

The logo for ANDAF features the letters 'ANDAF' in a bold, grey, sans-serif font. A red curved line starts under the 'A', passes behind the 'N', and ends under the 'F'.

**ANDAF**

Associazione Nazionale  
Direttori Amministrativi e Finanziari

A thick, solid red curved line that starts from the left edge of the page and curves upwards and to the right, ending near the top right.

**ASSEMBLEA DEI SOCI  
2017**

## ASSEMBLEA SOCI ANDAF 2017

### INDICE

Lettera del Presidente	pag. 1
Relazione del Consiglio Direttivo	pag. 2
Bilancio Consuntivo al 31.12.2016	pag. 8
Nota Integrativa	pag. 10
Relazione del Collegio dei Revisori	pag. 22
Certificazione Società di Revisione	pag. 24
Budget ANDAF 2017	pag. 26



## LETTERA DEL PRESIDENTE

*Cari Colleghi,*

*eccomi a commentare il primo anno di gestione dell'Associazione - il 2016 - sotto la mia Presidenza iniziata, come certamente ricorderete, quando Fausto Cosi, a seguito della sua nomina a Presidente di IAFEI, rimise per sua volontà il mandato nelle mani del Consiglio Direttivo di ANDAF e questi, nella seduta del 21 marzo 2016, decise di nominarmi al suo posto.*

*L'eredità ricevuta, nel suo complesso, è quella di un'Associazione viva e attiva sui più fronti che ne caratterizzano l'operatività, pur in un contesto generale di complessità nel riuscire a mantenere e, auspicabilmente, accrescere la base numerica dei nostri soci; un'Associazione che si mostra anche sana, in particolare sul fronte dei numeri di bilancio che, anche nel 2016, pur senza raggiungere i risultati record del 2015, vede il risultato di gestione chiudere con un utile di 8.948 euro (erano 14.551 a fine 2015), con pari incremento del Patrimonio Netto associativo, giunto a fine 2016 a superare i 213mila euro, mentre la controllata ANDAF Servizi Srl, che aveva chiuso il 2015 con un utile particolarmente rilevante, trainato dai significativi ricavi garantiti dal Congresso mondiale IAFEI organizzato a Milano nell'anno dell'EXPO, pari a 43.481 euro, vede il 2016 chiudersi comunque in positivo con un utile dopo le imposte di 4.617 euro.*

*Nel prosieguo del documento, all'interno della Relazione del Consiglio Direttivo e nelle Note al Bilancio, è riportata una serie di elementi informativi che descrivono con dovizia di dettagli, numerici e non, l'attività realizzata da ANDAF nell'esercizio passato. Mi piace in particolare sottolineare due eventi:*

*- l'organizzazione, dopo oltre sei anni di pausa, del Forum sul Controllo di Gestione, tornato ad affiancarsi ai Forum tecnici - sul Bilancio e Fiscale - da anni proposti con grande successo in collaborazione con Wolters Kluwer Ipsoa, tenutosi nei primi giorni di dicembre 2016 a Milano e che ha visto la presenza di quasi 200 partecipanti,*

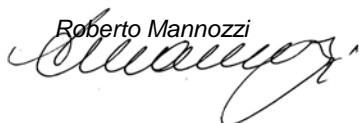
*- il Congresso Nazionale annuale - organizzato a fine ottobre 2016 per la prima volta in Sicilia, nella incantevole cornice di Taormina - che ha avuto un ottimo successo, garantendo l'ormai solita alta qualità dei contenuti e degli interventi, con la partecipazione di oltre 250 soci.*

*Chiudo evidenziando che, pur nel contesto di scenario generale estremamente complesso di cui ho accennato in precedenza, il numero dei soci si è mantenuto, inclusa la quota dei colleghi CDAF, intorno ai 1.670.*

*Da ultimo esprimo quindi piena soddisfazione, anche a nome del Consiglio Direttivo, per il Bilancio ANDAF 2016 che sottoponiamo alla vostra approvazione.*

*Auguro buon lavoro a tutti, per un 2017 che possa essere positivo per tutti noi!*

*Roberto Mannozi*



*Milano, 10 Aprile 2017*



## RELAZIONE DEL CONSIGLIO DIRETTIVO

### ATTIVITA' DELLE SEZIONI

L'attività delle Sezioni nel 2016 si è tradotta in 111 Eventi/Convegni che qui di seguito riportiamo:

#### PIEMONTE

Marzo	1	La Direttiva 2013/34/UE. Le nuove regole per i bilanci
Aprile	20	HR intelligence a supporto della direzione risorse umane: modelli innovativi di pianificazione e controllo
Giugno	30	Le prospettive del <i>Welfare Aziendale</i>
Luglio	5	L'impatto dell'efficienza energetica sul bilancio aziendale: suggerimenti e opportunità
	7	L'evoluzione del Ruolo del CFO tra nuove competenze e nuovi bisogni del mercato del lavoro
Ottobre	27	Gestire il Rischio <i>Cyber</i> per salvaguardare <i>Business Continuity e Reputation</i>

#### LOMBARDIA

Febbraio	3	Novità fiscali 2016
	10	VII Forum annuale sul bilancio delle società italiane
	16	Focus <i>credit risk management</i>
	24	Direttiva 2013/34/UE
Marzo	9	Profili fiscali dei piani di incentivazione e degli strumenti di finanziamento delle imprese
	23	<i>Jobs act</i> un anno dopo
Aprile	12	Il CPM, questo sconosciuto. Pianificare, gestire e misurare la performance aziendale
	19	Studio pagamenti 2016 <i>cash management</i> e sviluppo commerciale per crescere
	20	<i>Corporate &amp; trust seminar</i>
Maggio	24	Direttiva <i>barnier</i> . La <i>readness</i> delle aziende italiane
	29	Le nuove prospettive del <i>Welfare</i> aziendale
Giugno	9	Formula CFO <i>meeting</i> direzioni finanziarie 4.0 – processi e informazioni in <i>real time</i>
	29	Le nuove prospettive del <i>Welfare</i> aziendale
Luglio	13	<i>Happy hour</i> estivo
Novembre	9	<i>Employability</i> : un approccio innovativo al <i>career management</i>
	16	<i>Welfare</i> , quali sono i vantaggi concreti? Scopri quanto ne sa!
	17	La pmi tra vecchi modelli e strumenti per le sfide di breve e medio periodo
Dicembre	1	<i>A night for funds</i>
	22	Cena di natale

#### NORD EST

Gennaio	12	Bilancio 2015 transizione alla direttiva 2013/34/UE, nuovi principi di valutazione (piv) ed aggiornamento IFRS
Febbraio	25	<i>Roadshow</i> riforma del bilancio. Tutte le novità in vigore dal 1° gennaio 2016
Marzo	4	Bilancio 2015 - transizione alla direttiva 2013/34/UE e nuovi principi di valutazione (piv)
	10	<i>Roadshow</i> riforma del bilancio. Tutte le novità in vigore dal 1° gennaio 2016
	11	Bilancio 2016 e principi contabili italiani
Maggio	13	Proprietà intellettuale: gestione e protezione degli <i>intangibles</i> nella strategia aziendale e vantaggi fiscali derivanti dal nuovo regime del <i>patent box</i>
	27	Gestire il rischio <i>cyber</i> per salvaguardare <i>business - continuity e reputation</i>
Giugno	22	L'IVA nei rapporti con l'estero
	22	Particolari contestazioni fiscali mosse dall'amministrazione finanziaria nell'ambito delle verifiche fiscali
	29	L'IVA nei rapporti con l'estero
Luglio	6	L'IVA nei rapporti con l'estero
Settembre	23	<i>Transfer pricing e treaty shopping</i>
Ottobre	7	Elusione fiscale internazionale
Novembre	10	Dimenticare il cedolino e concentrarsi sullo sviluppo dell'azienda
	11	Il nuovo bilancio d'esercizio 2016 e le ultime novità fiscali (alla luce del d. Lgs. 139/2015)
	22	<i>Finance &amp; credito - HI business</i>
	22	Dimenticare il cedolino e concentrarsi sullo sviluppo dell'azienda
	28	Il passaggio generazionale nelle pmi
Dicembre	19	Cosa ci aspetta nel 2017?



**LIGURIA**

Febbraio	2	Il nuovo volto dei bilanci - recepimento della direttiva <i>accounting</i> e principi contabili nazionali
	16	Roadshow riforma del bilancio tutte le novità in vigore dal 1° gennaio 2016
Marzo	23	<i>Jobs act 3.0</i> : un anno di novità alla prova
Maggio	17	La rilevanza del <i>working capital management</i> nell'attuale contesto economico
Ottobre	18	Gli strumenti derivati per la gestione dei rischi finanziari in Azienda: profili gestionali – quantitativi - giuridici - contabili
	24	Gli strumenti derivati per la gestione dei rischi finanziari in Azienda: profili gestionali – quantitativi - giuridici - contabili
Novembre	8	Gli strumenti derivati per la gestione dei rischi finanziari in Azienda: profili gestionali – quantitativi - giuridici - contabili
	9	Siamo pronti al nuovo bilancio?
	23	Gli strumenti derivati per la gestione dei rischi finanziari in Azienda: profili gestionali – quantitativi - giuridici - contabili
	30	Gli strumenti derivati per la gestione dei rischi finanziari in Azienda: profili gestionali – quantitativi - giuridici - contabili

**EMILIA ROMAGNA**

Gennaio	22	Cena di auguri
Febbraio	4	<i>Policy</i> e pratiche di <i>active ageing</i> nelle aziende italiane
	23	Dashboard direzionale: perché il 70% fallisce
	23	Roadshow riforma del bilancio - Tutte le novità in vigore dal 1° gennaio 2016
Marzo	4	La direttiva 2013/34/UE
	16	<i>Watson</i> , soluzioni cognitive a supporto delle innovazioni di business
	16	<i>Epm planning &amp; reporting (r)evolution</i> : l'esperienza in <i>cloud</i> di dhl
Maggio	18	Approcci metodologici nei risanamenti alla luce della riforma concorsuale
	6	Tendenze evolutive e competenze chiave nell'area di amministrazione, finanza e controllo
Giugno	18	Gestione dei rischi nelle pmi
	23	Le nuove prospettive del <i>Welfare</i> aziendale
Settembre	29	Le deleghe di funzioni nelle società e la responsabilità degli amministratori e dirigenti il ruolo delle certificazioni volontarie di prodotto o di processo
	13	Aperitivo di ripresa attività
Ottobre	29	Il nuovo bilancio d'esercizio 2016 e le ultime novità fiscali
	6	Cina: un'opportunità da mettere a fuoco anche per piccole/medie imprese
Novembre	17	Modelli di pianificazione a confronto
	23	Il <i>dashboard</i> per il CFO
	30	L'evoluzione del ruolo del CFO
Dicembre	13	Nuovo regolamento europeo sulla <i>privacy</i>

**TOSCANA**

Gennaio	28	Come fare per... realizzare un sistema integrato di governo e misurazione delle performance
Marzo	8	Roadshow riforma del bilancio - Tutte le novità in vigore dal 1° gennaio 2016
Aprile	28	Le nuove prospettive del <i>Welfare</i> aziendale
Luglio	6	Protezione dei patrimoni e passaggi generazionali
Settembre	22	Il falso in bilancio
Novembre	17	Il regolamento UE 2016/679 in materia di protezione dati
Dicembre	15	Finance <i>digital transformation</i>

**MARCHE**

Marzo	17	Il nuovo volto dei bilanci - dall'applicazione dei nuovi principi contabili nazionali
Novembre	30	Dimenticare il cedolino e concentrarsi sullo sviluppo dell'azienda
Dicembre	13	Riflessioni fiscali e contabili

**UMBRIA**

Febbraio	18	Le novità fiscali della legge di stabilità ed il recepimento della direttiva <i>accounting</i>
----------	----	--

**CENTRO SUD**

Febbraio	24	Novità fiscali 2016
	29	Nuovi strumenti e mercati per la crescita e l'internazionalizzazione dell'impresa
Marzo	1	Roadshow riforma del bilancio tutte le novità in vigore dal 1° gennaio 2016
Aprile	27	<i>Employability</i> : un approccio innovativo al <i>career management</i>
Maggio	12	Il contrasto alla corruzione tra repressione e prevenzione
	25	Comitato scientifico ey "la nuova disciplina sul falso in bilancio"



	31	La gestione dei rischi nelle imprese
Giugno	23	Formula cfo meeting
Luglio	5	Le nuove prospettive del welfare aziendale
	12	Scenario economico 2016
Settembre	27	Aperitivo in riva al Tevere
Ottobre	6	Il passaggio generazionale nelle PMI
	20	La sfida all'innovazione per il CFO
Novembre	18	Work different
Dicembre	1	Communication for finance, communication with finance
	15	Cocktail di Natale: sfide e prospettive per il 2017
	22	Concerto di Natale - tributo a Fabrizio De André

#### CAMPANIA

Maggio	3	Roadshow riforma del bilancio tutte le novità in vigore dal 1° gennaio 2016
	5	Professionisti ed imprese nell'economia digitale

#### PUGLIA

Marzo	17	Roadshow riforma del bilancio tutte le novità in vigore dal 1° gennaio 2016
Aprile	22	Anticorruzione, trasparenza e <i>whistleblowing</i> tra legislazione e giurisprudenza pubblica amministrazione e società controllate

#### SICILIA

Febbraio	11	Comprendere il mercato in cui siamo inseriti
Aprile	7	Accrescere e monitorare la produttività
Maggio	12	Garantire la diffusione della motivazione
Giugno	9	Definire obiettivi e incentivare le vendite
Settembre	23	La tutela del rischio come presupposto per la creazione di valore
Novembre	10	Programmare la crescita

#### ALTRI CONVEGNI A LIVELLO NAZIONALE

In collaborazione con IPSOA, sono stati organizzati, tre forum:

- 10 Febbraio 2016 **7° Forum sul Bilancio delle Società Italiane** presso l'Auditorium Testori di Milano al quale hanno partecipato 407 persone.
- 11 Ottobre 2016 **6° Forum Tax** presso l'Auditorium Testori di Milano al quale hanno partecipato 303 persone.
- 14 Dicembre 2016 **2° Forum sul Controllo di Gestione** presso la BPM di Milano al quale hanno partecipato 194 persone.

#### XXXIX CONGRESSO NAZIONALE ANDAF

Il XXXIX Congresso Nazionale "Il Rebus della ripresa economica - Le forze positive per risolverlo", si è tenuto a Taormina il 21 e 22 Ottobre 2016 e ha avuto un ottimo successo per i contenuti e la partecipazione (circa 250 persone).

Atti, rassegna stampa, foto e video del Convegno sono stati pubblicati sul nostro sito. I principali relatori (Luca Ricolfi, Andrea Goldstein, Maurizio Cheli, Roger Abravanel, Chiara Burberi, Andrea Arnaldi, Alessandro Plateroti, Andrea Toselli, Franco Amelio, Paolo Capaccioni, Riccardo Bovetti), hanno riscosso grande attenzione e indubitabile successo.

In particolare, alla fine, del Convegno, brillante è stata la relazione e il video del Dr. Antonio Presti su come cancellare il degrado attraverso la bellezza e la mirabile relazione del Genetista Delle Donne sulla ricerca genetica per migliorare la qualità della vita.



## PATROCINIO E COLLABORAZIONE DI ANDAF A EVENTI ORGANIZZATI DA TERZI

Nel 2016 ANDAF, oltre a quelli precedentemente elencati, ha dato il patrocinio e partecipato ad eventi esterni con le seguenti organizzazioni:

- AITI
- Business International
- Paradigma
- Richmond

## ANDAF UNIVERSITY

Nel 2016 sono proseguite le collaborazioni con tre Università Italiane che hanno organizzato i seguenti Master di II livello:

- IX edizione Master "CFO – Amministrazione, Finanza e Controllo", Università di Pisa, al quale hanno partecipato 22 Iscritti;
- VII edizione Master "CFO – Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo", Università LIUC di Castellanza, al quale hanno partecipato 11 iscritti;
- II edizione Master executive "CFO – Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo", Università di Napoli Parthenope al quale hanno partecipato 10 iscritti;
- II edizione del Corso sul Management accounting & corporate finance executive program, Corso di alta specializzazione in collaborazione con Bologna Business School, al quale hanno partecipato 11 iscritti.

## PROGETTO ANDAF EDUCATION

I risultati del quarto anno di attività di ANDAF Education sono incoraggianti e in costante crescita, sia per il numero dei corsi organizzati, sia per il livello qualitativo raggiunto, i ritorni di gradimento da parte dei discenti e i risultati economici ottenuti.

Si sono tenuti 7 corsi a Milano, e 2 corsi sono stati replicati a Roma, sui temi: Il Bilancio 2015 e i nuovi Principi contabili nazionali; Il Bilancio 2015: dal bilancio civilistico al bilancio fiscale; L'adozione dei principi contabili internazionali; Programmazione e pianificazione d'impresa; Cost Management e decisioni strategiche d'impresa; Working Capital Management; Risk Management.

È stato realizzato, con lo Studio Pirola, la II edizione del Mini Master Tributario, che ha visto nelle 5 giornate dedicate un'affluenza notevole di partecipanti.

- *EDUCATION IN HOUSE*  
Molto significativa la nostra attività in House che ci ha visto impegnati nella sede di Valbart per una giornata (6 partecipanti) e soprattutto in Poste per 4 corsi (partecipanti 20/25 a giornata)

## COMITATI TECNICI

Il lavoro dei Comitati Tecnici prosegue a buon ritmo lavorando anche su progetti e collaborazioni di rilievo nazionale. Nell'ultimo periodo diversi Associati hanno fatto richiesta di poter far parte degli stessi.

Di seguito i sei Comitati con il relativo Presidente:

- Corporate Governance & Compliance – Alessandro Zurzolo
- Financial Reporting Standards – Alberto Tron
- Fiscale – Piergiorgio Valente
- Corporate Finance – Mario Gabbrielli
- Pianificazione e Controllo – Giulio Carone
- Information & Communication Technology – Francesco Bellini



## RIVISTA ANDAF MAGAZINE

Siamo giunti al dodicesimo anno di redazione del nostro Magazine, con uscita trimestrale. La tiratura è di 4.000 copie e raggiunge i Soci ANDAF e ulteriori 2.500 Direttori Amministrativi e Finanziari o esponenti legati al mondo dell'economia e della finanza.

Le copie residue sono utile veicolo pubblicitario in occasione dei nostri Convegni di Sezione.

## SITUAZIONE SOCI

La situazione al 31 dicembre 2016 risulta essere la seguente:

Dicembre 2016: 1.665 (di cui 321 Soci Federati CDAF)

Dicembre 2015: 1.722 (di cui 323 Soci Federati CDAF)

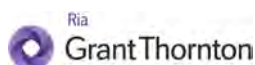
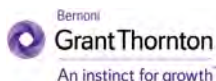
SEZIONI	ORDINARI	STRAOR.	AGGREG.	ONORARI	SENIOR	SOSTEN.	FEDERATI	TOTALE
Piemonte	36	9	0	1	1	3	321	<b>371</b>
Lombardia	348	74	8	1	8	34		<b>473</b>
Liguria	32	13	0	2	3	0		<b>50</b>
Nord Est	130	32	1	0	8	0		<b>171</b>
Emilia Romagna	99	21	2	0	5	0		<b>127</b>
Toscana	47	17	1	0	2	1		<b>68</b>
Marche	8	3	0	0	0	0		<b>11</b>
Umbria	12	3	0	0	0	0		<b>15</b>
Centro Sud	178	52	8	5	6	2		<b>251</b>
Campania	24	25	2	0	2	0		<b>53</b>
Puglia	15	5	0	0	0	0		<b>20</b>
Sicilia	28	19	4	0	4	0		<b>55</b>
	<b>957</b>	<b>273</b>	<b>26</b>	<b>9</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>321</b>	<b>1.665</b>





## SOCI SOSTENITORI

Nel 2016 le seguenti 40 Società (erano 35 nel 2015) hanno supportato la nostra Associazione in qualità di Soci Sostenitori:



# BILANCIO CONSUNTIVO AL 31.12.2016

**ANDAF**  
**Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari**  
**Sede Legale - Corso Genova 6 Milano**  
**Codice fiscale 80062250156**

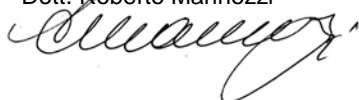
		Valori in Euro	
<b>Stato patrimoniale attivo</b>	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>Variazione</b>
<b>B) Immobilizzazioni</b>			
<i>I. Immateriali</i>	42.000	22.480	19.520
- Ammortamenti	26.045	22.084	3.961
	15.955	396	15.559
<i>II. Materiali</i>	26.559	23.137	3.422
- Ammortamenti	22.493	21.314	1.179
	4.066	1.823	2.243
<i>III. Finanziarie</i>			
1) partecipazioni in:			
a) imprese controllate	11.813	11.813	(0)
b) imprese collegate	4.878	4.878	(0)
2) crediti:			
a) verso imprese controllate			
- entro l'anno	0	30.000	(30.000)
- oltre l'anno			
d-bis) verso altri	0	0	0
	16.691	46.691	(30.000)
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>36.711</b>	<b>48.910</b>	<b>(12.199)</b>
<b>C) Attivo circolante</b>			
<i>I. Rimanenze</i>	0	0	0
<i>II. Crediti</i>			
- entro 12 mesi	36.068	21.194	14.874
- oltre 12 mesi	0	0	0
	36.068	21.194	14.874
<i>III. Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</i>	264.959	124.191	140.768
<i>IV. Disponibilità liquide</i>	34.266	185.719	(151.453)
<b>Totale attivo circolante</b>	<b>335.293</b>	<b>331.104</b>	<b>4.189</b>
<b>D) Ratei e Risconti</b>	<b>113</b>	<b>64</b>	<b>49</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>372.117</b>	<b>380.078</b>	<b>(7.961)</b>
<b>Stato patrimoniale passivo</b>		<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
<b>A) Patrimonio netto</b>			
<i>I. Fondo di dotazione</i>	100.000	100.000	0
<i>II. Fondi propri</i>	104.318	89.766	14.552
<i>III. Avanzo (disavanzo) di gestione dell'esercizio</i>	8.948	14.552	(5.604)
<i>IV. Arrotondamenti</i>	0	1	(1)
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>213.266</b>	<b>204.319</b>	<b>8.947</b>
<b>B) Fondi per rischi e oneri</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C) Trattamento fine rapporto subordinato</b>	<b>51.825</b>	<b>45.392</b>	<b>6.433</b>
<b>D) Debiti</b>			
- entro 12 mesi	106.228	124.367	(18.139)
- oltre 12 mesi	0	0	0
<b>Totale debiti</b>	<b>106.228</b>	<b>124.367</b>	<b>(18.139)</b>
<b>E) Ratei e Risconti</b>	<b>800</b>	<b>6.000</b>	<b>(5.200)</b>
<b>Totale passivo</b>	<b>372.117</b>	<b>380.078</b>	<b>(7.961)</b>



Conto economico	31/12/2016	31/12/2015	Variazione
<b>A) Valore della produzione</b>			
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	329.435	343.210	(13.775)
5) Altri ricavi e proventi	48.775	16.187	32.588
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>378.210</b>	<b>359.397</b>	<b>18.813</b>
<b>B) Costi della produzione</b>			
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	0	215	(215)
7) Per servizi	177.751	198.469	(20.718)
8) Per godimento di beni di terzi	19.343	19.046	297
9) Per il personale	134.629	102.431	32.198
10) Ammortamenti e svalutazioni			
a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	3.961	57	3.904
b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	1.179	621	558
d) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	0	0	0
11) Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	0	0	0
14) Oneri diversi di gestione	33.035	30.326	2.709
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>369.897</b>	<b>351.165</b>	<b>18.732</b>
<b>Differenza tra valore e costi produzione (A-B)</b>	<b>8.313</b>	<b>8.232</b>	<b>81</b>
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>			
16) Altri proventi finanziari:	816	7.286	(6.470)
17) Interessi e altri oneri finanziari:	(99)	(239)	140
17bis) Utili (perdite) su cambi	(82)	(310)	228
<b>Totale proventi e oneri finanziari</b>	<b>635</b>	<b>6.736</b>	<b>(6.101)</b>
<b>D) Rettifiche di valore di attività finanziarie</b>			
18) Rivalutazioni:	0	0	0
19) Svalutazioni:	0	0	0
<b>Totale rettifiche di valore di attività finanziarie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Risultato prima delle imposte (A-B±C±D±E)</b>	<b>8.948 #</b>	<b>14.968 #</b>	<b>(6.020)</b>
22) Imposte sul risultato di gestione correnti, differite ed anticipate	0	417	(417)
<b>26) Risultato di gestione</b>	<b>8.948</b>	<b>14.551</b>	<b>(5.603)</b>

Milano, 27 Marzo 2017

Per il Consiglio Direttivo  
Il Presidente  
Dott. Roberto Mannozi




**ANDAF**  
**ASSOCIAZIONE NAZIONALE DIRETTORI**  
**AMMINISTRATIVI E FINANZIARI**  
Sede Legale: Corso Genova, 6 - Milano  
Codice Fiscale 80062250156  
**Nota Integrativa al bilancio d'esercizio al 31/12/2016**

**Premessa**

Signori Associati,

il Bilancio di esercizio chiuso al 31/12/2016 che sottoponiamo alla Vostra approvazione chiude con un avanzo netto di gestione pari ad Euro 8.948. L'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015 aveva registrato un avanzo netto di gestione di Euro 14.552.

A partire dal presente bilancio, i fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio nonché la proposta di destinazione del risultato dell'esercizio sono esposti in appositi paragrafi della presente Nota Integrativa.

Il bilancio di esercizio corrisponde alle risultanze contabili regolarmente tenute ed è redatto nel rispetto del principio di chiarezza e con l'obiettivo di rappresentare correttamente ed in modo veritiero la situazione patrimoniale e finanziaria dell'Associazione ed il risultato della gestione dell'esercizio.

Gli schemi di bilancio sono redatti in forma abbreviata in applicazione dell'art. 2435 bis c.c..

I principi contabili applicati sono quelli previsti dalla normativa civilistica per le società di capitali, ove applicabili agli enti non profit, così come integrati dall'O.I.C (Organismo Italiano di Contabilità). Vengono inoltre prese in considerazione, laddove applicabili, le nuove disposizioni introdotte a seguito della riforma della disciplina civilistica del bilancio d'esercizio (decreto legislativo n.139/2015).

Le quote associative e i contributi ricevuti, nonché i componenti positivi e negativi di reddito, sono stati rilevati nel rispetto del principio di competenza.

I criteri di valutazione applicati sono conformi a quelli previsti dall'art. 2426 c.c. e sono gli stessi adottati nell'esercizio precedente, salvo quando diversamente indicato. I criteri di valutazione delle principali voci sono meglio precisati in appresso.

L'Associazione si avvale della facoltà consentita dall'art. 2435 bis c.c. di non applicare il criterio del costo ammortizzato e di iscrivere quindi i titoli al costo di acquisto, i crediti al valore di presumibile realizzo e i debiti al valore nominale.

L'Associazione redige comunque il Rendiconto Finanziario, secondo il metodo indiretto utilizzando lo schema previsto dal principio contabile OIC 10.

I valori di bilancio sono espressi – quando non diversamente indicato – in unità di Euro. Le problematiche di arrotondamento all'unità di Euro possono causare la non perfetta corrispondenza dei dati dei prospetti della nota integrativa con i dati di bilancio.

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



## CRITERI DI VALUTAZIONE

### Immobilizzazioni

Le **immobilizzazioni immateriali**, sono state iscritte in base al costo di acquisto secondo il disposto dell'art. 2426 del Codice Civile. Si tratta di costi capitalizzati relativi alla realizzazione del sito web e di costi di acquisto di programmi informatici. L'aliquota applicata è pari al 20%.

Le **immobilizzazioni materiali** sono iscritte al costo d'acquisto comprensivo degli oneri accessori di diretta imputazione, rettificato degli ammortamenti cumulati, secondo il disposto dell'art. 2426 del Codice Civile. Gli ammortamenti vengono effettuati con le seguenti aliquote annue: 20% per mobili e arredi, 20% per le macchine elettroniche d'ufficio e 10% (aliquota dimezzata in quanto cespite acquisito nell'anno) per il nuovo centralino.

Gli ammortamenti dei beni così come calcolati sono da considerarsi adeguati al deprezzamento dei beni ed alla loro vita utile, data la loro natura.

Le **immobilizzazioni finanziarie** sono iscritte in bilancio al costo di sottoscrizione o di acquisizione secondo il disposto dell'art. 2426 del Codice Civile. Le partecipazioni sono valutate con il metodo del costo. La classificazione dei crediti tra le immobilizzazioni finanziarie e l'attivo circolante è effettuata in base al criterio della destinazione degli stessi rispetto all'attività ordinaria e pertanto, indipendentemente dalla scadenza. Eventuali rettifiche riflettono le perdite di valore ritenute durevoli.

### Attivo circolante

I crediti iscritti in bilancio rappresentano diritti ad esigere, ad una scadenza individuata o individuabili, ammontari fissi o determinabili di disponibilità liquide da clienti o da altri soggetti.

I titoli sono iscritti in bilancio al costo di acquisto e sono valutati in base al minor valore fra il costo d'acquisto e il valore di realizzazione desumibile dall'andamento del mercato.

Le disponibilità liquide rappresentano i saldi attivi dei depositi bancari, postali e gli assegni, nonché il denaro e i valori in cassa alla chiusura dell'esercizio. I depositi bancari e postali e gli assegni sono valutati al presumibile valore di realizzo, mentre il denaro e i valori bollati in cassa al valore nominale.

### Ratei e Risconti attivi e passivi

Sono stati determinati secondo il criterio dell'effettiva competenza temporale dei costi e dei ricavi, iscrivendo: a) per i ratei e risconti attivi: proventi di competenza dell'esercizio esigibili in esercizi successivi e costi sostenuti nell'esercizio ma di competenza di esercizi successivi; b) per i ratei e risconti passivi: costi di competenza dell'esercizio esigibili in esercizi successivi e proventi percepiti entro la chiusura dell'esercizio ma di competenza di esercizi successivi.



### **Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato**

Il trattamento di fine rapporto (TFR) rappresenta la prestazione cui il lavoratore subordinato ha diritto in ogni caso di cessazione del rapporto di lavoro, ai sensi dell'art. 2120 del Codice Civile e tenuto conto delle modifiche normative apportate dalla Legge 296/2006. Esso corrisponde al totale delle indennità maturate, considerando ogni forma di remunerazione avente carattere continuativo, al netto degli acconti erogati e delle anticipazioni parziali erogate in forza di contratti collettivi o individuali o di accordi aziendali per le quali non ne è richiesto il rimborso.

La passività per TFR è pari a quanto si sarebbe dovuto corrispondere ai dipendenti nell'ipotesi in cui alla data di bilancio fosse cessato il rapporto di lavoro. Gli ammontari di TFR relativi a rapporti di lavoro cessati alla data di bilancio e il cui pagamento viene effettuato nell'esercizio successivo sono classificati tra i debiti.

### **Debiti**

I debiti sono passività di natura determinata ed esistenza certa che rappresentano obbligazioni a pagare ammontare fissi o determinabili di disponibilità liquide a finanziatori, fornitori e altri soggetti. Sono esposti in bilancio al valore nominale.

### **Ricavi e Costi**

Sono iscritti secondo il principio della prudenza e della competenza economica.

### **Fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio**

I fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio che evidenziano condizioni già esistenti alla data di riferimento del bilancio e che richiedono modifiche ai valori delle attività e passività, secondo quanto previsto dal principio contabile di riferimento, sono da rilevare in bilancio, in conformità al postulato della competenza, per riflettere l'effetto che tali eventi comportano sulla situazione patrimoniale e finanziaria e sul risultato economico alla data di chiusura dell'esercizio.

I fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio che indicano situazioni sorte dopo la data di bilancio, che non richiedono variazione dei valori di bilancio, secondo quanto previsto dal principio contabile di riferimento, in quanto di competenza dell'esercizio successivo, non sono rilevati nei prospetti del bilancio ma sono rilevati nei prospetti del bilancio ma sono illustrati in nota integrativa, se ritenuti rilevanti per una più completa comprensione della situazione societaria.

Il termine entro cui il fatto si deve verificare perché se ne tenga conto è la data di redazione del progetto di bilancio da parte degli Amministratori, salvo i casi in cui tra tale data e quella prevista per l'approvazione del bilancio da parte dell'Assemblea si verificano eventi tali da avere un effetto rilevante sul bilancio.



## MOVIMENTI NELLE IMMOBILIZZAZIONI

Le immobilizzazioni immateriali sono iscritte a bilancio per un valore netto di Euro 15.955 e sono così composte:

Descrizione	Costo storico	Fondo ammortamento	Valore Residuo
Sito Internet	40.880	25.264	15.616
Software	1.120	781	339
<b>Totale</b>	<b>42.000</b>	<b>26.045</b>	<b>15.955</b>

Nel corso dell'esercizio è stata incrementata la voce "sito internet" per un importo complessivo di Euro 19.520, ammortizzato con un'aliquota del 20%. Tale incremento è dovuto al restyling del sito Internet e del database dell'Associazione effettuato nel corso dell'anno.

Le immobilizzazioni materiali sono iscritte in bilancio per un valore residuo da ammortizzare pari a Euro 4.066 e sono così composte:

Descrizione	Costo storico	Fondo ammortamento	Valore Residuo
Macchine elettroniche	18.461	15.652	2.809
Mobili e arredi	2.173	2.053	120
Impianti e macchinari	5.925	4.788	1.137
<b>Totale</b>	<b>26.559</b>	<b>22.493</b>	<b>4.066</b>

Nel corso dell'esercizio è stata incrementata la voce "macchine elettroniche" con l'acquisto di un nuovo computer per un importo complessivo di Euro 2.159 (ammortizzato con un'aliquota del 20%) e la voce "impianti e macchinari" con l'acquisto del nuovo centralino per un importo di Euro 1.263 ammortizzato con aliquota dimezzata del 10%.

Le Immobilizzazioni finanziarie figurano a bilancio per Euro 16.691 e sono dettagliate nel seguente prospetto.

Descrizione	% partecipazione	Valore
<b>1. Partecipazioni</b>		
ANDAF SERVIZI S.r.l.	100%	11.813
Fondazione OIC	0,17%	878
Fondazione OIV	2,38%	4.000
<b>Totale Partecipazioni</b>		<b>16.691</b>
<b>Totale immobilizzazioni finanziarie</b>		<b>16.691</b>

Con riferimento alla Società controllata ANDAF SERVIZI S.r.l. – di cui si riportano in allegato i principali dati di bilancio al 31 dicembre 2016 - si precisa che il patrimonio netto della società alla predetta data è pari a Euro 93.031 come risulta dal progetto di bilancio d'esercizio predisposto dal Consiglio di Amministrazione della Società in data 20 marzo 2016 - e sottoposto all'approvazione da parte dell'Assemblea dei Soci.

Durante l'esercizio in esame la società controllata ANDAF SERVIZI S.r.l. ha gestito, come di consueto, l'organizzazione di corsi di formazione e del Convegno annuale ed ha curato la realizzazione della rivista della nostra Associazione "ANDAF Magazine". La controllata ANDAF SERVIZI S.r.l. è locatrice degli uffici dove ha sede la nostra Associazione.

Nel corso dell'esercizio 2016 è stato rimborsato il finanziamento infruttifero verso la Controllata.



## VARIAZIONI NELLA CONSISTENZA DELLE ALTRE VOCI DELL'ATTIVO E DEL PASSIVO

### ATTIVO

Forniamo in appresso alcuni dettagli relativi alle voci più significative.

I **Crediti** sono pari nel complesso ad Euro 36.068. Il prospetto che segue riporta il dettaglio della voce ed il confronto con i dati del precedente esercizio:

Descrizione	Saldo 31/12/2016	Saldo 31/12/2015	Variazione
Crediti verso ANDAF SERVIZI S.R.L.	25	63	-38
Crediti verso erario	417	2.512	-2.095
Crediti vari	35.626	18.619	17.007
Fondo svalutazione crediti	0	0	0
<b>Totali</b>	<b>36.068</b>	<b>21.194</b>	<b>14.874</b>

Non esistono crediti esigibili oltre i dodici mesi.

I crediti al 31/12/2016 sono considerati interamente esigibili e fanno riferimento a controparti residenti sia nel territorio italiano che all'estero.

I crediti vari di importo complessivo pari a Euro 35.626 sono così composti:

Descrizione	Saldo 31/12/2016	Saldo 31/12/2015	Variazione
Crediti per quote associative da incassare	7.520	13.200	(5.680)
Contributi da ricevere per master	7.503	4.319	3.184
Crediti verso IAFEI	18.374	0	18.374
Altri crediti	2.229	1.100	1.129
<b>Totali</b>	<b>35.626</b>	<b>18.619</b>	<b>17.007</b>

Le **attività finanziarie non immobilizzate** sono iscritte in bilancio per un valore complessivo pari ad Euro 264.959 e risultano così composte:

Descrizione Titoli	Scadenza	Valore Nominale	Controvalore storico	Controvalore al 31/12/2016
BTP IT 0004867070	01/11/2017	10.000	9.999	10.312
BTP 000000517232	15/03/2023	30.000	29.959	29.835
<b>Totale</b>		<b>39.000</b>	<b>39.958</b>	<b>40.147</b>

Descrizione Prodotti Assicurativi	Quantità	Prezzo medio di carico	Cambio medio di carico	Controvalore al 31/12/2016
PIU' OPPORTUNITA'	125.000	1,00	1,00	126.284
GENERALE ASSICURAZIONE	100.000			101.627
<b>Totale</b>	<b>225.000</b>			<b>227.911</b>

Precisiamo che i titoli sono iscritti in bilancio al costo di acquisto in quanto complessivamente minore del valore di realizzazione alla data di bilancio

L'unica variazione negativa fa riferimento ai BTP 000000517232 è stata considerata non rilevante ed è comunque compensata dai maggiori valori degli altri titoli.





Nel corso del 2016 l'Associazione ha provveduto ad incrementare la consistenza del fondo "Più opportunità" con il versamento di un ammontare pari a Euro 40.000. Ha poi provveduto a sottoscrivere una polizza Vita Retail di Euro 100.000 in data 23/03/2016 e ad acquistare il BTP n°517232 con scadenza nel 2023 di nominale 30.000.

Infine si rileva che nel corso dell'anno sono stati rimborsati i titoli BTP Italia 0004863608 e Cariparma Obbligazioni per un importo complessivo di Euro 29.000, pari al loro valore nominale.

**Le disponibilità liquide** ammontano ad Euro 34.266. Rispetto al dato puntuale alla fine dell'esercizio precedente vi è una riduzione di Euro 151.453 dovuto all'importante incremento di investimenti finanziari effettuati nel corso dell'esercizio di cui alla nota precedente.

Sono rappresentate da depositi bancari a vista per Euro 33.832 e da valori in cassa per Euro 434.

**I risconti attivi** ammontano ad Euro 113 e sono relativi a servizi informatici.

#### **PASSIVO**

**Patrimonio Netto:** i fondi propri dell'Associazione al 31 dicembre 2016 ammontano a complessivi Euro 213.266.

Descrizione	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016
Fondo di dotazione	100.000	100.000	100.000	100.000
Fondi propri	87.939	89.160	89.766	104.318
Avanzo di gestione dell'esercizio	1.219	606	14.552	8.948
Arrotondamenti		2	1	0
<b>Totale Patrimonio Netto</b>	<b>189.161</b>	<b>189.768</b>	<b>204.319</b>	<b>213.266</b>

Si ricorda che nel 2013 l'Associazione ha ottenuto il riconoscimento della personalità giuridica con un Fondo di dotazione di Euro 100.000, come previsto nello Statuto. A seguito di tale riconoscimento, l'Associazione ha provveduto a costituire, nello stesso esercizio, il suddetto fondo di dotazione mediante giroconto dei fondi propri già in essere.

Nell'esercizio 2016 e nei tre esercizi precedenti l'Associazione non ha subito riduzioni del Fondo di dotazione e del patrimonio netto.

**Il Trattamento di Fine Rapporto di lavoro subordinato** è iscritto tra le passività per complessivi Euro 51.825 (Euro 45.392 nel precedente esercizio) e rappresenta l'effettivo debito nei confronti dei dipendenti alla data del 31 dicembre 2016.



La movimentazione della voce è così rappresentata:

Descrizione	Saldo al 31/12/2015	Accantonamento dell'esercizio	Utilizzo dell'esercizio	Saldo al 31/12/2016
Trattamento fine rapporto di lavoro subordinato	45.392	6.433		51.825
<b>Totali</b>	<b>45.392</b>	<b>6.433</b>		<b>51.825</b>

I **debiti** sono iscritti nelle passività per complessivi Euro 106.228 (Euro 124.367 nel precedente esercizio).

La composizione delle singole voci è così rappresentata:

Descrizione	Saldo al 31/12/2016	Saldo al 31/12/2015	Variazione
Debiti verso fornitori	17.028	18.578	-1.550
Debiti verso erario	4.415	954	3.461
Debiti verso imprese controllate	3.660	36.541	-32.881
Debiti verso enti previdenziali	8.785	6.248	2.537
Fatture da ricevere	15.215	15.232	-17
Debiti diversi	34.196	26.299	7.897
Debiti verso il personale	22.928	20.515	2.413
<b>Totali</b>	<b>106.227</b>	<b>124.367</b>	<b>-18.140</b>

Non esistono debiti con scadenza oltre l'anno. Tutti i debiti fanno riferimento a controparti residenti in Italia. Vi precisiamo inoltre che l'Associazione non ha alcun debito assistito da garanzia reale sui propri beni.

I debiti verso imprese controllate fanno riferimento ad importi erroneamente riconosciuti all'Associazione ma di competenza di ANDAF Servizi S.r.l.

I **risconti passivi** sono iscritti per complessivi Euro 800 e fanno riferimento alle quote associative dei partecipanti al Master dell'Università di Napoli di competenza 2017.

## CONTO ECONOMICO

### VALORE DELLA PRODUZIONE

#### **Ricavi delle vendite e delle prestazioni**

L'ammontare delle quote associative è risultato pari ad Euro 331.935 contro Euro 343.210 del precedente esercizio. Si precisa che la rilevazione delle quote associative è stata effettuata con applicazione del principio di competenza.

Descrizione	Saldo al 31/12/2016	Saldo al 31/12/2015	Variazione
Soci ordinari, straordinari, senior e aggregati	269.435	281.210	-11.775
Soci sostenitori	60.000	62.000	-2.000
<b>Totali</b>	<b>329.435</b>	<b>343.210</b>	<b>-13.775</b>



### Altri ricavi e proventi

Ammontano nel complesso ad Euro 48.775. Nel precedente esercizio risultavano pari ad Euro 16.187.

Sono così composti:

Descrizione	Saldo al 31/12/2016	Saldo al 31/12/2015	Variazione
Contributi da Università:			
- Contributo Università Pisa	5.903	4.286	1.617
- Contributo Università Castellanza Liuc	0	3.400	-3.400
Sopravvenienze attive	2.101	315	1.786
Proventi diversi	8.290	8.187	103
Rimborso IAFEI	32.481	0	32.481
	<b>48.775</b>	<b>16.187</b>	<b>32.587</b>

I Proventi diversi sono costituiti da contributi versati dai soci a fronte di eventi organizzati dall'Associazione nel corso dell'anno. Il Rimborso IAFEI di Euro 32.481 si riferisce a spese di segreteria sostenute per suo conto.

### COSTI DELLA PRODUZIONE

#### Spese per servizi

Ammontano ad Euro 177.751 contro Euro 198.469 dell'esercizio precedente con un decremento di Euro 20.718.

I costi per servizi sono così composti:

Descrizione	Saldo 31/12/2016	Saldo 31/12/2015	Variazione
Struttura	35.849	49.709	-13.860
Servizi di comunicazione e viaggio	38.868	44.224	-5.356
Consulenze	27.101	30.328	-3.227
Servizi per attività diretta ai soci	54.819	53.909	910
Utenze	8.950	9.959	-1.009
Manutenzioni	259	254	5
Servizi finanziari	439	998	-559
Servizi diversi	11.466	9.088	2.378
<b>Totali</b>	<b>177.751</b>	<b>198.469</b>	<b>-20.718</b>

#### Costi per godimento beni di terzi

Sono pari a Euro 19.343 (Euro 19.046 nel 2015). Fanno riferimento, quanto ad Euro 13.923 all'affitto degli uffici mentre la rimanenza è relativa al noleggio di spazi per convegni e attrezzatura varia.

#### Spese per il personale

Fanno riferimento ai costi sostenuti per il personale dipendente comprensivo dei ratei e accantonamenti per premi di competenza del presente esercizio.



Rispetto all'esercizio precedente il costo è aumentato da Euro 102.431 ad Euro 134.629 soprattutto in quanto a fine 2015 è stata assunto un nuovo dipendente presso la sede operativa di Milano.

#### **Oneri diversi di gestione**

Ammontano ad Euro 33.035 (Euro 30.327 nel 2015).

L'importo include una posta straordinaria di Euro 5.850 che si è ritenuto dover contabilizzare a seguito dell'evolversi del contenzioso con lo Studio Chiomenti per una consulenza prestata nel 2009. In precedenza era stato accantonato un importo pari al 60% dell'ammontare in contestazione. L'accantonamento copre ora l'intero importo del debito.

Di seguito vengono riportate le variazioni delle voci comprese nei costi della produzione:

<b>Descrizione</b>	<b>Saldo 31/12/2016</b>	<b>Saldo 31/12/2015</b>	<b>Variazione</b>
Costi per merci	0	215	-215
Costi per servizi	177.751	198.469	-20.718
Costi per godimento beni di terzi	19.343	19.046	297
Spese per il personale	134.629	102.431	32.198
Ammortamenti	5.140	677	4.463
Svalutazioni crediti	0	0	0
Oneri diversi di gestione	33.035	30.327	2.708
<b>Totali</b>	<b>369.897</b>	<b>351.165</b>	<b>18.732</b>

#### **Proventi e oneri finanziari**

Nell'esercizio figurano proventi finanziari per Euro 816 (Euro 7.286 nel precedente esercizio) ed oneri finanziari per Euro 181 (Euro 549 nel precedente esercizio). La differenza nell'ammontare dei proventi finanziari rispetto all'anno precedente è essenzialmente dovuta al fatto che nel 2015 era stata registrata una plusvalenza di Euro 6.356 a fronte della cessione di fondi d'investimento.

#### **Imposte sul reddito**

L'Associazione non svolge attività commerciale e quindi non è soggetto IRES mentre l'IRAP risulta pari a zero in quanto le deduzioni forfettarie annullano totalmente il debito per l'anno 2016.

#### **Fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio**

Non si rilevano fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio di particolari rilevanza da menzionare.

#### **Altre informazioni**

L'Associazione non detiene quote proprie.

Non sono state poste in essere operazioni e/o transazioni con soggetti che si possono trovare in conflitto di interessi nei confronti dell'Associazione medesima.

Si evidenzia che non sono stati erogati compensi, sotto alcuna forma, a coloro che ricoprono cariche elettive all'interno dell'Associazione, quali membri del Consiglio Direttivo e del Collegio dei Revisori. Sono stati corrisposti compensi al Segretario Generale.

L'Associazione non ha in essere strumenti finanziari derivati né accordi non risultanti dallo Stato Patrimoniale dai quali possano derivare rischi e benefici significativi per l'Associazione stessa.



### Rapporti con società controllata

Come illustrato in precedenza, a bilancio figurano i seguenti crediti e debiti nei confronti della controllata ANDAF SERVIZI S.r.l.:

- crediti (esigibili entro l'anno) pari a Euro 25;
- debiti (esigibili entro l'anno) pari a Euro 3.660.

Come noto, ANDAF Servizi S.r.l. concede in locazione i locali in cui ha sede l'Associazione.

Nel corso del 2016 ANDAF Servizi S.r.l. ha provveduto all'estinzione del finanziamento infruttifero con rimborso dell'importo residuo di Euro 30.000.

Indichiamo di seguito i principali dati di bilancio della controllata ANDAF Servizi S.r.l.

Si precisa che i dati relativi al 31 dicembre 2016 e sotto riportati, fanno riferimento al progetto di bilancio approvato dal Consiglio di Amministrazione della ANDAF SERVIZI S.r.l. in data 17 marzo 2017.

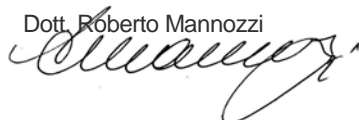
Voci di Bilancio	31/12/2016	31/12/2015
<b>STATO PATRIMONIALE</b>		
<b>ATTIVO</b>		
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	0	0
B) Immobilizzazioni	6.196	6.608
C) Attivo circolante	124.821	198.502
D) Ratei e risconti	626	619
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>132.269</b>	<b>205.728</b>
<b>PASSIVO</b>		
A) Patrimonio netto:	93.031	88.413
Capitale Sociale	10.400	10.400
Riserva Legale	2.080	1.905
Altre riserve	63.973	20.666
Utili (perdita) portati a nuovo	11.961	11.961
Utile (perdita) dell'esercizio	4.617	43.481
B) Fondi per rischi e oneri	0	0
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	0	0
D) Debiti	37.988	140.315
E) Ratei e risconti	1.250	7.000
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>132.269</b>	<b>205.728</b>
<b>CONTO ECONOMICO</b>		
A) Valore della produzione	312.484	434.226
B) Costi della produzione	304.582	370.086
C) Proventi e oneri finanziari	-209	26
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	0	0
E) Proventi e oneri straordinari	0	0
Imposte sul reddito dell'esercizio	3.076	20.685
<b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>4.617</b>	<b>43.481</b>

Milano, 27 marzo 2017

Per il Consiglio Direttivo

Il Presidente

Dott. Roberto Mannozi



RENDICONTO FINANZIARIO

**SCHEMA N.1: FLUSSO DELLA GESTIONE REDDITUALE SECONDO  
METODO INDIRETTO**

2016

**A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale (metodo indiretto)**

<b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>€8.948</b>
Imposte sul reddito	€0
Interessi passivi/(interessi attivi)	-€635
(Dividendi)	€0
(Plusvalenze)/minusvalenze derivanti dalla cessione di attività	€0
<b>1. Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione</b>	<b>€8.313</b>

Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto

Accantonamenti TFR e fondi rischi	€6.433
Ammortamenti delle immobilizzazioni	€5.140
Svalutazioni per perdite durevoli di valore	€0
Altre rettifiche per elementi non monetari	€0
<b>2. Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn</b>	<b>€11.573</b>

Variazioni del capitale circolante netto

Decremento/(incremento) delle rimanenze	€0
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	-€12.780
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	-€18.140
Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi	-€49
Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi	-€5.200
Altre variazioni del capitale circolante netto	
<b>3. Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn</b>	<b>-€36.169</b>

Altre rettifiche	
Interessi incassati/(pagati)	€635
(Imposte sul reddito pagate)	-€2.095
Dividendi incassati	€0
Utilizzo TFR	€0
Utilizzo fondi rischi	€0
<b>4. Flusso finanziario dopo le altre rettifiche</b>	<b>-€1.460</b>

**Flusso finanziario della gestione reddituale (A) -€17.743**



## B. Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento

<b>Immobilizzazioni materiali</b>	<b>-€ 3.422</b>
(Investimenti)	€ 3.422
Prezzo di realizzo disinvestimenti	€ 0
<b>Immobilizzazioni immateriali</b>	<b>-€ 19.520</b>
(Investimenti)	€ 19.520
Prezzo di realizzo disinvestimenti	€ 0
<b>Immobilizzazioni finanziarie</b>	<b>€ 30.000</b>
(Investimenti)	€ 0
Prezzo di realizzo disinvestimenti	€ 30.000
<b>Attività Finanziarie non immobilizzate</b>	<b>-€ 140.768</b>
(Investimenti)	€ 169.959
Prezzo di realizzo disinvestimenti	€ 29.191

**Flusso finanziario dell'attività di investimento (B) -€ 133.710**

## C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento

Mezzi di terzi	
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche	€ 0
Accensione finanziamenti	€ 0
Rimborso finanziamenti	€ 0
Mezzi propri	
Aumento di capitale a pagamento	€ 0
Cessione (acquisto) di azioni proprie	€ 0
Dividendi (e acconti su dividendi) pagati	€ 0
<b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b>	<b>€ 0</b>
<b>Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (a ± b ± c)</b>	<b>-€ 151.453</b>
<b>Disponibilità liquide al 1 gennaio</b>	<b>€ 185.719</b>
<b>Disponibilità liquide al 31 dicembre</b>	<b>€ 34.266</b>



## RELAZIONE DEL COLLEGIO DEI REVISORI

Signori Associati,

il bilancio dell'esercizio chiuso al 31/12/2016 con i relativi dati comparativi del precedente esercizio, si riassume nei seguenti dati sintetici:

<b>Stato patrimoniale</b>	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
	€	€
Attività	372.117	380.078
Passività	158.851	175.760
Fondi propri	204.318	189.766
Avanzo dell'esercizio	8.948	14.552

<b>Conto economico</b>	<b>31/12/2016</b>	<b>31/12/2015</b>
	€	€
Quote e contributi	378.210	359.397
Costi	(369.897)	(351.166)
Proventi ed oneri finanziari	635	6.737
Proventi ed oneri straordinari	-	1
Imposte dell'esercizio	-	(417)
Avanzo dell'esercizio	8.948	14.522

Il Collegio dei Revisori, nominato con Assemblea del 30/04/2015 per il triennio 2015/2017 è composto dai seguenti professionisti indipendenti:

<b>Nome e Cognome</b>	<b>Società di revisione/Studio di appartenenza</b>
<b>Revisori effettivi</b>	
Francesco Gianni	Studio Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners
Ciro Di Carluccio	Deloitte
Francesco Ferrara	PwC
Giovanni Rebay	KPMG
Dante Valobra	Reconta Ernst & Young
<b>Revisori supplenti</b>	
Nicola Antoniozzi	Studio Pirola, Pennuto, Zei & Associati
Antonia Di Bella	Studio Di Bella

Non esiste una disposizione specifica che vincoli le associazioni a dotarsi di un apposito organo di controllo, come accade invece nelle società di capitali.

Tuttavia il Collegio dei Revisori è un organo di controllo specificamente previsto dallo Statuto dell'ANDAF e la sua attività è svolta a beneficio degli Associati e di coloro che interagiscono con l'Associazione confidando sul rispetto dello Statuto.

Il Collegio ha operato nel rispetto delle norme dello Statuto dell'Associazione e nel rispetto delle disposizioni riguardanti le organizzazioni non lucrative di utilità sociale (D.Lgs. 460/97).

In particolare, il Collegio dei Revisori ha concentrato il proprio controllo sull'amministrazione, essendo l'Associazione soggetta a revisione contabile volontaria da parte della società KPMG.

### **Vigilanza sull'amministrazione**

Il controllo sull'amministrazione si è sostanziato essenzialmente nelle attività di:

- vigilanza sul rispetto delle norme e delle disposizioni statutarie dell'Associazione, con particolare riferimento al perseguimento del fine istituzionale;





- vigilanza sulla salvaguardia del patrimonio sociale e il regolare svolgimento delle operazioni di gestione.

Il Collegio, ha inoltre verificato che l'organo amministrativo assicurasse la coerenza delle risorse impegnate nell'attività di supporto con quelle destinate all'attività istituzionale; ha inoltre vigilato sulla legittimità dell'operato dell'ente sia in ordine alle norme cogenti di ordine generale sia alle norme statutarie ed, infine, a quelle di normale diligenza alle quali deve comunque farsi riferimento.

Il Collegio ha altresì verificato la regolarità di funzionamento degli organi dell'Associazione in ordine:

- al rispetto delle formalità di convocazione delle riunioni;
- al rispetto dei *quorum* costitutivi e delle relative procedure di accertamento delle presenze;
- alla puntuale verbalizzazione delle adunanze degli organi stessi.

Ha, infine, vigilato sulla legittimità e conformità allo statuto delle delibere adottate dall'organo amministrativo, avendo sempre partecipato alle relative adunanze, tramite la presenza diretta o in *conference call* di propri componenti.

#### **Vigilanza sull'esistenza e congruità del sistema di rilevazione contabile**

Il Collegio ha verificato la corretta impostazione del piano dei conti, in ordine alle attività esercitate ed alla natura dell'ente e la correttezza della forma di bilancio utilizzata con riferimento alle caratteristiche dell'ente oggetto del controllo.

Il Collegio ha infine vigilato sulla congruità dei criteri di valutazione adottati per la predisposizione del bilancio.

#### **Vigilanza sui risultati dell'Associazione**

Si fa riferimento ai risultati delle aziende non profit essenzialmente sotto un triplice profilo: quello dell'efficacia istituzionale, da intendersi come propensione ad ottenere risultati in diretto adempimento degli scopi statuari; quello dell'efficienza, da intendersi come capacità di utilizzare al meglio le risorse disponibili, e quello dell'economicità, intesa come capacità di perseguire un equilibrio economico nel lungo periodo.

Il Collegio ha assolto ai suoi compiti di vigilanza monitorando l'attività dell'Associazione e verificando che la stessa rispondesse equilibratamente a tutti e tre i profili sopra esposti.

\* \* \*

Il Collegio dei Revisori, alla luce delle considerazioni che precedono, esprime parere favorevole all'approvazione del bilancio dell'ANDAF chiuso al 31/12/2016 così come predisposto dal Consiglio Direttivo.

Milano 7 aprile 2017

  
Il Collegio dei Revisori  
Dott. Francesco Gianni

  
Dott. Ciro Di Carluccio

  
Dott. Francesco Ferrara

  
Dott. Giovanni Rebay

  
Dott. Dante Valobra



# CERTIFICAZIONE SOCIETA' DI REVISIONE



KPMG S.p.A.  
Revisione e organizzazione contabile  
Via Vittor Pisani, 25  
20124 MILANO MI  
Telefono +39 02 6763.1  
Email [it-fmauditaly@kpmg.it](mailto:it-fmauditaly@kpmg.it)  
PEC [kpmgspa@pec.kpmg.it](mailto:kpmgspa@pec.kpmg.it)

## Relazione della società di revisione indipendente

Ai Soci della  
ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

Abbiamo svolto la revisione contabile dell'allegato bilancio d'esercizio della ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari, costituito dallo stato patrimoniale al 31 dicembre 2016, dal conto economico per l'esercizio chiuso a tale data e dalla nota integrativa.

### **Responsabilità del Consiglio Direttivo per il bilancio d'esercizio**

Il Consiglio Direttivo della ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari è responsabile per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità ai principi contabili applicabili agli Enti Non Profit illustrati nella nota integrativa.

### **Responsabilità della società di revisione**

E' nostra la responsabilità di esprimere un giudizio sul bilancio d'esercizio sulla base della revisione contabile. Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) elaborati ai sensi dell'art. 11, del D.Lgs. n. 39/10. Tali principi richiedono il rispetto di principi etici, nonché la pianificazione e lo svolgimento della revisione contabile al fine di acquisire una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio non contenga errori significativi.

La revisione contabile comporta lo svolgimento di procedure volte ad acquisire elementi probativi a supporto degli importi e delle informazioni contenuti nel bilancio d'esercizio. Le procedure scelte dipendono dal giudizio professionale del revisore, inclusa la valutazione dei rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Nell'effettuare tali valutazioni del rischio, il revisore considera il controllo interno relativo alla redazione del bilancio d'esercizio dell'impresa che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta al fine di definire procedure di revisione appropriate alle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno dell'impresa. La revisione contabile comprende altresì la valutazione dell'appropriatezza dei principi contabili adottati, della ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli amministratori, nonché la valutazione della presentazione del bilancio d'esercizio nel suo complesso.

Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Società per azioni  
Capitale sociale  
Euro 9.525.650,00 i.v.  
Registro Imprese Milano e  
Codice Fiscale N. 00709600159  
R.E.A. Milano N. 512967  
Partita IVA 00709600159  
VAT number IT00709600159  
Sede legale: Via Vittor Pisani, 25  
20124 Milano MI ITALIA

Ancona Aosta Bari Bergamo  
Bologna Bolzano Brescia  
Catania Como Firenze Genova  
Lecce Milano Napoli Novara  
Padova Palermo Parma Perugia  
Pescara Roma Torino Treviso  
Trieste Varese Verona

KPMG S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero.





**ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari**  
*Relazione della società di revisione*  
31 dicembre 2016

### **Giudizio**

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari al 31 dicembre 2016 e del risultato economico per l'esercizio chiuso a tale data, in conformità ai principi contabili applicabili agli Enti Non Profit illustrati nella nota integrativa.

### **Altri aspetti**

La presente relazione non è emessa ai sensi di legge, stante il fatto che la ANDAF Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari, nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016, non era obbligata alla revisione legale dei conti. Il nostro incarico non ha pertanto comportato lo svolgimento delle procedure di revisione finalizzate alla verifica della regolare tenuta della contabilità sociale previste dal principio di revisione SA Italia 250B.

Milano, 3 aprile 2017

KPMG S.p.A.

Claudio Mariani  
Socio



## BUDGET ANDAF 2017

Approvato nel corso del Consiglio Direttivo del 19/12/2016

Componenti positivi	Bilancio 2015	Budget 2016	Preconsuntivo 2016	Budget 2017
Quote soci ordinari, straordinari, aggregati e senior	281.210	280.000	266.610	270.000
Quote soci sostenitori	62.000	62.000	60.000	60.000
<b>Totale quote associative</b>	<b>343.210</b>	<b>342.000</b>	<b>326.610</b>	<b>330.000</b>
Contributi diversi	16.187	15.000	11.130	12.000
Rimborso spese IAFEI	-	35.000	32.214	32.000
<b>Totale componenti positivi</b>	<b>359.397</b>	<b>392.000</b>	<b>369.954</b>	<b>374.000</b>
Componenti negativi	Bilancio 2015	Budget 2016	Preconsuntivo 2016	Budget 2017
Segretariato generale e personale	144.820	148.500	133.817	143.500
Rivista ANDAF Magazine	48.800	48.000	48.800	49.000
Spese segreteria IAFEI	-	18.000	25.500	25.000
Sedi di Milano e Roma	21.243	22.000	21.243	30.000
Costi vitto alloggio e viaggi	43.848	44.000	37.516	36.000
Organizzazione convegni sezioni e nazionale	5.109	8.000	7.531	8.000
Noleggi vari	5.123	6.000	2.424	2.150
Iscrizioni e quote associative	19.484	20.000	18.003	18.000
Consulenze e prestazioni di terzi	30.328	36.000	27.728	30.000
Spese telefoniche	9.959	9.000	9.255	9.500
Spese postali	5.810	6.000	5.118	5.500
Materiale di consumo (cancelleria, materiale pubb.)	4.858	5.000	2.630	3.000
Canoni di manutenzione	254	500	1.456	1.500
Commissioni e spese bancarie	998	1.000	302	500
Spese varie	9.855	10.000	8.193	6.500
Ammortamenti e svalutazioni	677	5.200	5.200	5.200
<b>Totale componenti negativi</b>	<b>351.166</b>	<b>387.200</b>	<b>354.716</b>	<b>373.350</b>
<b>Differenza tra componenti positive e negative</b>	<b>8.231</b>	<b>4.800</b>	<b>15.238</b>	<b>650</b>
Gestione finanziaria	6.736		766	
Gestione straordinaria	1		- 5.850	
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>14.968</b>	<b>4.800</b>	<b>10.154</b>	<b>650</b>
Imposte	417	4.800	234	
<b>Risultato dopo le imposte</b>	<b>14.551</b>	<b>-</b>	<b>9.920</b>	<b>650</b>





Associazione Nazionale  
Direttori Amministrativi e Finanziari

Corso Genova, 6 - 20123 Milano  
Tel 02 83242288; Fax 02 58118993  
[www.andaf.it](http://www.andaf.it)

