

# Approvvigionare



快樂新的農曆年的鼠標



# Sommario



La Riforma del diritto del lavoro in Cina - 6



Alla scoperta del Vietnam - 8



**Nessun obiettivo raggiunto è importante se non è punto di partenza per nuovi e più impegnativi traguardi.**

## in questo numero

**Direttore responsabile:**  
Michele Anzivino

**Hanno collaborato a questo numero:**

Michele Anzivino  
Romeo Ferrini  
Gian Paolo Rovetto  
Giuliano Marcenaro  
Enrico Zingales  
Studio Rödl & Partner

**Editore e Sede Redazione: ADACI**

Viale D. Ranzoni, 17  
20149 Milano  
tel. 02 40072474  
fax 02 40090246  
e-mail: [approvvigionare@adaci.it](mailto:approvvigionare@adaci.it)

**Progetto grafico:**  
Michele Anzivino

**Stampa:**

Polibor sas  
Via di Vittorio, 70  
20026 - Novate Milanese (MI)

### INFORMAZIONI

- 3 GAM, MVC e Workshop: dai soci per i soci
- 4 Formazione ADACI 2008 (marzo-Maggio)
- 5 Nuovi task e ruoli nel Supply Management
- 5 Percorso per Buyer Industriale
- 5 Associatevi all'ADACI

### TEMI PROFESSIONALI

- 6 La Riforma del diritto del lavoro in Cina
- 8 Alla scoperta del Vietnam (2ª parte)
- 12 "Outsoursando" l'outsourcing
- 14 Nuove regole per i pagamenti nell'Unione Europea

### DIGRESSIONI

- 15 Letture e Curiosità
- 16 Convocazione Assemblea Annuale Ordinaria 2008 della Sezione Lombardia/Liguria

### † "Non ti chiediamo perché ce l'hai tolta, ma ti ringraziamo perché ce l'hai data"

Con questa commovente citazione di Sant'Agostino, il 30 gennaio scorso durante il rito funebre, il sacerdote ha commemorato il "ritorno al Padre" di Rosella, amata moglie di Federico Bianchi, Proboviro di ADACI. Caro Federico, tutti noi, amici e compagni di viaggio dell'ADACI, ti siamo vicini con un abbraccio fraterno.

© È vietata la riproduzione anche parziale dei contenuti di questa pubblicazione senza l'autorizzazione scritta dell'Editore.

# GAM, MVC e Workshop: dai soci per i soci

«Dimmelo e me lo dimenticherò, insegnamelo e posso ricordarmelo, coinvolgimi e lo imparerò.»  
(Benjamin Franklin)

A questa massima sono di fatto ispirate molte azioni svolte in ADACI, che trova nel coinvolgimento dei propri associati una fondamentale ragione per la sua stessa esistenza. Tra queste, una linea operativa di comprovata efficacia, messa in atto nella Sezione Lombardia/Liguria, è quella che, partendo dai GAM e dal MVC, culmina nei due Workshop annuali.

L'assiduo e profondo coinvolgimento dei soci nelle periodiche riunioni dei GAM (Gruppi Analisi Mercato) e la partecipazione mensile alle rilevazioni degli andamenti previsionali di alcune significative voci d'acquisto con il MVC (Mercato Visto da Chi Compra), consentono infatti di costruire e di mantenere una serie di relazioni e di scambi informativi tra soci, in grado di arricchire il patrimonio di conoscenze e di esperienze di ciascuno. Ne deriva, in effetti, un comune sentire ed un reciproco supporto, tali da caratterizzare in modo peculiarmente positivo il profilo ed il comportamento professionale di tutti coloro che appartengono alla comunità di ADACI.

Nei due Workshop annuali, poi, il panorama delle relazioni interne si allarga a comprendere in modo mirato altre e più generali o specifiche competenze ed esperienze, al fine di fare il punto sull'andamento dei mercati e dell'intero mondo economico. Sempre, però, attraverso un diretto coinvolgimento dei partecipanti, chiamati tutti, volta a volta, ad ascoltare, riferire, discutere, prevedere, confrontare, testimoniare.

In particolare, **nel prossimo Workshop** programmato per il **23 maggio 2008** nelle sale di **Villa la Valera** (Arese - MI), uno dei "focus" della giornata vedrà l'intervento di esperti del **diritto del lavoro cinese**, che riferiranno sui più recenti sviluppi della loro legislazione e sugli effetti che ne potranno derivare nei rapporti commerciali e nelle delocalizzazioni verso la Cina. Nelle pagine seguenti pubblichiamo un primo assaggio di tali problematiche, che saranno ampiamente illustrate nel corso del Workshop da avvocati cinesi con specifiche esperienze commerciali con l'Italia, ove risiedono per lavoro, parlandone perfettamente la lingua.

Si tratta di un'occasione di apprendimento e di condivisione di conoscenze di alto profilo, cui siamo certi che molti soci ADACI interessati alla Cina non vorranno mancare.

## MVC – Il Mercato Visto da Chi Compra

*Sistema di monitoraggio on-line, riservato ai soci ADACI, per lo scambio di previsioni sull'andamento dei prezzi: modalità di partecipazione.*

### Informazioni preliminari

Collegarsi al sito

<https://private.linkacquisti.net/adaci>

(accessibile anche da <http://www.adaci.it> cliccando poi su:

**Sezioni Territoriali - Lombardia - MVC**).

Dalla Home Page si possono scaricare una **Demo** e la **Lista delle Voci Monitorate**.

### Registrazione al sistema

**Scegliere sulla Lista le Voci** per le quali si intende contribuire **impegnandosi a partecipare con le proprie previsioni e comunicarle** alla Segreteria ([sez.lombardia@adaci.it](mailto:sez.lombardia@adaci.it)).

Dopo le opportune verifiche, il Socio ADACI sarà registrato al sito, ricevendone i dati di accesso (**username e password**), poi personalizzabili. La Lista delle Voci è flessibile e variabile in base alle richieste dei Soci, purché vi sia un numero sufficiente di partecipanti per ogni voce.

### Partecipazione alle sessioni mensili

All'apertura di ogni sessione di rilevazione (di norma il 10 del mese) il sistema invita con una e.mail i Soci registrati a collegarsi e ad inserire i valori degli Indici mensili per le Voci per le quali ciascuno si è impegnato.

Dopo essersi collegati ed aver fornito i propri dati di accesso al sito, selezionare **Eventi** e cliccare sulla cartella **Eventi attivi**. Compare la lista delle proprie Voci prescelte, con una maschera a 3 colonne, indicate con P1, P2 e P3, corrispondenti ai tre mesi successivi a quello della sessione in corso. Le previsioni di andamento di ogni voce per ogni mese, sotto forma di indice, devono essere indicate prendendo come base = 100 il valore del mese in cui la sessione è in corso. Ogni mese deve avere il proprio valore, anche se identico al precedente. **Si possono inserire testi di brevi note oppure allegare anche files (word o excel) di commento sull'andamento del settore di mercato di cui si ha esperienza.** Al termine, cliccare sul pulsante **Conferma**. Per controllare o stampare i dati cliccare su **Riepilogo offerta**. Uscire dal sistema con **Logout**.

### Tablette di Sintesi delle sessioni

Chiusa la sessione (di norma il 20 del mese) i dati ed i commenti forniti sono elaborati e raccolti in una Tabella di Sintesi (comprendente la media dei valori forniti per tutte le Voci rilevate) ed in una Nota illustrativa, le quali sono inviate via e.mail a tutti i Soci partecipanti.

### Calendario sessioni previste nel 2° semestre 2008

**GAM Non Inventory sulla Logistica venerdì 4 aprile**

**I colleghi che parteciperanno sono invitati a segnalare in anticipo i temi sui quali desiderano esporre dei problemi o che sono comunque di loro maggior interesse.**

**GAM Chimica venerdì 11 aprile**

a Milano, presso la sede nazionale **ADACI** Viale Ranzoni 17, dalle **14,30** alle **17** circa.

**Tutti i Soci ADACI possono partecipare, gratuitamente, previa iscrizione inviando una e.mail alla Segreteria della Sez. Lombardia/Liguria: [sez.lombardia@adaci.it](mailto:sez.lombardia@adaci.it)**

Chi vuole saperne di più su GAM e MVC può collegarsi al Sito ADACI, all'indirizzo

[www.adaci.it/Adaci/ServiziSoci](http://www.adaci.it/Adaci/ServiziSoci)

cliccando poi su **GAM e MVC**

### Soci referenti dei GAM per informazioni ed iscrizioni

Federico Bianchi  
[fedbia@tiscalinet.it](mailto:fedbia@tiscalinet.it)

Renato Mafezzoni  
[renato.mafezzoni@adaci.it](mailto:renato.mafezzoni@adaci.it)

Giuliano Marcenaro  
[bissone.sei@fastwebnet.it](mailto:bissone.sei@fastwebnet.it)

Enrico Zingales  
[enrico.zingales@adaci.it](mailto:enrico.zingales@adaci.it)

**Errata Corrigere:** A rettifica di quanto indicato nell'Elenco dei Referenti Nazionali, a pag. 5 del n. 34 di *Approvvigionare*, precisiamo che il **REFERENTE NAZIONALE** per "CSR E SOSTENIBILITÀ" è **Cesare Zinanni**.



**CERTIFICAZIONE PROFESSIONALE ADACI**

Disporre di un'ideale certificazione professionale è un fondamentale "plus" per l'accesso ed il successo nel mondo del lavoro.

**ADACI Formanagement** favorisce il conseguimento della **Certificazione Professionale ADACI**

predisponendo una serie di corsi diretti a tracciare un preciso cammino formativo. Nel suo **Catalogo 2008** della **Formazione ADACI** propone un'offerta ampia ed articolata, al cui interno, in funzione del **profilo professionale** di interesse e sulla base di linee guida tracciate dal **percorso formativo di riferimento**,

ciascuno può costruire un proprio piano di studi, a misura dei propri obiettivi professionali e/o delle esigenze dell'azienda che lo promuove.

Per qualsiasi informazione consultare il sito Internet [www.adaci.it](http://www.adaci.it) o rivolgersi alla Segreteria dei Corsi: tel. 02 40090362 fax 02 40090246 e.mail: [formanagement@adaci.it](mailto:formanagement@adaci.it)

**PROFILI PROFESSIONALI ADACI**

- Approvvigionamenti **AP** Senior
- Responsabile **RA** Approvvigionamenti
- Gestore Materiali **GM**
- Facility Manager **FM**
- Supply **SC** Chain Manager

# Formazione ADACI 2008



*I Corsi sono svolti da docenti certificati ADACI ed organizzati a cura di ADACI Formanagement S.r.l. SU (di cui ADACI è Socio Unico) nel rispetto della certificazione DIN EN ISO 9001:2000 dell'Ente TÜV Thüringen.*



**CALENDARIO GIORNATE DI STUDIO (Mar-Mag)**

**26 marzo MI – 23 maggio PD**

**AP GM RA SC FM** NEW  
La gestione proattiva di team interfunzionali per un approccio all'early involvement della funzione acquisti.

**27 marzo MI RA SC**

Contratto internazionale di supply management. Tutela della proprietà intellettuale e clausole risarcimento danni.

**28 marzo PD – 22 maggio MI AP GM RA SC**

Il mercato cinese e indiano: caratteristiche, opportunità ed elementi critici.

**2 aprile MI GM RA FM** NEW

Il risk management negli approvvigionamenti.

**2 aprile MI AP**

Tecniche di base di riduzione dei costi in aziende di produzione e servizi.

**2 aprile MI AP RA SC**

Ruolo degli approvvigionamenti nell'implementazione di un sistema ERP.

**3 aprile MI GM RA SC**

Tecniche avanzate di riduzione dei costi in aziende di produzione e servizi.

**3 aprile MI AP GM RA SC** NEW

Il ciclo passivo con SAP.

**8 aprile MI – 16 maggio FI AP RA FM**

Tipologia dei contratti di acquisto di beni e servizi e loro condizioni generali. Aspetti legali e fiscali.

**9 aprile MI AP GM RA SC**

Contrattualistica ed aspetti legali in ambito nazionale ed internazionale.

**9 aprile MI AP FM** NEW

La gestione operativa nella funzione acquisti.

**9 aprile TO AP RA FM** NEW

Le leve del successo nelle trattative in un clima competitivo: il potere contrattuale e la valutazione del breaking point.

**10 aprile TO AP RA FM** NEW

Il processo di negoziazione e la creazione del valore nei rapporti di fornitura collaborativi.

**10 aprile MI AP RA SC FM**

L'uso degli indicatori nella valutazione preventiva e consuntiva dei fornitori di beni e servizi.

**11 aprile FI – 8 maggio MI AP FM**

Gli acquisti di beni e servizi indiretti nelle imprese di produzione e servizi.

**15 aprile MI AP GM RA SC FM** NEW

Presentare per con-vincere. Come presentare i risultati degli acquisti in azienda.

**16 aprile MI AP RA FM**

L'albo fornitori: semplice elenco oppure strumento di conoscenza e valutazione dei fornitori?

**16 aprile MI AP**

Aspetti legali e contrattuali degli approvvigionamenti.

**17 aprile MI AP GM SC**

La tracciabilità del prodotto nella filiera produttiva e distributiva.

**18 aprile MI RA SC FM**

Come predisporre un sistema SRM (Supplier Relationship Management)

**22 aprile MI AP GM RA SC**

Strumenti e tecniche per la costruzione del budget degli acquisti nelle aziende di produzione e servizi.

**22-23 aprile MI RA SC**

La leadership del responsabile degli acquisti.

**6 maggio MI AP**

Acquistare pubblicità: analisi, tecniche e strategie d'acquisto.

**7 maggio MI AP GM SC**

La logistica inbound ed outbound e la gestione dei trasporti.

**8 maggio RM AP RA SC FM**

Aspetti organizzativi, gestionali, e contrattuali delle aste on-line per l'acquisto di beni e servizi.

**8 maggio MI RA SC**

Tecniche avanzate di marketing d'acquisto.

**9 maggio PD AP FM** NEW

Negoziare: creare valore aggiunto, generare profitto e instaurare relazioni di valore.

**13 maggio MI AP RA SC FM**

Valutazione economica e finanziaria dei fornitori di beni e servizi.

**14 maggio MI AP FM** NEW

La gestione dell'archivio ordini e della rosa fornitori.

**15 maggio RM AP RA SC FM**

Marketing d'acquisto, navigazione strutturata e scouting in Internet.

**15 maggio MI AP GM SC**

L'organizzazione dei magazzini e la gestione scorte.

**18 maggio RM RA SC** NEW

Le configurazioni organizzative per il presidio delle attività di acquisto nelle organizzazioni complesse.

**20 maggio MI GM RA SC FM** NEW

La gestione per processi e il project management negli acquisti.

**21 maggio MI GM RA SC** NEW

La balanced scorecard negli approvvigionamenti.

**2-3, 16-17 aprile RM**

**6-8, 13-15, 20-22, 27-29 maggio TO**

**14-15, 21-22 maggio MI**

**Corso Base Approvvigionamenti (CBA)**

(Quote €/SIVA: Soci ADACI 1.500 - Non Soci 1.700)

Sedi Giornate di Studio: **Milano (MI) - Bologna (BO) - Padova (PD) - Roma (RM) - Torino (TO)**

Tariffe Giornate di Studio (€/SIVA 1-2-3 giorni): **Soci ADACI (700-1.200-1.600) - Non Soci (900-1.400- 1.800)**  
N.B.: Per casi speciali (iscrizioni anticipate, multiple, piani di studio, ecc.) sono previsti sconti ed agevolazioni.

# Nuovi task e ruoli nel Supply Management

Milano – 29 maggio 2008 – Palazzo Affari ai Giureconsulti (P.za Mercanti 2)

ADACI Meeting

Incontri periodici organizzati da ADACI su tematiche di attualità che investono il Supply Chain Management.

La globalizzazione delle imprese e la sempre maggiore internazionalizzazione del commercio stanno imponendo una pesante revisione strutturale ed organizzativa del business. Competitività ed eccellenza sono oggi sinonimi di:

- adeguata gestione del sistema impresa (Supply Chain);
- outsourcing delle non core-competences;
- adozione di concetti di lean management e continuous improvement.

Testa e braccia d'impresa sono dislocate in siti sempre più distanti e il 70%-80% di ogni prodotto è realizzato da una supply chain, che per eccellere dev'essere composta da "People working together as a global enterprise for the

market leadership" generating best ideas, best capabilities, superior performances, long term mutual benefits, improved life-cycle performances.

Per eccellere, impresa e supply chain devono cimentarsi in nuovi task: governance, market e trend analysis, intelligence, risk e category management, concurrent engineering, supplier development e continuous improvement. Ognuno di essi richiede diversi skills e capabilities, nonché tempi applicativi più o meno lunghi. Ogni funzione aziendale deve dare il proprio contributo e far crescere nel proprio ambito ruoli differenziati capaci di operare al meglio nel nuovo e ampio range di attività.

Per maggiori informazioni ed iscrizioni consultare il sito ADACI [www.adaci.it](http://www.adaci.it) nella sezione Eventi



## Prossimo ADACI Meeting Settembre 2008: EARLY INVOLVEMENT DELLE FUNZIONE

### Percorso per Buyer Industriale

ADACI ha sviluppato in collaborazione con **FESTO Academy** il

#### PERCORSO PER BUYER INDUSTRIALE

Usare la leva degli acquisti per massimizzare i risultati della Supply Chain

Il percorso si sviluppa in 10,5 giornate:

- Mod. 1: 13, 14 e 15 maggio 2008
- Mod. 2: 19-20 giugno e 2-3 luglio
- Mod. 3: 18 settembre
- Mod. 4: 19 settembre
- Mod. 5: 9-10 ottobre

Sede del corso: Assago (MI)  
Iscrizioni: entro il 2 maggio 2008

#### Obiettivi del Percorso

- Fornire le principali competenze professionali e gli strumenti operativi necessari ad un buyer operante nel settore industriale e nei servizi tecnici per avere massima efficacia nel suo ruolo.
- Fornire le indicazioni per poter comprendere e gestire al meglio la leva degli approvvigionamenti garantendo le prestazioni dei processi aziendali chiave in termini di costi, tempi e qualità richiesta.

Per maggiori informazioni ed iscrizioni consultare il sito ADACI [www.adaci.it](http://www.adaci.it) nella sezione Eventi

ADACI  
FESTO Academy



### Associatevi all'ADACI

Consultate il sito Internet [www.adaci.it](http://www.adaci.it) per ogni informazione su: finalità, organizzazione, attività associative e formative dell'Associazione. A puro titolo di esempio, segnaliamo alcuni dei servizi forniti agli associati.

- **Annuario Soci**, con riferimenti aziendali e professionali. **Newsletter, Momenti formativi**, via e.mail, per il costante aggiornamento sulle attività programmate. Abbonamenti gratuiti a **Riviste, Guide e Notiziari informativi**, nazionali o di Sezione.
- Partecipazione gratuita agli incontri periodici dei **GAM** (Gruppi Analisi Mercato), con scambi di informazioni, discussione di temi specialistici e analisi previsionali sui prezzi. Disponibilità gratuita di materiale informativo relativo a: "**Schemi di accordi e di condizioni contrattuali**".
- Partecipazione, con disponibilità dei risultati, alla rilevazione sistematica di previsioni dei prezzi di un insieme significativo di voci, denominato "**MVC - Mercato Visto da Chi compra**", gestito con una piattaforma telematica, dai Soci per i Soci.
- Partecipazione gratuita a **Convegni, Forum**, incontri professionali, manifestazioni promozionali, gruppi di lavoro e formativi, eventi ricreativi e sportivi, ecc.
- Partecipazione, a **prezzi agevolati**, a corsi di formazione e ad attività organizzate dalla società di servizi dell'Associazione **Adaci Formanagement S.r.l. SU** (Convegni, Forum, Corsi, Giornate di Studio, Workshop), direttamente o in collaborazione con terzi.

### Quote associative ed integrative anno 2008

Tipi di associati e di quote integrative	€/ anno	Note
<b>Soci ordinari</b> (iscritti da 1 a 25 anni)	145	& comprensiva di abbonamento doppio a (PMI + ISI)
<b>Soci ordinari</b> (iscritti da oltre 25 anni)	70	§ comprensiva di un abbonamento a scelta, tra PMI o ISI
<b>Soci certificati</b> (iscritti da 1 a 25 anni) §	175	<u>Modalità di pagamento</u>
<b>Soci certificati</b> (iscritti da oltre 25 anni) §	110	<input type="checkbox"/> su c/c postale n. 55370209 intestato ad ADACI
<b>Soci aggregati</b>	220	<input type="checkbox"/> a/m bonifico bancario intestato ad ADACI c/o:
<b>Soci studenti</b>	26	Banca Popolare Commercio e Industria - Ag. 42 - Via Dolci 1 - 20149 MI
<b>Soci sostenitori</b> (quota minima) &	1.800	Coordinate Bancarie Europee:
Abbonamento PMI ( <i>Purchasing Manager's Index</i> )	100	IT 03 H 05048 01616 000000000241
Abbonamento ISI ( <i>Italian Services Index</i> )	100	B.I.C. (Bank Identifier Code): POCIITMM
Abbonamento doppio (PMI + ISI)	170	

# La Riforma del diritto del lavoro in Cina

*La nuova normativa manifesta la volontà del governo cinese di tutelare più ampiamente la posizione dei lavoratori subordinati (parte contraente debole), uniformandosi così agli standard acquisiti dai paesi occidentali.*



Massimiliano Perletti



Rita Santaniello



Luja Ling

L'anno 2007 ha portato grandi riforme nel diritto del lavoro cinese con l'approvazione di vari provvedimenti legislativi.

In data 1 gennaio 2008 sono entrate in vigore la nuova legge sui contratti di lavoro (Labour Contract Law) e la nuova legge sulle promozioni in materia di lavoro (Employment Promotion Law).

La regione di Shanghai ha emanato nuove linee guida in materia di lavoro in relazione alla contrattazione collettiva, anch'esse entrate in vigore l'1 gennaio 2008.

In data 1 maggio 2008, infine, entrerà in vigore la nuova legge sulla risoluzione delle controversie di lavoro (Labour Disputes Mediation and Arbitration Law).

Queste, in sintesi, le riforme appena varate.

## 1) Labour Contract Law

Obiettivi della nuova legge, che non sostituisce il PRC Labour Law del 1995, ma si limita a introdurre alcune precisazioni e specificazioni, sono, innanzitutto quello di migliorare il grado di protezione dei lavoratori, nonché quello di fissare i diritti e doveri del datore di lavoro e del lavoratore e, infine, rafforzare la posizione dei sindacati.

Le principali novità introdotte possono così sintetizzarsi.

Il contratto di lavoro deve essere stipulato per iscritto (con un contenuto minimo prefissato) entro un mese dall'inizio del rapporto di lavoro e può avere durata illimitata, limitata oppure a progetto; in caso di mancata formalizzazione entro un anno il rapporto si considera a tempo indeterminato. In caso di mancata sottoscrizione entro il termine di un mese sono previste sanzioni consistenti in maggiorazioni retributive.

Viene, inoltre, introdotto un principio di favor per la contrattazione collettiva rispetto al contratto individuale, anche con riferimento a minimi retributivi.

Tra i doveri in capo al datore di lavoro vengono introdotti obblighi informativi in merito all'oggetto della prestazione e alle condizioni anche in termini di igiene e sicurezza sul luogo di lavoro. È possibile prevedere un solo periodo di prova, la cui durata compresa tra uno e sei mesi dipende da quella del contratto.

È stata ridotta a due anni la durata massima del patto di non concorrenza successivo alla cessazione del rapporto, che è necessariamente oneroso, e ne è stato limitato l'ambito di applicazione ad alcune categorie di lavoratori (dirigenti, tecnici

altamente specializzati, personale a contatto con informazioni riservate). Quanto alla risoluzione del rapporto la riforma prevede un preavviso di 30 giorni a carico del lavoratore e alcune ipotesi di recesso immediato per giusta causa (mancanza delle condizioni di sicurezza, mancato pagamento della retribuzione, mancato pagamento dei contributi assicurativi). Quanto alla risoluzione da parte del datore del lavoro, invece, sono previsti giustificati motivi soggettivi ed oggettivi, nonché un termine di preavviso minimo di 30 giorni.

Inoltre sono state introdotte disposizioni specifiche relativamente ai licenziamenti collettivi che prevedono, oltre a obblighi consultivi e informativi, specifici criteri selettivi per il personale da dichiarare in esubero. Sono state inoltre introdotte ipotesi specifiche per il licenziamento per giusta causa, nonché ipotesi nelle quali vige il divieto di licenziamento (inabilità al lavoro per motivi di servizio, dovuti a infortunio o malattia professionale; anzianità di servizio superiore a 15 anni e meno di 5 anni all'età pensionabile). Infine è stato introdotto un trattamento di fine rapporto pari a circa una mensilità per ciascun anno di servizio.

Un altro importante capitolo della riforma riguarda la disciplina degli intermediari nel mercato del lavoro, con previsioni di obblighi circa la forma giuridica e circa il capitale minimo, nonché circa la durata dei contratti e la garanzia di condizioni di lavoro idonee.

Tuttavia non è chiaro se le disposizioni normative in materia di agenzie per il lavoro siano applicabili anche agli uffici di rappresentanza (RO) di società estere; non è chiaro, pertanto, se questi ultimi possano in futuro stipulare con tali agenzie contratti di durata inferiore a due anni.

Quanto ai contratti di lavoro a tempo parziale, la nuova Labour Contract Law stabilisce limiti relativamente sia alla durata giornaliera della prestazione lavorativa (4 ore) sia alla durata settimanale (24 ore). Il contratto di lavoro a tempo parziale non necessita della forma scritta e la risoluzione è libera per entrambe le parti senza obblighi né di preavviso, né di indennizzo. Le predette disposizioni di legge non hanno efficacia retroattiva sui rapporti in essere, ma, qualora il rapporto non sia regolato per iscritto, la formalizzazione deve avvenire entro un mese dall'entrata in vigore delle nuove disposizioni.

È di tutta evidenza il rapidissimo



## La Riforma del lavoro in Cina

avvicinamento della legislazione cinese alla normativa italiana e, più in generale, europea. Obiettivo silente del riformatore è certamente anche quello di disincentivare le delocalizzazioni volte unicamente a trarre vantaggio da una condizione dei lavoratori meno protetta e regolamentata rispetto a quella dei lavoratori occidentali, privilegiando, invece, l'investimento in tecnologia che aiuti il paese nel processo di modernizzazione.

### 2) Employment Promotion Law

Obiettivo di questa legge è innanzitutto quello di stimolare l'offerta di lavoro nel settore privato, al fine di ridurre il tasso di disoccupazione che nel 2007 era pari al 4,3%. Inoltre, la riforma si propone di combattere la discriminazione sul lavoro per ragioni di razza, sesso e religione.

Al fine di incentivare le assunzioni nel settore privato la legge prevede disposizioni specifiche rivolte alle autorità che prevedono facilitazioni nella costituzione di società private, nonché sovvenzioni e/o finanziamenti e corsi informativi sull'argomento.

Le preesistenti normative antidiscriminatorie erano sinora rimaste grandemente inapplicate a causa della mancanza di sanzioni. La riforma prevede ora la possibilità di denuncia di tali comportamenti discriminatori. Tuttavia anche le nuove disposizioni sono in parte lacunose, poiché difettano di una chiara definizione dei "comportamenti discriminatori" e non stabiliscono criteri identificativi della competenza giurisdizionale, tanto che non è affatto chiaro se in materia sia competente il Giudice del Lavoro ovvero il Tribunale ordinario.

### 3) Shanghai Municipal Collective Contract Rules

Sostanzialmente si tratta di linee guida volte all'emanazione di regole che facilitino una stipulazione di contratti di lavoro con condizioni uniformi. Poiché Shanghai è il



principale centro economico della Cina, le linee guida verranno utilizzate come modello anche in altre regioni del paese. Le predette linee guida introducono una regolamentazione della contrattazione collettiva, riconoscendo un ruolo di primo piano ai sindacati, nonché diversi livelli di contrattazione, disposizioni specifiche in merito ai licenziamenti collettivi e in merito alla risoluzione delle controversie, che prevedono altresì l'intervento delle autorità di sicurezza sociale (Labour Security Administrative Department).

### 4) Labour Disputes Mediation and Arbitration Law

La nuova legge introduce l'arbitrato in materia di lavoro, preceduto da un tentativo di conciliazione che può essere svolto innanzi ad una commissione interna (aziendale) o esterna (statale). Il tentativo di conciliazione, tuttavia, non è obbligatorio e le parti possono adire direttamente il collegio arbitrale. Per le controversie di lavoro aventi ad oggetto la retribuzione, infortuni sul lavoro, sanzioni o trattamenti di fine rapporto, per un valore inferiore alle 12 mensilità di stipendio è competente il collegio arbitrale. Il lavoratore può impugnare il lodo entro 15 giorni dalla sua pronuncia innanzi all'autorità giudiziaria ordinaria. Il datore di lavoro, invece, ha lo stesso diritto solo in caso di parzialità degli arbitri o di falsa applicazione di norme di diritto.

Anche l'arbitrato (che è gratuito) non è obbligatorio e resta salva la facoltà delle parti di promuovere un giudizio innanzi all'autorità giudiziaria competente. Evidentemente anche in Cina inizia ad avvertirsi l'esigenza di snellire le procedure di risoluzione delle controversie in materia di lavoro e l'introduzione dell'arbitrato ci ricorda il "nostro" Libro Bianco sul Lavoro, in buona parte rimasto lettera morta. Anche in questo la Cina sta a tal punto accelerando il processo di riforme, da potersi già considerare in linea con le più evolute legislazioni europee in materia.



### Profilo studio Rödl & Partner

Rödl & Partner è uno dei più rilevanti studi multi professionali di origine tedesca, capace di riunire le competenze di dottori commercialisti, revisori contabili ed avvocati. Grazie ad uno staff di oltre 2.600 collaboratori, Rödl & Partner offre servizi di consulenza nei principali Paesi europei (Austria, Belgio, Croazia, Francia, Germania, Italia, Paesi Baltici, Polonia, Repubblica Ceca, Repubblica Slovacca, Slovenia, Spagna, Russia, Romania, Ucraina ed Ungheria), negli Stati Uniti, in Brasile, in Medio ed Estremo Oriente (Emirati Arabi Uniti, Qatar, Cina, India, Indonesia, Malesia, Singapore, Thailandia e Vietnam).

In Italia, Rödl & Partner è presente a Milano, Padova e Roma ove oltre 80 collaboratori assistono clientela domestica e internazionale, abbracciando tutte le problematiche giuridiche, fiscali e di revisione contabile. Aree di specializzazione sono il diritto commerciale, societario, industriale e tributario, la consulenza fiscale, la consulenza e il diritto del lavoro, il diritto dell'energia, oltre all'arbitrato e al contenzioso civile. Rödl & Partner, tra l'altro, assiste società e fondi di investimento in operazioni di M&A, private equity e real estate.

*Avv. Massimiliano Perletti:*  
partner dello studio,  
responsabile China Desk

*Avv. Rita Santaniello:*  
associate partner dello studio,  
responsabile reparto  
di diritto del lavoro,  
collaboratrice del China Desk

*RA Luja Ling:*  
avvocato tedesco  
di origini cinesi,  
collaboratrice China Desk

# Alla scoperta del Vietnam (2ª parte)



Romeo Ferrini

La prima parte è stata pubblicata sul n. 34 di *Approvvigionare*



**SR Vietnam**  
**Repubblica Socialista**  
**del Vietnam**  
**Viet Nam Cong**  
**Hòa Xa Hoi Chu' Nghia**

**Il VIETNAM,**  
**85 milioni**  
**di abitanti,**  
**Nuova Tigre Asiatica**  
**dopo la Cina**  
**con un tasso annuo**  
**di crescita del**  
**PIL del 9%**



*In questa seconda parte l'autore completa, con specifici riferimenti al settore Telecomunicazioni & Elettronica, la sua testimonianza sul paese dei "nove draghi", in cui ha vissuto per un decennio (fino a tutto il 2002, come "Country Chief Representative" di aziende del settore Telecomunicazioni) e con il quale mantiene ancora proficui rapporti di lavoro.*

Un flash dalle Agenzie del mese di Novembre 2007:

## **Piazza Affari conquista la Borsa del Vietnam!**

*...«La Piaggio è l'immagine più netta che abbiamo di voi» dice Tran Dac Sinh, il Presidente della Borsa di Ho Chi Minh City, la città che per il mondo continua a essere Saigon.*

*È a caccia di questo mercato, che ha molto ma desidera ancora moltissimo, che si sono mossi banche e imprenditori lombardi con il Presidente della loro Regione, Roberto Formigoni. Uno dei primi risultati è l'avvio dei negoziati per un accordo tra Piazza Affari e la Borsa di Ho Chi Minh (al protocollo d'intesa si lavorerà già da gennaio 2008): oltre 300mila investitori, venti fondi di capitali stranieri già operanti e un piano di privatizzazioni che continuerà fino al 2010, con imponenti dismissioni che passano attraverso la Borsa.*

*Dal 10 al 17 novembre sono nel Sud Est asiatico, per una missione istituzionale che tocca Vietnam, Filippine e Singapore: il governatore ed i sottosegretari Robi Ronza (Rapporti Internazionali) e Adriano De Maio (Alta Formazione, Ricerca e Innovazione); in delegazione con gli imprenditori, Fiera Milano International, esponenti del mondo delle Università e della Ricerca e rappresentanti di tre grandi istituti bancari: Intesa-SanPaolo, UBI Banca e Unicredit. Tra gli obiettivi raggiunti il sostegno di Hanoi alla candidatura di Milano per l'Expo 2015.*

*Nel Nord e nel Sud del Vietnam c'è bisogno di infrastrutture, tecnologie per l'ambiente, servizi, macchinari per l'industria, ma anche di prodotti di consumo e il mercato punta su navi e motori per le auto, status symbol per le classi in crescita.*

*E in questi giorni è stato inaugurato l'ufficio vietnamita della CoExport, un consorzio di PMI lombarde che offre servizi legati all'internazionalizzazione. Segnale che in molti chiedono aiuto per atterrare in Asia: la produzione in loco è accattivante per il basso costo della manodopera, ma anche per il sistema fiscale e l'abbattimento dei dazi*

*dovuto al recente ingresso del Vietnam nel WTO, il club delle buone maniere nel commercio mondiale...»*

## **UNO SGUARDO AL SETTORE DELLE TELECOMUNICAZIONI E DELL'ELETTRONICA IN VIETNAM**

Gli investitori stranieri sono interessati al settore delle telecomunicazioni vietnamite, un mercato che si sta sviluppando notevolmente ed attrae sempre più i giovani consumatori che beneficiano di redditi in crescita.

L'industria del settore stima che 27 vietnamiti su 100 richiedono un servizio telefonico, fisso o mobile: si tratta di un dato che indica un grande margine di espansione. Secondo gli esperti si raggiungerà la saturazione del mercato solo quando l'80% dei consumatori usufruirà di un servizio telefonico, obiettivo che molti investitori stranieri ritengono raggiungibile.

Il mercato è diventato ancora più attrattivo dopo che, dal Gennaio 2007, il Vietnam è entrato nel WTO (World Trade Organisation), un'adesione che ha dato alle aziende straniere maggiori opportunità di investire localmente senza dover superare barriere commerciali e tariffarie. L'ultimo arrivo nel mercato delle telecomunicazioni vietnamite è stato quello del russo Altimo Group, che ha annunciato l'apertura di un ufficio di rappresentanza ad Ha Noi entro la fine dell'anno. Tra gli altri investitori stranieri che hanno avviato le loro attività nel Paese nel corso degli ultimi anni ci sono France Telecom, Avaya, Comvik e Sun Microsystems.

Le telecomunicazioni e il mondo delle industrie relative sono attualmente in Vietnam fra le industrie con una velocità di crescita seconda solo alla Cina. Il Vietnam sta avendo uno sviluppo forte in tre aree chiave: tasso di crescita delle telecomunicazioni, nuove tecnologie e valore aggiunto sui servizi. Il Governo del Vietnam ha un'attenzione speciale per lo sviluppo del settore ICT (Information

### Alla scoperta del Vietnam (2ª parte)

Communication Technology), base per soddisfare le richieste di industrializzazione e modernizzazione del paese.

Il governo ha offerto finanziamenti preferenziali per questi settori. Il monopolio delle società per azioni statali nel settore dell'ICT gradualmente sta dando via libera alla privatizzazione e alla competizione. Negli ultimi due anni lo Stato ha iniziato a tagliare le tasse per i contratti d'affitto delle frequenze e dei canali detenuti fino ad oggi dalle imprese monopolio di stato. Secondo questa strategia, le imprese e gli investimenti stranieri privati ora sono più facilitati ad entrare in Vietnam.

Il forecasting del settore delle Telecom non statale si attende un incremento che, partendo dal 25-30% del 2006, giunga al 40-50% entro il 2010.

Il governo sta incoraggiando tutte le forme di investimento straniero, incluso il 100% di trasferimento di Know How e Tecnologia, come nascita di sedi operative straniere.

Dal 2006 tutte le province e le città sono connesse a reti di broadband. Teledensity si aspetta di aumentare dell'8-10% nel 2006 e del 15-18% entro il 2010. Nel 2010 la rete pubblica delle informazioni nazionale sarà connessa a tutti i comuni e distretti su scala nazionale via cavo in F.O. e con trasmissione a banda larga, con almeno il 30% di abbonati capace accedere ad Internet. Entro il 2010, il servizio telefonico e l'uso di Internet sono pianificati come obiettivo principale da raggiungere, fissato con una media regionale del 60% di famiglie che avranno accesso a questi servizi telefonici.

Intanto, è in aumento la capacità di traffico telefonico e in Vietnam ormai si ha un volume di traffico internazionale che annualmente raggiunge il 18% del traffico totale.

Oltre al Vietnam Post & Telecommunications Nazionale Corp. (VNPT), ci sono attualmente 20 Joint Venture Co. manifatturiere per far fronte alle necessità nazionali. Approssimativamente il 40% di apparati telecom e servizi sono prodotti localmente, mentre il resto deve essere importato. Le imprese del VNPT stanno aumentando la loro produzione industriale del 15% annuo. Nel frattempo,

investimenti di Joint Venture con società straniere stanno aiutando il Vietnam nello sviluppo di infrastruttura, nella speranza che un giorno si possa avere libero accesso a tutte le reti di telecomunicazioni nazionali.

Oggi sono presenti: le ditte di telecomunicazioni svedesi Ericsson Radio e Comvik International, le quali stanno provvedendo alla fornitura di sistemi telecom per un servizio telefonico mobile su scala nazionale; Siemens AG, Germania, che sta installando un GSM digitale e su scala nazionale, come rete telefonica mobile. Per una più completa rassegna sul mercato delle TLC in Vietnam, si può consultare il sito Web del VNPT (Vietnam Post and Telecommunication):

[www.vnpt.org](http://www.vnpt.org)

Per quanto riguarda il Dipartimento delle PTT e le direzioni a cui questo segmento di mercato fa capo sono:

- **DGPT**, Department General of Posts and Telecom: è in Vietnam la maggiore Regulatory Agency, i cui membri della Direzione fanno parte anche del Board del People of Committee;
- **VNPT**, Vietnam Posts and Telecommunication Corporation (PTT del Vietnam), è il Main Carrier nazionale e internazionale, l'ente Operativo a cui fanno capo: 17 independent cost-accounting state enterprises, 6 subsidiary companies e 35 Provincial PTT. Gestisce 2.580.000 linee installate e tutte le reti di accesso e di trasporto del Vietnam. **VMS** è il dipartimento che s'interessa di GSM e **VDC** quello per la rete dati, mentre VINAPHONE è una JC con Motorola SAG e LME come secondo gestore della rete GSM.
- **Saigon Postel**: 1st Joint Stock Company con 7 shareholders, 50.000 shares at US\$ 85,7/each con un capitale di 42,8 milioni di US\$. Questo opera principalmente in Ho Chi Minh City nel rinnovo della rete infrastrutturale a spina dorsale delle telecom vietnamite, basata principalmente su standard europei. La tecnologia GSM è usata per la maggior parte di reti cellulari incluso MobiFone, VinaPhone ed un'altra rete è stata lanciata da Viettel Corp. (Militare).

L'unico CDMA è basato su una rete che



Alla scoperta del Vietnam (2ª parte)



VDC to commence WiMAX trial in July

Testimonianze dagli ultimi Expo avvenuti in Hanoi e HoChiMinh City

Il Vietnam Data Communication (VDC) ha iniziato le prove sul sistema WiMAX a luglio 2007; la sussidiaria Intel insieme a VDC hanno installato un trial di prova di WiMAX nella provincia montagnosa di Lao Cai, pianificando di finire in Dicembre 2007. VDC ha acquistato il Sistema WiMAX da quattro società che hanno permesso il Transfer Know How and Technology, in modo che il Ministero delle Poste e Telecomunicazioni pubblicherà e omologherà lo standard installato con la loro collaborazione nel 2008.

Il Prof. Do Tung Ta (amico dell'autore da lunga data) tiene il discorso di apertura alla Vietnam Telecom 2006

opera sotto il contratto di cooperazione tra Saigon Postel Corp. e SLD ed è stato lanciato su scala nazionale, partendo dalle città di Hanoi e Ho Chi Minh City. Gli Standard di sistemi e protocolli sono sviluppati e regolamentati dal MPT: qualsiasi sistema di telecomunicazioni, prima di essere importato, deve rispettare questi standard e deve essere omologato da VNPT/DGPT. Il Vietnam ha adottato un "Progetto d'integrazione" per lo sviluppo del settore delle telecoms per i prossimi 10-15 anni.

Sotto questa strategia, il Vietnam ha costituito il National Infrastructure and Information (NII), il quale dovrà soddisfare l'utenza più esigente in servizi di alta qualità, che includeranno Internet ad un prezzo economico. Lo sviluppo di NII accelererà anche quello di Internet e MPT vuole che in aree remote di montagna e rurali vengano messi in atto e implementati i servizi mobili, internet, e-commerce e servizi di e-govern.

Il settore delle telecom ha iniziato progetti nazionali molto ambiziosi, come il Programma Spaziale con la messa in orbita del satellite Vinasat, Festoni in Fibra Ottica F.O. come cavo sottomarino, e nazionale con reti in F.O. e Ponti Radio. In Ho Chi Minh City stanno stendendo fibra ottica lungo la Strada pubblica come collegamenti per "ultimo miglio". I progetti includono la cablatura di edifici con l'installazione di ADSL, capace di servire 650.000 abbonati, adottando la tecnologia CDMA e promuovendo il prodotto nazionale come sistemi telecom per eccellenza.

I Fornitori stranieri avranno bisogno di stanziare un bilancio sufficientemente dimensionato perché saranno chiamati a

occuparsi dell'addestramento dei distributori ufficiali del Vietnam, specialmente per quelle nuove tecnologie come WiMAX e WiFi per le quali l'addestramento è essenziale. La manifestazione più importante relativa al mondo delle telecomunicazioni è la VIETNAM TELECOMP biennale.

ESPERIENZA DELL'AUTORE IN VIETNAM NEL SETTORE TELECOMUNICAZIONI

Italtel, società leader in Italia per la progettazione e produzione di apparati e sistemi di Telecomunicazioni, è l'unica società italiana che ha progettato e prodotto con "design tutto italiano" centrali di commutazione digitale, dagli anni 70. Nell'arco degli ultimi 15 anni Italtel ha prodotto e installato più di 26 milioni di linee del Sistema Linea UT, (centrali digitali di 2ª generazione distribuite in oltre 18 paesi).

Italtel è presente in Vietnam nella provincia del Dong Nai dal 1991-92 (Bien Hoa è la capitale di questa Provincia ed è vicina a Ho Chi Minh City: è una delle province più ricche del Vietnam, dove la presenza italiana è molto efficiente) con la prima centrale UT consegnata e in esercizio dal 1993.

Attualmente sono in esercizio 100.000 linee in 14 località della provincia.

INTERESSE ITALTEL NELL'ANNO 2002

Italtel era interessata a espandere la sua quota di mercato nelle telecomunicazioni, all'interno del piano di sviluppo globale di circa 3 milioni di linee nel paese; partecipando allo sviluppo telefonico della stessa provincia con l'estensione di altre 20.000 linee telefoniche Switching per arrivare nel 2003 a 100.000 linee installate. Inoltre la partecipazione a Tender internazionali (con finanziamenti esteri ODA/OCEF paese per ulteriori 100.000 linee per rete fissa, cercando di diventare fornitore di nuovi operatori (es. Saigon Postel) per operare congiuntamente a CISCO nella rete di distribuzione e di accesso per la introduzione dei servizi INTERNET (switching Italtel + router, server and access point di CISCO).

Nell'anno 2002, dopo la fine del periodo di garanzia dell'ultima fornitura di apparati



Alla scoperta del Vietnam (2ª parte)

**Dichiarazione del Ministro  
Mr Bui Quoc Viet, director of VNPT Post  
Information Centre al Vietnam Comm 07  
(Friday, September 14, 2007)**

The Vietnam International Communications Summit & Expo, known as Vietnam Comm 07, is set to be held in Hanoi City from September 19-22, 2007 by Vietnam Posts and Telecommunications Group (VNPT) and Hong Kong's Adsale Exhibition Services Ltd. Mr Bui Quoc Viet, director of VNPT Post Information Centre and vice chairman of Vietnam Comm 07 organising board, had a talk to correspondents on this event.

**Would you mind introducing the theme of this event?**

The Vietnam Comm 07 is themed **Wireless and IT**. Main contents as well as top concerns of authorities and society will be presented and exchanged at the incorporated conference, including broadband and wireless application in the future, GSM and the process of upgrading from 2G to 3G, wireless convergence and next generation network (NGN).

**In the telecom and communication correlation, how do you assess the development potentiality of technologies and services on GSM and CDMA mobile phone services and mobile communications means from now until 2010?**

The digital industry and digital content industry has been organically getting closer and strongly correlating in the general development of IT, communication, telecom and electronics fields. In Vietnam, the most notable evidences are the development of electronics newspapers, digital television and added services on the GSM and CDMA mobile communication networks. Thus, it is very difficult to distinguish between contents and means and technological technology and information correlation establishment process. In the information and telecom fields, the development potentiality remains enormous and telecom firms and mobile service providers using GSM and CDMA technologies will have many value-added services from their modern technologies and in accordance with technological trends in the world. Currently, GSM technology-based service providers are ready to upgrade to 3G technology while GDMA technology-based service providers are also ready to introduce value-added services.

*In general, we are optimistic about the strong and dynamic development in the coming years because the growth of the ICT industry is very high in the past years. The investment capital of domestic enterprises and foreign firms into this market is soaring. This is good signal for the development of IT, communication, telecom and electronics fields of Vietnam in the following years, especially in terms of the integration, convergence and correlation between telecom with communication.*

Switching Linea UT, contratto firmato nel 2000, la Italtel decise di chiudere gli uffici di rappresentanza in Vietnam. Ma questo rientrava nel piano di ristrutturazione aziendale che da 28.000 dipendenti è diventata oggi di soli 2.000 addetti.

**Alcuni Consigli ai Buyers per un corretto approccio al Vietnam**

Se un Buyer italiano vuole trovare in Vietnam dei fornitori di prodotti che generalmente acquista in occidente, per poter abbattere i costi dei propri prodotti, deve:

- Visitare almeno una manifestazione di settore per i componenti e materiali che utilizza nel proprio prodotto. Durante la visita alla Exhibition dovrà contattare anche gli organi Istituzionali italiani, quali: ICE, Consolato e addetto Commerciale dell'ambasciata d'Italia.

**- Poi effettuare delle scelte.**

Se vuole un Servizio come in occidente, appoggiandosi a Rappresentanti, Stockisti, Distributori: allora deve trovare Società commerciali che operino già in Vietnam o paesi limitrofi, ma il risparmio sarà contenuto nel 10-20%.

Se vuole un contatto diretto con IMP/EXP Stockisti Governativi vietnamiti, per non rischiare sulla Qualità del prodotto Acquistato: deve contattare gli Organi Amministrativi. In questo caso si può raggiungere un risparmio del 20-30%.

Se desidera un risparmio maggiore, intorno al 40-50%, sull'acquisto di componenti e parti per la realizzazione dei propri prodotti: si consiglia d'indagare e vivere in loco per un po' di tempo, per vedere bene quali sono i concorrenti vietnamiti più agguerriti, con prodotti di qualità simili ai vostri. Capire da loro chi è il più affidabile Rivenditore "Commerciante" a cui affidano i loro prodotti per la vendita nazionale e internazionale.

Per acquisti importanti sia in valore che qualità, non escludere l'azione di "Factory Inspection" sui prodotti nella fase di collaudo finale, prima della spedizione in Italia.

Se si tratta di prodotti di Meccanica, di Elettronica o di Telecomunicazioni, conviene contattare un IMP/EXP Governativo come POTMASCO 2 al sud o KOKIVINA al nord.

**Anno 1990**

PRESENTAZIONE DEL PRIMO PROGETTO DI 20.000 LINEE TELEFONICHE CON 50 POSTI D'OPERATORE CON LINEA UT-100 + UT-20 PER LA GESTIONE D'OPERATORE



**Anno 1998**

PRESENTAZIONE DEL PROGETTO DI ESPANSIONE DI 20.000 LINEE TELEFONICHE AL DGPT/VNPT DI HANOI



**Anno 2000**

FIRMA DELL'ULTIMO CONTRATTO DI FORNITURA DELLA ITALTEL PER RETE DEL DONG NAI LINEA UT-100 REL. 9.0 TURKEY SYSTEM



*Nelle fotografie soprastanti:  
Romeo Ferrini con  
Mr. Nguyen Dan Vinh  
Direttore Relazioni  
Internazionali del VNPT*

## “Outsoursando” \* I’outsourcing



Enrico Zingales

*La gestione di operazioni di business o di interi rami d’azienda tramite outsourcing è in continua espansione, ed ha trovato terreno fertile in India. L’attitudine al servizio insita in quella cultura se ne è impossessata come professione naturale ed ora lo esporta, anzi, lo “outsoursa”, in occidente.*

### Fornitori di conoscenza

Uno dei padri, quasi leggendari, della scienza indiana, oggi ultrasettantenne, è il Prof. Chintamani Nagesa Ramachandra Rao, di fama internazionale: per gli amici – e per i numerosissimi allievi – semplicemente “**CNR Rao**”.

Con lui gli **IIT** (Indian Institute of Technology), che erano cinque sotto il pandit Nehru, sono cresciuti a sette e si apprestano a diventare dieci. Da questi sono usciti ingegneri e tecnici informatici che lavorano in tutto il mondo.

Il Prof. Rao avverte: «L’India non diventerà una superpotenza economica. Su questo terreno, non possiamo competere con Cina e Stati Uniti. Se un giorno l’India diventerà grande, non lo farà con i soldi, ma con l’istruzione. ... Il futuro dell’India sarà quello di fornire conoscenza al mondo.»

Attualmente l’eccellenza informatica indiana poggia su alcune multinazionali. La più anziana tra esse si chiamava originariamente “Western India Vegetable Products Ltd - Wipro”, ma negli anni ’70 il proprietario la riconvertì. Spremeva semi di girasole e dell’attività originaria si sono conservati solo l’acronimo ed il simbolo, un girasole, che compare ancor oggi nel suo logo, con il motto: “*Applied Innovation, from ideas to business results*”.

Se invece sentite parlare di Supercomputers, cioè delle macchine (informatiche - ma il Gruppo è anche nell’automotive) più potenti in assoluto, sappiate che al 4° posto nel mondo e 1° in Asia c’è quello sviluppato dalla Tata Consultancy Group di Mumbai (già Bombay). L’hanno chiamato “Eka”, che vuol dire “Numero Uno”. La classifica è stata assegnata nel novembre 2007 al Gruppo indiano dalla International Conference for the High Performance Computing in USA, nell’ambito della lista dei primi 500 Supercomputer presentati. Mr. Tata afferma che Eka ed il suo sistema forniranno un importantissimo contributo alle iniziative scientifiche e tecnologiche in corso in India.

Un altro tra i big è nato nei primi anni ’80 dalla passione e dal coraggio di sei amici, animati da certo Narayana Murty, oggi soprannominato il Bill Gates del

subcontinente indiano: presero dei soldi in prestito e fondarono la Infosys di Bangalore.

Si potrebbe probabilmente continuare, e sicuramente incontreremmo ancora personaggi e aziende che hanno nella propria genetica originalità di pensiero, propensione al servizio, alta scolarizzazione e grande intraprendenza.

È su questo terreno che ha avuto uno sviluppo del tutto particolare l’outsourcing, che ora viene esportato anche in Usa ed in Europa, nel quale gli imprenditori indiani lottano per mantenere la leadership. Che vi riescano lo dimostra il fatto che molti diplomati e laureati americani si trasferiscono presso le Società indiane per diventare provetti programmatori e successivamente rientrano negli Stati Uniti, ma con destinazione le filiali americane delle Società indiane.

A questa spinta centrifuga contribuisce l’evoluzione dei mercati, che inizialmente erano semplicemente “low cost”. Ora quel vantaggio si sta riducendo: i salari indiani crescono, la rupia si rafforza, l’espansione all’estero è contrastata, nei Paesi emergenti, dalla stessa Cina.

Inoltre, per servire bene il Cliente il personale deve essere disponibile, e risiedere nel medesimo suo fuso orario. È poi necessario parlare più lingue e la prima in lista per diffusione, dopo l’inglese, è quella dei quattrocento milioni di abitanti del mondo ispanico. Di più: all’esterno, premono diversi Paesi. Quelli direttamente concorrenti, anche se piccoli, come Taiwan, Singapore e Corea del Sud. E poi quelli che tentano di emulare il successo indiano, diventando il back-office per i loro ricchi vicini come, per esempio, la Cina per il Giappone, il Marocco per la Francia ed il Messico per gli Stati Uniti. Per competere con questi nuovi rivali, le Compagnie indiane aprono in quei Paesi, affidando l’outsourcing ai loro back offices.

### Prendere il lavoro in qualunque parte del mondo e realizzarlo in qualunque parte del mondo.

La Tata ha già 5.000 impiegati tra Brasile, Cile e Uruguay ed ha annunciato un nuovo back office a Guadalajara, Messico.

Pronuncia  
**autsursando**:  
neologismo  
registrato  
durante  
l’Outsourcing Day  
di ADACI  
del 29 novembre 2007.

### Fonti:

Intervista del  
Prof. Rao a ‘Il Foglio’,  
17 novembre 2007

Tata Consultancy Service:  
[www.tcs.com](http://www.tcs.com)

“India tries outsourcing  
its outsourcing”  
di Anand Giridharadas,  
su International  
Herald Tribune,  
[www.iht.com](http://www.iht.com)

[www.rainews24.rai.it](http://www.rainews24.rai.it)

<http://profiles.incredible-people.com>

<http://en.wikipedia.org>  
[www.infosys.com](http://www.infosys.com)

Software Technology  
Parks of India:  
[www.blr.stpi.in](http://www.blr.stpi.in)

## “Outsoursando” l’outsourcing

La Cognizant Technology Solutions, operante per la maggior parte in India, ha aperto uffici a Phoenix (Arizona) ed a Shanghai.

La Wipro ha, tra i molti, uffici outsourcing in Canada, Portogallo, Romania, Arabia Saudita e Cina. Inoltre sta aprendo un centro per lo sviluppo del software ad Atlanta, dove conta di occupare 500 programmatori nei prossimi tre anni. Una visione futuribile lascia intravedere la realizzazione di hubs negli stati dell’Idaho e Virginia, oltre che della Georgia, che sono considerate localizzazioni in aree “meno sviluppate” degli Stati Uniti.

Dal canto suo Infosys sta realizzando una rete in Messico, nella Repubblica Ceca, in Thailandia e Cina, nelle Filippine, e perfino nelle regioni low-cost degli USA. Questa Società tende a diventare un fornitore globale e dichiara: “considerate il BPO (Business Process Outsourcing) della Infosys il Vostro Partner di trasformazione”. La International Association of Outsourcing Professionals la considera una delle leader nel BPO, poiché “offre progetti trasparenti e senza sorprese”. Infosys ha sperimentato, collaudato e successivamente insegnato come si spacchetta un progetto in mille tessere di mosaico, per affidarne ciascuna al gruppo di lavoro più appropriato, controllarne poi a fondo la qualità in funzione dell’obiettivo finale, ed infine rilasciare un prodotto unitario, ricomposto, compatto. La Società è convinta di poter clonare i propri back office nei Paesi più diversi e di essere più brava delle Aziende locali nell’ottenere maggior produttività da Messicani, Cinesi e Cechi. Un Chief Executive afferma che Infosys è stata pioniera in questo flusso del lavoro.

I nuovi Paesi non hanno né esperienza né maturità per affrontarlo, e questo è proprio quello che la multinazionale indiana conta di portare loro. Alcuni analisti paragonano questa strategia a quella della penetrazione del Giappone nel mercato automobilistico nordamericano negli anni '70. Alla TPI, Società di consulenza con base in Texas, che si occupa di outsourcing, dicono che, come i giapponesi hanno imparato a fare automobili in America senza impiegare manodopera giapponese, così i venditori indiani stanno imparando a fare outsourcing senza gli indiani.

### Così è il nuovo outsourcing

Per Infosys, il lavoro che non passa attraverso l’India è in crescita, anche se attualmente costituisce una parte minoritaria del suo business.

Una Banca americana aveva bisogno di costruire un sistema computerizzato in grado di gestire un nuovo programma di finanziamenti fatto su misura per il mercato ispanico. Il sistema doveva esprimersi in lingua spagnola e doveva tenere conto delle variabili di quel mercato quando indirizzava verso le possibili decisioni finali. Molti ispanici, per esempio, eseguono rimesse alle proprie famiglie all’estero, e questo pesa sui bilanci bancari. Il Cliente pensò che un gruppo di lavoro messicano avrebbe impiegato le logiche più adatte ed avrebbe compreso le sfumature culturali. Tuttavia, invece di rivolgersi ad un fornitore messicano o ad uno americano con personale messicano, la Banca utilizzò un folto gruppo di tecnici della Infosys che aveva da poco aperto un ufficio a Monterrey, in Messico. Anche in Europa ci si rivolge ad Infosys perché gestisca al suo interno il back office. Un grosso fabbricante USA con stabilimenti in tutta Europa aveva a che fare con le fatture dei fornitori di diversi Paesi europei. Ciascuno di questi fatturava all’interno del proprio Paese, dando luogo ad un intreccio di pagamenti a fornitori diversi, provenienti da uffici diversi, in Paesi diversi. Per dipanare la matassa Infosys raccolse nei propri uffici tutte le fatture scannerizzate e le trasferì ai gruppi della lingua corrispondente. Questi dovevano controllare l’ordine e rilasciare il pagamento, registrandolo nel sistema computerizzato dei Clienti: negli uffici di Brno, Repubblica Ceca, si parlano più di una dozzina di lingue.

Un apposito programma, a Mysore (India), ha l’obiettivo di mantenere un flusso di lavoratori con diverse specialità che interessano la Società. I più giovani non conoscono il software. La Infosys pensa di risparmiare parecchio insegnando ai meno esperti e di attirare persone che vogliono abbandonare le più note aziende per imparare una nuova specializzazione. Vi sono giovani che, in possesso di una laurea americana, non esitano ad abbandonare società come Google per Infosys, poiché presso quest’ultima si acquisisce in pochi mesi un’esperienza informatica che vale come prendere un nuovo diploma.

### VARIAZIONI SUL TEMA registrate durante l’Outsourcing Day 2007 ADACI, 29 novembre

#### BPO

Business Process Outsourcing (= tutto il processo dato in O.)

#### BTO

Business Transformation Outsourcing (= reingegnerizzazione di un singolo servizio)

#### KPO

Key Process Outsourcing (= affidamento in O. di un processo chiave)

#### CSO

Core (business) Services Outsourcing (=affidamento in O. di un servizio ‘core’)

#### Outshoring

= Dare in O. offshore

#### Outsharing

= Dare in O. solo parti della catena del valore

#### Outsourcer

= Fornitore del servizio di O.

#### Trust Outsourcer

= Fornitore di fiducia del servizio di O.

#### Outsourcer

= il Committente, forma desueta per troppa somiglianza fonica con il precedente

#### Dual Outsourcing

= spezzare il servizio dato in O. tra due fornitori

#### Global Outsourcing

= O. onnicomprensivo, o comprendente diversi servizi

#### Right sourcing model

= modelli corretti di sviluppo dell’O.

#### Multiple supplier outsourcing

= spacchettare i processi

#### Insourcing

= processo inverso dell’O.

#### Reinsourcing

= riacquisto del ramo di azienda

#### Ho outsoursato

neo-voce verbale: outsoursai, outsoursando, outsoursare....

#### Forme arcaiche

che indicavano in passato processi similari: esternalizzare, terziarizzare, make or buy, buy or service...

# Nuove regole per i pagamenti nell'Unione Europea



Gian Paolo Rovetto  
(referente ADACI c/o UNI)



**Dal  
1° gennaio 2008  
prendono avvio  
le nuove regole  
comunitarie  
per la creazione  
dell'Area Unica  
Europea  
dei Pagamenti:  
SEPA  
(Single Euro  
Payment Area)**



Il processo di approvvigionamento deve tenere conto anche dei pagamenti che sono dovuti come adempimento contrattuale per le forniture ricevute. È opportuno quindi che gli approvvigionatori siano informati sulle novità concordate a livello europeo in tema di pagamenti.

Esiste un organismo (**EPC – European Payment Council**), con potere decisionale e di coordinamento del settore bancario europeo, per la creazione dell'**Area Unica Europea dei Pagamenti (SEPA – Single Euro Payment Area)**. L'EPC ha definito il quadro regolamentare che renderà possibile a tutti i cittadini, alle imprese ed alle pubbliche amministrazioni, ovunque siano ubicati in Europa, di eseguire pagamenti o incassare somme di denaro in euro in base a condizioni armonizzate per tutti i Paesi. Due sono le tappe fondamentali di questo programma:

- **a partire dal gennaio 2008**, il sistema bancario dovrà poter offrire alla clientela prodotti e servizi basati sugli schemi **SEPA**, garantendo la possibilità di utilizzare in parallelo con gli strumenti nazionali, gli strumenti paneuropei;
- **entro la fine del 2010**, una consistente parte degli strumenti di pagamento/incasso operativi, dovrà essere conforme agli schemi paneuropei e le infrastrutture di pagamento completamente adattate alle nuove regole **SEPA**.

La comunità bancaria italiana si è dotata di un'apposita struttura organizzativa per coordinare l'attuazione del progetto **SEPA**: il **Comitato Nazionale di Migrazione alla SEPA** (CNMS).

La transizione al nuovo regime consiste nell'applicazione di cosiddetti **Additional Optional Services (AOS)**, che sono sostanzialmente strumenti aggiuntivi a quelli già esistenti, con caratteristiche corrispondenti alle specifiche SEPA. Questi strumenti resteranno operativi parallelamente a quelli già in essere, per un certo periodo di transizione, in modo da rendere più agevole e meno problematico il passaggio al nuovo regime. Al termine del periodo di "coesistenza" rimarranno poi in vita i soli strumenti SEPA. I vantaggi principali di cui si presume che le imprese godranno grazie a tale trasformazione sono:

- estensione dell'area "domestica" (nazionale) dei pagamenti dall'Italia all'intera area SEPA con conseguente uniformità nel trattamento delle operazioni;
- possibilità di ricerca in qualsiasi paese SEPA di rapporti bancari più convenienti;
- maggiore uniformità nell'applicazione delle commissioni bancarie;
- pagamenti effettuati dalla propria banca verso tutti i paesi SEPA usando standard comuni;
- servizi bancari più efficienti e a prezzi più competitivi per pagamenti esterni al mercato nazionale;
- semplificazione e miglioramento della gestione dei pagamenti e degli incassi;
- tempi di esecuzione certi proposti dalle banche senza diminuire gli attuali livelli di servizio.

Il CNMS ha già analizzato determinati strumenti per i quali sono state definite le modifiche e riconosciuta l'applicabilità ai fini del progetto SEPA.

## 1. Strumenti di pagamento: **BONIFICI – SEPA Credit Transfer** (in vigore da gennaio 2008).

I Bonifici Ordinari verranno regolati con l'utilizzo del codice IBAN, che identifica in modo univoco a livello europeo ogni singolo soggetto. Dal 3 giugno 2008 l'uso del codice IBAN sarà obbligatorio per tutti i bonifici, pena il pagamento di un'extra commissione. Questa è l'unica procedura di adattamento necessaria per allineare i Bonifici attuali al sistema SEPA Credit Transfer (che sarà avviato in parallelo da febbraio 2008), in quanto è stato verificato che lo strumento esistente rispondeva già in modo sufficiente alle caratteristiche fissate dall'EPC.

## 2. Strumenti di incasso: **RID – SEPA Direct Debt** (transizione prevista nel 1° semestre 2009).

Tra tutti gli attuali strumenti di incasso usati in Italia, il CNMS ha scelto di effettuare la transizione al sistema SEPA Direct Debt partendo con le modifiche al RID, che appare più vicino agli standard europei. Le modifiche apportate a questo strumento riguarderanno i seguenti punti:

- maggiori notizie relative all'operazione sottostante l'incasso;
- il rilascio del mandato di incasso avverrà solo su azione dell'azienda debitrice, non coinvolgendo più la banca, e saranno ammissibili anche in modo informatico;
- i dati anagrafici del creditore, che oggi vengono reperiti sul canale interbancario, nel sistema SEPA Direct Debt verranno comunicati dal creditore stesso, contestualmente alla richiesta di incasso;
- il preavviso all'incasso sarà di almeno 14 giorni prima della richiesta di incasso;
- è prevista la possibilità di opposizione all'addebito fino a 6 settimane dall'addebito stesso;
- il RID, attualmente, prevede tre tipologie applicative, in base alle caratteristiche dei soggetti coinvolti. Il SEPA Direct Debt invece avrà due sole tipologie, in relazione alla ripetitività delle operazioni di incasso tra le parti: ricorrente oppure una-tantum;
- maggiore elasticità da parte del debitore di richiedere lo storno dell'addebito

Le modifiche ed i nuovi strumenti introdotti dal regime SEPA sono molto più ampi di quelli descritti in questa breve nota informativa. Fra le altre novità merita citare, ad esempio, il sistema delle carte di pagamento che dovrà evolvere decisamente verso la tecnologia delle carte a chip oppure nuovi percorsi da seguire nella gestione della carta moneta da parte della Pubblica Amministrazione.

## Letture



## Dare vita alle strategie aziendali

Marco Capozzo

FrancoAngeli, pp. 176 (euro 18,00)

L'opera di Capozzo propone un innovativo modello di gestione strategica, volto ad implementare le strategie aziendali attraverso la valorizzazione delle risorse umane. È un modello da attuare all'interno delle attività quotidiane di business, che si fonda appunto sul coinvolgimento e la partecipazione, sulla qualità delle relazioni umane e sulla conquista da parte dei manager della fiducia di tutte le proprie risorse. Implementare una strategia significa esortare tutte le risorse ad agire secondo una *vision* in ogni situazione, avvantaggiandosi delle capacità professionali dei propri colleghi e lavorando insieme non per il passato, né per il presente, ma soltanto per il futuro e per coloro che domani faranno parte dell'organizzazione e le consentiranno di vivere oltre.

Il libro individua nella gestione strategica l'unico modo per poter governare

un'azienda e suggerisce ai manager di esercitarla puntando senza riserve sulle risorse umane, capitalizzando le individualità presenti, al fine di cogliere i traguardi dell'azienda contemporaneamente al raggiungimento degli obiettivi professionali di tutti coloro che la costituiscono. Attraverso la descrizione di un modello di *governance* positivo e pragmatico, il libro propone ai manager di creare presupposti chiari attraverso la definizione di un quadro generale di coerenza e di integrare le azioni strategiche nell'attività di tutti i giorni. Suggerisce, altresì, una leadership incentrata sul coinvolgimento, basata sul lavoro di team dei manager, tra loro e con le loro risorse, e suggerisce di vivere il confronto, le divergenze ed il cambiamento non come minacce alla propria posizione, ma, al contrario, come delle opportunità per la propria carriera professionale e per la propria azienda.



A cura di  
Giuliano Marcenaro



## Curiosità

## Come nacque la bandiera inglese

“All'epoca delle Repubbliche marinare capitava spesso che Genova, Pisa e Amalfi stringessero patti di reciproca tolleranza o comprensione con gli emiri barbareschi più venali, onde fossero rispettate le navi battenti le rispettive bandiere. A proposito della bandiera della Repubblica genovese (croce di San Giorgio rossa in campo bianco) si racconta anche un aneddoto curioso.

Un potente emiro algerino si era impegnato a far rispettare dai suoi pirati le navi che

battevano il vessillo della *Superba*, cosicché alcuni armatori inglesi, venuti a conoscenza di questo privilegio, acquistarono dal Banco di San Giorgio, che governava la Repubblica genovese, il diritto di battere la stessa bandiera. La quale, con la successiva sovrapposizione della croce irlandese di San Patrizio e di quella scozzese di Sant'Andrea, divenne la bandiera britannica”.

(Arrigo Petacco: *L'ultima Crociata* – A. Mondadori Editore)



## Come nacque la mezzaluna turca

In una notte illuminata da una stretta falce di luna, durante l'assedio di Bisanzio (340 a.C.), le truppe di Filippo il macedone cominciarono ad avanzare. Un soldato di guardia sulle mura della città vide che la luna, bianca fino a poco prima, splendeva di una incredibile e vivacissima luce arancione, e d'istinto diede l'allarme. Per Bisanzio fu la salvezza. I soldati fecero in tempo a prendere il loro posto di

combattimento e a ributtare indietro le scale d'assalto macedoni. Un Dio - racconta la leggenda - aveva mandato il segnale. Da allora tutte le monete bizantine recarono la falce di luna, e i turchi, che 1800 anni dopo conquistarono Costantinopoli, l'hanno messa sulla loro bandiera nazionale.

(Gerhard Herm: *I Bizantini* – Garzanti Editore SpA)



## Convocazione Assemblea Annuale Ordinaria 2008 della Sezione Lombardia/Liguria

L'Assemblea annuale della Sezione ADACI Lombardia/Liguria è indetta per:

**venerdì 23 maggio 2008 alle ore 17.00 - presso Hotel "Villa la Valera" - Arese (MI)**

con il seguente ordine del giorno:

- Relazione del Presidente sulle attività svolte dalla Sezione nel 2007.
- Consegna degli attestati ai Soci maggiorenni della Sezione.
- Presentazione ed approvazione: consuntivo esercizio 2007 - budget associativo 2008.
- Presentazione delle attività progettate per il 2008.
- Celebrazione del 40° anniversario ADACI.
- Varie ed eventuali.

Termine previsto ore 18.00 circa - Seguirà cocktail/aperitivo.

**Il Presidente della Sezione  
Michele Anzivino**



**N.B.:** Potranno partecipare all'Assemblea soltanto i Soci in regola con pagamento della quota sociale per l'anno in corso 2008. Si prega di confermare la propria partecipazione alla segreteria operativa di Milano della Sezione ADACI Lombardia/Liguria entro il 9 maggio 2008.

**Deleghe:** Ogni Socio può essere portatore di non più di 3 (tre) deleghe, espresse nella forma:

«Delego il Socio ADACI \_\_\_\_\_ a rappresentarmi all'Assemblea della Sezione Lombardia/Liguria convocata il 23/5/2008 alle ore 17:00 ad Arese (MI) - Hotel "Villa La Valera"»

  
Associazione Italiana  
di Management degli Approvvigionamenti  
(Fondata nel 1968)

**ADACI è Socio Fondatore di:**



Federmanagement

IFPSM (International Federation of  
Purchasing and Supply Management)

ECPS (European Council of  
Purchasing and Supply)

**ADACI ha circa 1.500 soci**, provenienti da oltre 1.300 aziende, ripartiti in 6 sezioni:



- Piemonte
- Lombardia/Liguria
- Tre Venezie
- Emilia Romagna/Marche
- Toscana/Umbria
- Lazio /Centro Sud



**ADACI fa parte della Consulta CNEL** (Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro) per il riconoscimento delle Associazioni delle Professioni non regolamentate e certifica le seguenti figure professionali: **Approvvigionatore Senior, Responsabile Approvvigionamenti, Gestore Materiali, Supply Chain Manager, Facility Manager.**  
Altri profili professionali riconosciuti da ADACI: **Approvvigionatore junior, eBuyer.**

### Finalità associative e Servizi offerti

- Valorizza, sviluppa e sostiene il ruolo delle funzioni di acquisto, di approvvigionamento, di gestione materiali e logistica nell'ambito delle attività d'impresa, sia nell'area privata che in quella pubblica, promuovendone contenuti, esercizio e responsabilità di natura e livello sempre più imprenditoriali.
- Favorisce e rafforza la formazione e la crescita professionale e culturale degli operatori del settore, fornendo, approfondendo e diffondendo tra loro conoscenze ed informazioni, organizzando incontri, convegni e manifestazioni culturali.
- Promuove i principi di Etica Professionale del Codice Deontologico adottato dall'Associazione, il cui rispetto e la cui diffusione sono dovere del Socio. Sollecita la trasparenza delle condizioni negoziali, come premessa di ogni approccio del Buyer verso l'ambiente esterno.
- Stimola, attraverso le attività tipiche della propria missione, la rivalutazione della professionalità dei propri Soci, favorendo la crescita delle loro capacità decisionali.
- Facilita ed organizza scambi informativi e confronti di esperienze tra i Soci (operanti nei più svariati settori economici).
- Mette a disposizione di istituzioni locali, governative e statali le conoscenze proprie e dei propri associati, allo scopo di contribuire allo sviluppo armonico del tessuto socio-economico del Paese.
- Collabora con Università ed Istituti di formazione, nazionali ed esteri, allo scopo di aumentare le proprie basi di conoscenza e di favorire l'armonizzazione e la diffusione delle tecniche di supply management.
- Svolge e promuove studi e ricerche, con opera di informazione e divulgazione tecnico-scientifica, attraverso l'istituzione di Osservatori e la pubblicazione di studi, monografie, guide e riviste.
- Provvede, tramite la propria Società di Servizi, a progettare ed indirizzare l'attività di formazione.
- Verifica la positiva conclusione dei percorsi formativi, svolgendo con le Commissioni previste le procedure finali (tesi, colloquio e rilascio attestazioni) per il rilascio della Certificazione Professionale ADACI.