

CORPORATE GOVERNANCE

FARNESE
GROUP

il Gruppo Farnese – Vini Fantini

Il contesto di riferimento

il Gruppo Farnese – Vini Fantini

Il contesto di riferimento

IL MODELLO DI BUSINESS

Farnese Vini S.r.l. nasce nel 1994 dal sogno imprenditoriale di tre persone (valentino Sciotti, Camillo De Iulis e Filippo Baccalaro) , che , senza alcuna disponibilità finanziaria , decidono di costituire una Società operante nel settore del vino con un modello di gestione che si discostava completamente dalla visione tradizionale di cantina.

Un'Azienda senza vigneti e senza mezzi propri di produzione con collaborazioni ed integrazioni con il territorio (Viticoltori e Cantine Sociali) e con una forte vocazione all'export sin dalle origini. Un modello di business davvero unico, leggero (asset light) e flessibile rispetto alle tradizionali cantine italiane.

Farnese Vini possiede e gestisce vigneti di limitata estensione, ma ha partnership di lungo periodo con circa 120 produttori locali di alto livello del Centro-Sud, che l'azienda pone in contatto con i mercati mondiali grazie alla sua rete distributiva in 70 paesi in tutto il mondo. La rete di partnership con i produttori locali garantisce un forte radicamento e identificazione con il territorio e accesso diretto a un'ampia gamma di uve di alta qualità.

IL MODELLO DI BUSINESS

il Gruppo Farnese – Vini Fantini Il contesto di riferimento

Il modello consente di garantire il controllo completo della catena del valore, con forti capacità di esternalizzazione delle operations pur mantenendo attività a valore aggiunto come la capacità di intercettare i gusti dei consumatori (in particolare le nuove generazioni) sui mercati internazionali e di garantire un elevato rapporto qualità-prezzo grazie a un team di 19 enologi (con la supervisione del co-fondatore Filippo Baccalaro e di Alberto Antonini, enologi di fama mondiale). L'approccio al mercato è cliente-centrico, basato su un'offerta di vini con un posizionamento prezzi particolarmente interessante per i giovani consumatori, relazioni stabili e durature con un folto gruppo di distributori fidelizzati e forte identità del marchio, ottenuta attraverso un packaging accattivante.

Elementi differenzianti e vincenti rispetto ai competitor sono:

- modello di business asset light, unico in Italia fra i produttori vinicoli più rilevanti;
- monitoraggio continuo del mercato finalizzato a cercare di anticipare le tendenze presentando 30 nuove configurazioni di prodotto ogni due anni;
- confronto costante fra i 19 enologi (supportati esternamente da due "guru" di fama internazionale) tutti con medesimo livello culturale e esperienze internazionali, che garantisce un continuo scambio di esperienze e l'evoluzione costante dei prodotti.

il Gruppo Farnese – Vini Fantini

Il contesto di riferimento

Prima dell'ingresso degli Investitori Finanziari (21 Investimenti entrerà nella compagine societaria a partire dal febbraio 2013 rilevando il 63 % del capitale) l'Azienda presenta le seguenti caratteristiche :

- Forte potere decisionale della Proprietà (Azienda di famiglia)
- Organizzazione «piatta» senza definizione specifica di ruoli , mansioni, poteri e/o deleghe
- Mancata partecipazione ai momenti progettuali/decisionali . Assenza di formalizzazione dei risultati e degli obiettivi per entità e funzione.
- Polverizzazione operativa accentuata (opera in cinque diverse regioni)
- L'Azienda sta affrontando una fase di cambiamenti strategici e organizzativi dovuti alla crescita che rendono la struttura del Gruppo instabile.
- I processi chiave sono difformi tra le Società e non robusti.
- La percezione del ruolo della Corporate non è molto forte.
- Il sistema informativo della Corporate deve essere profondamente rinnovato .
- Il quadro di insieme relativo alla base dati, agli strumenti, alle competenze tecniche ed operative è estremamente disomogeneo.

il Gruppo Farnese – Vini Fantini

Il Project Management

L'ingresso degli investitori Istituzionali in Azienda porta a maturazione l'esigenza di dotarsi di un modello di controllo

OBIETTIVI DEL MODELLO DI CONTROLLO SONO :

- Rafforzamento del ruolo della Corporate nei processi chiave (politiche commerciali, acquisti, tesoreria, controllo di gestione)
- Formalizzazione di un modello di Governance con attribuzione di deleghe e procure
- Formalizzazione di un sistema procedurale per le aree gestionali più critiche e a maggior impatto economico/finanziario
- Produzione di un reporting gestionale strutturato su base mensile.
- Emissione di un bilancio trimestrale (consolidato gestionale).
- Introduzione del rolling forecast con modellizzazione dei dati e stime affidabili di prechiusura economica e finanziaria (simulazioni).
- Incremento dell'affidabilità delle informazioni con uniformità dei criteri di valutazione (magazzino , crediti, ...) tra reporting gestionale e formale (bilancio).
- Controllo diretto della base dati delle consociate e verifica costante dell'affidabilità del reporting periferico.
- Riduzione dei tempi di esecuzione su reporting e bilancio.
- Riduzione delle strutture amministrative centrali e periferiche con variabilizzazione dei costi di gestione .
- Integrazione tra funzioni aziendali utilizzando controlling ed IT come veicolo

il Gruppo Farnese – Vini Fantini Il Project Management

Il progetto di strutturazione del modello di controllo prevede l'esecuzione di tre fasi fondamentali :

- **PROCESS MAPPING** con analisi dei processi chiave e definizione dei punti di controllo gestionale;
- Un **ASSESSMENT ORGANIZZATIVO E DELLA GOVERNANCE** per pervenire all'introduzione di un Modello di Organizzazione , Gestione e Controllo in compliance con il D.Lgs 231/2001 e s.m.
- Il disegno di un nuovo **SISTEMA INTEGRATO DI REPORTING**

Per favorire la massima integrazione tra le attività di progetto verrà nominato un unico Project Manager che riporterà al CdA e che presiederà i tre Team di lavoro garantendo l'efficienza e l'efficacia nello svolgimento delle attività e l'assenza di duplicazioni nelle attività stesse.

La SPONSORSHIP dell'intervento sarà garantita dal Consiglio di Amministrazione.

In linea con le *best practice* di *corporate governance*, la Società ha avviato nel 2017 un percorso di progressiva sensibilizzazione verso i temi di *compliance*, dotandosi di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. Lgs 231/01 - approvato dal CdA nel mese di marzo 2019 - e di un Organismo di Vigilanza - che si insedierà ufficialmente nel corso del medesimo CdA.

La predisposizione del Modello 231/01 è stata svolta per processo, con l'obiettivo di consentire un più agevole presidio dei rischi reato ex D. Lgs. 231/01 ed un più immediato legame con le attività operative in essere.

Dall'analisi del Modello di *governance* e dell'organizzazione aziendale - svolte in fase di redazione del Modello 231 - sono emerse alcune aree di miglioramento, che sono state in parte implementate dalla Società, tra cui ad esempio:

- **definizione di *Role Profile* e *Job Description***
- **elaborazione di procedure operative**
- **elaborazione di standard contrattuali conformi ai requisiti 231**
- **definizione di flussi di reporting verso il costituendo OdV**
- **elaborazione di uno schema di *Delegation of Authority***

Framework di riferimento



» Il Gruppo Farnese ha avviato un percorso di sviluppo del proprio sistema di governance, che consentirà - attraverso il supporto specialistico di Protiviti - di dotarsi, in linea con le Best Practices, di un **Modello di Organizzazione Gestione e Controllo** e di essere compliant con il **D.Lgs. 231/2001**. Il **perimetro di azione abbraccia** tutte le legal entity del Gruppo, ad esclusione di *Caldora Srl* e *Tenute Rossetti Srl*.



» Nel corso delle attività, il **Team di Progetto** ha rilevato **marginii di miglioramento organizzativo** che avrebbero impatto sia sull'efficace implementazione del Modello, sia soprattutto sulla gestione ottimale e sul controllo dei processi.



IMPROVEMENT AREAS

OVERVIEW

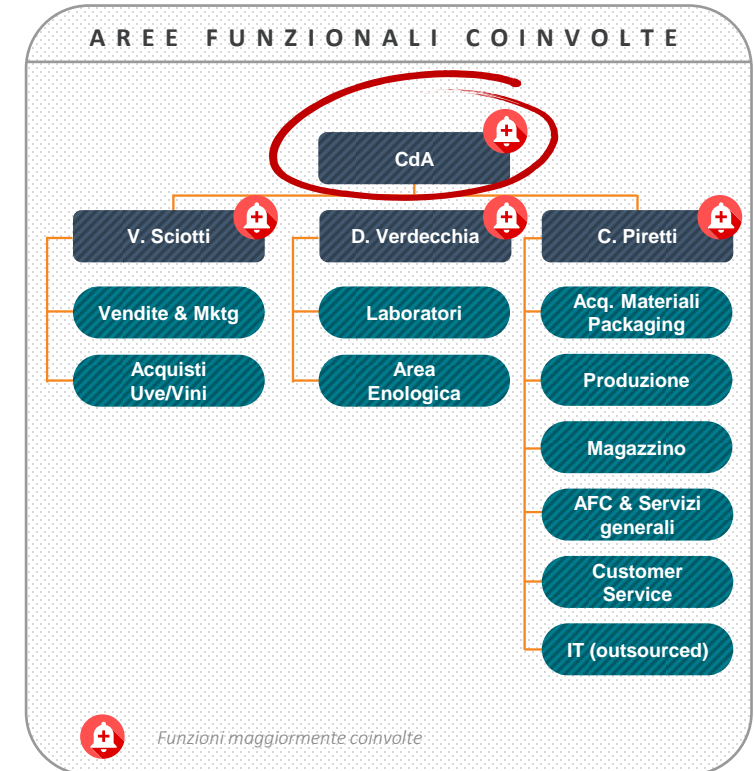
Seguono le principali aree di miglioramento* individuate durante le analisi svolte per la definizione del MOGC 231/01:



**Nota: i gap riscontrati sono stati rilevati durante le interviste svolte per la stesura del MOGC 231/2001 e non sono pertanto esaustivi per un'analisi organizzativa.*

IMPROVEMENT AREAS
1) CORPORATE GOVERNANCE

#	Area di miglioramento	Rischio	Proposta Protiviti	Priorità
1	Assenza di un Organismo di Vigilanza per ciascuna legal entity del Gruppo*	Mancata implementazione del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex D.Lgs 231/01 Assenza di presidio su processi critici per il business	Individuazione dei soggetti idonei a ricoprire l'incarico di membri dell'OdV; Erogazione training ad hoc a beneficio dei soggetti (i.e. auditor, sindaci, membri OdV) nominati	Alta
2	Assenza di una Funzione di Internal Audit o Funzione preposta al Controllo interno	Potenziali lacune nel sistema di controllo interno Perdita di efficienza nei processi, a causa di una carente valutazione dell'adeguatezza dell'organizzazione	Co-sourcing/Out-sourcing nella gestione della funzione Internal Audit	Media
3	Mancata nomina di un collegio sindacale per tutte le legal entity del Gruppo (i.e. Farnese Vini Srl, Ro.de.a Srl, Vigneti del Salento Srl, Luccarelli Srl, Vesevo Srl, Vigneti del Vulture Srl, Tenimenti Zabù Srl)	Potenziale violazione del principio di corretta gestione e di adeguatezza dell'assetto organizzativo, contabile ed amministrativo	Individuazione di soggetti idonei a ricoprire in maniera indipendente le cariche non assegnate; Erogazione training ad hoc a beneficio dei soggetti (i.e. auditor, sindaci, membri OdV) nominati	Media



*In coerenza con i requisiti di compliance del D.Lgs. 231/2001, il Gruppo Farnese intende dotarsi di un OdV che vigili sulla corretta applicazione del Modello.






Bassa priorità



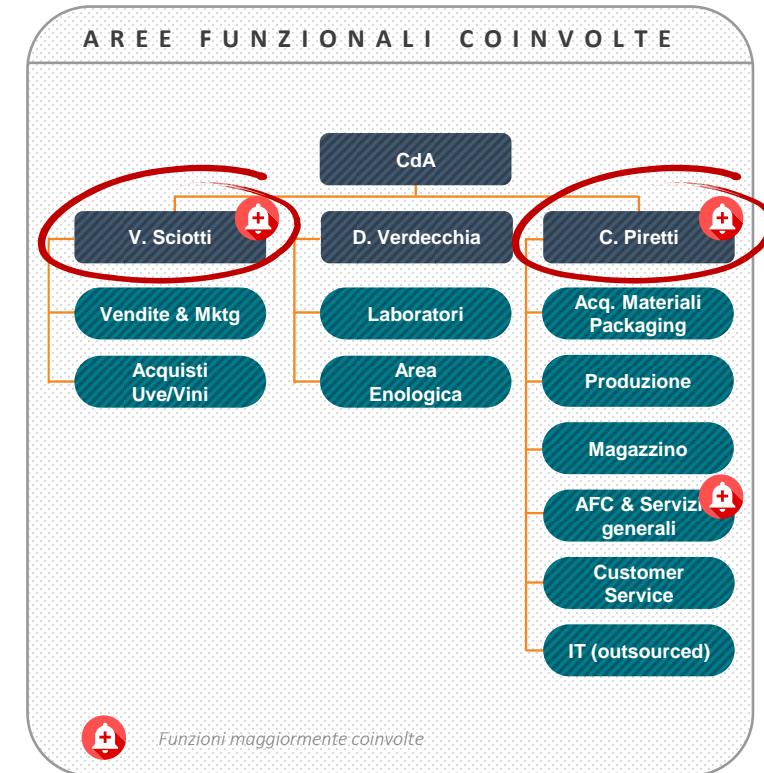
Media priorità



Alta priorità

#	Area di miglioramento	Rischio	Proposta Protiviti	Priorità
1	Assenza di un processo di recruiting formalizzato	Processo di recruiting potenzialmente soggetto a logiche corruttive	Individuazione di criteri di selezione formali, oggettivi e tracciabili	
2	Possibilità di assumere job profile diversi dai profili per i quali è stato assegnato un budget dedicato	Mancato rispetto del piano di assunzione e del budget HR	Stesura di una procedura per il recruiting che rispetti il piano delle assunzioni approvato dal CdA	
3	Assenza di procedure formalizzate per la gestione di contenziosi giuslavoristici	Gestione non efficiente dei contenziosi giuslavoristici	Stesura procedure operative per la gestione di contenziosi giuslavoristici	

IMPROVEMENT AREAS 2) HR MANAGEMENT



Bassa priorità









Media priorità

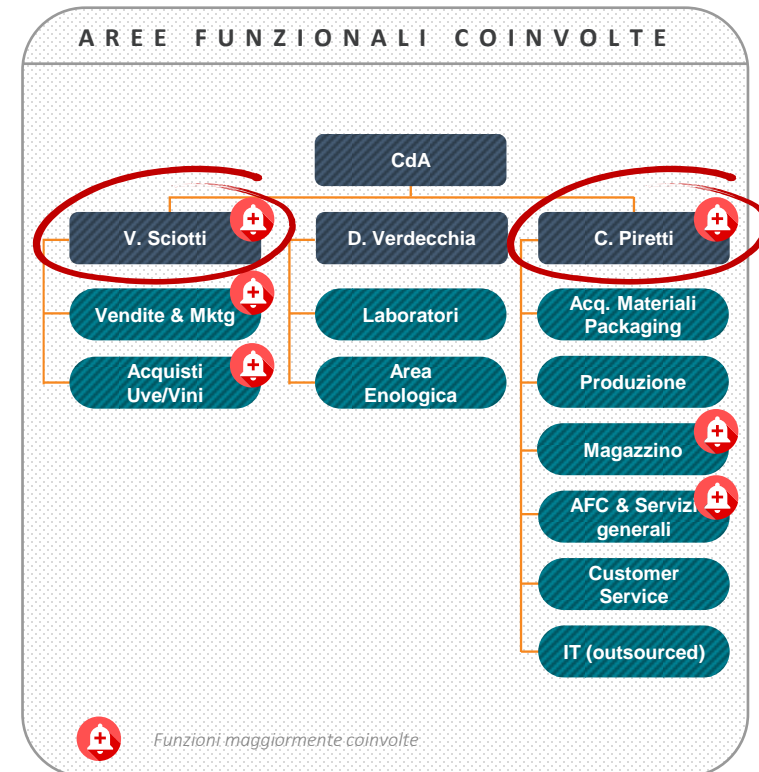


Alta priorità

CORPORATE GOVERNANCE

#	Area di miglioramento	Rischio	Proposta Protiviti	Priorità
1	Ruoli organizzativi in conflitto nella struttura corrente (i.e. Resp. Commerciale e Resp. Mktg)	Struttura potenzialmente non efficace nella realizzazione degli obiettivi aziendali	Analisi organizzativa per ridefinizione struttura organizzativa e relativi flussi informativi / decisionali	
2	Carenza di Segregation of Duties nelle attività svolte dalla Funzione Logistica, (e.g. caricamento di documenti relativi al ciclo attivo nel sistema informatico e modifica dei prezzi dai referenti della Logistica)	Potenziale carenza di controllo su processi chiave a seguito di accentramenti di potere. Potenziali ritardi nell'evasione degli ordini per sovraccarico di attività in capo alla Funzione Logistica	Analisi organizzativa per riallocazione dei poteri decisionali in funzione del ruolo ricoperto	
3	Carenza di Segregation of Duties nelle attività svolte dalla Funzione Tesoreria e Bilancio (e.g. Resp. Bilancio può disporre pagamenti in autonomia senza autorizzazioni preventive)	Potenziale carenza di controllo su processi chiave a seguito di accentramenti di potere	Analisi organizzativa per riallocazione dei poteri decisionali in funzione del ruolo ricoperto	
4	Assenza di policy e procedure formalizzate	Perdita di know-how in caso di turnover del personale. Ridotto controllo sui processi	Stesura di policy e procedure aggiornate per i processi aziendali	
5	Assenza di deleghe e procure formalizzate (i.e. funzione Acquisti)	Rischio di azioni non autorizzate intraprese in nome e per conto del Gruppo	Formalizzazione delle deleghe e delle procure	
6	Assenza di role profile / job description*	Perdita di efficienza organizzativa in caso di turnover del personale	Redazione role profile / job description	

**IMPROVEMENT AREAS
3) ORGANIZATIONAL STRUCTURE
AND PROCESS MANAGEMENT**



* Criticità trasversale con HR Management.








Bassa priorità



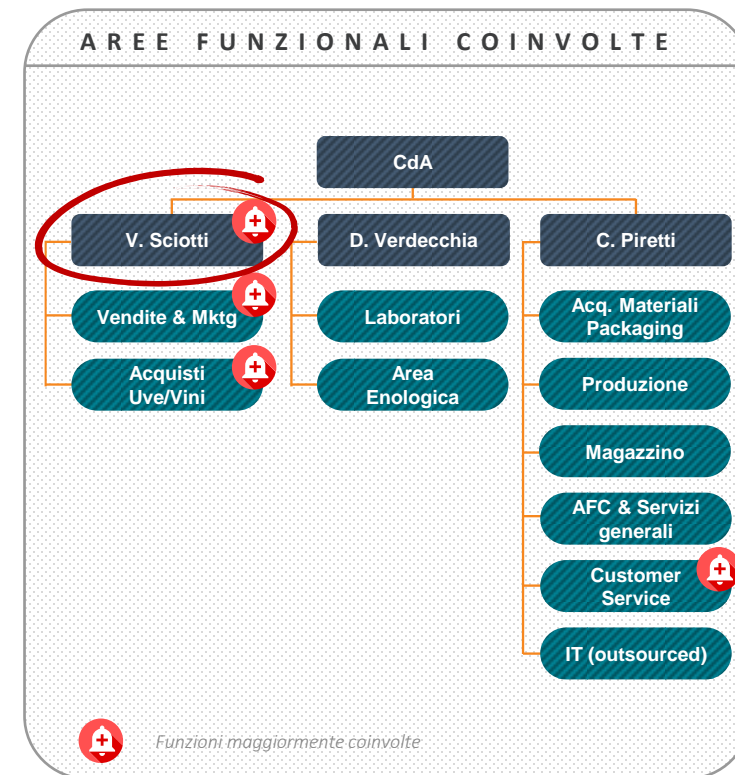
Media priorità








Alta priorità

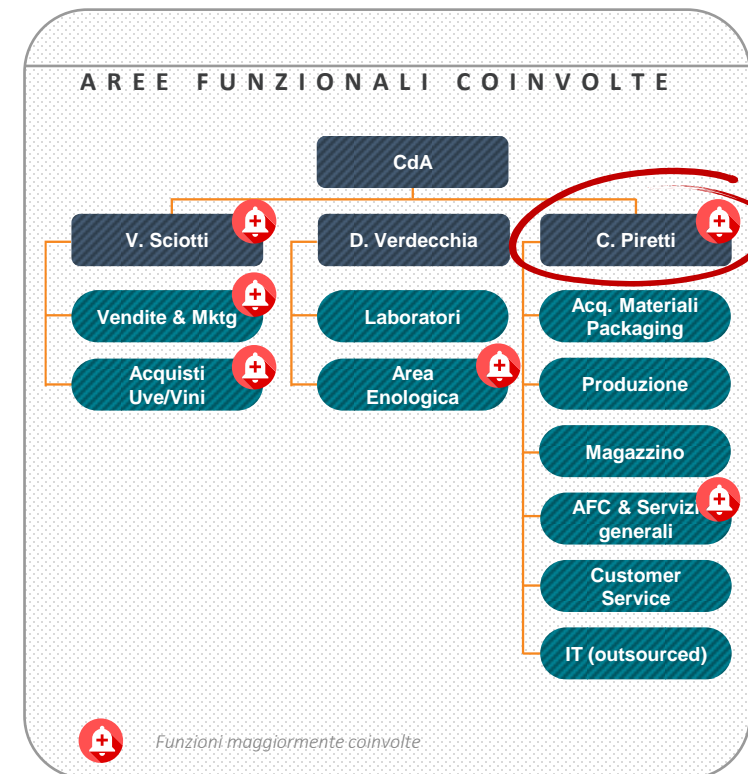
#	Area di miglioramento	Rischio	Proposta Protiviti	Priorità
1	Limitato controllo delle spese di rappresentanza sostenute	Potenziale utilizzo indebito o abuso delle spese di rappresentanza	Rafforzamento dei presidi di controllo riguardanti le spese sostenute nel computo di attività commerciali Autorizzazione preventiva formale delle spese di rappresentanza	
2	Gap di formalizzazione del rapporto con agenti commerciali	Rischio di comportamenti degli agenti commerciali non in linea con gli standard etici del Gruppo; Rischio di contenziosi con agenti commerciali	Mappatura dei rapporti attualmente in essere (as is) e contrattualizzazione dei rapporti non formalizzati o ottenimento di liberatorie da parte degli agenti	
3	Formalizzazione di un sistema di <i>vendor rating</i> per la valutazione dei fornitori (ciclo passivo)	Mancato controllo sulla qualità, l'economicità e l'affidabilità dei fornitori	Irrobustimento del sistema di <i>vendor rating</i> già in dotazione	
4	Carenze nel reporting delle attività promozionali messe in atto	Utilizzo delle attività promozionali volto ad aggirare i limiti minimi di prezzo imposti	Mappatura delle attività promozionali in atto (as is) e stesura di adeguate procedure autorizzative per rendicontazione delle attività promozionali	
5	Mancato controllo sul superamento limiti di fido dei clienti	Superamento delle soglie di rischio accettabili dal Gruppo	Formalizzazione delle logiche autorizzative per il superamento dei limiti di fido dei clienti	




IMPROVEMENT AREAS 4) PROCESS CONTROL, REPORTING SYSTEM & TRACEABILITY (1/2)



#	Area di miglioramento	Rischio	Proposta Protiviti	Priorità
6	Limitata conversione degli Ordini di Acquisto in contratti formalizzati	Impossibilità di rivalersi con il fornitore in caso di acquisti di beni/servizi non conformi agli standard qualitativi pattuiti	Mappatura dei rapporti commerciali non basati su contratto formalizzato ed avvio attività di contrattualizzazione (i.e. mediante <i>Contratti Quadro</i>)	
7	Assenza nel budget del livello di dettaglio necessario ad un controllo puntuale delle spese sostenute	Potenziale dirottamento / distrazione di fondi stanziati a budget (i.e. locazione immobili)	Formalizzazione reportistica di dettaglio sull'utilizzo dei fondi stanziati a budget	
8	Assenza di un sistema di <i>customer experience</i> nella valutazione della soddisfazione clienti (ciclo attivo)	Messa in atto, da parte di agenti commerciali del Gruppo, di tecniche commerciali scorrette o estorsive	Implementazione di un sistema di <i>customer experience</i>	
9	Gestione occasionale del procurement di prodotti enologici in caso di «primo acquisto» senza la necessaria autorizzazione della Proprietà	Selezione del fornitore potenzialmente inefficiente	Irrobustimento delle procedure di selezione del fornitore in caso di «primo acquisto» di prodotto enologico	
10	Necessità di mappare e formalizzare l'utilizzo di marchi commerciali del Gruppo da parte di terzi	Utilizzo non autorizzato di marchi di proprietà del Gruppo	Mappatura degli utilizzi non autorizzati (as is) e attività di contrattualizzazione	

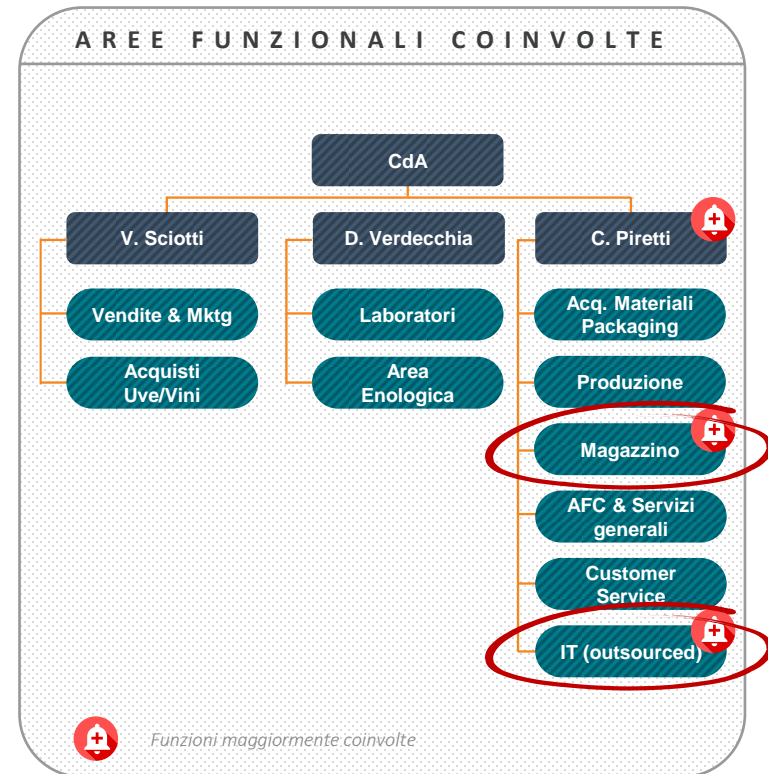
IMPROVEMENT AREAS 4) PROCESS CONTROL, REPORTING SYSTEM & TRACEABILITY (2/2)



#	Area di miglioramento	Rischio	Proposta Protiviti	Priorità
1	Carenze strutturali nell'ERP aziendale Essenza (i.e. verifica accessi e tracciabilità modifiche sui dati)	Potenziali interventi non autorizzati sui dati nel sistema	Avviare un processo di software selection per la sostituzione dell'ERP attualmente in uso	
2	Insufficiente frequenza di update degli ordini di vendita gestiti con il sistema (2/g)*	Potenziali carenze di efficienza nel processo di evasione degli ordini di vendita (vedere sez. 3.2)	Implementazione di un Sistema di Gestione Ordini real time e revisione del processo operativo di immissione degli ordini di vendita	
3	Gestione manuale del processo di assemblaggio merci per l'evasione degli ordini	Potenziali carenze di efficienza nel processo di evasione ordini di vendita	Introduzione di un sistema di bar code per la gestione dei prodotti in magazzino per l'evasione degli ordini	

IMPROVEMENT AREAS

5) IT INFRASTRUCTURE



* Criticità trasversale con Organizational Structure and Process Manager



Bassa priorità



Media priorità



Alta priorità

I RISULTATI DELL'INDAGINE INTERNA – PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

L'attuale assetto di *governance* consente - formalmente - un presidio dei rischi normativi di *compliance*, in ottica di *continuous improvement*, si segnala la necessità di ridefinire il Modello di *governance* della Società, per renderlo compatibile e coerente con le direzioni strategiche intraprese.

Il modello attuale non consente infatti di assicurare un efficiente ed efficace supporto al business attuale e - con le attuali prospettive di incremento dei volumi gestiti - tale esigenza di riorganizzazione potrebbe diventare nel medio termine una necessità non prorogabile per consentire una crescita sostenibile nel lungo periodo.

In tale ottica, le aree di miglioramento ad oggi non ancora indirizzate - che si suggerisce di risolvere tempestivamente con opportune azioni d'intervento - sono:

- **eccessivo numero di riporti funzionali diretti verso gli AD / DG**
- **assenza di presidi organizzativi dedicati ad aree rilevanti (e.g. *audit/rischi/compliance*, CRM)**
- **assenza di analisi del fabbisogno organizzativo in funzione del piano strategico**
- **presenza di risorse in potenziale conflitto di interesse tra più Funzioni (i.e. Marketing e Sales)**
- **limitata chiarezza nell'organigramma sulla allocazione delle responsabilità tra i due AD**

I RISULTATI DELL'INDAGINE INTERNA – PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

Dal punto di vista della *governance*, si riscontra inoltre un'**elevata dipendenza delle risorse del Gruppo dai due AD.**

A tal proposito, si segnala che è in corso di valutazione un percorso di delega volto a ridurre l'attuale dipendenza del Gruppo dalle figure chiave dei due AD ed un ulteriore rafforzamento della struttura organizzativa, mediante l'inserimento di un nuovo «livello manageriale». L'ingresso di nuove figure, infatti, solleverebbe il vertice dai compiti maggiormente operativi, consentendogli di dedicarsi allo sviluppo dei progetti a maggiore valenza strategica, alla ricerca di nuove opportunità di crescita (ad es. M&A), ed all'ulteriore consolidamento del business.

MODELLO DI CORPORATE GOVERNANCE

IL PROCESSO DI **MIGLIORAMENTO CONTINUO** DELLA CORPORATE GOVERNANCE E DELL'ADOZIONE DI UN SISTEMA DI ORGANIZZAZIONE , GESTIONE E CONTROLLO IN CONFORMITA' CON I DETTAMI DEL D.LGS. 231/2001 e S.M. HA PRODOTTO I SEGUENTI RISULTATI :

- **ADOZIONE DI UN CODICE ETICO AZIENDALE**
- **EMISSIONE DEL MANUALE OPERATIVO DI GESTIONE E CONTROLLO – PARTE GENERALE**
- **EMISSIONE DEL MANUALE OPERATIVO DI GESTIONE E CONTROLLO – PARTE SPECIALE**
- **DEFINIZIONE DEI ROLE PROFILE DEI PRINCIPALI RESPONSABILI OPERATIVI AZIENDALI (SEGUE ESEMPIO)**
- **ATTRIBUZIONE DI PROCURE NOTARILI PER I PRINCIPALI RESPONSABILI OPERATIVI AZIENDALI**

Informazioni Generali

Ruolo: Supervisore Acquisti Vino Sfuso e Mosto.

Dipartimento: Acquisti Vino Sfuso e Mosto.

Dipendenza gerarchica: Amministratore Delegato.

Dipendenza funzionale: Autonomo.

Riparti organizzativi: Personale Acquisti.

Principali flussi informativi interni: Amministratore Delegato, Area Tecnico Enologica, Regulatorio, Qualità e Sicurezza Alimentare, Compliance.

Principali flussi informativi esterni: Autorità competenti in ambito enologico, Fornitori, Auditors di Sistema Integrato.

Obiettivi della posizione: Implementare ed assicurare l'efficacia del sistema di Gestione Acquisti, mantenendo gli standard operativi che garantiscano la continuità della compliance alle norme cogenti e volontarie nel tempo nonché gli obiettivi economici e finanziari definiti dall'Azienda.

Requisiti minimi: Laurea Magistrale oppure esperienza > 10 anni del settore vitivinicolo, buona conoscenza lingua Inglese o spagnola o francese, conoscenza della normativa cogente applicata alla gestione dei vini sfusi e dei mosti.

Principali attività operative

- provvedere agli approvvigionamenti necessari di vino sfuso e/o mosto;
- elaborare programmi di approvvigionamento in funzione dei fabbisogni ipotizzati in fase di budgeting e puntualizzati periodicamente (mensilmente) in fase di pianificazione delle produzioni di imbottigliato;
- garantire il rispetto delle procedure d'acquisto;
- condurre ricerche di mercato sulle forniture unitamente al mediatore di riferimento ed all'Area Tecnico Enologica (Supervisore Enologico);
- collaborare nella gestione dell'attività di selezione e qualificazione dei fornitori;
- definire e stipulare contratti di acquisto, fissando condizioni di fornitura in funzione di esigenze qualitative e finanziarie con il supporto tecnico operativo del Mediatore di riferimento;
- informare gli addetti al ricevimento circa tempi, modalità e caratteristiche tecniche del prodotto per preparare la ricezione delle merci;

Attività di Sistema Integrato e Compliance

- Controllo di primo livello sui rischi aziendali che insistono sui processi che coinvolgono la Gestione Acquisti di vino sfuso e mosto, con particolare riferimento ai rischi di compliance (e.g. normativa cogente, D. Lgs. 231/01, anti-corrruzione, rispetto del Codice Etico e del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo) per tutte le Società del Gruppo Farnese.

DEFINIZIONE DEI ROLE PROFILE DEI PRINCIPALI RESPONSABILI OPERATIVI AZIENDALI