresa: 1/10/2008
- I controlli interni come mezzo per il contenimento del rischio d'Impresa: 25/11/2008

#### 2.3.6 SEZIONE TOSCANA

- La manovra finanziaria 2008. La riforma del reddito d'impresa: 16/1/2008
- La dichiarazione dei redditi delle società: 20/5/2005
- Strategie di Finanza d'Impresa: 26/9/2009
- La manovra estiva 2008: le novità fiscali e societarie: 8-14/10/2008

#### 2.3.7 SEZIONE MARCHE UMBRIA

- Finanziaria 2008 - Le principali novità fiscali: 7/3/2008
- La responsabilità personale degli Amministratori e Dirigenti: 13/6/2008
- D. Lgs. 231/01 - La responsabilità amministrativa degli enti: evoluzioni normative e percorsi di adeguamento: 18/6/2008
- Le imprese italiane nel nuovo contesto internazionale: scenari, opportunità e soluzioni per gestire il cambiamento: 23/7/2008

- L'evoluzione dei rischi aziendali e la tutela del "Capitale Umano" - Le polizze del *Key-man*: profili tecnici, civilistici e fiscali: 13/11/2008

### 2.3.8 SEZIONE CENTRO-SUD

- Il Dirigente Preposto e la "Compliance" Integrata: la tecnologia al servizio dell'organizzazione: 16/1/2008
- Finanziaria 2008 - Incontro sulle principali novità fiscali: 24/1/2008
- Workshop quando la famiglia è in azienda: 14/2/2008
- Perché subire la svalutazione degli inventari?: 26/2/2008
- Gestione dei rischi finanziari di impresa e i prodotti derivati: *governance, management, accounting & disclosure* per imprese quotate e non quotate: 6/3/2008
- GRC, *Governance – Risk - Compliance*, dalle parole ai fatti. - Un *framework* per la gestione integrata del sistema dei controlli: 16/4/2008
- I nuovi scenari della condivisione delle informazioni sui pagamenti: 21/5/2008
- Le principali novità IAS/IFRS e i principali effetti relativi al *credit crunch* e alle recenti turbolenze dei mercati finanziari: 22/5/2008
- La Compliance, le Novità nell'ambito delle normative sull'antiriciclaggio e il D. Lgs. 231: 1-16/6/2008
- Cena di Natale: 19-12-2008

### 2.3.9 SEZIONE SICILIA

- Qual è il rapporto tra banca e impresa oggi? Basilea II e futuri scenari: 7/11/2008.

## 2.4 LE ATTIVITA' CONGRESSUALI NAZIONALI E INTERNAZIONALI

### 2.4.1 XXXIII CONGRESSO NAZIONALE ANDAF

Il XXXIII Congresso nazionale ANDAF si è tenuto il dal 19 al 22 novembre 2008 sulla nave Costa Europa di Costa Crociere. E' stato trattato il tema: "Gestire l'impresa tra complessità e discontinuità".

Il Congresso ha avuto un assoluto successo per l'alto contributo tecnico/scientifico delle relazioni e degli interventi dei numerosi autorevoli relatori che si sono avvicendati nell'arco delle giornate e anche per ... l'indimenticabile rientro a Savona.

Oltre all'evento congressuale sono stati organizzati durante l'arco dei tre giorni, numerosi workshop che hanno costituito momenti di stimolo e di riflessione molto apprezzati dai partecipanti.

### 2.4.2 ANNUAL REPORT IN MOSTRA – 4/5 DICEMBRE 2008- MILANO

Anche nel 2008 è stato organizzato il Convegno "*Annual report in mostra*", che si è tenuta a Milano presso la CÀ DE SASS Centro Congressi Fondazione Cariplo.

La terza edizione, ha avuto un notevole successo, oltre che per i Relatori, anche per l'esposizione dei Bilanci 2007 delle Società partecipanti che hanno voluto essere presenti alla manifestazione.



#### 2.4.3 CONGRESSO INTERNAZIONALE IAFEI

Una delegazione capeggiata dal nostro Presidente, Paolo Bertoli, ha partecipato ai lavori congressuali del *Globalization and Financial System Crisis: New Challenges for the Finance Executive* tenutosi a Parigi dal 15 al 17 dicembre 2008.

Il Congresso di grande interesse ha riscosso molto successo, sia per le tematiche discusse che per la nutrita partecipazione dei delegati.

Particolarmente apprezzato, dai partecipanti, è stato l'intervento, durante la sezione plenaria del nostro Presidente dell'Advisory Council, Dott. Romano Guelmani.

#### 2.5 PATROCINIO DI ANDAF AD EVENTI ORGANIZZATI DA TERZI

Nel 2008, ANDAF ha dato il patrocinio e partecipato all'organizzazione di altri eventi "esterni", di cui di seguito i principali, con le seguenti società/enti/associazioni:

- Akademeia
- ANIA
- Arianna Consulting
- Axiante
- Borsa Italiana e Farneti & Savioli
- Business International
- Club Canova
- Deloitte
- Ernst & Young
- Fortis
- IBM/Cognos
- Il Sole 24ORE
- Intesa
- KPMG
- LUISS
- Milano Finanza
- Naseba
- OIPA
- Oracle/Hyperion
- Paradigma
- PWC
- Richmond
- SAP/Business Objects
- Smau
- Società Aperta
- Synergia
- Tagetik
- Università di Ferrara
- Università di Pisa

#### 2.6 OSCAR DI BILANCIO

Da molti anni ANDAF - insieme a molte autorevoli istituzioni - aderisce con propri rappresentanti nella giuria e nelle commissioni di segnalazione a questa importante iniziativa, gestita con molto impegno dalla Ferpi - Federazione Relazioni Pubbliche Italiana.

L'evento di indubbio prestigio nazionale ha visto attribuire dalla Giuria alle seguenti società:

Fondazione Cariplo	Fondazioni di Origine Bancaria, d'Impresa, Organizzazioni Erogative <i>Non profit</i>
Assicurazioni Generali	Imprese di Assicurazioni (quotate e non quotate)
UBI Banca	Maggiori e Grandi Imprese Bancarie, Finanziarie (quotate e non quotate)
Filca Cooperative Società Cooperativa	Medie e Piccole Imprese (non quotate)
Banca Credito Coop. di S. Marzano di S. Giuseppe	Medie e Piccole Imprese Bancarie, Finanziarie (non quotate)
Comunità S. Patignano Libera Ass. Onlus e Fondazione Ospedale Pediatrico A. Meyer Onlus	Organizzazioni Non Erogative <i>Non profit</i>
Poste Italiane	Società e Grandi Imprese (quotate e non quotate)
Autogrill Spa	Governance Societaria

In rappresentanza di ANDAF hanno partecipato alle commissioni di segnalazione

▪ Imprese di Assicurazione ( <i>team leader</i> )	Paolo Bertoli
▪ Maggiori e Grandi Imprese Bancarie, Finanziarie	Carlo Moschietto
▪ Medie e Piccole Imprese	Severino Savarese
▪ Medie e Piccole Imprese Bancarie, Finanziarie	Alberto Tron
▪ Società e Grandi Imprese” (quotate e non quotate)	Paolo Bacciga
▪ “Fondazioni di Origine Bancaria, Fondazioni d'Impresa, Organizzazioni Erogative <i>Non profit</i> ”	Giuseppe Crea
▪ Organizzazioni Non Erogative <i>Non profit</i> ”	Massimo Campioli


Il nostro Presidente è componente della giuria del premio.

\* \* \* \* \*

Il Consiglio Direttivo augura un buon lavoro a tutti insieme ad un ringraziamento ai Soci che hanno dedicato impegno e parte del loro tempo per il raggiungimento di questi importanti traguardi.

Per il Consiglio Direttivo  
Il Presidente

  
(Paolo Bertoli)



*“Mi è sempre più difficile rinunciare ad  
una interpretazione del lavoro e dell’azione  
umana che non sia fondata sulla positività  
e sulla fiducia del domani”*

*(Brunello Cucinelli, imprenditore)*



Bilancio 2008:

- Stato Patrimoniale
- Conto Economico



BILANCIO DEGLI ESERCIZI 2008 E 2007  
**STATO PATRIMONIALE**

(valori espressi in Euro)

	31 dicembre 2008	31 dicembre 2007
<b>ATTIVO</b>		
B) IMMOBILIZZAZIONI		
I. Immateriali	21.914	21.914
Fondo Ammortamento immobilizzazioni immateriali	-21.914	-16.154
	-----	-----
Totale immobilizzazioni immateriali	-	5.760
II. Materiali	17.595	11.399
Fondo Ammortamento immobilizzazioni materiali	-11.249	-7.972
	-----	-----
Totale immobilizzazioni materiali	6.346	3.427
III. Finanziarie _ Partecipazioni in imprese controllate	10.691	10.691
	-----	-----
<b>Totale Immobilizzazioni ( B )</b>	17.037	19.878
C) ATTIVO CIRCOLANTE		
II. Crediti (esigibili entro 12 mesi)	200.469	225.427
III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	112.535	113.094
IV. Disponibilità liquide	33.178	36.915
	-----	-----
<b>Totale Attivo Circolante ( C )</b>	346.182	375.436
D) RATEI E RISCONTI	10.733	637
	-----	-----
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>373.952</b>	<b>395.951</b>
	=====	=====

**BILANCIO DEGLI ESERCIZI 2008 E 2007**  
**STATO PATRIMONIALE**

(valori espressi in Euro)

31 dicembre 2008    31 dicembre 2007

**PASSIVO E PATRIMONIO NETTO**

A) PATRIMONIO NETTO

<i>Fondi Propri</i>	161.265	126.274
---------------------	---------	---------

<i>Avanzo dell'esercizio</i>	3.773	34.991
------------------------------	-------	--------

	-----	-----
--	-------	-------

<b>Totale Patrimonio netto (A)</b>	165.038	161.265
------------------------------------	---------	---------

C) TRATTAMENTO FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	14.085	10.788
--	--------	--------

D) DEBITI (esigibili entro 12 mesi)	176.496	200.648
-------------------------------------	---------	---------

E) RATEI E RISCONTI	18.333	23.250
---------------------	--------	--------

	-----	-----
--	-------	-------

<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>373.952</b>	<b>395.951</b>
-----------------------	----------------	----------------

	=====	=====
--	-------	-------



## BILANCIO DEGLI ESERCIZI 2008 E 2007 CONTO ECONOMICO


(valori espressi in Euro)

	Esercizio 2008	Esercizio 2007
<b>A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>		
<i>Soci ordinari e aggregati</i>	249.292	237.839
<i>Altri contributi</i>	125.417	120.629
	374.709	358.468
Totale quote e contributi		
<i>Altri ricavi e proventi</i>	1.871	6
	376.580	358.474
<b>Totale valore della produzione ( A )</b>		
<b>B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>		
Per servizi		
<i>Sezioni e Comitati di studio</i>	39.976	45.691
<i>Spese viaggi</i>	27.457	11.642
<i>Pubblicazione rivista</i>	84.000	83.014
	151.433	140.347
Totale costi per servizi		
Per godimento di beni di terzi	16.854	14.717
Per il personale		
<i>Segreteria sede</i>	76.896	56.315
<i>Segreteria generale</i>	30.432	36.192
	107.328	92.507
Totale costi per il personale		
Ammortamenti e svalutazioni	9.037	5.691
Oneri diversi di gestione		
<i>Spese bancarie</i>	2.975	5.388
<i>Altre spese generali</i>	82.718	64.849
	85.693	70.237
Totale oneri diversi di gestione		
<b>Totale costi della produzione ( B )</b>	370.345	323.499
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)</b>	6.235	34.975

**BILANCIO DEGLI ESERCIZI 2008 E 2007**  
**CONTO ECONOMICO**

(valori espressi in Euro)

	Esercizio 2008	Esercizio 2007
<b>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)</b>	6.235	34.975
<b>C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>		
<i>Interessi attivi</i>	3.866	4.528
<i>Interessi passivi</i>	-714	-607
<i>Utili (perdite) su cambi</i>	-106	
<b>Totale Proventi ed Oneri finanziari ( C )</b>	3.046	3.921
<b>E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI</b>		
Proventi:		
<i>Sopravvenienze attive</i>	393	
<i>Sopravvenienze passive</i>	-2.704	-1.876
<b>Totale delle Partite straordinarie ( E )</b>	-2.311	-1.876
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	6.970	37.020
Imposte sul reddito dell'esercizio (correnti)	3.197	2.029
<b>AVANZO DELL'ESERCIZIO</b>	<b>3.773</b>	<b>34.991</b>



*“Il punto cruciale del problema della contabilità dei beni immateriali è che per conoscere il passato, uno deve conoscere il futuro”*

*(Baruch Lev)*

Bilancio 2008:  
Nota integrativa





## NOTA INTEGRATIVA AL BILANCIO AL 31 DICEMBRE 2008

Signori Soci,

il presente bilancio è stato redatto secondo i criteri previsti dalla normativa civilistica per le società di capitali, ove applicabile, nel rispetto di quanto previsto dai principi contabili elaborati dai Consigli Nazionali dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, così come modificati dall'OIC (Organismo Italiano di Contabilità) in relazione alla riforma del diritto societario, e dai documenti emessi dall'OIC stesso.

Si precisa, al riguardo, che le quote associative ed i contributi ricevuti, nonché le componenti positive e negative di reddito, sono state rilevate nel rispetto del postulato della competenza previsto dai principi contabili.

I criteri di valutazione applicati sono conformi a quelli previsti dall'art. 2426 c.c. e non sono variati rispetto all'esercizio precedente.

La valutazione delle singole poste di bilancio è stata effettuata secondo prudenza e sulla base di criteri di funzionamento, conformemente al dettato degli articoli 2423 bis e seguenti del Codice Civile.

I principi contabili ed i criteri di valutazione adottati, per le voci più significative, si possono così riassumere:

### Immobilizzazioni

L'iscrizione in bilancio delle immobilizzazioni immateriali è stata effettuata al costo, prevedendo un piano di ammortamento a quote costanti in cinque anni oppure tre anni, periodo determinato in relazione alla residua possibilità di utilizzazione.

Le immobilizzazioni materiali sono iscritte al costo d'acquisto comprensivo degli oneri accessori di diretta imputazione. Gli ammortamenti sono stati calcolati applicando le aliquote fiscali ordinarie, che riflettono la vita utile economico-tecnica stimata dei cespiti.

Le immobilizzazioni finanziarie sono iscritte in bilancio al costo di sottoscrizione o di acquisizione, eventualmente rettificato per riflettere le perdite di valore ritenute durevoli.

### Attivo circolante

I crediti sono iscritti in bilancio al valore di presumibile realizzo. Le disponibilità liquide sono valutate al valore nominale. I titoli sono iscritti in bilancio al costo specifico di acquisto.

### Ratei e risconti (attivi e passivi)

Sono iscritti in questa voce i proventi e i costi di competenza dell'esercizio esigibili in esercizi successivi ed i costi e ricavi sostenuti entro la chiusura dell'esercizio ma di competenza di esercizi successivi, comunque comuni a due o più esercizi e la cui entità varia in funzione del tempo.

### Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato

Esponde il debito verso i dipendenti per la quota di trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato maturata in accordo al contratto di lavoro vigente e delle leggi applicabili.

### Debiti

Sono esposti in bilancio al valore nominale.

Per quanto concerne le indicazioni richieste dall'art. 2427, n. 4 (variazioni intervenute nella consistenza delle altre voci dell'attivo e del passivo) si precisa quanto segue:

#### Attivo

Le immobilizzazioni immateriali sono rappresentate dal software e dai costi sostenuti per la predisposizione del web-site dell'Associazione e sono state ammortizzate totalmente e sono così composte:

▪ Software	Euro 554
▪ Fondo ammortamento	<u>Euro - 554</u>
▪ Valore residuo	Euro -
	=====
▪ Web-site dell'Associazione	Euro 21.360
▪ Fondo ammortamento	<u>Euro -21.360</u>
▪ Valore residuo	Euro -
	=====

Le immobilizzazioni materiali sono iscritte in bilancio per un valore residuo da ammortizzare pari a Euro 6.346 così composto:

▪ Macchine Elettroniche	Euro 10.760
▪ Fondo ammortamento	<u>Euro - 9.179</u>
▪ Valore residuo	Euro 1.581
	=====
▪ Impianti telefonici	Euro 1.386
▪ Fondo ammortamento	<u>Euro - 972</u>
▪ Valore residuo	Euro 414
	=====
▪ Mobili e arredi	Euro 2.173
▪ Fondo ammortamento	<u>Euro - 607</u>
▪ Valore residuo	Euro 1.566
	=====
▪ Impianto di condizionamento	Euro 3.276
▪ Fondo ammortamento	<u>Euro - 491</u>
▪ Valore residuo	Euro 2.785
	=====

Le Immobilizzazioni finanziarie sono costituite dalle partecipazioni seguenti:

ANDAF Servizi S.r.l. (95%)	Euro 9.813
Fondazione OIC (0,17%)	<u>Euro 878</u>
	Euro 10.691
	=====

Con riferimento alla ANDAF Servizi S.r.l., si precisa che il patrimonio netto della società al 31 dicembre 2008 è pari a Euro 14.559.

ANDAF Servizi ha gestito per conto dell'Associazione l'organizzazione del XXXIII Convegno Nazionale ANDAF, sostenendo i relativi costi a fronte dei quali ha incassato i contributi delle società sponsor e le quote di iscrizione per la partecipazione all'evento.



I Crediti fanno registrare una diminuzione di Euro 24.958. Il saldo di Euro 200.469 è così composto:

<b>Crediti diversi</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
Crediti verso Soci	34.500	42.500
Crediti verso Andaf Servizi	157.348	182.644
Crediti verso Erario	479	536
Crediti vari	8.677	282
Depositi cauzionali	1.965	1.965
subtotale	202.969	227.927
Fondo svalutazione	-2.500	-2.500
<b>Totale crediti</b>	<b>200.469</b>	<b>225.427</b>

Non esistono crediti di durata superiore ai 5 anni.

I crediti verso Soci sono relativi a quote associative da incassare vantati nei confronti di società sostenitrici.

I crediti verso ANDAF Servizi si riferiscono ad anticipazioni di cassa a breve termine concesse alla stessa per fare fronte alle necessità finanziarie relative all'organizzazione del Convegno Nazionale, ad incassi di quote associative effettuati da ANDAF Servizi per conto dell'Associazione e a pagamenti a fornitori effettuati dall'Associazione per conto di ANDAF Servizi.

Le disponibilità liquide ammontano a Euro 33.178 e sono diminuite rispetto all'anno precedente di Euro 3.737. Sono rappresentate dalle disponibilità risultanti da rapporti di conto corrente presso la Banca Popolare di Sondrio per Euro 2.189, presso Unicredit per Euro 4.352, presso Cariparma per Euro 22.763, nonché da denaro esistente nella cassa centrale e nelle casse di sezione per Euro 3.873.

I titoli sono iscritti in bilancio per un valore storico complessivo pari ad Euro 112.535 e risultano così composti:

Descrizione titolo	Valore nominale	Valore acquisto	Valore 31/12/2008
BOT 15 lug. 2009 A	35.000,00	33.759,95	34.711,60
PF Euro Treasury	40.000,00	39.975,00	39.349,66
Merryl L. 07/13 4%	20.000,00	20.000,00	16.998,44
Dexia Cred. 07/12 ZC	20.000,00	18.800,00	14.588,00
<b>Totale Euro</b>	<b>115.000,00</b>	<b>112.534,95</b>	<b>105.647,70</b>

Non si è proceduto a svalutazioni dei titoli Merrill Lynch e Dexia Crediop poiché non si prevede una loro vendita prima del rimborso. Il valore iscritto in bilancio approssima il valore che si sarebbe ottenuto in applicazione del metodo previsto dal decreto anti crisi (in quanto titoli già presenti al 31 dicembre 2007 e quindi valutabili a tale valore).

### Passivo

I fondi propri dell'Associazione al 31 dicembre 2008 ammontano a Euro 165.806 incluso il risultato della gestione 2008.

I debiti diminuiscono rispetto all'esercizio precedente di Euro 24.153. Il saldo di Euro 176.495 è così composto:

<b>Debiti</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
Debiti verso fornitori	29.303	18.359
Debiti diversi	38.994	16.545
Debiti verso Erario	2.853	3.130
Debiti verso Enti Previdenziali	6.730	1.941
Debiti verso Andaf Servizi	0	28.584
Fatture da ricevere da Andaf Servizi	84.000	71.706
Fatture da ricevere	14.615	60.383
<b>Totale</b>	<b>176.495</b>	<b>200.648</b>

Il saldo fatture da ricevere dalla controllata ANDAF Servizi S.r.l., pari ad Euro 84.000, è relativo all'addebito dei costi di pubblicazione della rivista "ANDAF Magazine".

Non esistono debiti con scadenza superiore al quinquennio. Vi precisiamo inoltre che l'Associazione non ha alcun debito assistito da garanzia reale sui propri beni.

### Conto Economico

L'ammontare delle quote associative relative all'esercizio in esame è di Euro 249.292 ed è aumentato, rispetto all'esercizio precedente, di Euro 11.453 per l'incrementato numero dei Soci.

L'ammontare degli altri contributi ricevuti da terzi è pari ad Euro 125.417 ed è rappresentato principalmente dalle quote dei Soci sostenitori. La voce è aumentata, rispetto al precedente esercizio, di Euro 4.788.

Va tenuto presente che le quote, sia associative sia di Soci sostenitori, già incassate ma di competenza del 2009, sono state riscontate.

Le spese per il personale comprendono i costi afferenti la collaborazione del Segretario Generale e due dipendenti dell'Associazione e sono aumentati rispetto all'anno precedente a seguito dell'assunzione di una persona.

Le spese per viaggi sono pari a Euro 27.457 e l'incremento rispetto all'esercizio precedente è dovuto alla diversa classificazione di parte di tali costi nel 2007 inclusi nelle spese generali.

Le spese generali sono iscritte per un valore complessivo di Euro 82.718. Se ne evidenzia di seguito la composizione:



<b>Spese Generali</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
Materiale di consumo	9.874	4.663
Postali/corrieri	6.947	8.384
Telefoniche/fax/Adsl	12.335	10.678
Assistenza tecnica	3.056	7.177
Consulenze e prestazioni professionali	25.403	10.544
Prestazioni di terzi	15.203	10.915
Spese di rappresentanza	-	4.807
Abbonamenti e quote associative	5.278	3.992
Spese e oneri vari	4.622	3.689
<b>Totale</b>	<b>82.718</b>	<b>64.849</b>


Gli interessi attivi sono principalmente relativi ad interessi e proventi su titoli per Euro 2.605 e ad interessi su depositi bancari per Euro 1.261.

Il saldo netto delle partite straordinarie si riferisce principalmente a spese generali relative all'esercizio precedente, mentre le imposte pari a euro 3.197 si riferiscono all'Irap.


Per il Consiglio Direttivo  
Il Presidente



Paolo Bertoli



Relazione  
del Collegio dei Revisori



*“Come possiamo sapere quando  
l'esuberanza irrazionale ha  
illecitamente aumentato i valori  
dell'attivo?”*

*(Alan Greenspan)*

RELAZIONE DEL COLLEGIO DEI REVISORI SUL BILANCIO AL 31 DICEMBRE 2008

Signori Associati,

il Bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2008 predisposto ai sensi di legge si riassume nei seguenti dati sintetici:

**Stato Patrimoniale (in Euro)**

Attività	373.952
Passività	<u>208.914</u>
Fondi propri	161.265
Avanzo dell'esercizio	<u>3.773</u>

**Conto Economico**

Quote e contributi	376.580
Costi	(370.345)
Proventi ed oneri finanziari	3.046
Proventi ed oneri straordinari	(2.311)
Imposte dell'esercizio	<u>(3.197)</u>
Avanzo dell'esercizio	3.773

I criteri di valutazione delle singole poste di Bilancio sono conformi a quelli contenuti nell'art. 2426 del codice civile e non hanno subito variazioni rispetto a quelli applicati nel precedente esercizio.

Vi diamo atto che le appostazioni di Bilancio corrispondono alle risultanze delle scritture contabili.

A nostro giudizio il Bilancio sottoposto al Vostro esame presenta correttamente la situazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'Associazione al 31 dicembre 2008.

Il collegio dei revisori, alla luce delle considerazioni che precedono, esprime pertanto parere favorevole alla approvazione del Bilancio chiuso al 31 dicembre 2008 così come predisposto dal Consiglio Direttivo.

Facciamo infine presente che con l'approvazione del presente Bilancio viene a scadere il nostro mandato per decorrenza dei termini statutari. In sede assembleare sarà necessario provvedere in merito.

Milano, 16 aprile 2009

Il Collegio dei Revisori

Dott. Roberto Ascoli  
 Dott. Lorenzo Pini Prato  
 Dott. Franco Riccomagno  
 Dott. Lorenzo Renato Guerini  
 Dott. Ambrogio Virgilio



*“Le avversità possono essere  
delle formidabili occasioni”*

*(Thomas Mann)*

Relazione della  
Società di Revisione





*“Non c'è niente di costante  
tranne il cambiamento”*

*(Buddha)*

## Relazione della società di revisione

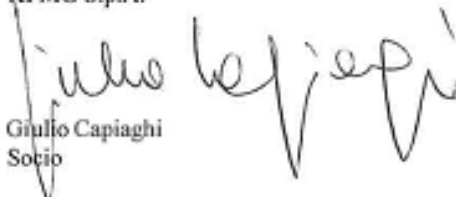
Ai Soci della  
ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari


- 1 Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio della ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari chiuso al 31 dicembre 2008. La responsabilità della redazione del bilancio compete al Consiglio Direttivo della ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari. E' nostra la responsabilità del giudizio professionale espresso sul bilancio e basato sulla revisione contabile svolta a seguito di incarico conferitoci a titolo volontario. La presente relazione, pertanto, non è emessa in base ad obbligo di legge.
  
- 2 Il nostro esame è stato condotto secondo gli statuiti principi di revisione. In conformità ai predetti principi, la revisione è stata pianificata e svolta al fine di acquisire ogni elemento necessario per accertare se il bilancio sia viziato da errori significativi e se risulti, nel suo complesso, attendibile. Il procedimento di revisione comprende l'esame, sulla base di verifiche a campione, degli elementi probativi a supporto dei saldi e delle informazioni contenute nel bilancio, nonché la valutazione dell'adeguatezza e della correttezza dei criteri contabili utilizzati e della ragionevolezza delle stime effettuate dagli amministratori. Riteniamo che il lavoro svolto fornisca una ragionevole base per l'espressione del nostro giudizio professionale.  
  
Per il giudizio relativo al bilancio dell'esercizio precedente, i cui dati sono presentati ai fini comparativi secondo quanto richiesto dalla legge, si fa riferimento alla relazione da noi emessa, a seguito di incarico conferito a titolo volontario, in data 11 giugno 2008.
  
- 3 A nostro giudizio il bilancio della ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2008 è conforme ai principi contabili applicabili alle aziende non profit. I principi contabili più significativi sono descritti nella nota integrativa al bilancio. Esso pertanto è redatto con chiarezza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria e il risultato economico della ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2008.

Milano, 24 aprile 2009

KPMG S.p.A.

Giulio Capiaghi  
Socio





*“La difficoltà non sta nel  
credere nelle nuove idee, ma nel  
fuggire dalle vecchie”*

*(John Maynard Keynes)*

Ringraziamo per aver contribuito allo sviluppo dell'associazione

### I nostri Soci Sostenitori



ANDAF  
ASSOCIAZIONE NAZIONALE DIRETTORI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI  
CORSO GENOVA, 6  
20123 MILANO

Tel. : 02 83242288 - Fax : 02 58118093

Web-site : [www.andaf.it](http://www.andaf.it)

E-mail : [andaf@andaf.it](mailto:andaf@andaf.it)