



Living network

Relazione Finanziaria Annuale
2011

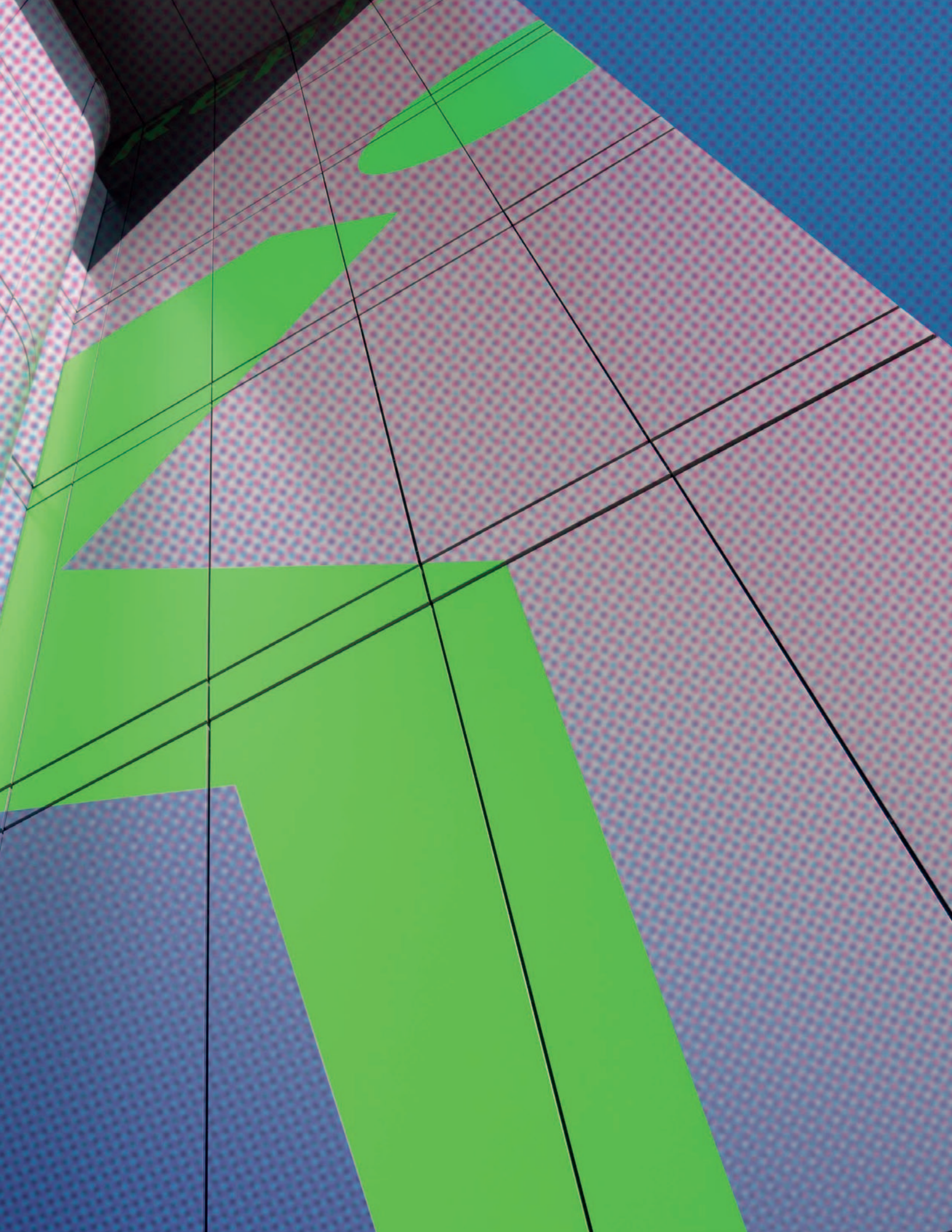


Relazione Finanziaria Annuale
2011

REPLY

Indice

5	Organi di Amministrazione e Controllo
7	I risultati del Gruppo in sintesi
10	Lettera agli Azionisti
13	Reply Living network
43	Relazione sulla gestione
44	Principali rischi ed incertezze cui Reply S.p.A. e il Gruppo sono esposti
47	Analisi della situazione economico-finanziaria del Gruppo
53	Principali operazioni societarie del 2011
54	Reply in borsa
57	La Capogruppo Reply S.p.A.
60	Corporate Governance
60	Altre informazioni
62	Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio
62	Evoluzione prevedibile della gestione
63	Proposta di approvazione del bilancio e di destinazione del risultato dell'esercizio
65	Bilancio consolidato al 31 dicembre 2011
66	Conto economico consolidato
67	Conto economico complessivo consolidato
68	Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata
69	Variazioni del patrimonio netto consolidato
70	Rendiconto finanziario consolidato
71	Note di commento
117	Prospetti allegati
123	Attestazione del Bilancio consolidato ai sensi del art. 154 bis del D. Lgs. 58/98
124	Relazione del Collegio Sindacale
126	Relazione della Società di Revisione
129	Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2011
130	Conto economico
130	Conto economico complessivo
131	Situazione patrimoniale-finanziaria
132	Variazioni del patrimonio netto
133	Rendiconto finanziario
134	Note di commento
177	Prospetti allegati
184	Attestazione del Bilancio d'esercizio ai sensi del art. 154 bis del D. Lgs. 58/98
185	Relazione del Collegio Sindacale
192	Relazione della Società di Revisione
195	Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2011
229	Relazione annuale sulla remunerazione



Organi di Amministrazione e Controllo

Consiglio di Amministrazione

Presidente e Amministratore Delegato

Mario Rizzante

Amministratore Delegato

Tatiana Rizzante

Consiglieri

Oscar Pepino

Claudio Bombonato

Fausto Forti ⁽¹⁾ ⁽²⁾ ⁽³⁾

Marco Mezzalama ⁽¹⁾ ⁽²⁾

Carlo Alberto Carnevale Maffè ⁽¹⁾ ⁽²⁾

Collegio Sindacale

Presidente

Cristiano Antonelli

Sindaci effettivi

Paolo Claretta Assandri

Ada Alessandra Garzino Demo

Società di Revisione

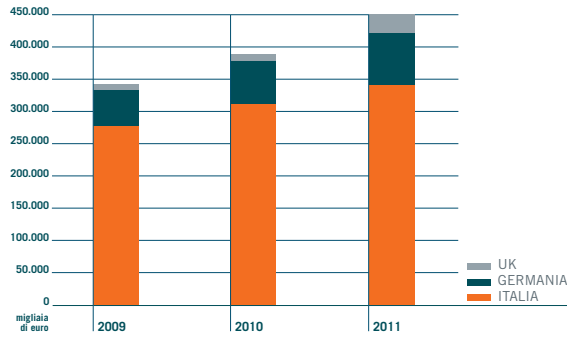
Reconta Ernst & Young S.p.A.

(1) Amministratori non investiti di deleghe operative.

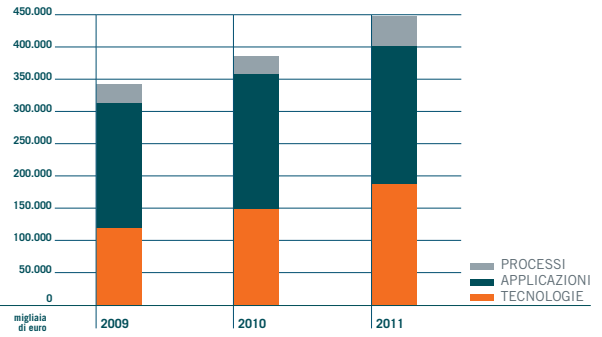
(2) Amministratori indipendenti ai sensi del Codice di Autodisciplina elaborato dal Comitato per la Corporate Governance delle Società Quotate.

(3) Lead Independent Director.

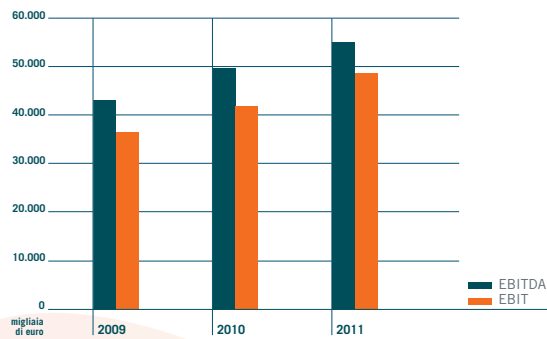
Ricavi per area geografica



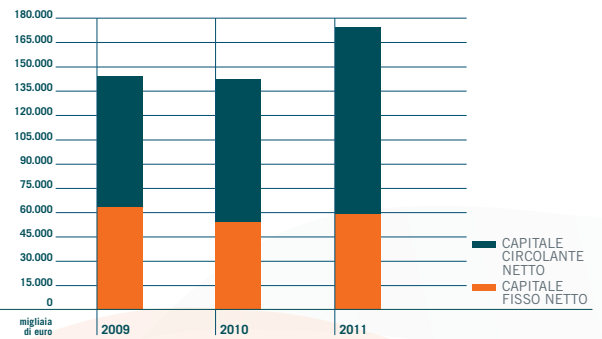
Ricavi per linee di business



Redditività



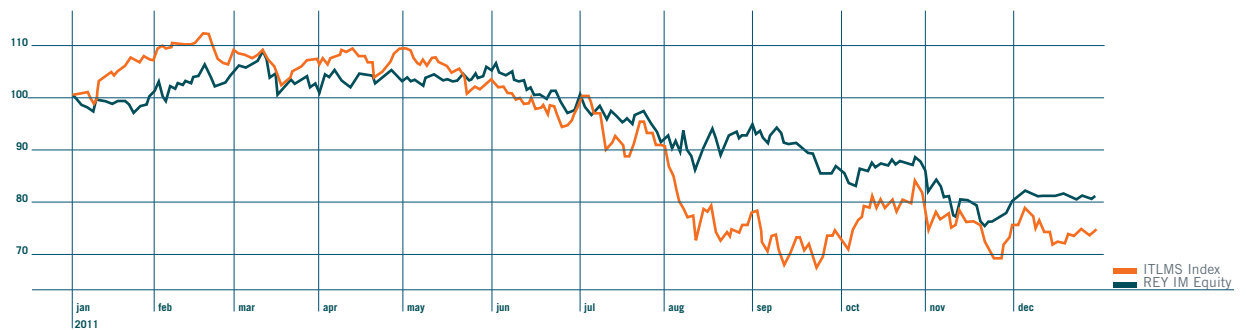
Evoluzione capitale investito netto



Risorse umane



Andamento del titolo Reply nel 2011



I risultati del Gruppo in sintesi

Dati economici (euro/000)	2011	%	2010	%	2009	%
Ricavi	440.296	100,0%	384.202	100,0%	340.166	100,0%
Margine operativo lordo	54.997	12,5%	49.215	12,8%	42.860	12,6%
Risultato operativo	48.665	11,1%	41.570	10,8%	35.882	10,5%
Risultato ante imposte	46.473	10,6%	40.094	10,4%	33.968	10,0%
Risultato netto di gruppo	24.150	5,5%	20.367	5,3%	16.628	4,9%

Dati patrimoniali e finanziari (euro/000)	2011	2010	2009
Patrimonio netto di gruppo	156.100	137.493	123.823
Patrimonio netto di terzi	1.917	1.331	6.462
Totale attivo	423.701	372.204	309.071
Capitale circolante netto	116.172	92.655	89.345
Capitale investito netto	174.731	138.610	140.785
Cash flow	4.679	25.301	26.022
Posizione finanziaria netta	(16.714)	214	(10.500)

Dati per singola azione (in euro)	2011	2010	2009
Numero di azioni	9.222.857	9.222.857	9.222.857
Risultato operativo per azione	5,28	4,51	3,89
Risultato netto per azione	2,62	2,21	1,80
Cash flow per azione	0,51	2,74	2,82
Patrimonio netto per azione	16,93	14,91	13,43

Altre informazioni	2011	2010	2009
Numero di dipendenti	3.422	3.149	2.994





Lettera agli Azionisti


Signori Azionisti.

il 2011, un anno complesso, segnato da una crisi economico finanziaria che ha toccato, anche se in maniera diversa, tutti i comparti industriali e tutti i paesi, ci ha visto crescere del 14,6% conquistando quote di mercato, grazie ai servizi innovativi che abbiamo saputo proporre ai nostri clienti.

Negli ultimi dieci anni, siamo passati da essere una solida realtà italiana a divenire un gruppo internazionale.

Oggi, il contesto in cui un'azienda come la nostra opera è in profonda evoluzione e, mai, quanto adesso, è fondamentale essere in grado di trasformare le nuove opportunità, date dalla tecnologia, in innovazione rilevante per le aziende.

Come Reply siamo ben posizionati sulle tecnologie che guideranno lo sviluppo futuro delle aziende - Cloud Computing, Social Media, Mobile, Big Data e Internet degli Oggetti - e, siamo riconosciuti dal mercato per l'eccellenza e la qualità delle nostre soluzioni.



Ci troviamo, oggi, però, a raccogliere un'ulteriore sfida: dare un nuovo impulso alla nostra crescita, capitalizzando le risorse che abbiamo nei diversi paesi, mettendole a fattor comune e facendo leva sugli asset proprietari che abbiamo costruito in questi anni.

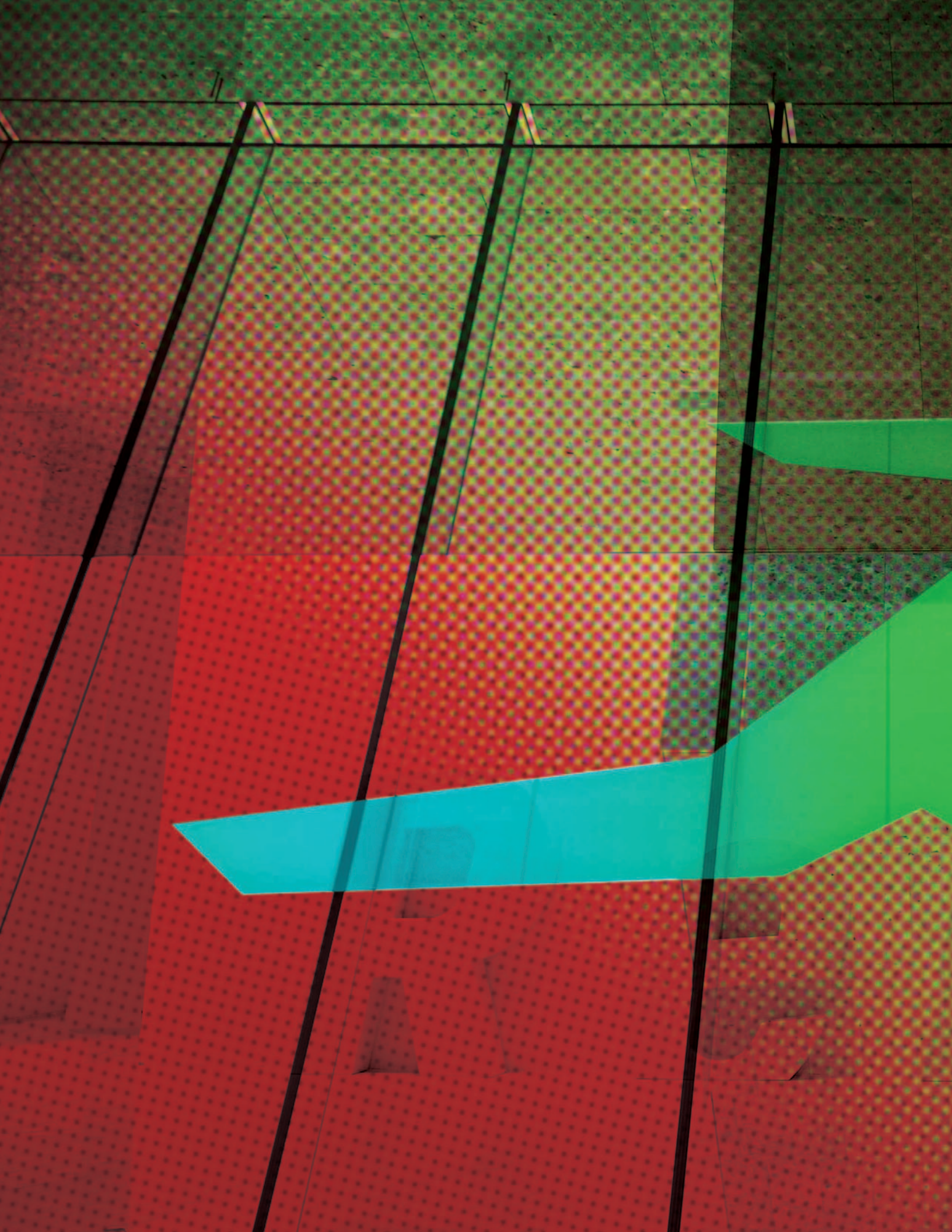
Sempre più sarà determinante la nostra capacità di sfruttare competenze sulle componenti di innovazione di base e sui principali domini applicativi - quali, ad esempio CRM, SCM, Risk Management e Digital Payments - nella realizzazione di soluzioni per le più rilevanti aree aziendali, basate su di una profonda ed innovativa modifica dei modelli di business, dei processi operativi e delle piattaforme applicative e tecnologiche sottostanti.

Per questo nel 2012, non solo, continueremo ad investire per sviluppare e accrescere le nostre competenze specifiche e per potenziare le nostre offerte verticali, ma abbiamo dato a Reply un'organizzazione e una struttura in grado di fare emergere le competenze, ovunque esse siano distribuite all'interno del nostro Gruppo e, di confezionarle, rapidamente, in offerte distintive su tutti i mercati dove siamo presenti.

Il nostro obiettivo è portare il brand Reply a raggiungere, in tutta Europa, i livelli di visibilità e reputazione che, da sempre, lo accompagnano e lo distinguono.

Il Presidente
Mario Rizzante







Reply Living network

Reply è una società di Consulenza, System Integration, Application Management e Business Process Outsourcing specializzata nell'ideazione, progettazione e implementazione di soluzioni basate sui nuovi canali di comunicazione e i media digitali.

Costituita da un modello a rete di aziende altamente specializzate, Reply affianca i principali gruppi industriali europei nella definizione e nello sviluppo di modelli di business abilitati dai nuovi paradigmi tecnologici e di comunicazione, quali ad esempio: Social Networking, Cloud Computing, Big Data, Internet degli Oggetti, per ottimizzare ed integrare processi, applicazioni e dispositivi.

Reply si caratterizza per:

- una **cultura** “fortemente” orientata all’innovazione tecnologica;
- una **struttura** flessibile, in grado di anticipare le evoluzioni del mercato e di interpretare i nuovi driver tecnologici;
- una **metodologia** di delivery di provato successo e scalabilità;
- una **rete** di aziende specializzate per area di competenza;
- **team** costituiti da specialisti, provenienti dalle migliori università;
- un **management** di grande esperienza;
- un continuo **investimento** in ricerca e sviluppo;
- **relazioni** di lungo termine con i propri clienti.



Il modello organizzativo

Con oltre 3400 dipendenti (31 dicembre 2011), Reply opera con una struttura a rete costituita da società specializzate per Processi, Applicazioni e Tecnologie, che costituiscono centri di eccellenza nei rispettivi ambiti di competenza.

- **Processi** - per Reply comprendere e utilizzare la tecnologia significa introdurre un nuovo fattore abilitante ai processi, grazie ad un'approfondita conoscenza del mercato e degli specifici contesti industriali di attuazione.
- **Applicazioni** - Reply progetta e realizza soluzioni applicative volte a rispondere alle esigenze del core business aziendale.
- **Tecnologie** - Reply ottimizza l'utilizzo di tecnologie innovative realizzando soluzioni in grado di garantire ai clienti la massima efficienza e flessibilità operativa.

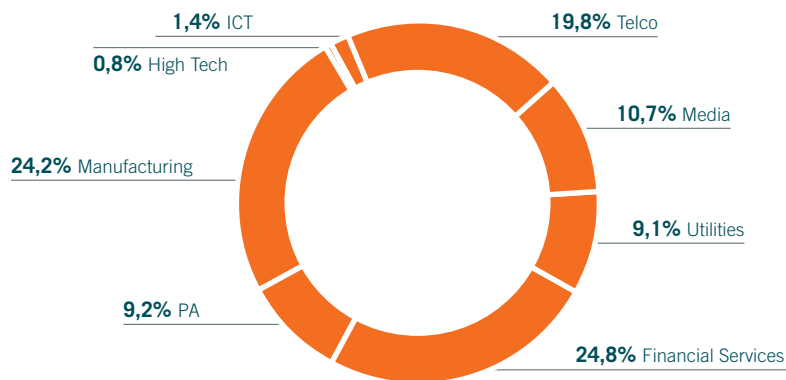
I servizi di Reply includono:

- **Consulenza** - strategica, di comunicazione, di processo e tecnologica.
- **System Integration** - utilizzare al meglio il potenziale della tecnologia, coniugando consulenza di business con soluzioni tecnologiche innovative e ad elevato valore aggiunto.
- **Application Management** - gestione, monitoraggio ed evoluzione continua degli asset applicativi.

Market focus

Reply, in ogni segmento di mercato dove opera, coniuga specifiche competenze di settore, con una grande esperienza nell'offerta di servizi e con un vasto patrimonio di capacità tecnologiche avanzate.

Nel 2011 la suddivisione del fatturato del Gruppo tra i vari settori verticali è stata la seguente



Telco e Media

Reply si posiziona tra i principali partner tecnologici per il mercato delle Telecomunicazioni e dei Media, un settore caratterizzato in questi anni da una rapida trasformazione degli operatori, passati da fornitori di connettività a fornitori di servizi innovativi e contenuti digitali.

In questo contesto, Reply affianca gli operatori nell'attività di integrazione di processi e servizi su due principali segmenti d'offerta: Business Support Systems (BSS) e Operation Support System (OSS).

Reply, in particolare, ha sviluppato metodologie e processi per supportare le aziende sui temi della convergenza fra fisso e mobile, che impattano principalmente i sistemi del CRM e del Billing, sia in termini di evoluzione dei sistemi attuali, che di implementazione dei nuovi sistemi convergenti. Per questo, nel 2011, seguendo l'evoluzione della rete e delle tecnologie fisse e mobili, Reply ha ampliato le sue competenze sui temi specificatamente legati alla prossima generazione di network LTE e IPV6.

Reply, infine, con un'offerta integrata di consulenza, comunicazione e creatività, basata sulle tecnologie più evolute, affianca le aziende del settore nella ideazione, nello sviluppo e nella gestione di nuovi servizi a valore aggiunto e applicazioni, specificamente disegnati per i dispositivi di ultima generazione (smartphone e tablet), sia in termini di User Experience che di logiche Social.

Banche, Assicurazioni e Operatori Finanziari

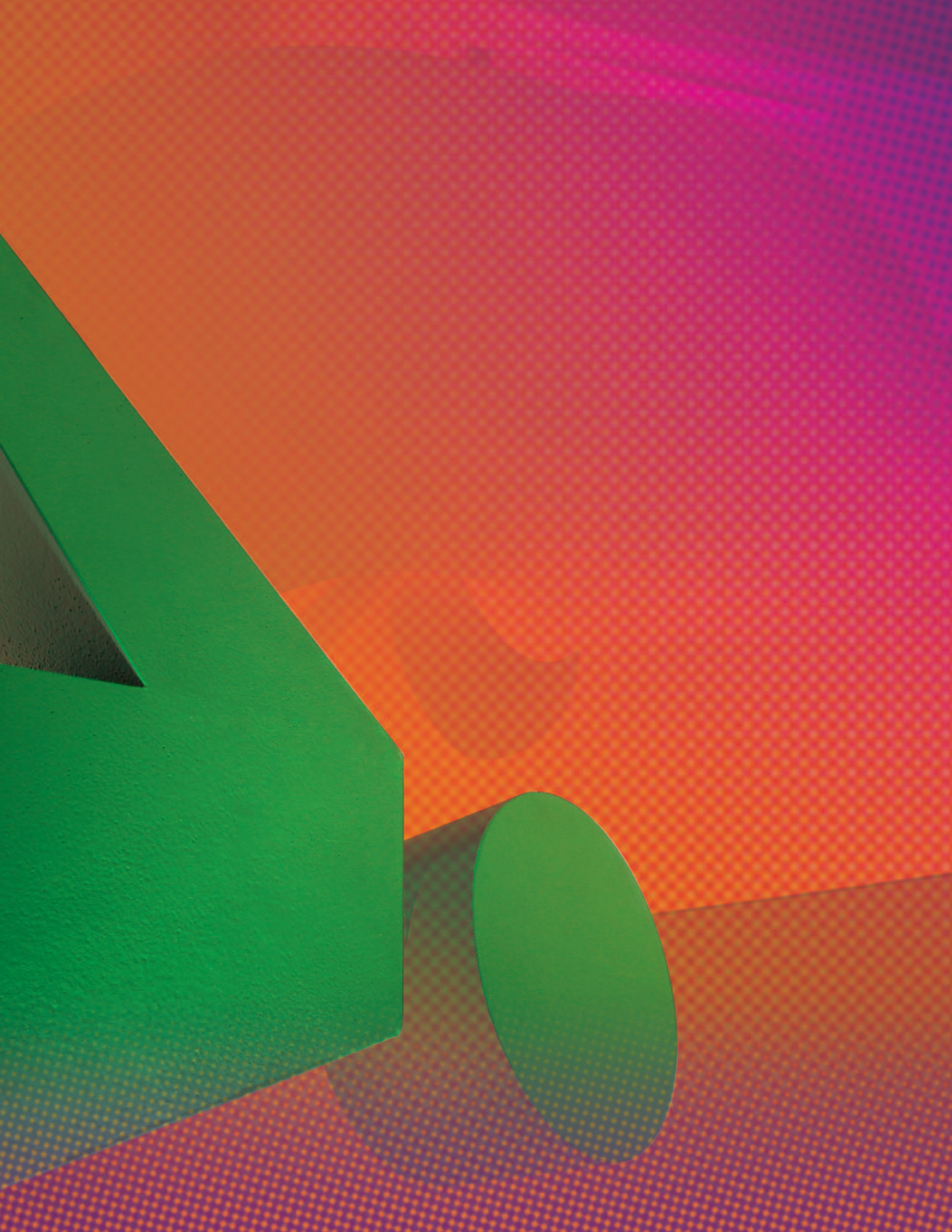
Reply collabora con i principali istituti Bancari e Assicurativi nella realizzazione di soluzioni per le più rilevanti aree aziendali, basate su una profonda ed innovativa modifica dei modelli di business, dei processi operativi e delle piattaforme tecnologiche sottostanti.

Esempi sono: l'area della multicanalità retail, con soluzioni di CRM e di segment oriented marketing; le piattaforme avanzate per il mobile banking e l'online trading; lo sviluppo di prodotti digitali innovativi; il web marketing; lo sviluppo della nuova generazione di contact center e la digitalizzazione dei processi.

Per quanto riguarda l'ambito del Wealth Management, Reply affianca gli operatori specializzati, con soluzioni specifiche sia per le Factories di Asset Management, che per la reti distributive.

Negli ambiti del credito, Compliance e Risk Management, Reply può vantare importanti esperienze, italiane ed europee, su soluzioni d'avanguardia, sia nei processi e nei sistemi relativi all'erogazione del credito retail (mutui e credito al consumo), sia nella modellazione e nei sistemi di misura e controllo delle varie tipologie di rischio, oltre che nelle architetture dati abilitanti.

Per quanto riguarda il settore degli mPayment, accanto ad una specifica offerta consulenziale, Reply ha sviluppato una propria soluzione per i pagamenti in mobilità, basata sulla piattaforma proprietaria HI Reply™, integrata con i gateway di pagamento delle banche.



Manufacturing e Retail

Reply affianca le aziende nelle fasi di trasformazione e gestione dei sistemi informativi: dal disegno strategico, alla comprensione e ridefinizione dei processi core, fino alla realizzazione di soluzioni per garantire l'integrazione delle applicazioni a supporto dell'azienda estesa.

Le aree di focalizzazione e di sviluppo dell'offerta di consulenza, di prodotti e di servizi riguardano i seguenti ambiti principali: processi e applicazioni destinati alla gestione del contatto e dello sviluppo del rapporto con i clienti (CRM); supporto dei processi di gestione fornitori e acquisto (SRM); disegno di sistemi di governo delle catene produttive (MES); distribuzione e movimentazione di prodotti su reti logistiche complesse (SCM).

Sostengono questi processi core, una forte competenza sui modelli di budget e controllo di gestione, che si concretizza nell'implementazione di applicazioni per il business performance management (BPM).

Per quanto riguarda l'ambito retail, Reply ha definito un'offerta specifica, basata sul miglioramento dell'efficienza operativa e sull'estensione della customer experience, coniugando la consulenza eCommerce e multicanale con la progettazione e lo sviluppo di soluzioni che integrano web, mobile, call center e in-store.

Energy e Utilities

Il settore dell'Energy & Utilities ha affrontato, negli ultimi anni, il fenomeno della concorrenza e della deregulation, condizionata dalle normative EU, che hanno imposto la suddivisione tra i processi di distribuzione e di vendita. Tale evoluzione ha generato un conseguente dinamismo degli investimenti da parte degli operatori che, sollecitati da una forte pressione su ricavi e margini, e dalla necessità di fornire livelli di servizio e sicurezza sempre più elevati, individuano nelle componenti ICT le loro nuove principali leve competitive.

Reply, con soluzioni avanzate per il Billing Real-Time e l'Energy Management, supporta le società di vendita e distribuzione di energia elettrica e di gas nelle iniziative di cambiamento operativo, organizzativo e tecnologico, richieste dall'evoluzione normativa, dal progressivo orientamento verso fonti rinnovabili e dalla maggiore competizione imposta dal libero mercato.

In particolare, Reply realizza applicazioni, specifiche per il mercato delle Utilities, per i principali processi di CRM e Billing e opera, con alcuni dei più importanti operatori dell'energia, in progetti in ambito di Pricing, Forecasting, Smart Metering e Meter Data Management.

Government e Defence

La volontà di aumentare la qualità dei servizi verso il cittadino e la tendenza della spesa pubblica a spostarsi sempre più verso il territorio, richiede alla Pubblica Amministrazione di reingegnerizzare processi e strumenti di front e back office, ridefinendo le infrastrutture abilitanti in grado di garantire maggiore efficienza e flessibilità operativa.

Reply, in ambito di Pubblica Amministrazione e Sanità, sfrutta l'esperienza maturata sui servizi online più avanzati, verticalizzando applicazioni e competenze per la realizzazione di soluzioni specifiche per la gestione della relazione con cittadini ed imprese.

Inoltre, nel Regno Unito, Reply sta sostenendo una serie di enti governativi, tra cui il Ministero della Difesa (MoD), per il quale ha contribuito a trasformare le capacità logistiche attraverso un nuovo utilizzo dell'architettura IT, un'introduzione di modelli a servizio ed un miglioramento nella gestione dei dati.

Innovazione tecnologica

L'innovazione tecnologica è alla base dello sviluppo di Reply, che da sempre persegue l'obiettivo di fornire ai propri clienti gli strumenti necessari per aumentare flessibilità ed efficienza.

Reply è impegnata in un processo continuo di ricerca, selezione e promozione sul mercato di soluzioni innovative in grado di sostenere la creazione di valore all'interno delle organizzazioni.

Cloud Computing

Il Cloud Computing è, oggi, percepito dal mercato come un'iniziativa strategica in grado di aumentare la competitività e migliorare il posizionamento delle aziende.

In questo scenario, l'offerta Reply copre l'intera value chain: dalla consulenza alla scelta del modello Cloud più adatto alle esigenze della singola azienda, dalla realizzazione e integrazione di applicazioni e piattaforme custom, fino ai servizi di manutenzione e gestione, basati su modelli di costi a consumo, facilmente misurabili.

Reply in ambito Cloud Computing, ha definito un'offerta strutturata su quattro punti:

- un supporto consulenziale (dal processo alla gestione operativa) in grado di affiancare i clienti nella comprensione, nella scelta e nell'evoluzione della migliore soluzione tecnologica e applicativa;
- una piattaforma proprietaria per aiutare le organizzazioni a introdurre rapidamente in azienda una nuova modalità di erogazione di servizi basata sull'Enterprise Private Cloud;

- un servizio, come end to end provider che consente al cliente di beneficiare delle soluzioni più adatte ai suoi bisogni, sia in termini di modello che di tecnologia adottata;
- servizi e soluzioni SaaS basati sulle piattaforme applicative proprietarie Reply (Definio Reply™, Discovery Reply™, Gaia Reply™, SideUp Reply™, Starbytes™, TamTamy™).

Le partnership con alcuni dei principali vendor mondiali, tra cui Amazon, Google, Microsoft, Oracle e Salesforce consentono, inoltre, a Reply di offrire le soluzioni più adatte alle diverse esigenze delle aziende sia in termini di modello che di tecnologia adottata.

Internet degli Oggetti

La spinta alla convergenza tra Telco, Media ed Elettronica di Consumo sempre più porta alla necessità di interpretare come “device in rete” oggetti oggi slegati da ogni forma di connettività (elettronici, controller per impianti domotici integrati,...).

Il M2M, alla base dell'Internet degli Oggetti, è un mercato per cui i principali analisti stimano in Europa, nel periodo 2012-2015, tassi di crescita superiori al 15% annuo, con una previsione, a livello mondiale, di oltre 215 Miliardi di Euro a fine 2013. Una delle maggiori evoluzioni dei prossimi anni consisterà, infatti, nel collegamento graduale, non solo dei computer e dei device, ma di una molteplicità di oggetti materiali, che darà vita a una rete sempre più pervasiva e integrata con la realtà quotidiana delle persone.

I campi di applicabilità sono molteplici: dalle applicazioni industriali, alla logistica e all'infomobilità, fino all'efficienza energetica, all'assistenza remota e alla tutela ambientale.

Reply, nel 2011, ha rilasciato HI Reply™, una piattaforma di servizi, devices e middleware, sulla quale basare applicazioni verticali specifiche, quali, ad esempio, logistica avanzata, sicurezza ambientale, contactless payment e tracciabilità dei prodotti. HI Reply™ è stata progettata e realizzata all'interno del centro di ricerca e

sviluppo di Reply sull'Internet degli Oggetti, costituito a inizio 2009, in seguito all'acquisizione da parte di Reply del Centro Ricerche Motorola di Torino.

CRM

La sempre più forte integrazione con le nuove tecnologie di comunicazione, soprattutto in mobilità, la componente “social” di partecipazione e collaborazione e la diffusione della multicanalità hanno acquisito un'importanza cruciale nel realizzare soluzioni di CRM che creino effettivo valore.

Diventa fondamentale per le aziende identificare ed attuare una strategia di relazione non più one to many ma peer to peer, basata sia sui driver di valore della clientela - customer analytics - che sui fattori distintivi dell'azienda stessa.

In quest'ottica, Reply ha definito una visione integrata dei processi e dei modelli organizzativi, al fine di realizzare un corretto ed efficiente livello di integrazione tra il framework delle soluzioni CRM proposte e le strutture aziendali esistenti.

Un numero sempre crescente di clienti sono stati, inoltre, supportati nella definizione dei principi, nella revisione dei processi, nella realizzazione di architetture e soluzioni tecnologiche dei sistemi di CRM, anche attraverso una governance end-to-end dei loro processi funzionali e organizzativi.

Reply, inoltre, ha identificato nuove tecniche e metodologie volte a definire differenti modalità di engagement con il cliente finale, al fine di creare maggior fidelizzazione e relazione con il cliente stesso, anche attraverso logiche di gamification.

Reply, grazie all'esperienza maturata su molteplici mercati, dove il servizio di assistenza in modalità end-to-end è una componente chiave del framework del CRM, è in grado di integrare modelli sofisticati di gestione della relazione, basati sulle principali tecnologie disponibili quali ad esempio, Oracle, Microsoft, Salesforce, SAP ed altri best of breed, anche in modalità a servizio.

Business Intelligence e Big Data

Nel 2011 la spesa per sistemi di reporting e business intelligence ha continuato ad essere tra le voci prioritarie nei budget dei direttori IT, occupando, secondo i principi analisti, tra il primo ed il terzo posto nelle priorità di investimento nelle diverse nazioni dell'Europa Occidentale.

In quest'ambito Reply ha una posizione di leadership nella progettazione e sviluppo di soluzioni di Business Intelligence, Datawarehousing e Corporate Performance Management.

Dal punto di vista dell'evoluzione dell'offerta Reply, a partire dal secondo semestre del 2011, sono state potenziate le competenze di Customer Analytics rivolte al mondo retail e consumer attraverso le tecnologie dei "Big Data".

Infine, seguendo le evoluzioni di mercato, nel mondo assicurativo si sono sviluppate nuove competenze specifiche per lo sviluppo di sistemi di Business Intelligence relativi al mondo rischi e, più specificatamente, alla normativa "Solvency 2"

Social Media

La diffusione, sempre più pervasiva, dei Social Media come canale di comunicazione, informazione ed interazione fra le persone, offre alle aziende nuove opportunità di utilizzo di questi paradigmi, sia per un uso interno, che verso l'esterno, con il coinvolgimento partecipativo di dipendenti, clienti (business-to-consumer) e stakeholder (business-to-business).

La realizzazione di social network e community professionali, si pone l'obiettivo di stimolare nuove forme di collaborazione, di individuare talenti, incrementare l'innovazione, abilitando, altresì, la conoscenza diffusa e non strutturata, tramite opportuni strumenti, quali wiki, blog, forum, bookmarking, sharing di contenuti multimediali, idea generation, rss, etc..

Reply, accanto a specifiche soluzioni, volte a massimizzare il coinvolgimento partecipativo di clienti e stakeholder (Social Engagement) ed implementare strumenti per monitorare ed ingaggiare conversazioni ed interazioni all'interno delle community (Social Listening), basa la propria offerta per il Social Networking aziendale sulla piattaforma proprietaria TamTamy™, disponibile sia in modalità On-Premises che in architettura Cloud Computing.

Nel corso del 2011, Reply, ha, inoltre, definito un'offerta specifica, basata su Starbytes™, per il "crowdsourcing", rivolta a quelle realtà aziendali che vogliono richiedere lo sviluppo di un progetto, di un servizio o di un prodotto ad un insieme distribuito di persone organizzate in una comunità virtuale (crowd).

Mobile

Grazie alla competenza su device, user experience, protocolli di comunicazione e alla conoscenza dei principali processi Telco e Media, Reply affianca i propri clienti nel realizzare scenari e modelli d'interazione multicanale, creando nuovi ambienti collaborativi che garantiscano:

- facilità di accesso a servizi e informazioni in luogo e in ogni momento;
- integrazione di dispositivi wireless e wired;
- infrastruttura always on per gestire e distribuire servizi e contenuti.

La sempre maggiore richiesta di erogazione di servizi ad elevato livello d'interazione con l'utente su tutte le piattaforme mobili, canali e device (desktop, mobile, internet, tv) ha visto, inoltre, Reply creare una propria "Application Factory" dedicata allo sviluppo di mobile applications sia in ambito business che consumer.

L'estensione delle mobile app ad ogni aspetto della nostra vita personale e professionale, sarà, infatti, un aspetto chiave del decennio in corso e genererà opportunità praticamente in ogni settore di attività, grazie alla sempre maggiore diffusione di smartphone, device mobili e nuove generazioni di oggetti connessi in rete.

Per questo, nel 2011, Reply ha definito un'offerta specifica per il mobile gaming, applicato non solo a casi d'uso consumer, ma, anche, ai più complessi scenari business2business, e che integra competenze tecnologiche con esperienza nel design digitale.

mPayments

Il settore dei pagamenti mobile è uno degli ambiti a maggior tasso di crescita atteso nei prossimi anni. Secondo le stime dei principali analisti, il valore complessivo delle transazioni mobili è, infatti, cresciuto a livello mondiale, negli ultimi mesi, del 75,9%, passando da 35 miliardi di euro nel 2010 a 61,8 miliardi di euro a fine 2011.

Entro il 2014, il mercato dell'mPayment arriverà a valere 360 miliardi di euro, trainato dal crescente successo degli smartphone e dei dispositivi per l'accesso wireless a internet.

Entro il 2013, infine, i pagamenti mobili raggiungeranno il 15% delle transazioni via carta di credito. In questo ambito Reply ha sviluppato una propria soluzione per i pagamenti in mobilità, basata sulla piattaforma proprietaria HI Reply™ e integrata con i gateway di pagamento delle banche.

Nel corso del 2011, inoltre, Reply ha affiancato 3 Italia, Fastweb, Poste Mobile, Tim, Vodafone Italia e Wind, come partner tecnologico, nello sviluppo della piattaforma di pagamento da cellulare, tramite credito residuo della SIM (mPayment), lanciata in contemporanea da tutti gli operatori.

Digital Communication

Il mercato della comunicazione ha visto crescere, negli ultimi anni, l'importanza attribuita alla presenza del singolo brand, prodotto o servizio sulle varie piattaforme digitali.

Una presenza dialettica nei confronti dell'utente consumatore, molto diversa, per questo, rispetto al classico modello espositivo, ma non interattivo, comune a tutti i mercati e a tutte le marche da alcuni decenni.

Alle competenze creative, da sempre vero valore aggiunto di un efficace progetto di advertising, si è venuta ad aggiungere, di conseguenza, il bisogno di un'alta competenza/progettualità tecnologica; ovvero tutto quello che rende viva e interattiva la creatività sui nuovi canali: Internet, Telefonia Mobile, ma anche digital P.O.S., game platform e altri. Questo nuovo scenario richiede una più efficace integrazione fra creatività e tecnologia, sempre più bisognosi di esistere all'interno di un'unica filiera

consulenziale, ideativa e produttiva.

Per rispondere a questa richiesta Reply, insieme con Armando Testa, ha costituito Bitmama: un'agenzia creativa digitale esperta in brand marketing multicanale.

Oltre alla creazione e gestione di ogni aspetto della brand image in chiave digitale interattiva, le competenze Bitmama includono creatività e tecnologia applicate a importanti settori quali telefonia mobile, e-commerce e gaming, che rappresentano altrettanti obiettivi di presidio, presente e soprattutto futuro, da parte delle marche commerciali, come i più importanti mercati internazionali della comunicazione oggi già dimostrano.

Altro importante ambito che vede Reply operare tramite Bitmama al fianco delle aziende clienti è dato dal mondo della comunicazione sui Social Network, vero e proprio mainstream in forte sviluppo negli ultimi anni e oggi più che mai conclamata arena globale della relazione marca-utente.



Security

Il 2011 è stato un anno di sviluppo dell'offerta Reply nell'ambito della "Business Security", sia sul versante dei servizi consulenziali legati alla gestione del rischio informatico - individuazione delle minacce e delle vulnerabilità, progettazione ed implementazione delle contromisure dal punto di vista tecnologico, procedurale, organizzativo- sia sul versante della definizione di nuovi "Managed Security Services".

Nel primo ambito l'offerta si è arricchita con la realizzazione di sistemi e processi di antifrode specifici per pagamenti attraverso mobile device e per il mondo dei principali Social Network.

Nell'area dei "Managed Security Services", realizzati attraverso il proprio Security Operation Center (SOC), si sono sviluppate le offerte di: Security As A Service, Antifraud Services, Smart IT Management con un focus sul Mobile Device Management ed il Cloud Security Framework.



Reply Services & platforms

La rete è oggi un “sistema informativo” distribuito, tramite cui accedere in tempo reale a quantità sempre maggiori di dati, d’informazioni e di contenuti complessi. Questo utilizzo di internet introduce nuovi modelli competitivi basati su approcci a servizio abilitati da tre componenti fondamentali: le piattaforme software, la comprensione ed il dominio dei processi, la gestione del servizio.

Reply affianca i propri clienti in questo percorso d’innovazione, con servizi e piattaforme concepiti per sfruttare pienamente le nuove potenzialità offerte dalla rete e dalle tecnologie di comunicazione.

Click Reply™

Click Reply™ - la piattaforma Reply per la Supply Chain Execution – è indirizzata alla gestione ottimizzata dei processi di Inventory, Warehouse, Transportation Management e Order Fulfillment. L’architettura della soluzione, interamente orientata a servizi e basata su standard aperti, si integra sia con i sistemi ERP sia con sistemi di SCM e MES.

Click Reply™ consente di utilizzare un’ampia gamma di dispositivi, per la lettura e la scrittura di tag, basati sulla tecnologia RFID, oltre che i tradizionali device di rilevazione barcode e di voice recognition. In particolare, Click Reply™, attraverso la configurazione di una serie di scenari trasversali per mercato di riferimento, è in grado di supportare i principali processi relativi ad Automotive & Spare Parts Aftermarket, Fashion, Grocery, Telco, 3PL.

Definio Reply™

Definio Reply™ - la piattaforma Reply per il Risk Management e Wealth Management - è rivolta al mercato degli operatori finanziari - Banche, Società di Gestione del Risparmio, Compagnie di Assicurazione, Fondi Pensione, Fondazioni Bancarie, Investment e Private Bank, Family Office - che devono analizzare e controllare attività finanziarie gestite, direttamente e presso terzi.

Discovery Reply™

Discovery Reply™ - la piattaforma Reply per il Digital Asset Management - rende più efficiente la gestione dell'intero ciclo di vita degli asset digitali grazie a innovativi metodi per l'organizzazione dei flussi di lavoro, all'elevato livello d'interoperabilità con gli altri sistemi aziendali e ai servizi avanzati di distribuzione multi-canale dei contenuti.

Discovery Reply™ supporta modelli integrati di produzione, utilizzo e archiviazione dei contenuti, mediante una piattaforma aperta e flessibile ed un'interfaccia semplice ed intuitiva per l'acquisizione, l'elaborazione, la catalogazione, l'accesso, la ricerca e la distribuzione di asset digitali sui vari canali di delivery, sia tradizionali (TV analogica e digitale) sia su quelli IP based (IPTV, WebTV, Over-The-Top TV, MobileTV, Connected TV, Digital Signage).

Gaia Reply™

Gaia Reply™ è un framework flessibile e scalabile per lo sviluppo e l'erogazione di servizi e contenuti su terminali mobili eterogenei. Gaia Reply™ integra i dati provenienti da una qualsiasi sorgente strutturata, li aggrega secondo le logiche richieste dal tipo di servizio e li rende disponibili in maniera omogenea su qualsiasi canale e dispositivo mobile; inoltre il framework ottimizza la visualizzazione e la navigazione dei contenuti per renderla ergonomica rispetto alle caratteristiche dei diversi dispositivi utilizzati. L'alta scalabilità, i tools a disposizione per la gestione dei servizi oltre al modello flessibile di offerta, rendono Gaia Reply™ adatta alle varie esigenze aziendali, siano esse relative allo sviluppo di servizi particolarmente articolati (ad es: mobile banking) o all'implementazione di servizi più contenuti (ad es: mini-miste; attività promozionali; landing page; etc).

HI Reply™

HI Reply™ - la soluzione Reply per l'Internet degli Oggetti - è una piattaforma di servizi, devices e middleware, sulla quale basare applicazioni verticali specifiche, quali, ad esempio, infomobilità, logistica avanzata, sicurezza ambientale, contactless payment e tracciabilità dei prodotti. HI Reply™ consente, in modo semplice e standard, la comunicazione tra oggetti connessi in rete. È costituita da un connubio di componenti hardware, firmware e software, distribuite sugli oggetti stessi, che variano da semplici sensori ed attuatori, a sistemi più sofisticati quali smartphone e minicomputer. Gli oggetti, dotati della piattaforma, diventano "smart", assumendo la capacità di esporsi gli uni agli altri, con tecnologie standard internet e acquisendo un insieme di funzionalità di base necessarie al loro funzionamento "seamless" (autoconfigurazione, location, discovery ed ontologia dei servizi esposti).

SideUp Reply™

SideUp Reply™ - la piattaforma Reply a servizi per il Warehouse Management - è indirizzata alla gestione ottimizzata dei processi di Inventory, Warehouse e Order Management. La soluzione, interamente basata su Cloud Computing, si integra sia con i sistemi ERP sia con sistemi di SCM e MES. SideUp Reply™ si rivolge, in particolare, alle aziende che hanno l'esigenza di attivare soluzioni di Warehouse Management in tempi brevi o per periodi determinati. Rispetto a un sistema di gestione tradizionale del magazzino, SideUp Reply™ è fruibile direttamente via Internet secondo un modello pay per use, rapportato all'effettivo consumo.

Starbytes™

Starbytes™ - la piattaforma di Crowdsourcing sviluppata da Reply su architettura Cloud - è rivolta alle aziende che intendono attivare un modello di "Open Enterprise", dove, con un canale diretto e senza intermediazioni tra domanda e offerta, è possibile sviluppare progetti, servizi o prodotti, avendo accesso alle capacità e competenze di una community digitale. Starbytes™ supporta l'engagement del crowd, stimolando l'interattività, grazie a meccanismi di gamification, gestendo l'incontro tra domanda e offerta, tramite contest e bandi di gara e, portando in primo piano le persone più meritevoli con sistemi di feedback e ranking.

TamTamy™

TamTamy™ - la piattaforma di Social Network sviluppata da Reply - risponde alle differenti esigenze di utilizzo dei Social Media in ambito aziendale, mettendo a disposizione una serie di tecnologie, funzionalità e strumenti progettati per essere utili ai fini strategici aziendali.

I contesti classici di utilizzo riguardano le relazioni all'interno e verso l'esterno dell'azienda, il supporto al cambiamento e alla realizzazione di eventi partecipativi.

I paradigmi di comunicazione mutuati dai Social Network sono un ottimo strumento per la comunicazione aziendale, sia interna che verso l'esterno, per questo Reply in TamTamy™ ha integrato, in una singola interfaccia configurabile e personalizzabile, i principali e più diffusi strumenti di community, oggi disponibili online (wiki, blog, forum, bookmarking, sharing di contenuti multimediali, idea generation, rss, ...), con una serie di servizi di base, quali la gestione dell'identità e della presenza, la categorizzazione, il rating, il tagging, la ricerca, un motore di suggestion profilato sull'utente e la messaggistica realtime.

Application Management

Reply ha definito un modello di Application Management caratterizzato da:

- un approccio modulare che consente al cliente di acquisire singole componenti di servizio (es. solo la manutenzione applicativa, solo il supporto all'esercizio) oppure insiemi strutturati di servizi;
- un modello di erogazione flessibile, il cui obiettivo è integrare al meglio il servizio Reply nei processi del cliente adattandosi alle specifiche esigenze.

Business Process Outsourcing

Reply fornisce servizi di BPO specializzati in tre ambiti di competenza:

- **Finance & Administration** - gestione dei processi contabili transazionali, redazione del bilancio d'esercizio e consolidato, gestione degli adempimenti fiscali, smaterializzazione dei documenti contabili e archiviazione sostitutiva.
- **Human Resources** - formazione, ECM, profili di carriera, knowledge aziendale, cruscotti per l'analisi direzionale.
- **Pharmaceutical** - gestione e controllo della Spesa Farmaceutica.

CFO Services

L'esigenza di utilizzare strumenti di reporting e simulazione complessi per ricevere in maniera tempestiva ed adeguata informazioni sull'andamento dell'azienda e sulla sua capacità di creare valore, pongono i CFO di fronte ad un radicale cambiamento di ruolo. Reply, all'interno dell'offerta di Business Performance Management, ha individuato dei servizi specifici in grado di supportare i CFO nella loro evoluzione che sempre più li vede confrontarsi con temi un tempo di pertinenza dei CEO:

- Definizione del modello di controllo aziendale;
- Pianificazione Strategica e Budgeting;
- Creazione del Bilancio Consolidato;
- Supporto all'IPO.

Partnership / Ricerca e Sviluppo

Reply considera ricerca e continua innovazione asset fondamentali per affiancare i clienti nel percorso di adozione delle nuove tecnologie. Per offrire le soluzioni più adatte alle diverse esigenze delle aziende, Reply ha stretto importanti rapporti di partnership con i principali vendor mondiali. In particolare Reply, vanta il massimo livello di certificazione sulle tre tecnologie leader in ambito Enterprise: Microsoft, Oracle e SAP.

Microsoft

Reply, che detiene uno dei principali centri di competenza come National System Integrator di Microsoft in Italia, sia in ambito tecnologico sia sulle Microsoft Business Solutions, nel corso del 2011 ha realizzato nuovi progetti sul Cloud Microsoft rappresentato da Windows Azure e Office 365.

Reply ha, inoltre, rafforzato la propria posizione di leader nelle soluzioni CRM/ERP di Microsoft Dynamics, raggiungendo per il terzo anno consecutivo la posizione di primo partner italiano per Dynamics CRM.

Reply collabora costantemente con Microsoft Corporation nei programmi di test e adozione anticipata di tecnologie quali Office 2010, Sharepoint 2010, Microsoft Lync 2010, SQL Server 2012 e Microsoft BizTalk. Nell'ambito dei sistemi operativi Microsoft, Reply ha conseguito successi nel deployment massivo di Windows per il mercato della Grande Impresa ed è, già oggi, impegnata nel testing del prossimo Windows 8 come partner riconosciuto all'interno del

programma Microsoft TAP/Technology Adoption Program per i grandi clienti. Infine, Reply opera sul resto dell'intera offerta Microsoft, attraverso un continuo processo di aggiornamento testimoniato dalle nove diverse certificazioni di tipo Gold ottenute.

Oracle

Reply, Oracle Platinum Partner, ha sempre seguito l'evoluzione dell'offerta Oracle, sia in termini di tecnologia che di prodotto, arrivando ad avere oggi uno dei principali Competence Centre Europei in grado di unire la copertura completa dell'intero stack, con il dominio delle suite applicative e delle principali soluzioni verticali per industry. Reply, inoltre, è oggi, uno dei principali partner di Oracle in Europa per il settore delle Utilities con progetti per i principali operatori del mercato in Italia, Irlanda, Inghilterra e Francia. Reply, da sempre votata all'innovazione e sperimentazione di nuove tecnologie e prodotti Oracle attraverso la partecipazione ai programmi di BetaSite (Database, Middleware) e con iniziative di CoDevelopment ha, nel corso del 2011 lanciato Exalab, un demoground unico in Italia e attivo presso i propri uffici di Milano dove i clienti possono sperimentare i nuovi "Engineered System" quali Exadata ed Exalogic (soluzioni Hardware e Software che garantiscono estreme performance ed affidabilità).

SAP

Reply, con diverse esperienze a livello internazionale, nella realizzazione di soluzioni applicative basate sulla suite di prodotti SAP, è in grado di supportare le imprese nell'ottimizzazione delle attività e dei processi, approcciando in modo integrato la progettazione e lo sviluppo di sistemi informativi aziendali. In particolare, per quanto riguarda le componenti di business e i cambiamenti richiesti dal mercato, le competenze coprono sia i tradizionali processi Enterprise che le funzioni dell'azienda estesa, quali ad esempio: Supply Chain, Customer & Supplier Relationship, Financial Services. Inoltre, la grande esperienza maturata su strumenti di Business Intelligence di SAP, consente a Reply di supportare i clienti nella definizione e realizzazione di strutture di reporting, cruscotti di controllo e funzioni di simulazione e pianificazione. Un'area rilevante è, infine, costituita dalla competenza tecnologica e progettuale che, basandosi sull'infrastruttura SAP NetWeaver e sulla tecnologia in-memory SAP HANA, è in grado di indirizzare le tematiche di Application Integration e di People & Knowledge Integration, sfruttando l'approccio a servizi secondo i principi SOA.

Sviluppo e evoluzione piattaforme proprietarie

Fin dalla sua costituzione Reply ha dedicato risorse ad attività di Ricerca e Sviluppo, concentrandole su due ambiti: sviluppo ed evoluzione delle piattaforme proprietarie e definizione di un processo continuo di Scouting, Selection e Learning di nuove tecnologie volto a portare sul mercato soluzioni innovative in grado di sostenere la creazione di valore all'interno delle aziende.

Click Reply™

La road map 2011 di Click Reply™ ha visto lo sviluppo prodotto orientato sia verso un consolidamento della soluzione, per le componenti relative a internazionalizzazione e strumenti di supporto per la configurazione, sia verso la realizzazione di nuovi moduli quali ad esempio Click Reply™ JVoice, modulo di Voice Recognition dedicato al supporto vocale dei più comuni processi di magazzino.

Oltre a tale modulo, nel corso dell'anno, sono state implementate nuove funzionalità e introdotti nuovi strumenti per la configurabilità di report e flussi. A fine del 2011 si è dato, poi, l'avvio all'analisi di due nuovi moduli all'interno della soluzione Click Reply™, entrambi orientati alla ottimizzazione dei processi logistico-operativi, quali il modulo di Warehouse Costing, per la costificazione dei processi di magazzino, e il modulo di Labor Management, per l'analisi dei tempi di esecuzione delle attività di magazzino.

Discovery Reply™

Nel 2011 sono state rese disponibili nuove funzionalità per la gestione dei contenuti audiovisivi volte a rispondere alle esigenze del settore del Broadcasting, che sta vivendo un'evoluzione sempre più importante verso sistemi IT-based. Il 2011, inoltre, è stato contraddistinto da una più marcata estensione delle funzionalità di Discovery Reply™ verso la gestione dei contenuti e media digitali, in contesti verticali, differenti rispetto al Broadcasting, tra i quali il Manufacturing e la Security. Sempre nel 2011, il layer di delivery multicanale della soluzione Discovery Reply™ è stato integrato con i sistemi di Digital Signage e le Connected TV. Relativamente al canale WebTV, le funzionalità di Video on Demand e livestreaming sono state arricchite con modalità di fruizione e interazione tipiche dei social media. Infine, è stato maggiormente integrato in Discovery Reply™ il sistema che, tramite speech-to-text prima e analisi semantica poi, consente la rapida ed efficace classificazione e successiva individuazione di contenuti audiovisivi.

Definio Reply™

Nel corso del 2011 sono state svolte attività di ampliamento della piattaforma Definio Reply™, sia dal punto di vista funzionale, che tecnologico. Specificatamente, è stata estesa la copertura funzionale tramite lo sviluppo dei nuovi moduli di Performance Contribution e Advanced Reporting. L'infrastruttura della piattaforma è stata, inoltre, ampliata e ingegnerizzata, per permetterne un completo utilizzo 'as a Service'. È stato, inoltre, sviluppato un servizio di valutazione titoli finanziari illiquidi, non quotati e strutturati, con conseguenti implementazioni ed estensioni della piattaforma stessa.

Gaia Reply™

Gli sviluppi, effettuati nel 2011, hanno avuto come principale obiettivo quello di avvicinare ulteriormente la piattaforma alle esigenze delle aziende e degli utenti dei servizi, introducendo il supporto per l'HTML5 e la gestione ottimizzata del "browser default zoom" nella trascodifica delle "Alembik images". La piattaforma è ora in grado di riconoscere i terminali che supportano l'HTML5 e sfrutta features quali embedded video ed audio e la gestione evoluta dei campi di input. Infine, per massimizzare le opportunità di monetizzazione delle aziende che utilizzano la piattaforma Gaia Reply™, sono stati creati dei connettori alle piattaforme di Mobile Payment, che consentono una più facile ed immediata integrazione all'interno dei servizi erogati dalla piattaforma stessa.

HI Reply™

HI Reply™ è stata sviluppata all'interno del centro di ricerca di Reply sull'Internet degli Oggetti, come piattaforma di servizi, devices e middleware, sulla quale basare applicazioni verticali specifiche, quali, ad esempio: infomobilità, logistica avanzata, sicurezza ambientale, contactless payment e tracciabilità dei prodotti. La scalabilità della piattaforma è garantita dall'utilizzo della famiglia di processori ARM e sistemi operativi, quali Microsoft .NET Micro Framework, che consentono il riutilizzo del software sviluppato, o di un suo componente, a seconda del contesto e della tipologia di device. La flessibilità e l'uso di standard Internet abilitano, infine, la creazione di applicazioni IoT in maniera più veloce e semplice rispetto alle attuali soluzioni presenti sul mercato, normalmente proprietarie quindi, non interoperabili tra loro. Su HI Reply™ sono disponibili già 5 applicazioni verticali per: automotive, wellness, toys, mobile location, based advertising mobile & payments. Gli sviluppi futuri riguarderanno, in particolare, il mondo dell'efficienza energetica con il focus sul "come" l'energia viene consumata oltre al "quanto". La correlazione tra parametri fisici e conoscenza del contesto sarà di strumentale importanza per il mercato e la borsa dell'energia.



SideUp Reply™

Lo sviluppo nel 2011 è stato focalizzato su due direttrici principali: l'ergonomia di utilizzo o user experience e l'estensione di nuovi servizi logistici in modalità cloud computing. Il potenziamento della user experience si traduce in semplicità d'uso, riduzione dei tempi di formazione, aumento della self customization e quindi in rapidità di avvio, uno dei fattori critici di successo dell'offerta SaaS. Nel 2011 sono stati, inoltre, estesi i servizi disponibili, ampliando la gamma dell'offerta as a service, con il nuovo modulo per la gestione delle piattaforme logistiche dei Freight Forwarder. Parallelamente è iniziato lo sviluppo di un nuovo modulo dedicato alla Supplier Visibility per consentire ai clienti di cogliere le opportunità del modello SaaS anche sui processi della logistica in approvvigionamento.

Starbytes™

Starbytes™, lanciato ad inizio Aprile 2011 come servizio Reply per assegnare, senza intermediazione, progetti di lavoro in ambito ICT e creatività, vanta a fine 2011 circa 15.000 persone iscritte. I piani di sviluppo di Starbytes per il 2012 prevedono: l'integrazione di una nuova community, dedicata al mondo della creatività, per aumentare la capacità di proposizione di lavori grafici e creativi e l'apertura del servizio alle PMI. Inoltre, per le grandi aziende e le start up, Reply si propone come abilitatore del modello crowdsourcing, attraverso il servizio "Club Starbytes", cioè un servizio end to end che fa leva sia sulla piattaforma tecnologica Starbytes™, sia sulle community aggregate.

TamTamy™

Reply, nel 2011, ha proseguito nello sviluppo della piattaforma TamTamy™ in modo da ampliare le funzionalità "social" rese disponibili dalla soluzione.

In particolare si è lavorato nel rendere sempre più flessibili e configurabili gli strumenti disponibili, e nella realizzazione di connettori sia verso strumenti enterprise che servizi online come Facebook e Twitter. Nel 2011 è inoltre proseguito il crescente utilizzo delle modalità di delivery in "Dedicated SaaS" (Software as a Service) che, sfruttando le tecnologie ed i modelli di distribuzione dei servizi online basati su Cloud Computing, consente di creare community aziendali con un modello di pricing basato sull'effettivo utilizzo, abbattendo notevolmente i tempi di start-up ed i costi di gestione.

Nel corso del 2012 sono previsti nuovi investimenti: sono state pianificate due major release con l'obiettivo di continuare ad estendere la Piattaforma in termini di funzionalità, servizi e integrabilità, coerentemente con l'approccio "Perpetual Beta" adottato da Reply per lo sviluppo di TamTamy™.


Il valore delle persone

Reply si basa sull'eccellenza delle persone che ne fanno parte, professionisti provenienti dalle migliori università e politecnici del settore. Le donne e gli uomini Reply danno vita al "brand" presso clienti e partner e ne rappresentano l'immagine.

Reply investe continuamente in risorse umane stringendo rapporti privilegiati e relazioni di collaborazione con diversi poli universitari al fine di rafforzare il proprio organico con personale di alto profilo.

L'interesse nel recruiting è rivolto principalmente a giovani laureati. In particolare, le facoltà di interesse risultano essere: Informatica, Ingegneria informatica, Ingegneria elettronica, Ingegneria delle telecomunicazioni, Ingegneria gestionale ed Economia e Commercio. Il rapporto tra Reply e le Università si esplica, inoltre, attraverso frequenti collaborazioni a livello di stage, tesi e partecipazione a lezioni e seminari.

I valori che caratterizzano le persone Reply sono l'entusiasmo, l'eccellenza, la metodologia, lo spirito di squadra, l'iniziativa, la capacità di comprendere il contesto e di comunicare con chiarezza le soluzioni proposte. Il continuo desiderio di immaginare, sperimentare e studiare nuove soluzioni consente di percorrere cammini innovativi in maniera rapida ed efficace.



Chiunque abbia deciso di far parte del “mondo Reply”, vi trova la possibilità di esprimere al meglio le proprie potenzialità in un modello organizzativo basato su: cultura, etica, fiducia, onestà e trasparenza.

Valori indispensabili, per un continuo miglioramento e per una sempre maggiore attenzione alla qualità nel proprio lavoro.

Tutti i manager del Gruppo lavorano quotidianamente affinché non si disperdano i principi che da sempre sono alla base di Reply e che l'hanno sostenuta nella sua crescita.

Reply team

- **Condivisione degli obiettivi del cliente.**
- **Professionalità e rapidità nell'implementazione.**
- **Cultura e flessibilità.**

Eccellenza: la cultura di base, lo studio, l'attenzione per la qualità, la serietà, la valorizzazione dei risultati.

Squadra: la collaborazione, il trasferimento delle idee e della conoscenza, la condivisione di obiettivi e risultati, il rispetto delle caratteristiche personali.

Cliente: la condivisione degli obiettivi, la soddisfazione del cliente, la coscienziosità, la professionalità, il senso di responsabilità, l'integrità.

Innovazione: l'immaginazione, la sperimentazione, il coraggio, lo studio, la ricerca del miglioramento.

Velocità la metodologia, l'esperienza nella gestione dei progetti, la collaborazione, l'impegno nel raggiungimento dei risultati e degli obiettivi del cliente.



The word "Reply" is written in a bold, green, sans-serif font on the grey facade of a modern building. The building has a grid of windows with dark frames and a flat roof with a glass overhang. The sky is a vibrant blue with a white dot pattern.

Reply

Relazione Finanziaria Annuale
2011





Relazione sulla gestione

Principali rischi ed incertezze cui Reply S.p.A e il Gruppo sono esposti

Il Gruppo Reply adotta procedure specifiche per la gestione dei fattori di rischio che possono influenzare i risultati dell'azienda. Tali procedure sono il risultato di una gestione dell'azienda che ha sempre mirato a massimizzare il valore per i propri azionisti ponendo in essere tutte le misure necessarie a prevenire i rischi insiti nell'attività del Gruppo. Reply S.p.A., nella sua posizione di Capogruppo, è di fatto esposta, ai medesimi rischi e incertezze, a cui è esposto il Gruppo stesso e di seguito elencati.

I fattori di rischio descritti di seguito devono essere letti congiuntamente alle altre informazioni contenute nel Bilancio Annuale.

Rischi esterni

Rischi connessi alle condizioni generali dell'economia

Il mercato della consulenza informatica è legato all'andamento dell'economia dei paesi industrializzati dove la domanda di prodotti ad alto contenuto tecnologico è più elevata. La congiuntura economica sfavorevole a livello nazionale e/o internazionale ovvero un alto livello di inflazione potrebbero arrestare o ridurre la crescita della domanda con conseguenti ripercussioni sull'attività e sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo.

Rischi connessi all'evoluzione dei servizi legati all'ICT

Il settore dei servizi di consulenza ICT in cui opera il Gruppo è caratterizzato da veloci e profondi cambiamenti tecnologici e da una costante evoluzione della composizione delle professionalità e delle competenze da aggregare nella realizzazione dei servizi stessi, con la necessità di un continuo sviluppo e aggiornamento di nuovi prodotti e servizi. Pertanto, il futuro sviluppo dell'attività del Gruppo dipenderà anche dalla capacità di anticipare le evoluzioni tecnologiche ed i contenuti dei propri servizi, anche attraverso significativi investimenti in attività di ricerca e sviluppo.

Rischi connessi alla concorrenza

Il mercato della consulenza ICT è altamente competitivo. Alcuni concorrenti potrebbero essere in grado di ampliare a danno del Gruppo la propria quota di mercato. Inoltre l'intensificarsi del livello di concorrenza, legato anche al possibile ingresso, nei settori di riferimento del Gruppo, di nuovi soggetti dotati di risorse umane, capacità finanziarie e tecnologiche che possano offrire prezzi maggiormente competitivi potrebbe condizionare l'attività del Gruppo e la possibilità di consolidare o ampliare la propria posizione competitiva nei settori di riferimento con conseguenti ripercussioni sull'attività e sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo.

Rischi connessi alle crescenti esigenze della clientela

Le soluzioni del Gruppo sono soggette a mutamenti tecnologici rapidi che, unitamente alle crescenti esigenze della clientela e alla loro propria necessità di informatizzazione, che si traduce in richieste di sviluppo di attività sempre più complesse, richiedono talvolta impegni eccessivi non proporzionati agli aspetti economici. Questo potrebbe, in taluni casi, comportare ripercussioni sull'attività e sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo.

Rischi connessi all'evoluzione del quadro normativo

L'attività svolta dal Gruppo Reply non è soggetta ad alcuna particolare normativa di settore.

Rischi interni

Rischi relativi alla dipendenza da personale chiave

Il successo del Gruppo dipende in larga misura da alcune figure chiave che hanno contribuito in maniera determinante allo sviluppo dello stesso, quali, il Presidente e gli amministratori esecutivi della Capogruppo Reply S.p.A.

Il Gruppo è, inoltre, dotato di un gruppo dirigente (Senior Partner, Partner) in possesso di una pluriennale esperienza nel settore, aventi un ruolo determinante nella gestione dell'attività del Gruppo.

La perdita delle prestazioni di una delle suddette figure chiave senza un'adeguata sostituzione, nonché l'incapacità di attrarre e trattenere risorse nuove e qualificate, potrebbero avere effetti negativi sulle prospettive, attività e risultati economici e finanziari del Gruppo.

Il management ritiene, in ogni caso, che la Società, sia dotata di una struttura operativa e dirigenziale capace di assicurare continuità nella gestione degli affari sociali.

Rischi connessi alla dipendenza da clienti

Il Gruppo offre servizi di consulenza prevalentemente ad aziende di medie e grandi dimensioni operanti in mercati differenti (Telco, Manufacturing, Finance, ecc.).

Una parte significativa dei ricavi del Gruppo, seppur in maniera decrescente nel corso degli ultimi anni, è concentrata su un numero relativamente ristretto di clienti, le cui eventuali perdite potrebbero, pertanto, incidere negativamente sull'attività e sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo.

Rischi connessi alla internazionalizzazione

Il Gruppo, nell'ambito della propria strategia di internazionalizzazione, potrebbe essere esposto ai rischi tipici derivanti dallo svolgimento dell'attività su base internazionale, tra cui rientrano quelli relativi ai mutamenti del quadro politico, macroeconomico, fiscale e/o normativo, oltre che alle variazioni del corso delle valute.

Tali accadimenti potrebbero incidere negativamente sulle prospettive di crescita del Gruppo all'estero.

Rischi connessi all'inadempimento di impegni contrattuali

Il Gruppo sviluppa soluzioni ad alto contenuto tecnologico e di elevato valore, i relativi contratti sottostanti possono prevedere l'applicazione di penali per il rispetto dei tempi e degli standard qualitativi concordati.

L'applicazione di tali penali potrebbe avere effetti negativi sui risultati economici e finanziari del Gruppo.

Il Gruppo ha inoltre stipulato polizze assicurative, ritenute adeguate, per cautelarsi rispetto ai rischi derivanti da responsabilità professionale per un massimale annuo complessivo ritenuto adeguato rispetto al rischio sottostante.

Peraltro, qualora le coperture assicurative non risultassero adeguate e il Gruppo fosse tenuto a risarcire danni per un ammontare superiore al massimale previsto, la situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo potrebbe subire significativi effetti negativi.

Rischi finanziari

Rischio di credito

Ai fini commerciali sono adottate specifiche politiche volte ad assicurare la solvibilità dei propri clienti. Per quanto riguarda le controparti finanziarie, il Gruppo non è caratterizzato da significative concentrazioni di rischio di credito e di rischio di solvibilità.

Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità è collegato alla difficoltà di reperire fondi per far fronte agli impegni. I flussi di cassa, le necessità di finanziamento e la liquidità delle società del Gruppo sono monitorati o gestiti centralmente sotto il controllo della Tesoreria di Gruppo, con l'obiettivo di garantire un'efficace ed efficiente gestione delle risorse finanziarie (mantenimento di un adeguato livello di disponibilità liquide e disponibilità di fondi ottenibili tramite un adeguato ammontare di linee di credito *committed*).

Il difficile contesto economico dei mercati e di quelli finanziari richiede particolare attenzione alla gestione del rischio liquidità e in tal senso particolare attenzione è posta alle azioni tese a generare risorse finanziarie con la gestione operativa e al mantenimento di un adeguato livello di liquidità disponibile quale importante fattore per affrontare un 2012 che si preannuncia difficile. Il Gruppo prevede, quindi, di far fronte ai fabbisogni derivanti dai debiti finanziari in scadenza e dagli investimenti previsti attraverso i flussi derivanti dalla gestione operativa, la liquidità disponibile e il rinnovo o il rifinanziamento dei prestiti bancari.

Rischio di cambio e rischio di tasso di interesse

L'esposizione al rischio di tasso di interesse deriva dalla necessità di finanziare le attività operative oltre che di impiegare la liquidità disponibile. La variazione dei tassi di interesse di mercato può avere un impatto negativo o positivo sul risultato economico del Gruppo, influenzando indirettamente i costi e i rendimenti delle operazioni di finanziamento e di investimento.

Il rischio di cambio è mitigato dalla prevalenza delle operazioni di transazioni denominate e registrate in euro. Il rischio di tasso di interesse a cui è esposto il Gruppo deriva da prestiti bancari; per coprire tali rischi, il Gruppo ha fatto ricorso all'utilizzo di strumenti derivati designati come "*cash flow hedges*". L'utilizzo di tali strumenti è regolato da procedure scritte coerenti con le strategie di gestione dei rischi del Gruppo che non prevedono strumenti derivati con scopi di negoziazione.

Analisi della situazione economico-finanziaria del Gruppo

Premessa

I prospetti di seguito esposti e commentati sono stati predisposti sulla base del bilancio consolidato al 31 dicembre 2011, a cui si fa rinvio, redatto nel rispetto dei Principi Contabili Internazionali ("IFRS") emessi dall'International Accounting Standard Board ("IASB") e omologati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. n. 38/2005.

Andamento dell'esercizio

Il Gruppo Reply ha chiuso l'esercizio 2011 con un fatturato consolidato di 440,3 milioni di Euro in crescita del 14,6% rispetto ai 384,2 milioni di Euro dell'esercizio 2010.

L'EBITDA è stato pari a 55,0 milioni di Euro (49,2 milioni di Euro nel 2010) mentre l'EBIT si è attestato a 48,7 milioni di Euro (41,6 milioni di Euro nel 2010). Il risultato netto è stato pari a 24,2 milioni di Euro (20,4 milioni di Euro nel 2010).

La posizione finanziaria netta del Gruppo, al 31 dicembre 2011, è negativa per 16,7 milioni di Euro in diminuzione rispetto alla disponibilità di 0,2 milioni di Euro del 31 dicembre 2010. Al netto delle operazioni finanziarie correlate ad acquisizioni societarie effettuate nel corso dell'esercizio, l'indebitamento finanziario netto sarebbe stato migliore di 10,3 milioni di Euro.

Nel 2011, un anno complesso, segnato da una crisi economico finanziaria che ha toccato, anche se in maniera diversa, tutti i comparti industriali e tutti i paesi, il Gruppo è riuscito a crescere. Tali risultati evidenziano una realtà industriale solida finanziariamente, da sempre orientata all'innovazione e riconosciuta dal mercato per l'eccellenza e la qualità delle proprie soluzioni.

Reply è oggi un Gruppo internazionale, presente, oltre che nei principali paesi Europei e anche in Brasile. Grazie agli investimenti fatti negli ultimi anni, Reply ha un posizionamento distintivo sulle principali tecnologie alla base dello sviluppo futuro delle aziende quali Cloud Computing, Social Media, Mobile, Big Data e Internet degli Oggetti. Inoltre, la capacità di mettere a disposizione dei clienti le migliori competenze sulle componenti di innovazione di base e sui principali domini applicativi del CRM, della multicanalità, dell'SCM, del Risk Management e della Compliance fa sì che Reply sia sempre più coinvolta nella realizzazione di soluzioni per le più rilevanti aree aziendali.

Conto economico consolidato riclassificato

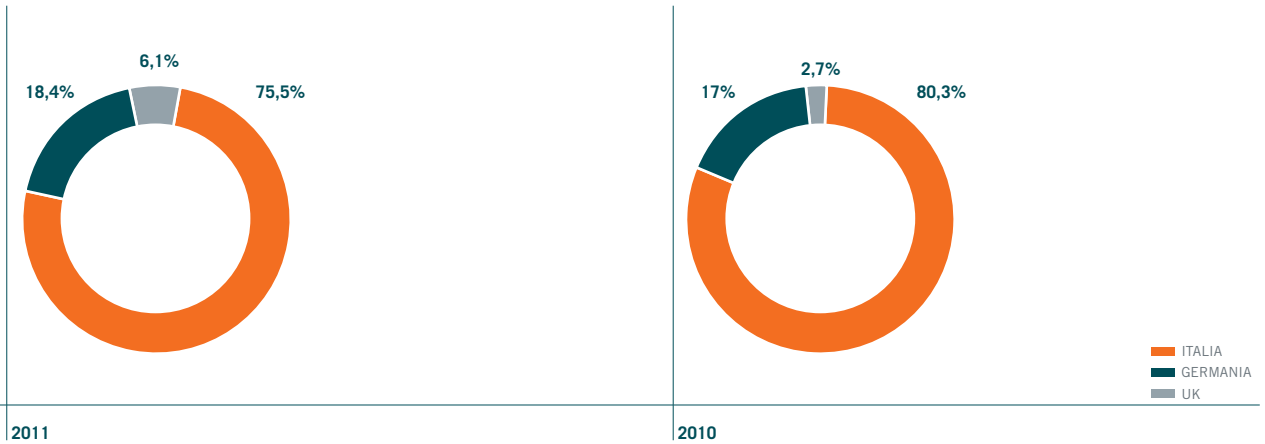
Di seguito si espone il conto economico consolidato riclassificato a valori assoluti e percentuali, raffrontato con i valori dell'esercizio precedente:

(in migliaia di euro)	2011	%	2010	%
Ricavi	440.296	100,0	384.202	100,0
Acquisti	(8.703)	(2,0)	(8.652)	(2,3)
Lavoro	(215.056)	(48,8)	(194.122)	(50,5)
Servizi e costi diversi	(160.435)	(36,4)	(124.444)	(32,4)
Altri (costi)/ricavi non ricorrenti	(1.105)	(0,3)	(7.769)	(2,0)
Costi operativi	(385.299)	(87,5)	(334.987)	(87,2)
Margine operativo lordo (EBITDA)	54.997	12,5	49.215	12,8
Ammortamenti e svalutazioni	(6.332)	(1,4)	(7.645)	(2,0)
Risultato operativo (EBIT)	48.665	11,1	41.570	10,8
(Oneri)/proventi finanziari	(2.192)	(0,5)	(1.476)	(0,4)
Utile ante imposte	46.473	10,6	40.094	10,4
Imposte sul reddito	(21.327)	(4,9)	(19.482)	(5,1)
Utile netto	25.146	5,7	20.612	5,4
(Utile)/perdita attribuibile a interessenze di pertinenza di terzi	(996)	(0,2)	(245)	(0,1)
Utile attribuibile ai soci della controllante	24.150	5,5	20.367	5,3

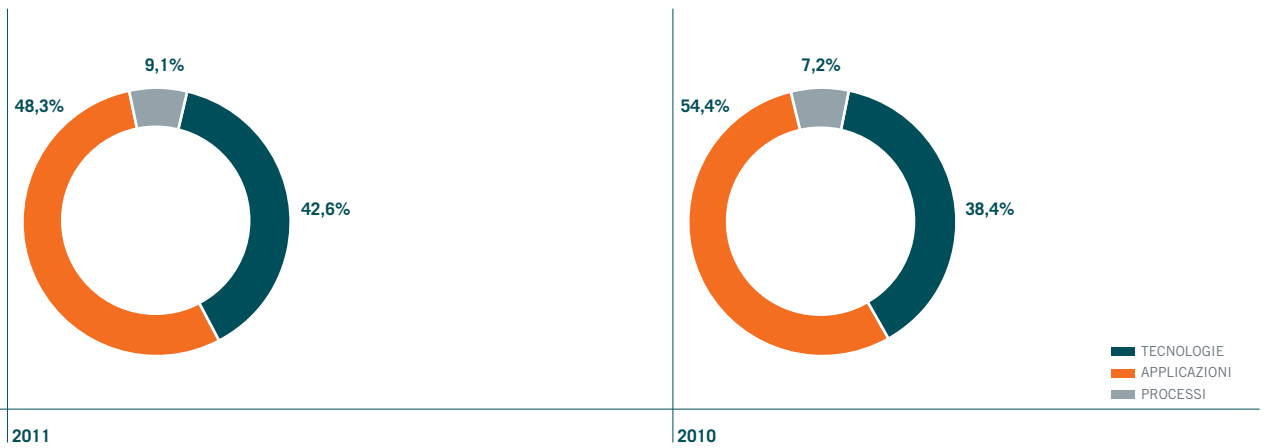
Di seguito sono sintetizzati i principali eventi che hanno interessato il Gruppo nel 2011:

- **Febbraio 2011:** Reply rafforza la propria presenza in Europa con l'acquisizione di *avantage*, società inglese specializzata nella consulenza per il mercato dei Financial Services sulle tematiche di risk, regulatory, capital and financial performance management e treasury.
- **Marzo 2011:** Technology Reply, società del Gruppo Reply specializzata sulle tecnologie Oracle, inaugura Exalab, il primo centro di competenza in Italia per le soluzioni Oracle Exadata Database Machine e Oracle Exalogic Elastic Cloud, la famiglia di prodotti Oracle di fascia Enterprise ideale per il consolidamento di grid e cloud privati.
- **Aprile 2011:** Reply lancia Starbytes™, un servizio di lavoro online rivolto ai liberi professionisti e agli specialisti ICT. In particolare, Starbytes™ si rivolge a neolaureati in discipline informatiche e telecomunicazioni, creativi, professionisti del settore ed esperti di tecnologie digitali.
- **Aprile 2011:** in linea con la propria strategia di sviluppo, Reply costituisce Storm Reply, società specializzata in servizi innovativi basati su Cloud Computing. In particolare, la nuova società affianca le aziende nei processi di riconversione ai modelli Cloud Computing di applicazioni e infrastrutture, con servizi di consulenza e integrazione di soluzioni negli ambiti Software as a Service (SaaS), Platform as a Service (PaaS) e virtualizzazione di ambienti infrastrutturali (IaaS).
- **Maggio 2011:** Reply scelta da 3 Italia, Fastweb, Poste Mobile, Tim, Vodafone Italia e Wind come partner tecnologico per lo sviluppo della piattaforma di pagamento da cellulare tramite credito residuo della SIM (mPayment). L'iniziativa, annunciata in un comunicato stampa congiunto con i 6 operatori mobile, introduce una nuova modalità di pagamento on line, tramite cellulare.
- **Giugno 2011:** Reply entra nel mobile gaming e costituisce Forge Reply, società specializzata nello sviluppo di giochi per dispositivi mobile, smartphone, tablet, sia in ambito consumer che per il mercato enterprise. La costituzione di Forge Reply si inserisce nella strategia di sviluppo di Reply nel Digital Media e Mobile.
- **Giugno 2011:** Reply presenta HI REPLY, una piattaforma di servizi, devices e middleware, sulla quale basare applicazioni verticali specifiche, quali, ad esempio, infomobilità, logistica avanzata, sicurezza ambientale, contactless payment e tracciabilità dei prodotti. HI REPLY è stata progettata e realizzata all'interno di Concept Reply, il centro di ricerca e sviluppo di Reply sull'Internet degli Oggetti (un insieme di tecnologie hardware e software per lo scambio d'informazioni fra device in rete, volte ad automatizzare processi mission critical) costituito a inizio 2009, in seguito all'acquisizione da parte di Reply del Centro Ricerche Motorola di Torino.
- **Novembre 2011:** Reply presenta HI CREDITS, la soluzione Reply per i pagamenti remoti in mobilità, integrata al sistema di pagamento della banca. HI CREDITS sfrutta le tecnologie e i componenti messi a disposizione da HI REPLY, la piattaforma Reply per l'Internet degli Oggetti, per rendere l'esperienza d'acquisto semplice e "smart". Con HI CREDITS l'utente paga con il proprio cellulare qualsiasi bene e servizio, in modalità sicura e integrata al gateway di pagamento della banca.
- **Novembre 2011:** Reply rafforza la propria presenza in Europa con l'acquisizione dell'80% delle azioni di Portaltech, società inglese specializzata nella consulenza e implementazione di strategie e soluzioni di e-commerce multicanale. La piattaforma tecnologica adottata da Portaltech è hybris, leader mondiale nell'e-commerce e nei prodotti software per la multicanalità.

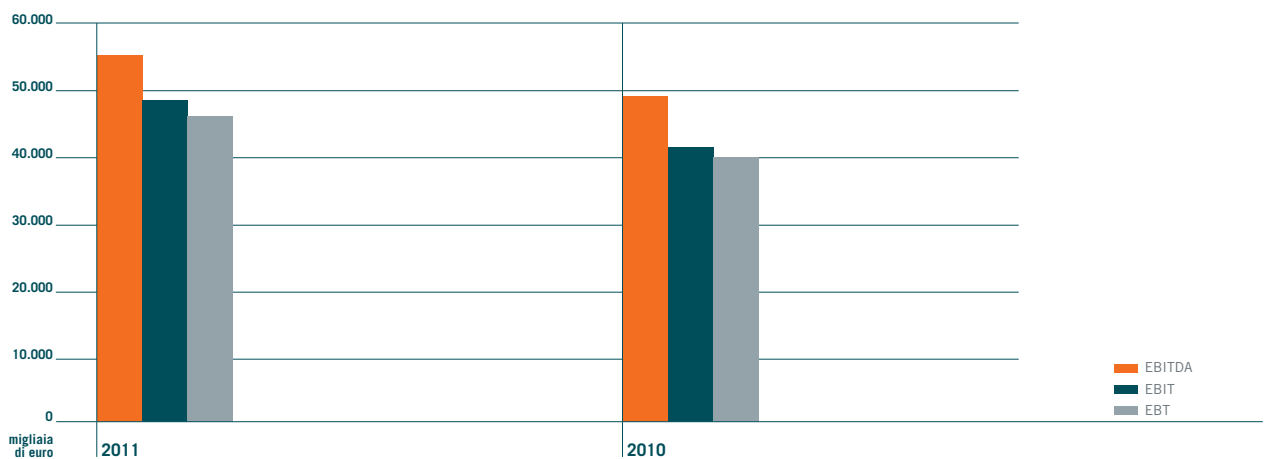
Ricavi per area geografica



Ricavi per linee di business



Andamento dei principali indicatori economici



Analisi della struttura patrimoniale e finanziaria

La struttura patrimoniale del Gruppo al 31 dicembre 2011, raffrontata con quella al 31 dicembre 2010, è di seguito riportata:

(in migliaia di euro)	31/12/2011	%	31/12/2010	%	Variazione
Attività operative a breve	255.722		220.762		34.960
Passività operative a breve	(139.550)		(128.107)		(11.443)
Capitale circolante netto (A)	116.172		92.655		23.517
Attività non correnti	126.254		99.727		26.527
Passività non finanziarie a m/l termine	(67.695)		(53.772)		(13.923)
Attivo fisso netto (B)	58.559		45.955		12.604
Capitale investito netto (A+B)	174.731	100,0	138.610	100,0	36.121
Patrimonio netto (C)	158.017	90,4	138.824	100,2	19.193
INDEBITAMENTO / (DISPONIBILITA')					
FINANZIARIO NETTO (A+B-C)	16.714	9,6	(214)	(0,2)	16.928

Il capitale investito netto al 31 dicembre 2011, pari a 174.731 migliaia di euro, è stato finanziato per 158.017 migliaia di euro dal patrimonio netto e da un indebitamento finanziario complessivo di 16.714 migliaia di euro.

Di seguito si riporta il dettaglio del capitale circolante netto:

(in migliaia di euro)	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Rimanenze	10.184	15.971	(5.787)
Crediti commerciali netti, verso terzi	219.764	189.145	30.619
Altre attività	25.774	15.646	10.128
Attività operative correnti (A)	255.722	220.762	34.960
Debiti commerciali, verso terzi	48.005	37.702	10.303
Altre passività	91.545	90.405	1.140
Passività operative correnti (B)	139.550	128.107	11.443
Capitale Circolante Netto (A-B)	116.172	92.655	23.517
<i>incidenza sui ricavi</i>	<i>26,4%</i>	<i>24,1%</i>	

Posizione finanziaria netta e analisi dei flussi di cassa

(in migliaia di euro)	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti, netti	6.394	26.332	(19.938)
Attività finanziarie correnti	345	647	(302)
Debiti verso le banche	(7.798)	(16.854)	9.056
Debiti verso altri finanziatori	(177)	(347)	170
Posizione finanziarie a breve termine	(1.236)	9.778	(11.014)
Attività finanziarie non correnti	936	943	(7)
Debiti verso le banche	(16.141)	(10.323)	(5.818)
Debiti verso altri finanziatori	(273)	(184)	(89)
Posizione finanziaria a m/l termine	(15.478)	(9.564)	(5.914)
Totale posizione finanziarie netta	(16.714)	214	(16.928)

Di seguito viene analizzata la variazione intervenuta nelle Disponibilità liquide e mezzi equivalenti netti:

(in migliaia di euro)	31/12/2011
Flusso di cassa generato/(assorbito) dalle attività operative (A)	4.679
Flusso di cassa generato/(assorbito) dalle attività di investimento (B)	(15.569)
Flusso di cassa generato/(assorbito) dalle attività di finanziamento (C)	(9.048)
Variazione delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti (D) = (A+B+C)	(19.938)
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti netti all'inizio dell'esercizio (*)	26.332
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti netti alla fine dell'esercizio (*)	6.394
Totale variazione delle disponibilità liquide e mezzi equivalenti (D)	(19.938)

(*) Le Disponibilità liquide e mezzi equivalenti netti sono al netto degli scoperti di conto corrente

Il rendiconto finanziario consolidato e il dettaglio della cassa e delle altre disponibilità liquide nette in forma completa è riportato successivamente nei prospetti contabili.

Principali operazioni societarie del 2011

Acquisizione advantage Ltd.

In data 4 febbraio Reply S.p.A. ha concluso l'acquisizione del 51% delle azioni e del 90% dei diritti di voto di advantage, società inglese specializzata nella consulenza per il mercato dei Financial Services sulle tematiche di risk, regulatory, capital and financial performance management e treasury.

advantage, con uffici a Londra, Edimburgo, Amsterdam e Lussemburgo, annovera tra i propri clienti alcuni tra i principali gruppi finanziari mondiali e ha chiuso l'ultimo esercizio annuale (dati al 30 settembre 2010) con 10,7 milioni di Sterline di fatturato e un EBT di 2,4 milioni di Sterline, pari al 24% dei ricavi.

Il controvalore dell'operazione di acquisto del 51% delle azioni e del 90% dei diritti di voto è stato pari a 7,1 milioni di Sterline, di cui 4,8 milioni pagati per cassa al momento della firma e 2,3 milioni di Sterline a tre anni.

Reply ha, inoltre, la possibilità di esercitare un diritto di acquisto sul rimanente 49% del capitale a fine 2013 incrociato con un diritto speculare di vendita da parte degli azionisti di minoranza.

advantage si inserisce nella linea di offerta di Reply per il Risk Management e il Regulatory Compliance; ambiti in cui, grazie alle sinergie con le altre aziende del Gruppo, Reply dispone oggi di uno dei principali centri di competenza in Europa.

Acquisizione Portaltech Ltd.

Nel mese di novembre Reply, attraverso la controllata Reply Ltd., ha acquistato l'80% delle azioni di Portaltech, società inglese specializzata nella consulenza e implementazione di strategie e soluzioni di e-commerce multicanale. La piattaforma tecnologica adottata da Portaltech è hybris, leader mondiale nell'e-commerce e nei prodotti software per la multicanalità.

Portaltech, che ha sede a Londra, annovera tra i propri clienti alcuni tra i principali gruppi industriali inglesi ed europei operanti nel settore retail online, tra cui Monsoon & Accessorize, L.K. Bennett, Bunzl Group, Long Tall Sally, Royal Mail Group, Premier Farnell e Thompson & Morgan.

Il controvalore dell'operazione di acquisto dell'80% del capitale di Portaltech è pari a 1,6 milioni di Sterline, pagati per cassa, con un'ulteriore opzione per Reply per l'acquisizione del rimanente 20%. Inoltre è prevista una quota variabile (Earn Out) subordinata al raggiungimento di alcuni parametri predeterminati da pagare negli esercizi 2012 e 2013.

Con questa acquisizione Reply rafforza il proprio posizionamento nel digital media e, in particolare, nelle soluzioni di e-commerce multicanale. Portaltech è un riconosciuto leader di mercato nell'online retail e nell'e-business, avendo implementato oltre il 65% dei progetti realizzati in UK basati sulla tecnologia hybris.

L'acquisizione di Portaltech conferma l'interesse di Reply a svilupparsi nel mercato inglese, dove è già presente attraverso un network di società altamente specializzate negli ambiti del Mobile, del Digital Media, della Supply Chain Execution, del Risk Management e del Regulatory Compliance.

Reply in borsa

La comunicazione finanziaria

Reply mantiene un dialogo costante con i suoi Azionisti, Investitori e Analisti attraverso un'attiva politica di comunicazione svolta dalla funzione Investor Relations che garantisce un contatto informativo continuo del Gruppo con i mercati finanziari con l'obiettivo di mantenere e migliorare la fiducia degli investitori e il loro livello di comprensione dei fenomeni aziendali.

Anche nel corso del 2011 è proseguita l'attività di relazione con il mercato da parte della società che si è rafforzata in particolare nei Paesi europei, anche in considerazione della peculiare situazione di volatilità del mercato italiano e della conseguente cautela degli investitori locali verso società a bassa capitalizzazione. Nel corso dell'anno appena concluso, infatti, Reply ha organizzato e partecipato a numerosi roadshow e conference nelle principali piazze finanziarie europee.

Frutto di tale attività l'ingresso tra gli azionisti rilevanti di un fondo tedesco, appoggiato alla banca fiduciaria BNY Mellon Service Kapitalanlage, che si affianca agli storici investitori istituzionali con quote superiori al 2% del capitale, Kairos Partners, Highclere International Investors Limited e Anima SGR. Tale composizione azionaria conferma l'interesse da parte degli investitori istituzionali italiani ed esteri che ad oggi costituiscono una presenza significativa nell'azionariato Reply.

Sul sito istituzionale www.reply.eu alla sezione Investor Relations sono disponibili i dati economico-finanziari, i comunicati ufficiali e gli aggiornamenti in tempo reale sul titolo.

Andamento del titolo

Nel 2011 la Borsa italiana ha perso in dodici mesi oltre il 25% della sua capitalizzazione, chiudendo con la peggiore performance tra le borse europee.

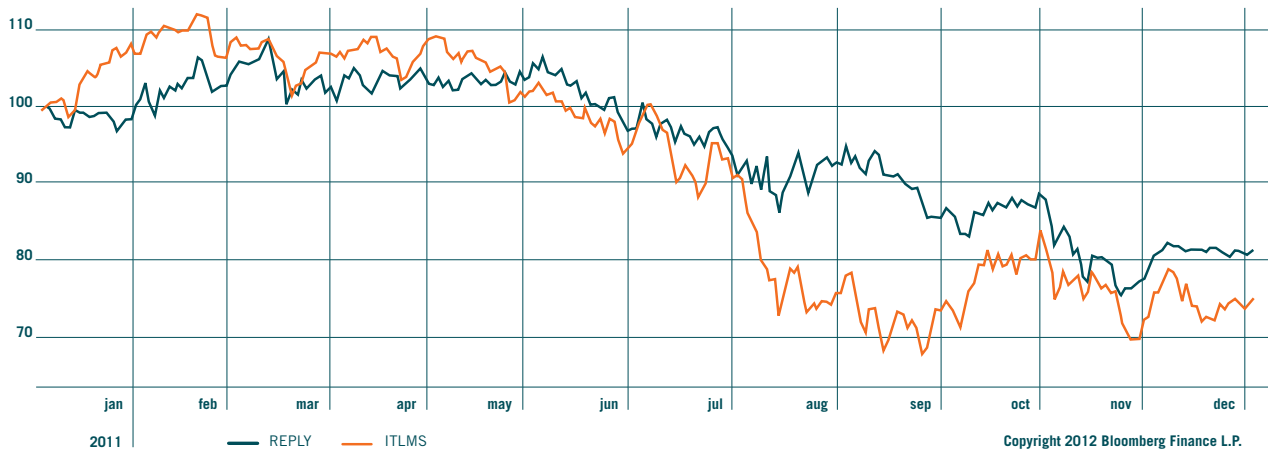
La capitalizzazione complessiva delle società quotate si è attestata a fine anno a 333,3 miliardi di euro, pari al 20,7% del Prodotto Interno Lordo (429,9 miliardi di euro, pari al 27,6% del PIL a fine 2010).

L'anno si è chiuso con 328 società quotate sui mercati di Borsa italiana, di cui 304 sul principale, vale a dire quattro in meno rispetto al 2010. Sono tornate a diminuire le IPO, solo nove nel 2011 (dieci nel 2010, sette nel 2009), di cui la sola Ferragamo sul mercato telematico azionario. Nel novero delle nuove quotate va aggiunta Fiat Industrial, nata a gennaio dalla scissione del gruppo Fiat. Altre tre società sono state giudicate ammissibili alla quotazione, mentre le revocate sono state 14.

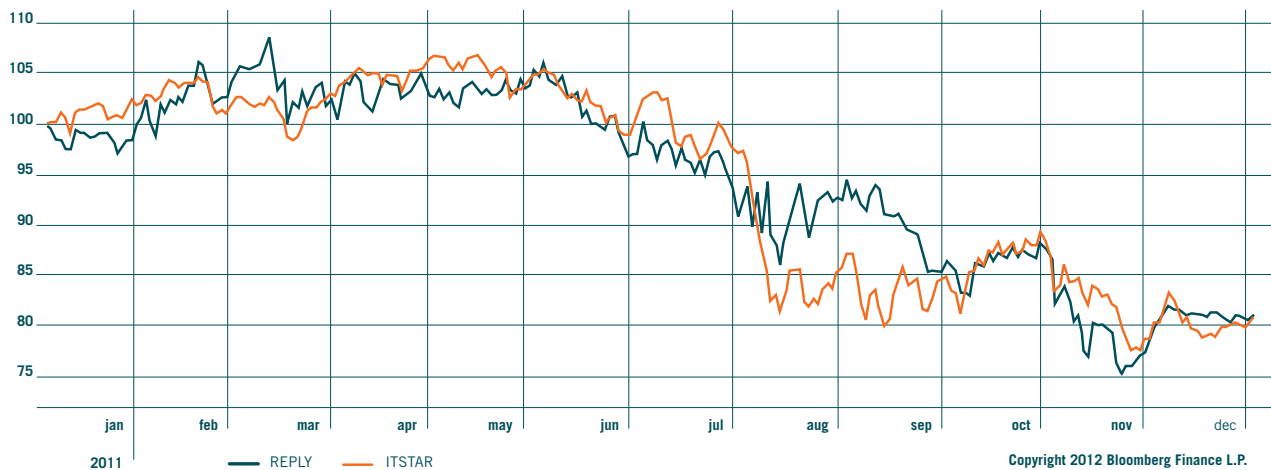
Nel dettaglio, l'indice FTSE MIB ha registrato un calo del 25,28%, con un massimo annuale di 23.178 punti il 17 febbraio e un minimo di 13.474 punti il 12 settembre. L' FTSE Italia All Share ha lasciato sul terreno il 24,48% rispetto alla fine del 2010 (massimo annuale di 23.741 punti il 17 febbraio, minimo di 14.320 punti il 22 settembre). Per trovare un anno peggiore sui mercati bisogna risalire al 2008, agli albori della crisi economica che coincisero con il crack di Lehman Brothers.

All'interno del mercato azionario, il comparto delle PMI, e in particolare il segmento STAR, si è distinto per aver sovraperformato gli indici principali: l'indice FTSE Italia STAR registra infatti un calo su base annua del 19,52% (max annuale 12.380 il 12 maggio 2011; min 8.988 il 25 novembre 2011).

In questo quadro particolarmente critico, il titolo Reply ha messo a segno nel corso dell'anno un andamento migliore rispetto al listino nel suo complesso, segnando un calo del 18,9% su base annua (passando da 19,77 euro a 16,92 euro per azione). Dopo i primi sette mesi in cui il titolo si è mosso sostanzialmente in linea con il mercato, Reply ha saputo contrastare il brusco crollo dei listini registrato nel mese di agosto, aprendo una forbice positiva perdurata fino a fine novembre (è del 21 novembre il picco più basso a 14,86 euro) per recuperare ulteriormente sulla fine dell'anno.



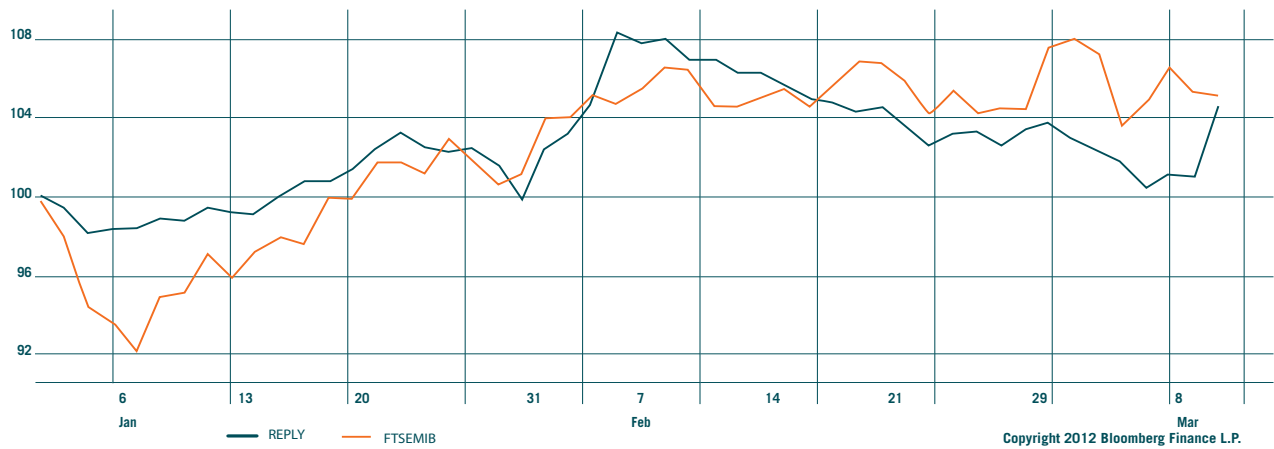
Molto più uniforme la performance rispetto all'indice del comparto STAR che, pur evidenziando ancora l'anomalo (positivo) andamento estivo, chiude in perfetto allineamento, segno questo di una sostanziale tendenza dei grandi



Inoltre, ampliando l'analisi della performance del titolo a partire dalla sua quotazione, in confronto con l'intero mercato azionario italiano, Reply ha battuto negli undici anni Piazza Affari con uno scarto positivo di 67 punti percentuali.



Infine, nei primi mesi del 2012, il titolo Reply guadagna il 4,57%, registrando anche un incremento medio dei volumi giornalieri di titoli scambiati che arriva a superare i 10 mila pezzi rispetto alla media di 2-3 mila pezzi, registrata nel corso del 2011.



La Capogruppo Reply S.p.A.

Premessa

I prospetti di seguito esposti e commentati sono stati predisposti sulla base del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2011, a cui si fa rinvio, redatto nel rispetto dei Principi Contabili Internazionali ("IFRS") emessi dall'*International Accounting Standard Board* ("IASB") e omologati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. n. 38/2005.

Conto economico riclassificato

La Capogruppo Reply S.p.A. gestisce principalmente il coordinamento operativo, la direzione tecnica e di qualità del Gruppo, nonché l'amministrazione, la finanza e l'attività di marketing delle società controllate.

Al 31 dicembre 2011 l'organico della Capogruppo era composto da 98 dipendenti (91 dipendenti nel 2010).

Reply S.p.A. svolge, inoltre, attività di *fronting* nei confronti di primari clienti quale gestore unico dei processi conformi agli standard di qualità ISO 9001. Pertanto, i risultati economici della società non sono rappresentativi dell'andamento economico del Gruppo nel suo complesso e delle *performance* dei mercati in cui opera. Tale attività è riflessa nella voce *Ricavi da attività di fronting* del conto economico sotto riportato.

Il conto economico della Capogruppo presenta, in sintesi, i seguenti valori:

(in migliaia di euro)	2011	2010	Variazione
Ricavi della gestione caratteristica	33.057	29.981	3.076
Ricavi da attività di <i>fronting</i>	196.518	183.143	13.375
Acquisti, prestazioni di servizi e costi diversi	(220.709)	(201.958)	(18.751)
Lavoro e relativi oneri	(13.652)	(11.464)	(2.188)
Margine operativo lordo	(4.786)	(298)	(4.488)
Ammortamenti e svalutazioni	(799)	(817)	18
Risultato operativo	(5.585)	(1.114)	(4.470)
Proventi/(oneri) finanziari netti	(251)	(422)	171
Proventi da partecipazioni	21.668	18.763	2.905
Svalutazione partecipazioni	(3.555)	(2.465)	(1.090)
Risultato ante imposte	12.277	14.762	(2.484)
Totale imposte sul reddito	872	(718)	1.590
RISULTATO DELL'ESERCIZIO	13.149	14.043	(894)

I *Ricavi della gestione caratteristica* derivano principalmente dall'addebito di:

- royalties sul marchio Reply per 10.307 migliaia di euro (9.234 migliaia di euro nell'esercizio 2010);
- attività svolte a livello centrale per le società controllate per 17.219 migliaia di euro (16.419 migliaia di euro nell'esercizio 2010);
- servizi di direzione per 5.531 migliaia di euro (4.327 migliaia di euro nell'esercizio 2010).

Il risultato operativo dell'esercizio 2011 risulta negativo per 5.585 migliaia di euro, dopo aver scontato ammortamenti per 799 migliaia di euro (di cui 601 migliaia di euro riferiti ad attività immateriali e 198 migliaia di euro ad attività materiali).

Il risultato della gestione finanziaria, negativa per 251 migliaia di euro, include interessi attivi per 2.133 migliaia di euro e interessi passivi per 1.755 migliaia di euro principalmente relativi al finanziamento in pool al servizio di operazioni di M&A, e comprende, inoltre, le differenze cambio nette negative per 636 migliaia di euro.

I *Proventi da partecipazioni* pari a 21.668 migliaia di euro si riferiscono ai dividendi delle società controllate incassati nel corso del 2011.

Gli *Oneri da partecipazioni* si riferiscono a svalutazioni e perdite consuntivate nell'esercizio da alcune partecipate ritenute non recuperabili sul valore delle stesse.

Il risultato netto dell'esercizio 2011, dopo un carico fiscale positivo di 872 migliaia di euro, si attesta a 13.149 migliaia di euro.

Struttura patrimoniale

La struttura patrimoniale di Reply S.p.A. al 31 dicembre 2011, raffrontata con quella al 31 dicembre 2010, è di seguito riportata:

(in migliaia di euro)	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Attività materiali	203	303	(99)
Attività immateriali	1.258	1.262	(4)
Partecipazioni	124.022	107.026	16.996
Altre attività immobilizzate	1.196	863	333
Passività non finanziarie a m/l termine	(23.948)	(13.706)	(10.243)
Capitale immobilizzato	102.731	95.748	6.983
Capitale circolante netto	11.384	1.109	14.070
CAPITALE INVESTITO	114.115	96.857	10.811
Patrimonio netto	112.932	104.055	(4.272)
Indebitamento/(Disponibilità) finanziaria netta	1.183	(7.198)	8.382
TOTALE FONTI	114.115	96.857	10.811

Il capitale investito netto al 31 dicembre 2011, pari a 114.115 migliaia di euro, è stato finanziato per 112.932 migliaia di euro dal patrimonio netto e da un indebitamento finanziario complessivo di 1.183 migliaia di euro.

Le variazioni intervenute nelle voci patrimoniali sono analizzate ed illustrate nella Nota di commento al bilancio d'esercizio.

Posizione finanziaria

La posizione finanziaria netta della Capogruppo al 31 dicembre 2011, raffrontata con il 31 dicembre 2010, è così dettagliata:

(in migliaia di euro)	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Cassa e mezzi equivalenti, netti	(17.712)	896	(18.608)
Crediti finanziari verso società controllate	45.612	36.182	9.430
Debiti verso le banche	(7.654)	(11.487)	3.832
Debiti finanziari verso società controllate	(12.108)	(12.191)	83
Posizione finanziaria a breve termine	8.137	13.400	(11.604)
Crediti finanziari verso società controllate	10.910	3.066	7.844
Debiti verso le banche	(20.231)	(9.267)	(10.963)
Posizione finanziaria a lungo termine	(9.321)	(6.201)	(3.133)
Totale posizione finanziaria netta	(1.183)	7.198	(14.737)

Il rendiconto finanziario in forma completa è riportato nei prospetti contabili.

Prospetto di raccordo tra risultato e patrimonio netto della Capogruppo e gli analoghi valori del Gruppo

In applicazione della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006, nel seguito si espone il prospetto di raccordo del patrimonio netto e del risultato dell'esercizio della Capogruppo con gli omologhi dati consolidati.

(in migliaia di euro)	31/12/2011		31/12/2010	
	Patrimonio netto	Risultato dell'esercizio	Patrimonio netto	Risultato dell'esercizio
Bilancio d'esercizio Reply S.p.A.	112.932	13.149	104.055	14.043
Dati di bilancio d'esercizio delle società consolidate	104.109	36.481	93.797	29.497
Valore di carico delle partecipazioni al netto dei valori di avviamento	(58.454)	-	(56.444)	-
Storno dei dividendi distribuiti alla Capogruppo da controllate consolidate	-	(22.083)	-	(18.907)
Rettifiche per l'allineamento dei bilanci individuali ai principi contabili di gruppo ed eliminazione di utili e perdite intersocietarie, al netto del relativo effetto fiscale	(570)	(2.401)	(2.584)	(4.021)
Patrimonio netto e utile di terzi	(1.917)	(996)	(1.331)	(245)
Bilancio consolidato Gruppo Reply	156.100	24.150	137.493	20.367

Corporate Governance

Il sistema di Corporate Governance adottato da Reply è aderente alle indicazioni contenute nel Codice di Autodisciplina delle società quotate italiane edito da Borsa Italiana S.p.A., nella versione di marzo 2006 con le integrazioni e gli adeguamenti conseguenti alle caratteristiche del Gruppo.

Il Consiglio di Amministrazione, nel corso della riunione tenutasi nel marzo 2012, su proposta del Comitato Remunerazioni, ha definito la Politica sulle Remunerazioni, in conformità alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina ed alle disposizioni regolamentari emanate dalla Consob entrate in vigore in data 31 dicembre 2011. Ai sensi di legge, la Politica sulle Remunerazioni costituisce la prima sezione della Relazione sulle Remunerazioni e sarà sottoposta all'esame dell'Assemblea degli Azionisti chiamata ad approvare il Bilancio di esercizio 2011.

In ottemperanza agli obblighi normativi viene annualmente redatta la "Relazione sulla Corporate Governance" che contiene una descrizione generale del sistema di governo societario adottato dal Gruppo e riporta le informazioni sugli assetti proprietari e sull'adesione al Codice di Autodisciplina, ivi incluse le principali pratiche di governance applicate e le caratteristiche del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi anche in relazione al processo di informativa finanziaria.

La suddetta Relazione, è consultabile sul sito internet www.reply.eu, sezione Corporate Governance.

Il Codice di Autodisciplina è consultabile sul sito di Borsa Italiana S.p.A. www.borsaitaliana.it.

Altre informazioni

Attività di ricerca e sviluppo

Reply offre servizi e soluzioni ad alto contenuto tecnologico in un mercato in cui l'elemento dell'innovazione assume importanza primaria.

Reply considera la ricerca e la continua innovazione asset fondamentali per affiancare i clienti nel percorso di adozione delle nuove tecnologie.

Reply dedica risorse ad attività di Ricerca e Sviluppo concentrandole su due ambiti:

- Sviluppo ed evoluzione delle piattaforme proprietarie:
 - Click Reply™
 - Definio Reply™
 - Discovery Reply™
 - Gaia Reply™
 - Hi Reply™
 - TamTamy™
 - Sideup Reply™
 - Starbytes™

- Diffusione delle nuove tecnologie per incentivarne la comprensione e “l’early adoption” da parte del mercato.
 - Digital store
 - Widget factory
 - Internet of things (M2M)

Per offrire le soluzioni più adatte alle diverse esigenze delle aziende, Reply ha inoltre stretto importanti rapporti di partnership con i principali vendor mondiali. In particolare Reply, in Italia e Germania, vanta il massimo livello di certificazione sulle tre tecnologie leader in ambito *Enterprise: Microsoft (Gold Certified Partner)*, *Oracle (Certified Advantage Partner)* e *SAP (Special Expertise Partner in ambito SAP Netweaver)*.

Le attività di ricerca e sviluppo sono inoltre ampiamente descritte nell’ambito delle informazioni Corporate “Reply Living Network”.

Risorse Umane

Le Risorse umane costituiscono un patrimonio di primaria importanza per il Gruppo Reply che basa la propria strategia sulla qualità dei prodotti e dei servizi, imponendo una continua attenzione alla crescita del personale e all’approfondimento delle necessità professionali con conseguente definizione di fabbisogni ed attività di formazione.

Il Gruppo Reply è oggi composto da professionisti provenienti dalle migliori università e politecnici del settore e intende continuare ad investire in risorse umane stringendo rapporti privilegiati e relazioni di collaborazione con diversi poli universitari al fine di rafforzare il proprio organico con personale di alto profilo.

I valori che caratterizzano le persone Reply sono *l’entusiasmo, l’eccellenza, la metodologia, lo spirito di squadra, l’iniziativa, la capacità di comprendere* il contesto in cui si viene chiamati ad operare e di *comunicare con chiarezza le soluzioni proposte*. La capacità di immaginare, sperimentare e studiare nuove soluzioni consente di percorrere cammini innovativi in maniera rapida ed efficace.

Il Gruppo intende mantenere questo fattore distintivo incrementando gli investimenti dedicati alla formazione e ai rapporti con le università.

A fine 2011 i dipendenti del Gruppo erano 3.422 rispetto ai 3.149 del 2010. Nel corso dell’anno sono state effettuate circa 663 assunzioni, le uscite sono state pari a circa 489, mentre la variazione dovuta all’area di consolidamento è di 99 dipendenti.

Documento programmatico sulla sicurezza

Nell’ambito delle attività previste dal D.Lgs. 196/03, denominato “Codice in materia di protezione dei dati personali”, sono state attuate attività utili a valutare il sistema di protezione delle informazioni nelle Società del Gruppo assoggettate a tale normativa anche con lo svolgimento di alcuni specifici audit. Tali attività hanno evidenziato una sostanziale adeguatezza agli adempimenti richiesti dalla normativa in materia di protezione dei dati personali gestiti da tali Società, inclusa la redazione del Documento Programmatico sulla Sicurezza.

Rapporti infragruppo e con parti correlate

Per quanto concerne le operazioni effettuate con parti correlate, ivi comprese le operazioni infragruppo, si precisa che le stesse non sono qualificabili né come atipiche né come inusuali, rientrando nel normale corso di attività delle società del Gruppo. Dette operazioni sono regolate a condizioni di mercato, tenuto conto delle caratteristiche dei beni e dei servizi prestati.

La società nelle note al bilancio d'esercizio e consolidato fornisce le informazioni richieste ai sensi dell'art. 154-ter del TUF così come indicato dal Reg. Consob n. 17221 del del 12 marzo 2010, segnalando che non vi sono operazioni di maggiore rilevanza concluse nel periodo.

Le informazioni sui rapporti con parti correlate richieste dalla Comunicazione Consob del 28 luglio 2006, sono presentate nei prospetti allegati.

Azioni proprie

Alla data di bilancio la Capogruppo possiede n. 210.914 azioni proprie, pari a 3.182.949 euro, valore nominale pari a 109.675 euro; nel patrimonio netto della società è iscritta l'apposita riserva indisponibile di eguale ammontare; nel corso dell'esercizio Reply S.p.A. ha acquistato n. 74.264 azioni proprie per un valore complessivo pari a 1.252.067 euro e cedute n. 41.876 azioni.

Alla data di bilancio la società non possiede azioni o quote di società controllanti.

Strumenti finanziari

In relazione all'uso da parte della società di strumenti finanziari, si precisa che la stessa ha adottato una policy per la gestione dei rischi di tasso, da perseguire mediante strumenti finanziari derivati, con l'obiettivo di ridurre l'esposizione al rischio di tasso sui finanziamenti erogati alla stessa.

Tali strumenti finanziari sono considerati di copertura in quanto riconducibili all'elemento oggetto di copertura (in termini di ammontare e scadenze).

Nella Nota di commento sono fornite le informazioni relative alle citate operazioni.

Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Non si segnalano fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio.

Evoluzione prevedibile della gestione

Il 2012 si sta definendo come un periodo di forte discontinuità finanziaria, economica e industriale. Reply continuerà ad investire per sviluppare e accrescere competenze specifiche e per potenziare le offerte verticali. L'obiettivo è di portare il brand Reply a raggiungere, in tutta Europa, i livelli di visibilità e reputazione che, da sempre, lo accompagnano e lo distinguono.

Proposta di approvazione del bilancio e di destinazione del risultato dell'esercizio

Il Bilancio dell'esercizio 2011 della Reply S.p.A. redatto secondo i principi contabili internazionali IFRS, presenta un utile netto di euro 13.148.710 e un patrimonio netto al 31 dicembre 2011 di euro 112.931.785 così costituito:

(in euro)	31/12/2011
Capitale sociale	4.795.886
Riserva sovrapprezzo azioni	20.622.992
Riserva legale	959.177
Riserva azioni proprie in portafoglio	3.182.950
Altre riserve	70.222.070
Totale capitale sociale e riserve	99.783.075
Utile dell'esercizio	13.148.710
Totale	112.931.785

Il Consiglio di Amministrazione nel sottoporre all'Assemblea degli Azionisti l'approvazione del Bilancio d'esercizio (Bilancio Separato) al 31 dicembre 2011 che evidenzia un utile netto di Euro 13.148.710 propone che l'Assemblea deliberi:

- di approvare il Bilancio di Esercizio (Bilancio Separato) di Reply S.p.A. che evidenzia un utile netto di esercizio di Euro 13.148.710;
- di approvare la proposta di destinare l'utile netto di esercizio pari a Euro 13.148.710 nel seguente modo:
- agli azionisti, un dividendo unitario pari a Euro 0,50 per ciascuna azione ordinaria avente diritto - escluse quindi le azioni proprie il cui dividendo verrà assegnato alla Riserva Straordinaria - in circolazione alla data di stacco del dividendo, fissata al prossimo 28 maggio 2012, con conseguente pagamento del dividendo in data 31 maggio 2012;
- quanto all'importo residuo, modificabile in funzione dell'effetto della titolarità di azioni proprie e del numero di azioni ordinarie in circolazione alla data di stacco del dividendo per effetto della sottoscrizione di aumenti del capitale sociale, a nuovo mediante imputazione alla Riserva Straordinaria, non rendendosi necessario alcun accantonamento alla Riserva Legale avendo la stessa raggiunto il limite del quinto del capitale sociale previsto dall'art. 2430 del Codice Civile.
- di approvare, ai sensi dell'articolo 22 dello Statuto Sociale, anche in modo esplicito, la proposta di attribuzione agli Amministratori investiti di cariche operative di una partecipazione agli utili della capogruppo, da stabilirsi in un importo di complessivi Euro 1.488.000,00, corrispondente al 2,6% del Margine Operativo Lordo Consolidato 2011 (prima dell'assegnazione della partecipazione agli utili per gli Amministratori investiti di cariche operative), consuntivato in 56.484 migliaia di Euro; che verrà corrisposta tenuto conto del relativo accantonamento in bilancio conformemente a quanto previsto dai Principi Contabili Internazionali IAS/IFRS, ratificando per quanto occorra il relativo stanziamento in bilancio.

Torino, 15 marzo 2012

/f/ Mario Rizzante
Per il Consiglio di Amministrazione
Il Presidente
Mario Rizzante



Bilancio consolidato
al 31 dicembre 2011

Reply Conto economico consolidato^(*)

(in migliaia di euro)	Nota	2011	2010
Ricavi	5	440.296	384.202
Altri ricavi		7.171	6.646
Acquisti	6	(8.703)	(8.652)
Lavoro	7	(215.056)	(194.122)
Servizi e costi diversi	8	(167.606)	(131.090)
Ammortamenti e svalutazioni	9	(6.332)	(7.645)
Altri (costi)/ricavi non ricorrenti	10	(1.105)	(7.769)
Risultato operativo		48.665	41.570
(Oneri)/proventi finanziari	11	(2.192)	(1.476)
Utile ante imposte		46.473	40.094
Imposte sul reddito	12	(21.327)	(19.482)
Utile netto		25.146	20.612
Utile/(perdita) attribuibile a interessenze di pertinenza di terzi		(996)	(245)
Utile attribuibile ai soci della controllante		24.150	20.367
<i>Utile netto per azione</i>	14	2,67	2,25
<i>Utile netto per azione diluito</i>	14	2,63	2,20

(*) Ai sensi della delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006, gli effetti delle transazioni con parti correlate sul Conto Economico Consolidato sono evidenziati nei prospetti allegati e sono ulteriormente descritti nella Nota 34.

Reply Conto economico complessivo consolidato

(in migliaia di euro)	Nota	2011	2010
Utile del periodo (A)		25.146	20.612
Parte efficace degli utili/(perdite) sugli strumenti di copertura di flussi finanziari ("cash flow hedge")	24	237	308
Utili/(perdite) derivanti dalla conversione dei bilanci di imprese estere	24	(240)	154
Utili/(perdite) derivanti dagli utili e perdite attuariali su benefici a dipendenti	24	(377)	789
Totale altri utili, al netto dell'effetto fiscale (B)		(380)	1.251
Totale Utile complessivo del periodo (A)+(B)		24.766	21.863
Totale Utile complessivo attribuibile a:			
Soci della controllante		23.787	21.596
Interessenze di pertinenza di terzi		979	267

Reply Situazione patrimoniale-finanziaria consolidata^(*)

(in migliaia di euro)	Nota	31/12/2011	31/12/2010 Riesposto	01/01/2010 Riesposto
Attività materiali	14	10.361	8.437	9.823
Avviamento	15	96.646	72.794	66.047
Altre attività immateriali	16	6.180	6.244	6.645
Partecipazioni	17	58	92	8
Attività finanziarie	18	4.430	4.814	3.685
Attività per imposte anticipate	19	9.519	8.855	6.024
Attività non correnti		127.194	101.236	92.232
Rimanenze	20	10.184	15.971	25.600
Crediti commerciali	21	219.764	189.145	153.725
Altri crediti e attività commerciali	22	25.774	15.646	14.868
Attività finanziarie	18	341	81	-
Disponibilità liquide	23	40.444	50.125	33.163
Attività correnti		296.507	270.968	227.357
TOTALE ATTIVITA'		423.701	372.204	319.589
Capitale sociale		4.796	4.796	4.796
Altre riserve		127.154	112.330	102.399
Utile attribuibile ai soci della controllante		24.150	20.367	16.628
Patrimonio netto attribuibile ai soci della controllante	24	156.100	137.493	123.823
Patrimonio netto attribuibile a interessenze di pertinenza di terzi	24	1.917	1.331	6.462
PATRIMONIO NETTO		158.017	138.824	130.285
Debiti verso azionisti di minoranza	25	32.307	15.798	4.768
Passività finanziarie	26	16.414	10.507	22.831
Benefici a dipendenti	27	15.740	15.318	15.492
Passività per imposte differite	28	8.404	7.663	8.584
Fondi	29	11.244	14.993	13.023
Passività non correnti		84.109	64.279	64.698
Passività finanziarie	26	42.025	40.994	21.637
Debiti commerciali	30	48.005	37.702	36.184
Altri debiti e passività correnti	31	90.868	88.663	65.159
Fondi	29	677	1.742	1.625
Passività correnti		181.575	169.101	124.605
TOTALE PASSIVITA'		265.684	233.380	189.303
TOTALE PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO		423.701	372.204	319.589

(*) Ai sensi della delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006, gli effetti delle transazioni con parti correlate sulla Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata sono evidenziati nei prospetti allegati e sono ulteriormente descritti nella Nota 34.

Reply Variazioni del patrimonio netto consolidato

(in migliaia di euro)	Capitale sociale	Azioni proprie	Riserve di capitale	Riserve di risultato	Riserva da cash flow hedge	Riserva da conversione	Riserva utile/(perdita) attuariale	Interessenze di pertinenza di terzi	Totale
Al 1° gennaio 2010	4.796	(1.472)	48.843	71.885	(545)	(5)	321	6.462	130.285
Aumenti di capitale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendi distribuiti	-	-	-	(3.170)	-	-	-	(150)	(3.320)
Variazione azioni proprie	-	(1.051)	-	-	-	-	-	-	(1.051)
Totale Utile/(perdita) complessiva-	-	-	-	20.367	308	154	767	267	21.863
Altre variazioni	-	-	695	(4.400)	-	-	-	(5.248)	(8.953)
Al 31 dicembre 2010	4.796	(2.523)	49.538	84.682	(237)	149	1.088	1.331	138.824
Al 1° gennaio 2011	4.796	(2.523)	49.538	84.682	(237)	149	1.088	1.331	138.824
Aumenti di capitale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendi distribuiti	-	-	-	(4.070)	-	-	-	(420)	(4.490)
Variazione azioni proprie	-	(660)	-	-	-	-	-	-	(660)
Totale Utile/(perdita) complessiva	-	-	-	23.787	237	(240)	(360)	979	24.403
Altre variazioni	-	-	(354)	267	-	-	-	27	(60)
Al 31 dicembre 2011	4.796	(3.183)	49.184	104.666	0	(91)	728	1.917	158.017

Reply Rendiconto finanziario consolidato

(in migliaia di euro)	2011	2010
Risultato netto consolidato	24.150	20.367
Imposte sul reddito	21.503	19.482
Ammortamenti	5.972	7.645
Altri oneri/(proventi) non monetari, netti	484	759
Variazione delle rimanenze	5.787	10.022
Variazione dei crediti commerciali	(27.667)	(33.364)
Variazione dei debiti commerciali	9.056	(1.229)
Variazione delle altre passività ed attività	(2.995)	16.572
Pagamento imposte sul reddito	(30.284)	(13.498)
Interessi pagati	(1.756)	(1.663)
Interessi incassati	429	208
Flusso di cassa generato/(assorbito) da attività operative (A)	4.679	25.301
Esborsi per investimenti in attività materiali e immateriali	(7.768)	(5.768)
Esborsi per investimenti in attività finanziarie	221	(1.122)
Flussi finanziari dell'acquisizione partecipazioni al netto delle disponibilità acquisite	(8.022)	(4.088)
Flusso di cassa generato/(assorbito) da attività di investimento (B)	(15.569)	(10.978)
Pagamento dividendi	(4.490)	(3.320)
(Esborsi)/incassi su azioni proprie	(660)	(1.051)
Accensioni passività finanziarie a medio lungo termine	13.552	4.500
Esborsi per rimborso di prestiti	(16.601)	(16.559)
Altre variazioni	(849)	(824)
Flusso di cassa da generato/(assorbito) dalle attività di finanziamento (C)	(9.048)	(17.254)
Flusso di cassa netto (D) = (A+B+C)	(19.939)	(2.931)
Cassa e mezzi equivalenti all'inizio dell'esercizio	26.332	29.263
Cassa e mezzi equivalenti alla fine dell'esercizio	6.394	26.332
Totale variazione cassa e mezzi equivalenti (D)	(19.938)	(2.931)
Dettaglio cassa e altre disponibilità liquide nette		
(in migliaia di euro)	2011	2010
Cassa e altre disponibilità liquide nette iniziali:	26.332	29.263
Cassa e altre disponibilità liquide equivalenti	50.125	33.163
Scoperti di conto corrente	(23.793)	(3.900)
Cassa e altre disponibilità liquide nette finali:	6.394	26.332
Cassa e altre disponibilità liquide equivalenti	40.444	50.125
Scoperti di conto corrente	(34.050)	(23.793)

Note di commento

Informazioni generali	Nota 1 - Informazioni generali
	Nota 2 - Principi contabili e criteri di consolidamento
	Nota 3 - Gestione dei rischi
	Nota 4 - Area di consolidamento
Conto economico	Nota 5 - Ricavi
	Nota 6 - Acquisti
	Nota 7 - Lavoro
	Nota 8 - Servizi e costi diversi
	Nota 9 - Ammortamenti e svalutazioni
	Nota 10 - Altri (costi)/ricavi operativi non ricorrenti
	Nota 11 - (Oneri)/proventi finanziari
	Nota 12 - Imposte sul reddito
	Nota 13 - Utile per azione
Situazione patrimoniale-finanziaria - Attività	Nota 14 - Attività materiali
	Nota 15 - Avviamento
	Nota 16 - Altre attività immateriali
	Nota 17 - Partecipazioni
	Nota 18 - Attività finanziarie
	Nota 19 - Attività per imposte anticipate
	Nota 20 - Rimanenze
	Nota 21 - Crediti commerciali
	Nota 22 - Altri crediti e attività correnti
	Nota 23 - Disponibilità liquide
Situazione patrimoniale-finanziaria – Passività e Patrimonio Netto	Nota 24 - Patrimonio netto
	Nota 25 - Debiti verso azionisti di minoranza
	Nota 26 - Passività finanziarie
	Nota 27 - Benefici a dipendenti
	Nota 28 - Passività per imposte differite
	Nota 29 - Fondi
	Nota 30 - Debiti commerciali
	Nota 31 - Altri debiti e passività correnti
Altre informazioni	Nota 32 - Informativa di settore
	Nota 33 - Informazioni integrative sugli strumenti finanziari e politiche di gestione dei rischi
	Nota 34 - Rapporti con parti correlate
	Nota 35 - Compensi ad Amministratori, Sindaci ed a Dirigenti con responsabilità strategiche
	Nota 36 - Garanzie, impegni e passività potenziali
	Nota 37 - Eventi successivi al 31 dicembre 2011

Nota 1 - Informazioni generali

Reply [MTA, STAR: REY] è specializzata nella progettazione e nell'implementazione di soluzioni basate sui nuovi canali di comunicazione e media digitali. Costituita da un modello a rete di aziende altamente specializzate, Reply affianca i principali gruppi industriali europei appartenenti ai settori Telco & Media, Manufacturing & Retail, Banche e Assicurazioni e Pubblica Amministrazione nella definizione e nello sviluppo di modelli di business abilitati dai nuovi paradigmi del Big Data, Cloud Computing, CRM, Mobile, Social Media and Internet of Things. I servizi di Reply includono: consulenza, system integration, application management e business process outsourcing. www.reply.eu

Nota 2 - Principi contabili e criteri di consolidamento

Conformità ai principi contabili internazionali

Il bilancio consolidato è predisposto nel rispetto dei principi contabili internazionali ("IFRS") emessi dall'International Accounting Standards Board e omologati dall'Unione Europea. Per "IFRS" si intendono anche tutti i principi contabili internazionali rivisti ("IAS"), nonché tutti i documenti interpretativi emessi dall'International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) e dal precedente Standing Interpretations Committee (SIC). Il Gruppo Reply ha adottato gli IFRS a partire dal 1° gennaio 2005, in seguito all'entrata in vigore del Regolamento Europeo n. 1606 del luglio 2002.

Il bilancio consolidato è stato inoltre predisposto in conformità ai provvedimenti adottati dalla CONSOB in materia di schemi di bilancio, in applicazione dell'art. 9 del D.Lgs. 38/2005 e delle altre norme e disposizioni CONSOB in materia di bilancio.

Principi generali

Il bilancio consolidato è redatto sulla base del principio del costo storico, modificato come richiesto per la valutazione di alcuni strumenti finanziari, per i quali, ai sensi dello IAS 39, viene adottato il criterio del *fair value*.

Il bilancio è redatto sul presupposto della continuità aziendale. Il Gruppo, infatti, ha valutato che pur in presenza di un difficile contesto economico e finanziario, non sussistono significative incertezze (come definite dal paragrafo 25, IAS 1) sulla continuità aziendale.

Il presente bilancio consolidato è stato redatto in euro arrotondando gli importi alle migliaia e viene comparato con il bilancio consolidato dell'esercizio precedente, redatto sulla base di criteri omogenei.

Di seguito sono fornite le indicazioni circa gli schemi di bilancio adottati rispetto a quelli indicati dallo IAS 1, i più significativi principi contabili ed i connessi criteri di valutazione adottati nella redazione del presente bilancio consolidato.

Prospetti e schemi di bilancio

Il presente bilancio consolidato è costituito dal conto economico, conto economico complessivo, situazione patrimoniale-finanziaria, variazioni del patrimonio netto e rendiconto finanziario consolidati, corredati dalle presenti note di commento.

Il Gruppo adotta una struttura di conto economico con rappresentazione delle componenti di costo ripartite per natura, struttura idonea a rappresentare il business del Gruppo stesso e in linea con il settore di appartenenza.

La situazione patrimoniale-finanziaria è redatta secondo lo schema che evidenzia la ripartizione fra attività e passività correnti e non correnti. Il rendiconto finanziario è presentato secondo il metodo indiretto.

Per ciascuna voce significativa riportata nei suddetti prospetti sono indicati i rinvii alle successive note di commento nelle quali viene fornita la relativa informativa e sono dettagliate la composizione e le variazioni intervenute rispetto all'esercizio precedente.

Si segnala inoltre che al fine di adempiere alle indicazioni contenute nella Delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006 "*Disposizioni in materia di schemi di bilancio*", sono stati predisposti in aggiunta ai prospetti obbligatori appositi prospetti di conto economico e situazione patrimoniale-finanziaria, l'indicazione distinta degli ammontari significativi delle posizioni o transazioni con le parti correlate.

Criteri di consolidamento

Società controllate

Il bilancio consolidato include il bilancio della società Capogruppo e delle imprese da essa controllate redatti al 31 dicembre. Si ha il controllo su un'impresa quando la società controllante ha il potere di determinare le politiche finanziarie e operative di un'altra impresa in modo tale da ottenere benefici dalla sua attività.

I risultati economici delle imprese controllate acquisite o cedute nel corso dell'esercizio sono inclusi nel conto economico consolidato dall'effettiva data di acquisizione fino all'effettiva data di cessione.

Qualora necessario, sono effettuate rettifiche ai bilanci delle imprese controllate per allineare i criteri contabili utilizzati a quelli adottati dal Gruppo.

Tutte le operazioni intercorse fra le imprese del Gruppo ed i relativi saldi sono eliminati nel processo di consolidamento. La quota di interessenza degli azionisti di minoranza nelle attività nette delle controllate consolidate è identificata separatamente rispetto al patrimonio netto di Gruppo. Tale interessenza viene determinata in base alla percentuale da essi detenuta nei *fair value* delle attività e passività iscritte alla data dell'acquisizione originaria e nelle variazioni di patrimonio netto dopo tale data. Ai sensi dello IAS 27, la perdita complessiva (comprensiva dell'utile/perdita dell'esercizio) è attribuita ai soci della controllante e alle partecipazioni di minoranza, anche quando il patrimonio netto attribuibile alle partecipazioni di minoranza presenta un saldo negativo.

Le differenze originate dalla conversione del patrimonio netto iniziale ai cambi di fine periodo sono state imputate alle riserve del patrimonio netto consolidato.

Aggregazioni di imprese

L'acquisizione di imprese controllate è contabilizzata secondo il metodo dell'acquisizione. Il costo dell'acquisizione è determinato dalla sommatoria dei valori correnti, alla data di scambio, delle attività date, delle passività sostenute o assunte e degli strumenti finanziari emessi dal gruppo in cambio del controllo dell'impresa acquisita. I costi direttamente attribuibili all'aggregazione sono spesi quando sostenuti.

Le attività, le passività e le passività potenziali identificabili dell'impresa acquisita che rispettano le condizioni per l'iscrizione secondo l'IFRS 3 sono iscritte ai loro valori correnti alla data di acquisizione, ad eccezione delle attività non correnti (o gruppi in dismissione) che sono classificate come detenute per la vendita in accordo con l'IFRS 5, le quali sono iscritte e valutate a valori correnti meno i costi di vendita.

La differenza positiva tra il costo di acquisto e la quota di Gruppo nei valori correnti delle suddette attività e passività è iscritta come avviamento ed è classificata come attività immateriale a vita indefinita.

L'interessenza degli azionisti di minoranza nell'impresa acquisita è inizialmente valutata in misura pari alla loro

quota dei valori correnti delle attività, passività e passività potenziali iscritte.

La contabilizzazione delle opzioni di vendita a valere sulle quote di minoranza delle controllate, sono contabilizzate conformemente a quanto previsto dallo IAS 32, iscrivendo quindi, a seconda dei casi, la presenza e la determinabilità del corrispettivo dovuto alle minoranze in caso di esercizio delle opzioni stesse.

Partecipazioni in imprese collegate

Una collegata è un'impresa nella quale il Gruppo è in grado di esercitare un'influenza significativa, ma non il controllo né il controllo congiunto, attraverso la partecipazione alle decisioni sulle politiche finanziarie e operative della partecipata.

I risultati economici e le attività e passività delle imprese collegate sono rilevati nel bilancio consolidato utilizzando il metodo del patrimonio netto, ad eccezione di eventuali casi in cui sono classificate come detenute per la vendita. Con riferimento alle operazioni intercorse fra un'impresa del Gruppo e una collegata, gli utili e le perdite non realizzati sono eliminati in misura pari alla percentuale di partecipazione del Gruppo nella collegata, ad eccezione del caso in cui le perdite non realizzate costituiscano l'evidenza di una riduzione nel valore dell'attività trasferita.

Transazioni eliminate nel processo di consolidamento

Nella preparazione del bilancio consolidato sono eliminati tutti i saldi e le operazioni significative tra società del Gruppo, così come gli utili e le perdite non realizzati su operazioni infragruppo. Gli utili e le perdite non realizzati generati su operazioni con imprese collegate o a controllo congiunto sono eliminati in funzione del valore della quota di partecipazione del Gruppo in quelle imprese.

Operazioni in valuta estera

Le operazioni in valuta estera sono registrate al tasso di cambio in vigore alla data dell'operazione. Le attività e le passività monetarie denominate in valuta estera alla data di riferimento del bilancio sono convertite al tasso di cambio in essere a quella data. Sono rilevate a conto economico le differenze cambio generate dall'estinzione di poste monetarie o dalla loro conversione a tassi differenti da quelli ai quali erano state convertite al momento della rilevazione iniziale nell'esercizio o in bilanci precedenti.

Consolidamento di imprese estere

Tutte le attività e le passività di imprese estere in moneta diversa dall'euro che rientrano nell'area di consolidamento sono convertite utilizzando i tassi di cambio in essere alla data di riferimento del bilancio. Proventi e costi sono convertiti al cambio medio dell'esercizio. Le differenze cambio di conversione risultanti dall'applicazione di questo metodo sono classificate come voce di patrimonio netto fino alla cessione della partecipazione. Nella preparazione del rendiconto finanziario consolidato sono stati utilizzati i tassi puntuali di cambio per convertire i flussi di cassa delle imprese controllate estere. L'avviamento e gli adeguamenti al *fair value* generati dall'acquisizione di un'impresa estera sono rilevati nella relativa valuta e sono convertiti utilizzando il tasso di cambio di fine periodo. In sede di prima adozione degli IFRS, le differenze cumulative di conversione generate dal consolidamento di imprese estere al di fuori dell'area euro sono state azzerate, come consentito dall'IFRS 1; le plusvalenze o le minusvalenze derivanti dalla successiva dismissione di tali imprese dovranno comprendere solo le differenze di conversione cumulate generatesi successivamente al 1° gennaio 2004.

Di seguito i tassi di cambio utilizzati per la conversione in euro dei bilanci 2011 e 2010 delle società in valuta estera:

	Medi 2011	Al 31 dicembre 2011	Medi 2010	Al 31 dicembre 2010
Sterlina	0,867884	0,8353	0,857844	0,86075
Franchi Svizzeri	1,23261	1,2156	1,38034	1,2504
Real Brasiliano	2,32651	2,4159	-	-
Zloty Polacco	4,12061	4,458	-	-

Attività materiali

Le attività materiali sono iscritte al costo di acquisto al netto degli ammortamenti accumulati e delle eventuali svalutazioni per perdite di valore.

Le attività materiali sono iscritte al costo di acquisto o di produzione, comprensivi di eventuali oneri accessori e i costi diretti necessari a rendere l'attività disponibile per l'uso.

L'ammortamento viene determinato, a quote costanti, sul costo dei beni al netto dei relativi valori residui, in funzione della loro stimata vita utile applicando le seguenti aliquote:

Fabbricati	3%
Impianti e attrezzature	30% - 50%
Hardware	40%
Altre	24% - 50%

La recuperabilità del loro valore è verificata secondo i criteri previsti dallo IAS 36, illustrati nel paragrafo "Perdita di valore (*"Impairment"*) delle presenti Note di commento.

I costi di manutenzione aventi natura ordinaria sono addebitati integralmente a conto economico. I costi di manutenzione aventi natura incrementativa sono attribuiti ai cespiti cui si riferiscono ed ammortizzati in relazione alle residue possibilità di utilizzo degli stessi.

I costi capitalizzabili per migliorie su beni in affitto sono attribuiti alle classi di cespiti cui si riferiscono ed ammortizzate al minore tra la durata residua del contratto d'affitto e la vita utile residua della natura di cespiti cui la miglioria è relativa.

Le attività detenute in seguito a contratti di locazione finanziaria attraverso i quali sono sostanzialmente trasferiti sul Gruppo tutti i rischi ed i benefici legati alla proprietà, sono riconosciute come attività del Gruppo al loro *fair value* o, se inferiore, al valore attuale dei pagamenti minimi dovuti per il leasing. La corrispondente passività verso il locatore è rappresentata in bilancio tra i debiti finanziari. I beni sono ammortizzati in base alla loro stimata vita utile come per le attività detenute in proprietà oppure, se inferiore, in base ai termini di scadenza dei contratti di locazione.

Gli utili e le perdite derivanti da cessioni o dismissioni di cespiti sono determinati come differenza fra il ricavo di vendita e il valore netto contabile dell'attività e sono imputati al conto economico dell'esercizio.

Avviamento

L'avviamento è un'attività immateriale a vita utile indefinita che deriva dalle aggregazioni aziendali contabilizzate con il metodo dell'acquisizione e rappresenta l'eccedenza del costo di acquisizione rispetto alla percentuale spettante al Gruppo del fair value delle attività, passività e passività potenziali identificabili della controllata alla data di acquisizione.

L'avviamento non è assoggettato ad ammortamento sistematico, ma sottoposto a verifica annuale di recuperabilità (*impairment test*), o più frequentemente se specifici eventi o modificate circostanze indicano la possibilità di aver subito una perdita di valore, a verifiche per identificare eventuali riduzioni di valore. Dopo la rilevazione iniziale, l'avviamento è valutato al costo al netto delle eventuali perdite di valore accumulate.

Le perdite di valore sono iscritte immediatamente a conto economico e non sono successivamente ripristinate.

In caso di cessione di un'impresa controllata, il valore residuo dell'avviamento ad essa attribuibile è incluso nella determinazione della plusvalenza o minusvalenza da alienazione.

Altre attività immateriali

Le attività immateriali sono attività prive di consistenza fisica, identificabili, controllate dall'impresa e in grado di produrre benefici economici futuri.

Le altre attività immateriali acquistate o prodotte internamente sono iscritte all'attivo, secondo quanto disposto dallo IAS 38 – Attività immateriali, quando è probabile che l'uso dell'attività genererà benefici economici futuri e quando il costo dell'attività può essere determinato in modo attendibile.

Tali attività sono valutate al costo di acquisto o di produzione ed ammortizzate a quote costanti lungo la loro vita utile stimata, se le stesse hanno una vita utile finita.

Le altre attività immateriali rilevate a seguito dell'acquisizione di un'azienda sono iscritte separatamente dall'avviamento, se il loro *fair value* può essere determinato in modo attendibile.

In caso di attività immateriali acquisite per le quali la disponibilità per l'uso e i relativi pagamenti sono differiti oltre i normali termini, il valore d'acquisto e il relativo debito vengono attualizzati rilevando gli oneri finanziari impliciti nel prezzo originario.

I costi di ricerca sono imputati al conto economico nel periodo in cui sono sostenuti.

I costi di sviluppo sono capitalizzabili a condizione che il costo sia attendibilmente determinabile e che sia dimostrabile che l'attività è in grado di produrre benefici economici futuri.

Le attività immateriali internamente generate derivanti dallo sviluppo dei prodotti del Gruppo (quali soluzioni informatiche) sono iscritte nell'attivo, solo se tutte le seguenti condizioni sono rispettate:

- l'attività è identificabile (come ad esempio software o nuovi processi);
- è probabile che l'attività creata genererà benefici economici futuri;
- i costi di sviluppo dell'attività possono essere misurati attendibilmente.

Tali attività immateriali sono ammortizzate in coincidenza con la commercializzazione o con l'utilizzo delle stesse. Fino ad allora, sempre che siano rispettate le condizioni sopra specificate, le stesse sono classificate tra le immobilizzazioni in corso. L'ammortamento è conteggiato su base lineare lungo le relative vite utili.

Quando le attività internamente generate non possono essere iscritte in bilancio, i costi di sviluppo sono imputati al conto economico dell'esercizio nel quale sono sostenuti.

Attività immateriali a vita utile indefinita

Le attività con vita utile indefinita sono ammortizzate sistematicamente a partire dal momento in cui il bene è disponibile per l'utilizzo per il periodo della loro prevista utilità; la recuperabilità del loro valore è verificata secondo i criteri previsti dallo IAS 36.

Le attività immateriali a vita utile indefinita consistono principalmente in marchi che non hanno limitazioni in termini di vita utile dal punto di vista legale, contrattuale, economico e competitivo. Le attività immateriali con vita utile indefinita non sono ammortizzate, ma sono sottoposte annualmente o, più frequentemente, ogniqualvolta vi sia un'indicazione che l'attività possa aver subito una perdita di valore, a verifica per identificare eventuali riduzioni di valore. Eventuali svalutazioni non sono oggetto di successivi ripristini di valore.

Perdite di valore (“Impairment”)

Ad ogni data di bilancio, il Gruppo rivede il valore contabile delle proprie attività materiali e immateriali per determinare se vi siano indicazioni che queste attività abbiano subito riduzioni di valore. Qualora queste indicazioni esistano, viene stimato l'ammontare recuperabile di tali attività per determinare l'eventuale importo della svalutazione. Dove non è possibile stimare il valore recuperabile di una attività individualmente, il Gruppo effettua la stima del valore recuperabile della unità generatrice di flussi finanziari a cui l'attività appartiene.

Le attività immateriali a vita utile indefinita tra cui l'avviamento vengono verificate annualmente e ogniqualvolta vi è un'indicazione di una possibile perdita di valore al fine di determinare se vi sono perdite di valore.

L'ammontare recuperabile è il maggiore fra il *fair value*, al netto dei costi di vendita, e il valore d'uso. Nella determinazione del valore d'uso, i flussi di cassa futuri stimati, al netto delle imposte, sono scontati al loro valore attuale applicando un tasso di sconto netto imposte che riflette le valutazioni correnti di mercato del valore del denaro e dei rischi specifici dell'attività. Il valore d'uso è determinato al netto dell'effetto fiscale in quanto questo metodo produce valori sostanzialmente equivalenti a quelli ottenibili attualizzando i flussi di cassa al lordo delle imposte ad un tasso di sconto ante imposte derivato, in via iterativa, dal risultato della valutazione post imposte. La valutazione è effettuata per singole attività o per il più piccolo insieme identificabile di attività che genera flussi di cassa autonomi derivanti dall'utilizzo continuativo (cd. *Cash generating unit*).

Se l'ammontare recuperabile di una attività (o di una unità generatrice di flussi finanziari) è stimato essere inferiore rispetto al relativo valore contabile, esso è ridotto al minor valore recuperabile. Una perdita di valore è rilevata nel conto economico immediatamente. Quando il valore di iscrizione della *Cash generating unit* comprensivo dell'avviamento ad essa attribuito è superiore al valore recuperabile, la differenza costituisce oggetto di svalutazione che viene attribuita in via prioritaria all'avviamento; l'eventuale eccedenza della svalutazione rispetto all'avviamento è imputata pro-quota al valore delle attività che costituiscono la *Cash generating unit*.

Quando una svalutazione non ha più ragione di essere mantenuta, il valore contabile dell'attività (o della unità generatrice di flussi finanziari), ad eccezione dell'avviamento, è incrementato al nuovo valore derivante dalla stima del suo valore recuperabile, ma non oltre il valore netto di carico che l'attività avrebbe avuto se non fosse stata effettuata la svalutazione per perdita di valore. Il ripristino del valore è imputato al conto economico immediatamente, a meno che l'attività sia valutata a valore rivalutato, nel cui caso il ripristino di valore è imputato alla riserva di rivalutazione.

Partecipazioni

Le partecipazioni diverse dalle partecipazioni collegate o detenute a controllo congiunto sono iscritte nell'attivo non corrente nella voce "Altre attività finanziarie" e vengono valutate ai sensi dello IAS 39 come attività finanziarie "Available for sale" al *fair value* (o alternativamente al costo qualora il *fair value* non risultasse attendibilmente determinabile) con imputazione degli effetti da valutazione (fino al realizzo dell'attività stessa e ad eccezione del caso in cui abbiano subito perdite permanenti di valore) ad apposita riserva di patrimonio netto.

In caso di svalutazione per perdite di valore il costo viene imputato al conto economico; il valore originario viene ripristinato negli esercizi successivi se vengono meno i presupposti della svalutazione effettuata.

Il rischio derivante da eventuali perdite eccedenti il patrimonio netto è rilevato in apposito fondo rischi nella misura in cui la partecipante è impegnata ad adempiere a obbligazioni legali o implicite nei confronti dell'impresa partecipata o comunque a coprire le sue perdite.

Attività finanziarie correnti e non correnti

Le attività finanziarie sono rilevate in bilancio nel momento in cui il Gruppo diviene parte delle clausole contrattuali dello strumento.

Le attività finanziarie sono rilevate e stornate dal bilancio sulla base della data di operazione e sono inizialmente valutate al costo, inclusivo degli oneri direttamente connessi con l'acquisizione.

Alle date di bilancio successive, le attività finanziarie che il Gruppo ha l'intenzione e la capacità di detenere fino alla scadenza sono valutate al costo ammortizzato secondo il metodo del tasso di interesse effettivo, al netto delle svalutazioni effettuate per riflettere le perdite di valore, e sono classificate tra le attività finanziarie non correnti.

Le attività finanziarie diverse da quelle detenute fino alla scadenza sono classificate come detenute per la negoziazione o disponibili per la vendita, e sono valutate ad ogni fine periodo al *fair value*. Quando le attività finanziarie sono detenute per la negoziazione, gli utili e le perdite derivanti dalle variazioni nel *fair value* sono imputati al conto economico del periodo; per le attività finanziarie disponibili per la vendita, gli utili e le perdite derivanti dalle variazioni nel *fair value* sono imputati direttamente al patrimonio netto fintanto che esse sono cedute o abbiano subito una perdita di valore; in quel momento, gli utili o le perdite complessivi precedentemente rilevati nel patrimonio netto sono imputati al conto economico del periodo.

Tali attività sono classificate nelle attività finanziarie correnti.

Rimanenze

Le rimanenze sono prevalentemente rappresentate dai lavori in corso su ordinazione. Quando il risultato di una specifica commessa può essere stimato con attendibilità, i ricavi e i costi riferibili alla relativa commessa sono rilevati rispettivamente come ricavi e costi in relazione allo stato di avanzamento dell'attività alla data di chiusura del bilancio, in base al rapporto fra i costi sostenuti per l'attività svolta fino alla data di bilancio e i costi totali stimati di commessa, salvo che questo non sia ritenuto rappresentativo dello stato di avanzamento della commessa.

Le variazioni al contratto, le revisioni prezzi e gli incentivi sono inclusi nella misura in cui essi sono stati concordati con il committente.

Quando il risultato di un contratto non può essere stimato con attendibilità, i ricavi riferibili alla relativa commessa sono rilevati solo nei limiti dei costi di commessa sostenuti che probabilmente saranno recuperati. I costi di commessa sono rilevati come spese nell'esercizio nel quale essi sono sostenuti.

Quando è probabile che i costi totali di commessa siano superiori rispetto ai ricavi contrattuali, la perdita attesa è immediatamente rilevata come costo. Gli acconti versati dai committenti sono detratti dal valore delle rimanenze nei limiti dei corrispettivi maturati; la parte eccedente il valore delle rimanenze è iscritta nelle passività.

Le rimanenze di prodotti sono valutate al minore fra costo e valore netto di realizzo. Il costo comprende i materiali diretti e, ove applicabile, la mano d'opera diretta, le spese generali di produzione e gli altri costi che sono sostenuti per portare le rimanenze nel luogo e nelle condizioni attuali. Il costo è calcolato utilizzando il metodo del costo medio ponderato.

Crediti e debiti commerciali e altre attività e passività correnti

I crediti e i debiti commerciali e le altre attività e passività correnti sono rilevati al valore nominale ridotto da un'appropriate svalutazione per riflettere la stima del valore di realizzo.

Le svalutazioni dei crediti commerciali sono determinate in misura pari alla differenza tra il valore di carico dei crediti e il valore attuale dei flussi di cassa futuri stimati.

I crediti e i debiti espressi in valuta extra UEM sono stati valutati al cambio di fine periodo rilevato dalla Banca Centrale Europea.

Disponibilità liquide

La voce relativa alle disponibilità liquide include cassa e conti correnti bancari e depositi rimborsabili a domanda e altri investimenti finanziari a breve termine ad elevata liquidità, che sono prontamente convertibili in cassa e sono soggetti ad un rischio non significativo di variazione di valore.

Azioni proprie

Le azioni proprie sono rilevate al costo ed iscritte a riduzione del patrimonio netto, gli utili e le perdite da negoziazione delle stesse vengono rilevati in una apposita riserva di patrimonio netto.

Passività finanziarie e strumenti rappresentativi di patrimonio netto

Le passività finanziarie e gli strumenti rappresentativi di patrimonio netto emessi dal Gruppo sono classificati secondo la sostanza degli accordi contrattuali che li hanno generati e in accordo con le rispettive definizioni di passività e di strumenti rappresentativi di patrimonio netto. Questi ultimi sono definiti come quei contratti che danno diritto a beneficiare degli interessi residui nelle attività del Gruppo dopo aver dedotto le sue passività.

I principi contabili adottati per specifiche passività finanziarie e strumenti di patrimonio netto sono indicati nel prosieguo:

→ **Prestiti bancari**

I prestiti bancari fruttiferi e gli scoperti bancari sono rilevati in base agli importi incassati, al netto dei costi dell'operazione e successivamente valutati al costo ammortizzato, utilizzando il metodo del tasso di interesse effettivo.

→ **Strumenti rappresentativi di patrimonio netto**

Gli strumenti rappresentativi di patrimonio netto emessi dalla Società sono rilevati in base all'importo incassato, al netto dei costi diretti di emissione.

→ **Passività finanziarie non correnti**

I debiti sono rilevati secondo il criterio del costo ammortizzato.

Strumenti derivati e contabilizzazione delle operazioni di copertura

Coerentemente con quanto stabilito dallo IAS 39, gli strumenti finanziari derivati possono essere contabilizzati secondo le modalità stabilite per l'*hedge accounting* solo quando, all'inizio della copertura, esiste la designazione formale, adeguata documentazione che la copertura sia altamente efficace e tale efficacia possa essere attendibilmente misurata. La copertura stessa deve essere altamente efficace durante i diversi periodi contabili per i quali è designata.

Tutti gli strumenti finanziari derivati sono misurati al *fair value*, come stabilito dallo IAS 39.

Le variazioni nel *fair value* degli strumenti derivati che sono designati, e si rivelano efficaci, per la copertura dei flussi di cassa futuri relativi ad impegni contrattuali del Gruppo e ad operazioni previste, sono rilevate direttamente nel patrimonio netto, mentre la porzione inefficace viene iscritta immediatamente a conto economico.

Se gli impegni contrattuali o le operazioni previste oggetto di copertura si concretizzano nella rilevazione di attività o passività, nel momento in cui le attività o le passività sono rilevate, gli utili o le perdite sul derivato che sono stati rilevati direttamente nel patrimonio netto vengono ricompresi nella valutazione iniziale del costo di acquisizione o del valore di carico dell'attività o della passività.

Per le coperture di flussi finanziari che non si concretizzano nella rilevazione di attività o passività, gli importi che sono stati rilevati direttamente nel patrimonio netto verranno inclusi nel conto economico nello stesso periodo in cui l'elemento sottostante (l'impegno contrattuale o l'operazione prevista) incide sul conto economico, ad esempio, quando una vendita prevista si verifica effettivamente.

Per le coperture efficaci di un'esposizione a variazioni di *fair value*, la voce coperta è rettificata dalle variazioni di *fair value* attribuibili al rischio coperto con contropartita di conto economico. Gli utili e le perdite derivanti dalla valutazione del derivato sono iscritti anch'essi a conto economico.

Le variazioni nel *fair value* di eventuali coperture non più efficaci sono rilevate nel conto economico del periodo in cui si verificano.

Il metodo contabile della copertura è abbandonato quando lo strumento di copertura giunge a scadenza, è venduto, termina, o è esercitato, oppure non è più qualificato come di copertura. In tale momento, gli utili o le perdite accumulati dello strumento di copertura rilevati direttamente nel patrimonio netto sono mantenuti nello stesso fino al momento in cui l'operazione prevista si verifica effettivamente. Se l'operazione oggetto di copertura si prevede non si verificherà, gli utili o le perdite accumulati rilevati direttamente nel patrimonio netto sono trasferiti immediatamente nel conto economico.

I derivati impliciti inclusi in altri strumenti finanziari o in altri contratti sono trattati come derivati separati, quando i loro rischi e caratteristiche non sono strettamente correlati a quelli dei contratti che li ospitano e questi ultimi non sono valutati a *fair value* con iscrizione dei relativi utili e perdite a conto economico.

Benefici a dipendenti

Sino al 31 dicembre 2006 il fondo trattamento di fine rapporto (TFR) delle società italiane era considerato un piano a benefici definiti. La disciplina di tale fondo è stata modificata dalla Legge 27 dicembre 2006, n. 296 ("Legge Finanziaria 2007") e successivi Decreti e Regolamenti emanati nei primi mesi del 2007. Alla luce di tali modifiche, e in particolare con riferimento alle società con almeno 50 dipendenti, tale istituto è ora da considerarsi un piano a benefici definiti esclusivamente per le quote maturate anteriormente al 1° gennaio 2007 (e non ancora liquidate alla data di bilancio), mentre successivamente a tale data esso è assimilabile ad un piano a contribuzione definita.

Per le società italiane con meno di 50 dipendenti, il Trattamento di fine rapporto (“TFR”) rimane un “*post-employment benefit*”, del tipo “*defined benefit plan*”, il cui ammontare già maturato deve essere proiettato per stimarne l'importo da liquidare al momento della risoluzione del rapporto di lavoro e successivamente attualizzato, utilizzando il “*Projected unit credit method*”. Tale metodologia attuariale si basa su ipotesi di natura demografica e finanziaria per effettuare una ragionevole stima dell'ammontare dei benefici che ciascun dipendente aveva già maturato a fronte delle sue prestazioni di lavoro.

Attraverso la valutazione attuariale si imputano al conto economico nella voce “Lavoro” il *current service cost* che definisce l'ammontare dei diritti maturati nell'esercizio dai dipendenti e tra gli “Oneri/Proventi finanziari” l'*interest cost* che costituisce l'onere figurativo che l'impresa sosterebbe chiedendo al mercato un finanziamento di importo pari al TFR. Gli utili e le perdite attuariali che riflettono gli effetti derivanti da variazioni delle ipotesi attuariali utilizzate sono rilevati direttamente nel patrimonio netto senza mai transitare a conto economico.

Piani pensione

Alcuni dipendenti del Gruppo beneficiano di piani pensionistici a benefici definiti e/o a contribuzione definita, a seconda delle condizioni e pratiche locali.

Nel caso dei piani pensionistici a contribuzione definita, il costo annuo è iscritto a conto economico nel momento in cui viene erogato il servizio correlato al piano stesso.

L'obbligazione del Gruppo di finanziare i fondi per piani pensionistici a benefici definiti è determinato sulla base di valutazioni attuariali utilizzando il metodo dell’“*ongoing single premiums*”. La porzione del valore netto cumulato degli utili e delle perdite attuariali che eccede il maggiore tra il 10% del valore attuale dell'obbligazione a benefici definiti e il 10% del *fair value* delle attività a servizio del piano al termine del precedente esercizio è ammortizzata sulla rimanente vita lavorativa media dei dipendenti.

La passività relativa ai benefici da riconoscere al termine del rapporto di lavoro iscritta nello stato patrimoniale rappresenta il valore attuale dell'obbligazione a benefici definiti, rettificato da utili e perdite attuariali sospesi in applicazione del metodo del corridoio e da costi relativi a prestazioni di lavoro pregresse da rilevare negli esercizi futuri, diminuito del *fair value* delle attività a servizio del piano.

Piani retributivi sotto forma di partecipazione al capitale (“Stock options”)

Il Gruppo applica i principi previsti dall'IFRS 2 “Pagamenti basati su azioni”. In accordo con i principi transitori, l'IFRS 2 è stato applicato a tutte le assegnazioni di stock options successive al 7 novembre 2002 non ancora maturate al 1° gennaio 2005. I piani di stock options del Gruppo prevedono solamente la consegna fisica delle azioni alla data di esercizio.

I pagamenti basati su azioni sono valutati al *fair value* alla data dell'assegnazione. Tale valore viene imputato a conto economico, con contropartita il patrimonio netto, in modo lineare lungo il periodo di maturazione dei diritti (“*vesting period*”). Il *fair value* dell'opzione, misurato al momento dell'assegnazione, è valutato utilizzando modelli di matematica finanziaria, considerando i termini e le condizioni in base ai quali sono stati assegnati tali diritti.

Fondi rischi

I fondi per rischi ed oneri sono costi ed oneri di natura determinata e di esistenza certa o probabile che alla data di chiusura dell'esercizio sono indeterminati nell'ammontare o nella data di sopravvenienza. Sono stanziati esclusivamente in presenza di una obbligazione attuale, conseguente a eventi passati, che può essere di tipo legale, contrattuale oppure derivare da dichiarazioni o comportamenti dell'impresa che determinano valide aspettative nelle persone coinvolte (obbligazioni implicite).

Gli accantonamenti sono iscritti in bilancio quando il Gruppo ha un'obbligazione presente quale risultato di un evento passato ed è probabile che sarà richiesto di adempiere all'obbligazione. Gli accantonamenti sono stanziati sulla base della miglior stima dei costi richiesti per adempiere all'obbligazione alla data di bilancio e sono attualizzati quando l'effetto è significativo.

Riconoscimento dei ricavi

I ricavi sono rilevati nella misura in cui è probabile che affluiranno al Gruppo dei benefici economici e il loro ammontare può essere determinato in modo attendibile.

I ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi sono rilevati quando si verifica l'effettivo trasferimento dei rischi e dei vantaggi rilevanti derivanti dalla proprietà o al compimento della prestazione.

Le vendite di beni sono riconosciute quando i beni sono spediti e la società ha trasferito all'acquirente i rischi e i benefici significativi connessi alla proprietà dei beni. I ricavi sono esposti al netto di resi, sconti, abbuoni e premi, nonché delle imposte direttamente connesse.

Contributi pubblici

I contributi pubblici sono rilevati in bilancio nel momento in cui vi è la ragionevole certezza che il Gruppo rispetterà tutte le condizioni previste per il ricevimento dei contributi e che i contributi stessi saranno ricevuti. I contributi sono rilevati a conto economico lungo il periodo in cui si rilevano i costi ad essi correlati.

Imposte

Le imposte dell'esercizio rappresentano la somma delle imposte correnti e differite.

Le imposte correnti sono basate sul risultato imponibile dell'esercizio. Il reddito imponibile differisce dal risultato riportato nel conto economico poiché esclude componenti positivi e negativi che saranno tassabili o deducibili in altri esercizi e esclude inoltre voci che non saranno mai tassabili o deducibili.

Le imposte sul reddito correnti sono iscritte, per ciascuna società, in base alla stima del reddito imponibile in conformità alle aliquote e alle disposizioni vigenti, o sostanzialmente approvate alla data di chiusura del periodo in ciascun Paese, tenendo conto delle esenzioni applicabili e dei crediti d'imposta spettanti.

Le imposte differite sono le imposte che ci si aspetta di pagare o di recuperare sulle differenze temporanee fra il valore contabile delle attività e delle passività di bilancio e il corrispondente valore fiscale utilizzato nel calcolo dell'imponibile fiscale, contabilizzate secondo il metodo della passività di stato patrimoniale. Le passività fiscali differite sono generalmente rilevate per tutte le differenze temporanee imponibili, mentre le attività fiscali differite sono rilevate nella misura in cui si ritenga probabile che vi saranno risultati fiscali imponibili in futuro che consentano l'utilizzo delle differenze temporanee deducibili. Tali attività e passività non sono rilevate se le differenze temporanee derivano dall'iscrizione iniziale di attività o passività in operazioni che non hanno influenza né sul risultato contabile né sul risultato imponibile.

Le passività fiscali differite sono rilevate sulle differenze temporanee imponibili relative a partecipazioni in imprese controllate, collegate e a controllo congiunto, ad eccezione dei casi in cui il Gruppo sia in grado di controllare l'annullamento di tali differenze temporanee e sia probabile che queste ultime non si annulleranno nel prevedibile futuro.

Il valore di carico delle attività fiscali differite è rivisto ad ogni data di bilancio e ridotto nella misura in cui non sia più probabile l'esistenza di sufficienti redditi imponibili tali da consentire in tutto o in parte il recupero di tali attività.

Le imposte differite sono calcolate in base all'aliquota fiscale che ci si aspetta sarà in vigore al momento del realizzo dell'attività o dell'estinzione della passività. Le imposte differite sono imputate direttamente al conto economico, ad eccezione di quelle relative a voci rilevate direttamente a patrimonio netto, nel qual caso anche le relative imposte differite sono imputate al patrimonio netto.

Le attività e le passività fiscali differite sono compensate quando vi è un diritto legale a compensare le imposte correnti attive e passive e quando si riferiscono ad imposte dovute alla medesima autorità fiscale e il Gruppo intende liquidare le attività e le passività fiscali correnti su base netta.

In caso di variazioni del valore contabile di attività e passività fiscali differite derivanti da una modifica delle aliquote fiscali o delle relative normative, l'imposta differita risultante viene rilevata nel conto economico, a meno che riguardi elementi addebitati o accreditati in precedenza al patrimonio netto.

Dividendi

I dividendi sono contabilizzati nel periodo contabile in cui viene deliberata la distribuzione.

Utile per azione

L'utile base per azione è calcolato prendendo a riferimento il risultato economico del Gruppo e la media ponderata delle azioni in circolazione durante il periodo di riferimento. Dal calcolo sono escluse le azioni proprie.

L'utile diluito per azione è pari all'utile per azione rettificato per tenere conto della teorica conversione di tutte le potenziali azioni, ovvero di tutti gli strumenti finanziari potenzialmente convertibili in azioni ordinarie aventi effetto diluitivo.

Uso di stime

La redazione del bilancio e delle relative note in applicazione degli IFRS richiede da parte della direzione l'effettuazione di stime e di assunzioni che hanno effetto sui valori delle attività e delle passività di bilancio e sull'informativa relativa ad attività e passività potenziali alla data del bilancio. I risultati che si consuntiveranno potrebbero differire da tali stime. Le stime sono utilizzate per rilevare gli accantonamenti per rischi su crediti, l'ammontare dei costi sostenuti per attività di sviluppo, la valutazione dei lavori in corso su ordinazione, benefici ai dipendenti, imposte, altri accantonamenti e fondi. Le stime e le assunzioni sono riviste periodicamente e gli effetti di ogni variazione sono riflesse immediatamente a conto economico.

In questo contesto si segnala che la situazione causata dall'attuale crisi economica e finanziaria ha comportato la necessità di effettuare assunzioni riguardanti l'andamento futuro caratterizzate da significativa incertezza, per cui non si può escludere il concretizzarsi, nel prossimo esercizio, di risultati diversi da quanto stimato e che quindi potrebbero richiedere rettifiche, ad oggi ovviamente né stimabili né prevedibili, anche significative, al valore contabile delle relative voci. Le voci di bilancio principalmente interessate da tali situazioni di incertezza sono i fondi svalutazione, fondo rischi, avviamento e le imposte differite attive.

Cambiamenti di principi contabili

Non ci sono stati cambiamenti di principi contabili.

Cambiamenti di stima e riclassifiche

Si segnala che alla data di riferimento del bilancio non vi sono stime significative connesse a eventi futuri incerti e altre cause di incertezza che possano causare rettifiche significative ai valori delle attività e delle passività entro l'esercizio successivo.

Al fine di una migliore comprensione del bilancio si segnala che si è provveduto a riclassificare dalla voce Fondi alla voce Altri debiti e passività alcuni importi ritenuti più rappresentativi di passività. Tale riclassifica è stata effettuata anche per i valori dell'anno 2010 al fine di rendere comparabile il presente bilancio con quello dell'esercizio precedente e per i valori al 1 gennaio 2010, come richiesto dallo IAS1.39.

Inoltre si è provveduto a rappresentare i lavori in corso su ordinazione attraverso una diversa rappresentazione del valore netto tra i lavori in corso su ordinazione e gli acconti versati dai committenti, al fine di una più corretta esposizione delle attività produttive in corso. Tale rappresentazione è stata adottata anche a livello retrospettico per i valori dell'anno 2010 al fine di rendere comparabile il presente bilancio con quello dell'esercizio precedente e per i valori al 1 gennaio 2010, come richiesto dallo IAS1.39.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni applicati dal 1° gennaio 2011

In data 4 novembre 2009 lo IASB aveva emesso una versione rivista dello IAS 24 – Informativa di bilancio sulle parti correlate che semplifica il tipo di informazioni richieste nel caso di transazioni con parti correlate controllate dallo Stato e chiarisce la definizione di parti correlate. Il principio, come richiesto, deve essere applicato dal 1° gennaio 2011. L'adozione di tale modifica non ha prodotto alcun effetto dal punto di vista della valutazione delle poste di bilancio. Gli effetti sull'informativa dei rapporti verso parti correlate sono forniti alla Nota 34 del presente Bilancio. Nel maggio 2010 lo IASB ha emanato una terza serie di miglioramenti ai principi, principalmente nell'ottica di eliminare inconsistenze esistenti e chiarirne la terminologia. L'adozione delle seguenti modifiche ha prodotto cambiamenti nelle politiche contabili ma non ha avuto alcun impatto sulla posizione finanziaria e sul risultato del Gruppo.

- IFRS 3 Aggregazione aziendali: Sono state modificate le opzioni disponibili per la misurazione delle interessenze di terzi (NCI). E' possibile valutare al fair value o alternativamente in rapporto alla quota proporzionale dell'attivo netto identificabile della società acquisita solo le componenti delle interessenze di terzi che rappresentano una quota effettiva di partecipazione che garantisce ai detentori una quota proporzionale nell'attivo netto della società in caso di liquidazione. Tutte le altre componenti devono essere valutate al fair value alla data di acquisizione (si veda Nota 15).
- I cambiamenti dell'IFRS 3 sono efficaci per gli esercizi che iniziano al 1 luglio 2011. Il Gruppo li ha comunque adottati al 1 gennaio 2011 ed ha cambiato le sue politiche contabili di conseguenza, in quanto i cambiamenti sono stati emessi per eliminare le conseguenze che possono sorgere a seguito dell'adozione dell'IFRS 3.
- IFRS 7 Strumenti finanziari – informativa aggiuntiva di bilancio: la modifica è finalizzata a semplificare e a migliorare l'informativa attraverso, rispettivamente, la riduzione del volume dell'informativa relativa alle garanzie detenute e la richiesta di una maggiore informativa qualitativa per meglio contestualizzare la parte quantitativa. Il Gruppo riflette la modifica ai requisiti di informativa in Nota 18 ed in Nota 26.
- IAS 1 Presentazione di bilancio: La modifica chiarisce che un'analisi di ciascuna delle altre componenti del conto economico complessivo può essere inclusa, alternativamente, nel prospetto delle variazioni del patrimonio netto o nelle note al bilancio. Il Gruppo fornisce quest'analisi nella Nota 24.

Altre modifiche sui seguenti principi, derivanti dal processo di miglioramento degli IFRS, non hanno avuto nessun impatto sui principi contabili, sulla posizione finanziaria e sul risultato del Gruppo:

- IFRS 3 Aggregazioni aziendali (Corrispettivi potenziali derivanti dalle aggregazioni aziendali precedenti all'adozione dell'IFRS 3 (rivisto nel 2008))
- IFRS 3 Aggregazioni aziendali (Pagamenti basati su azioni sostituiti volontariamente o non sostituiti)
- IAS 27 Bilancio consolidato e separato
- IAS 34 Bilanci intermedi

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni efficaci dal 1° gennaio 2011 e non rilevanti per il Gruppo

I seguenti emendamenti, improvement ed interpretazioni, efficaci a partire dal 1° gennaio 2011, disciplinano fatti-specie e casistiche non presenti all'interno del Gruppo alla data del presente Bilancio, ma che potrebbero avere effetti contabili su transazioni o accordi futuri:

- Emendamento allo IAS 32 – Strumenti finanziari: presentazione: Classificazione dei diritti emessi;
- Emendamento all'IFRIC 14 – Versamenti anticipati a fronte di clausole di contribuzione minima;
- IFRIC 19 – Estinzione di una passività attraverso emissione di strumenti di capitale;
- Improvement agli IAS/IFRS (2010).

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni non ancora applicabili e non adottati in via anticipata dal Gruppo

In data 12 novembre 2009 lo IASB aveva pubblicato il principio IFRS 9 – *Strumenti finanziari*: lo stesso principio è poi stato emendato in data 28 ottobre 2010. Il principio, applicabile dal 1° gennaio 2013 in modo retrospettivo, rappresenta la prima parte di un processo per fasi che ha lo scopo di sostituire interamente lo IAS 39 e introduce dei nuovi criteri per la classificazione e valutazione delle attività e passività finanziarie e per l'eliminazione (*derecognition*) dal bilancio delle attività finanziarie. In particolare, per le attività finanziarie il nuovo principio utilizza un unico approccio basato sulle modalità di gestione degli strumenti finanziari e sulle caratteristiche dei flussi di cassa contrattuali delle attività finanziarie stesse al fine di determinarne il criterio di valutazione, sostituendo le diverse regole previste dallo IAS 39. Per le passività finanziarie, invece, la principale modifica avvenuta riguarda il trattamento contabile delle variazioni di *fair value* di una passività finanziaria designata come passività finanziaria valutata al *fair value* attraverso il conto economico, nel caso in cui queste siano dovute alla variazione del merito creditizio della passività stessa. Secondo il nuovo principio tali variazioni devono essere rilevate negli Altri utili e perdite complessive e non transiteranno più nel conto economico.

In data 7 ottobre 2010 lo IASB ha pubblicato alcuni emendamenti al principio IFRS 7 – *Strumenti finanziari: Informazioni aggiuntive*, applicabile per i periodi contabili che avranno inizio il o dopo il 1° luglio 2011. Gli emendamenti sono stati emessi con l'intento di migliorare la comprensione delle transazioni di trasferimento delle attività finanziarie, inclusa la comprensione dei possibili effetti derivanti da qualsiasi rischio rimasto in capo all'impresa che ha trasferito tali attività. Gli emendamenti inoltre richiedono maggiori informazioni nel caso in cui un ammontare sproorzionato di tali transazioni sia posto in essere in prossimità della fine di un periodo contabile.

In data 20 dicembre 2010 lo IASB ha emesso un emendamento minore all'IFRS 1 – *Prima adozione degli International Financial Reporting Standard (IFRS)* per eliminare il riferimento alla data del 1° gennaio 2004 in esso contenuta e descritta come data di transizione agli IFRS e per fornire una guida sulla presentazione del bilancio in accordo con gli IFRS dopo un periodo di iperinflazione. Tali emendamenti sono applicabili dal 1° luglio 2011 in modo prospettico.

In data 20 dicembre 2010 lo IASB ha emesso un emendamento minore allo IAS 12 – *Imposte sul reddito* che richiede all'impresa di valutare le imposte differite derivanti da un'attività in funzione del modo in cui il valore contabile di tale attività sarà recuperato (attraverso l'uso continuativo oppure attraverso la vendita). Conseguentemente a tale

emendamento il SIC-21 – *Imposte sul reddito – Recuperabilità di un'attività non ammortizzabile rivalutata* non sarà più applicabile. L'emendamento è applicabile in modo retrospettivo dal 1° gennaio 2012.

In data 12 maggio 2011 lo IASB ha emesso il principio IFRS 10 – *Bilancio consolidato* che sostituirà il SIC-12 *Consolidamento – Società a destinazione specifica (società veicolo)* e parti dello IAS 27 – *Bilancio consolidato e separato* il quale sarà denominato *Bilancio separato* e disciplinerà il trattamento contabile delle partecipazioni nel bilancio separato. Il nuovo principio muove dai principi esistenti, individuando nel concetto di controllo il fattore determinante ai fini del consolidamento di una società nel bilancio consolidato della controllante. Esso fornisce, inoltre, una guida per determinare l'esistenza del controllo laddove sia difficile da accertare. Il principio è applicabile in modo retrospettivo dal 1° gennaio 2013.

In data 12 maggio 2011 lo IASB ha emesso il principio IFRS 11 – *Accordi di compartecipazione* che sostituirà lo IAS 31 – *Partecipazioni in Joint Venture* ed il SIC-13 – *Imprese a controllo congiunto – Conferimenti in natura da parte dei partecipanti al controllo*. Il nuovo principio fornisce dei criteri per l'individuazione degli accordi di compartecipazione basati sui diritti e gli obblighi derivanti dagli accordi piuttosto che sulla forma legale degli stessi e stabilisce come unico metodo di contabilizzazione delle partecipazioni in imprese a controllo congiunto nel bilancio consolidato, il metodo del patrimonio netto. Il principio è applicabile in modo retrospettivo dal 1° gennaio 2013.

A seguito dell'emanazione dell'IFRS 11, lo IAS 28 – *Partecipazioni in imprese collegate* è stato emendato per comprendere nel proprio ambito di applicazione anche le partecipazioni in imprese a controllo congiunto.

In data 12 maggio 2011 lo IASB ha emesso il principio IFRS 12 – *Informazioni aggiuntive su partecipazioni in altre imprese* che prevede in modo specifico informazioni aggiuntive da fornire su ogni tipologia di partecipazione, ivi incluse quelle su imprese controllate, gli accordi di compartecipazione, collegate, società a destinazione specifica ed altre società veicolo non consolidate. Il principio è applicabile in modo retrospettivo dal 1° gennaio 2013.

In data 12 maggio 2011 lo IASB ha emesso il principio IFRS 13 – *Misurazione del fair value* che chiarisce come deve essere determinato il *fair value* ai fini del bilancio e si applica a tutti i principi IFRS che richiedono o permettono la misurazione del *fair value* o la presentazione di informazioni basate sul *fair value*. Il principio è applicabile in modo prospettico dal 1° gennaio 2013.

In data 16 giugno 2011 lo IASB ha emesso un emendamento allo IAS 1 – *Presentazione del bilancio* per richiedere alle imprese di raggruppare tutte le componenti presentate tra gli Altri utili/(perdite) complessivi a seconda che esse possano o meno essere riclassificate successivamente a conto economico. L'emendamento è applicabile dagli esercizi aventi inizio dopo o dal 1° luglio 2012.

In data 16 giugno 2011 lo IASB ha emesso un emendamento allo IAS 19 – *Benefici ai dipendenti* che elimina l'opzione di differire il riconoscimento degli utili e delle perdite attuariali con il metodo del corridoio, richiedendo la presentazione nella situazione patrimoniale e finanziaria del deficit o surplus del fondo, il riconoscimento delle componenti di costo legate alla prestazione lavorativa e gli oneri finanziari netti nel conto economico, l'iscrizione degli utili e perdite attuariali che derivano dalla rimisurazione della passività e delle attività tra gli Altri utili/(perdite) complessivi. Inoltre, il rendimento delle attività incluso tra gli oneri finanziari netti dovrà essere calcolato sulla base del tasso di sconto delle passività e non più del rendimento atteso delle attività. L'emendamento infine, introduce nuove informazioni aggiuntive da fornire nelle note al bilancio. L'emendamento è applicabile in modo retrospettivo dall'esercizio avente inizio dopo o dal 1° gennaio 2013.

Alla data del presente Bilancio gli organi competenti dell'Unione Europea non hanno ancora concluso il processo di omologazione necessario per l'adozione degli emendamenti e principi sopra descritti.

Nota 3 - Gestione dei rischi

Rischio di credito

Ai fini commerciali sono adottate specifiche politiche volte ad assicurare la solvibilità dei propri clienti. Per quanto riguarda le controparti finanziarie, il Gruppo non è caratterizzato da significative concentrazioni di rischio di credito e di rischio di solvibilità.

Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità è collegato alla difficoltà di reperire fondi per far fronte agli impegni. I flussi di cassa, le necessità di finanziamento e la liquidità delle società del Gruppo sono monitorati o gestiti centralmente sotto il controllo della Tesoreria di Gruppo, con l'obiettivo di garantire un'efficace ed efficiente gestione delle risorse finanziarie attuali e prospettiche (mantenimento di un adeguato livello di disponibilità liquide e disponibilità di fondi ottenibili tramite un adeguato ammontare di linee di credito *committed*). Il difficile contesto economico dei mercati e di quelli finanziari richiede particolare attenzione alla gestione del rischio di liquidità e in tal senso particolare attenzione è posta alle azioni tese a generare risorse finanziarie con la gestione operativa e al mantenimento di un adeguato livello di liquidità disponibile quale importante fattore per affrontare un 2012 che si preannuncia difficile. Il Gruppo prevede, quindi, di far fronte ai fabbisogni derivanti dai debiti finanziari in scadenza e dagli investimenti previsti attraverso i flussi derivanti dalla gestione operativa, la liquidità disponibile, il rinnovo o il rifinanziamento dei prestiti bancari.

Rischio di cambio e rischio di tasso di interesse

Il rischio di cambio è mitigato dalla prevalenza delle operazioni di transazioni denominate e registrate in euro. L'esposizione al rischio di tasso di interesse deriva dalla necessità di finanziare le attività operative oltre che di impiegare la liquidità disponibile. La variazione dei tassi di interesse di mercato può avere un impatto negativo o positivo sul risultato economico del Gruppo, influenzando indirettamente i costi e i rendimenti delle operazioni di finanziamento e di investimento.

Nota 4 - Area di consolidamento

Le società incluse nell'area di consolidamento sono consolidate con il metodo integrale.

Le principali variazioni intervenute nell'area di consolidamento rispetto al 31 dicembre 2010 riguardano l'inclusione delle società di seguito elencate:

- Advantage Ltd. acquistata nel mese di febbraio 2011 di cui Reply detiene il 51% del capitale sociale e il 90% dei diritti di voto;
- Portaltech Ltd. acquisita nel mese di novembre 2011 da Reply, attraverso la controllata Reply Ltd., che ne ha acquistato l'80% delle azioni, società inglese specializzata nella consulenza e implementazione di strategie e soluzioni di e-commerce multicanale.

La variazione dell'area di consolidamento incide complessivamente sui ricavi e sull'utile ante imposte di Gruppo del 2011 rispettivamente per il 3,0% e 6,7%.

Nota 5 - Ricavi

I ricavi delle vendite e delle prestazioni, comprensivi della variazione dei lavori in corso su ordinazione, ammontano a 440.296 migliaia di euro (384.202 migliaia di euro nel 2010).

Tale voce comprende ricavi per attività di consulenza, per attività progettuale, per servizi di assistenza e manutenzione e altri ricavi minori.

La ripartizione percentuale dei ricavi per area geografica, intesa come localizzazione della fornitura di servizi, è riportata di seguito:

Paese	2011	2010
Italia	75,5%	80,3%
Germania	18,4%	17,0%
UK	6,1%	2,7%
	100,0%	100,0%

Le informazioni richieste dallo IFRS 8 (“Informativa per settore”) sono riportate nella Nota 32 della presente relazione.

Nota 6 - Acquisti

Il dettaglio è il seguente:

(in migliaia di euro)	2011	2010	Variazione
Licenze software per rivendita	3.845	3.947	(102)
Hardware per rivendita	1.609	1.839	(230)
Altri	3.249	2.866	383
Totale	8.703	8.652	51

Gli acquisti di *Licenze software* e *Hardware per rivendita* sono iscritti al netto della variazione delle rimanenze.

La voce *Altri* comprende principalmente l'acquisto di carburante per 2.151 migliaia di euro e l'acquisto di materiale di consumo per 427 migliaia di euro.

Nota 7 - Lavoro

Il dettaglio è il seguente:

(in migliaia di euro)	2011	2010	Variazione
Personale dipendente	193.641	173.398	20.243
Amministratori	16.827	17.342	(515)
Collaboratori a progetto	4.588	3.382	1.206
Totale	215.056	194.122	20.934

L'incremento del costo del lavoro, pari a 20.934 migliaia di euro, è imputabile all'incremento complessivo registrato nel volume d'affari del Gruppo e all'aumento del personale dipendente.

Il numero medio dei dipendenti nel 2011 risulta essere di n. 3.282, in aumento rispetto ai n. 3.062 dell'anno precedente.

Di seguito si evidenzia il numero di dipendenti suddiviso per categoria:

(numero)	2011	2010	Variazione
Dirigenti	260	236	24
Quadri	489	477	12
Impiegati	2.673	2.436	237
Totale	3.422	3.149	273

Al 31 dicembre 2011 i dipendenti del Gruppo erano 3.422, rispetto ai 3.149 di fine 2010.

Le acquisizioni di *avantage Ltd.* e *Portaltech Ltd.* hanno comportato un aumento di dell'organico pari a 82 dipendenti.

Il personale dipendente è composto principalmente da laureati in ingegneria elettronica, informatica, ed economia e commercio provenienti dalle migliori università italiane ed estere.

Nota 8 - Servizi e costi diversi

Il costo per prestazioni di servizi è così composto:

(in migliaia di euro)	2011	2010	Variazione
Consulenze tecniche e commerciali	91.427	63.537	27.890
Spese viaggi per trasferte e formazione professionale	19.873	19.204	669
Servizi diversi	35.892	30.328	5.564
Spese ufficio	10.096	8.412	1.684
Noleggi e leasing	6.335	6.269	66
Costi diversi	3.983	3.340	643
Totale	167.606	131.090	36.516

La variazione dei *Servizi e Costi diversi*, pari a 36.516 migliaia di euro, è riconducibile all'incremento complessivo registrato nel volume d'affari del Gruppo.

La voce *Servizi diversi* comprende principalmente servizi di marketing, servizi amministrativi e legali, servizi di telefonia e servizi di mensa.

Le *Spese ufficio* includono servizi resi da parti correlate relativi a contratti di servizio per l'utilizzo di locali, la domiciliazione e la prestazione di servizi di segreteria, per 5.366 migliaia di euro.

Nota 9 - Ammortamenti e svalutazioni

Gli ammortamenti relativi alle immobilizzazioni materiali sono stati calcolati sulla base di aliquote economiche-tecniche determinate in relazione alle residue possibilità di utilizzo dei beni ed hanno comportato un onere complessivo al 31 dicembre 2011 di 3.746 migliaia di euro. Il dettaglio di tali ammortamenti è riportato nel commento della corrispondente voce patrimoniale. Si segnala inoltre che tra gli ammortamenti materiali risulta contabilizzata la quota parte del contributo in conto capitale previsto dalle leggi Regionali 34/2004 e 4/2006 in relazione ai progetti di ricerca finanziati per 1.045 migliaia di euro.

Gli ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali hanno comportato nell'esercizio 2011 un onere complessivo di 3.214 migliaia di euro. Il dettaglio di tali ammortamenti è riportato nel commento della corrispondente voce patrimoniale.

Si segnala inoltre che, si è proceduto all'azzeramento di avviamenti per mancanza dei presupposti sottostanti all'iscrizione iniziale.

Nota 10 - Altri (costi)/ricavi operativi non ricorrenti

Gli altri costi operativi non ricorrenti ammontano 1.105 migliaia di euro (7.769 migliaia di euro nel 2010) e sono principalmente riconducibili ad eventi non ricorrenti nella gestione.

Nota 11 - Oneri e proventi finanziari

Il dettaglio è il seguente:

(in migliaia di euro)	2011	2010	Variazione
Proventi finanziari	435	207	228
Interessi passivi	(1.977)	(1.797)	(180)
Altri	(650)	114	(764)
Totale	(2.192)	(1.476)	(716)

I *Proventi finanziari* includono principalmente interessi sui conti correnti bancari attivi per 207 migliaia di euro.

Gli *Oneri finanziari* includono principalmente gli interessi passivi relativi ai finanziamenti al servizio di operazioni di M&A. La voce *Altri* comprende per 636 migliaia di euro la differenza cambio passiva risultante dalla conversione di poste patrimoniali iscritte in valute diverse dall'euro.

Nota 12 - Imposte sul reddito

Le imposte sul reddito di competenza dell'esercizio 2011 ammontano complessivamente a 21.327 migliaia di euro e sono così dettagliate:

(in migliaia di euro)	2011	2010	Variazione
IRES e altre imposte correnti sul reddito	16.022	16.781	(759)
IRAP	7.054	6.483	571
Imposte correnti	23.076	23.264	(188)
Imposte differite passive	428	(961)	1.389
Imposte differite attive	(2.177)	(2.821)	644
Imposte differite / (anticipate)	(1.749)	(3.782)	2.033
Totale imposte sul reddito	21.327	19.482	1.845

L'incidenza del carico fiscale sul risultato prima delle imposte è pari al 45,9% (48,6% nell'esercizio 2010).

Di seguito si riporta la riconciliazione tra l'onere fiscale iscritto in bilancio consolidato e l'onere fiscale teorico, determinato sulla base delle aliquote teoriche vigenti in Italia:

Utile ante imposte delle attività in funzionamento	46.473	
Imposte sul reddito teoriche	12.780	27,5%
Effetto fiscale differenze permanenti	922	
Effetto derivante da aliquote fiscali estere diverse dalle aliquote fiscali teoriche	(219)	
Altre differenze	791	
Imposte sul reddito iscritte in bilancio (correnti e differite) esclusa IRAP	14.274	30,7%
IRAP (corrente e differita)	7.054	
Imposte sul reddito iscritte in bilancio (correnti e differite)	21.327	45,9%

Ai fini di una migliore comprensione della riconciliazione tra l'onere fiscale iscritto in bilancio e l'onere fiscale teorico, non si tiene conto dell'IRAP in quanto, essendo questa un'imposta con una base imponibile diversa dall'utile ante imposte, genererebbe degli effetti distorsivi tra un esercizio ed un altro. Pertanto le imposte teoriche sono state determinate applicando solo l'aliquota fiscale IRES vigente in Italia (pari al 27,5% nel 2011 e nel 2010) all'utile ante imposte delle attività in funzionamento.

Nota 13 - Utile per azione

Utile base per azione

L'utile base per azione al 31 dicembre 2011 è calcolato sulla base di un utile netto di gruppo pari a 24.150 migliaia di euro (20.367 migliaia di euro al 31 dicembre 2010) diviso per il numero medio ponderato di azioni al 31 dicembre 2011 pari a 9.050.205 (9.071.664 al 31 dicembre 2010).

(in euro)	2011	2010
Risultato netto di gruppo	24.150.000	20.367.000
N. medio di azioni	9.050.205	9.071.664
Utile base per azione	2,67	2,25

Utile diluito per azione

L'utile per azione diluito al 31 dicembre 2011 è stato calcolato sulla base di un utile netto di Gruppo pari a 24.150 migliaia di euro diviso per il numero medio ponderato di azioni al 31 dicembre 2011, considerando anche l'effetto di future diluizioni che potrebbero derivare dall'ipotetico esercizio degli strumenti finanziari potenzialmente convertibili in azioni (*stock option*).

(in euro)	2011	2010
Risultato netto di gruppo	24.150.000	20.367.000
N. medio di azioni	9.050.205	9.071.664
Effetto dell'esercizio futuro di stock option	145.000	168.400
Numero medio di azioni (diluito)	9.195.205	9.240.064
Utile diluito per azione	2,63	2,20

Nota 14 - Attività materiali

Le attività materiali al 31 dicembre 2011 risultano pari a 10.361 migliaia di euro e sono così dettagliate:

(in migliaia di euro)	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Fabbricati	2.474	2.616	(142)
Impianti e attrezzature	974	1.331	(357)
Hardware	3.182	2.362	820
Altre	3.731	2.128	1.603
Totale	10.361	8.437	1.924

Le attività materiali nel corso dell'esercizio 2011 hanno avuto la seguente movimentazione:

(in migliaia di euro)	Impianti e				Totale
	Fabbricati	attrezzature	Hardware	Altri beni	
Costo storico	4.023	5.644	16.747	5.882	32.296
Fondo ammortamento	(1.407)	(4.313)	(14.385)	(3.754)	(23.859)
Saldo al 31/12/2010	2.616	1.331	2.362	2.128	8.437
Costo storico					
Acquisti	-	402	2.791	2.337	5.530
Alienazioni	-	(59)	(338)	(102)	(499)
Altre variazioni	-	15	286	148	449
Fondo ammortamento					
Ammortamento	(142)	(772)	(2.042)	(790)	(3.746)
Utilizzi	-	57	309	53	419
Altre variazioni	-		(186)	(43)	(229)
Costo storico	4.023	6.002	19.486	8.265	37.776
Fondo ammortamento	(1.549)	(5.028)	(16.304)	(4.534)	(27.415)
Saldo al 31/12/2011	2.474	974	3.182	3.731	10.361

Nel corso dell'esercizio il Gruppo ha effettuato investimenti complessivi per 5.530 migliaia di euro.

La voce *Fabbricati* include principalmente il valore netto di un immobile di proprietà del gruppo Reply Deutschland AG pari a 2.468 migliaia di euro, localizzato a Gutersloh, Germania.

La variazione della voce *Hardware* è dovuta per 2.087 migliaia di euro ad investimenti fatte dalle controllate italiane e per 495 migliaia di euro ad acquisti effettuati dalle società tedesche. Si evidenzia inoltre che tale voce comprende leasing finanziari per un valore netto pari a 299 migliaia di euro (338 al 31 dicembre 2010).

La voce *Altri beni* al 31 dicembre 2011 include principalmente miglione su beni di terzi (3.060 migliaia di euro) e mobili e arredi per ufficio (475 migliaia di euro). L'incremento di 2.337 migliaia di euro include per 1.840 migliaia di euro le miglione sui nuovi uffici siti a Londra.

Le *Altre variazioni* si riferiscono principalmente al primo consolidamento delle società *avantage Ltd.* e *Portaltech Ltd.* Al 31 dicembre 2011 le attività materiali risultano ammortizzate per il 72,6% del loro valore, rispetto al 73,9% di fine 2010.

Nota 15 - Avviamento

Tale voce include il valore dell'avviamento emergente dal consolidamento delle partecipate e il valore dei rami d'azienda acquisiti a titolo oneroso.

L'*Avviamento* nel corso dell'esercizio 2011 ha avuto la seguente evoluzione:

(in migliaia di euro)

Saldo al 31 dicembre 2010	72.794
Incrementi	24.277
Riduzioni	(425)
Saldo al 31 dicembre 2011	96.646

Gli incrementi del 2011 si riferiscono a:

→ Advantage Ltd.

In data 4 febbraio Reply S.p.A. ha concluso l'acquisizione del 51% delle azioni e del 90% dei diritti di voto di advantage, società inglese specializzata nella consulenza per il mercato dei Financial Services sulle tematiche di risk, regulatory, capital and financial performance management e treasury.

advantage, con uffici a Londra, Edimburgo, Amsterdam e Lussemburgo, annovera tra i propri clienti alcuni tra i principali gruppi finanziari mondiali e ha chiuso l'ultimo esercizio annuale (dati al 30 Settembre 2010) con 10,7 milioni di Sterline di fatturato e un EBT di 2,4 milioni di Sterline, pari al 24% dei ricavi.

Il controvalore dell'operazione di acquisto del 51% delle azioni e del 90% dei diritti di voto è stato pari a 7,0 milioni di Sterline, di cui 4,8 milioni pagati per cassa al momento della firma e 2,2 milioni di Sterline a tre anni.

Reply ha, inoltre, la possibilità di esercitare un diritto di acquisto sul rimanente 49% del capitale a fine 2013 incrociato con un diritto speculare di vendita da parte degli azionisti di minoranza.

→ Portaltech Ltd.

Nel mese di novembre Reply, attraverso la controllata Reply Ltd., ha acquistato l'80% delle azioni di Portaltech, società inglese specializzata nella consulenza e implementazione di strategie e soluzioni di e-commerce multicanale.

Portaltech, che ha sede a Londra, annovera tra i propri clienti alcuni tra i principali gruppi industriali inglesi ed europei operanti nel settore retail online, tra cui Monsoon & Accessorize, L.K. Bennett, Bunzl Group, Long Tall Sally, Royal Mail Group, Premier Farnell e Thompson & Morgan.

Il controvalore dell'operazione di acquisto dell'80% del capitale di Portaltech è pari a 1,6 milioni di Sterline, pagati per cassa, con un'ulteriore opzione per Reply per l'acquisizione del rimanente 20%. Inoltre è prevista una quota variabile (Earn Out) subordinato al raggiungimento di alcuni parametri predeterminati da pagare negli esercizi 2012 e 2013.

Nella tabella seguente, è esposta la determinazione dell'avviamento definitivo e la situazione contabile aggregata delle società alla data di acquisizione.

(in migliaia di euro)	Fair value (*)
Immobilizzazioni materiali e immateriali	118
Attività finanziarie	7
Crediti commerciali ed altri crediti	5.273
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	2.863
Debiti commerciali e altri debiti	(6.702)
Attività nette acquisite	1.558
Valore delle operazioni	25.835
Avviamento	24.277

(*) i valori contabili coincidono con il fair value.

L'importo in riduzione dell'avviamento si riferisce principalmente (360 migliaia di euro) all'azzeramento di avviamenti per sopravvenuta mancanza dei presupposti sottostanti all'iscrizione iniziale, principalmente a causa della conclusione di alcuni contratti con i propri clienti.

Nel corso del 2011 Reply ha rivisto la modalità di allocazione degli avviamenti alle Cash Generating Units rendendo tale processo più aderente al modello organizzativo e decisionale interno e coerente con le informazioni settoriali fornite ai sensi dell'IFRS 8.

L'avviamento è stato allocato alle cash generating units ("CGU"), ora identificate nei paesi in cui il Gruppo opera e di seguito riepilogate:

CGU	Euro/000
Italia	35.004,1
Germania	26.592,3
UK	35.049,2
Totale	96.645,6

Reply si è dotata di un sistema strutturato e periodico di pianificazione e controllo di gestione, orientato alla definizione degli obiettivi/strategie aziendali, allo sviluppo del budget annuale.

Il modello di *impairment* adottato dal Gruppo Reply si basa su una metodologia di flussi di cassa prospettici identificata nella *Discounted cash flow analysis*.

Nell'applicare tale modello il management utilizza molte assunzioni, applicate alle singole CGU dal primo anno di estrapolazione successivo al budget annuale, quali la stima di:

- incremento di ricavi,
- incremento dei costi operativi,
- investimenti,
- variazioni nel capitale di funzionamento.

Il valore recuperabile della CGU, a cui i singoli avviamenti si riferiscono, viene determinato come il più elevato tra il *fair value* al netto degli oneri di vendita (*net selling price*) e il valore attuale dei flussi di cassa stimati futuri che ci si attende deriveranno dall'uso continuativo del bene (valore d'uso). Qualora il valore recuperabile risulti superiore al valore netto contabile della CGU non si procede ad alcuna svalutazione dell'attività; in caso contrario, invece il modello di calcolo indica la differenza tra il valore netto contabile e il valore recuperabile quale effetto dell'*impairment*.

Di seguito le principali assunzioni utilizzate nel determinare il valore recuperabile delle *Cash Generating Units*:

Assunzioni	Italia	Germania	UK
Tasso di crescita dei valori terminali:	1,0%	1,0%	1,0%
Tasso di sconto al netto delle imposte:	10,71%	7,89%	8,95%
Tasso di sconto al lordo delle imposte:	14,77%	10,88%	12,35%
Multiplo dell'EBIT	6,8%	6,8%	6,8%

Si segnala che al 31 dicembre 2011 per le CGU oggetto di *impairment test* non sono emerse indicazioni che tali attività possano aver subito perdita di valore ad eccezione di quanto sopra indicato.

L'*impairment test* con l'allocazione degli avviamenti alle CGU riflesse nel bilancio 2010 non avrebbe comunque comportato una svalutazione degli stessi oltre a quanto già riflesso nel bilancio 2011.

Si segnala inoltre che Reply ha sviluppato, infine, un'analisi di sensitività del valore recuperabile stimato. Il Gruppo

considera che il tasso di crescita dei ricavi e il tasso di sconto siano parametri chiave nella stima del *fair value* ed ha quindi determinato che:

- una riduzione sino al 30% dei valori di crescita del fatturato;
- un incremento di 100 punti base del tasso di sconto

non determinerebbero un'eccedenza del valore contabile delle CGU rispetto al loro valore recuperabile, che risulta essere sempre significativamente più alto.

E' opportuno, infine, precisare che le stime ed i dati di piano cui sono applicati i parametri prima indicati sono determinati dal management del Gruppo sulla base dell'esperienza passata e delle attese circa gli sviluppi dei mercati in cui il Gruppo opera. Inoltre, la stima del valore recuperabile delle *cash-generating unit* richiede discrezionalità e uso di stime da parte del management. Il Gruppo non può assicurare che non si verifichi una perdita di valore degli avviamenti in periodi futuri. Le circostanze e gli eventi che potrebbero causare un'ulteriore verifica dell'esistenza di perdite di valore saranno monitorate costantemente dal management di Reply.

Nota 16 - Altre attività immateriali

Le attività immateriali nette al 31 dicembre 2011 ammontano a 6.180 migliaia di euro (6.244 migliaia di euro al 31 dicembre 2010) e sono così dettagliate:

(in migliaia di euro)	Costo originario	Ammortamenti cumulati	Valore residuo al 31/12/2011
Costi di sviluppo	12.210	(8.395)	3.815
Software	12.728	(11.864)	864
Marchio	535	-	535
Altre attività immateriali	3.150	(2.184)	966
Totale	28.623	(22.443)	6.180

Le attività immateriali nel corso del 2011 hanno avuto la seguente movimentazione:

(in migliaia di euro)	Valore residuo al 31/12/2010	Incrementi	Ammortamenti	Valore residuo al 31/12/2011
Costi di sviluppo	3.430	2.000	(1.615)	3.815
Software	919	947	(1.002)	864
Marchio	532	3	-	535
Altre attività immateriali	1.363	200	(597)	966
Totale	6.244	3.150	(3.214)	6.180

I *Costi di sviluppo* si riferiscono a prodotti software e rispettano i requisiti previsti dallo IAS 38.

La voce *Software* si riferisce principalmente a licenze acquistate ed utilizzate internamente dalle società del gruppo; si segnala che tale valore include 253 migliaia di euro relativi allo sviluppo di software ad uso interno di cui 40 migliaia di euro di attività in corso di sviluppo.

La voce *Marchio* è relativo principalmente al valore del marchio "Reply", conferito in data 9 giugno 2000 alla Capogruppo Reply S.p.A. (all'epoca Reply Europe Sàrl), in relazione all'aumento del capitale sociale deliberato e sottoscritto dalla controllante Alister Holding SA. Tale valore non è assoggettato a sistematico ammortamento.

Le *Altre attività immateriali* comprendono principalmente il Know-how del *Security Operation Center (SOC)*, attività specifica per l'erogazione di una gamma di *Managed Security Services (MSS)* indirizzati a prevenire e individuare le minacce reali o potenziali alle quali sono esposte le infrastrutture IT complesse, oltre che a proporre e attuare adeguate contromisure per limitare o annullare tali pericoli. Tale posta è stata iscritta a seguito della conclusione del processo di allocazione del costo di acquisizione di Communication Valley, business unit di Security Reply. L'incremento si riferisce al know-how trasferito inerente ad un package in ambito logistico.

Nota 17 - Partecipazioni

Le *Partecipazioni in imprese collegate*, pari a 58 migliaia di euro si riferiscono principalmente alla partecipazione in NextNext S.r.l. detenuta al 24% da Bitmama S.r.l. e alla partecipazione in Tach Controller detenuta al 35% da Lem Reply S.r.l.

Nota 18 - Attività finanziarie

Le *Attività finanziarie* ammontano complessivamente a 4.771 migliaia di euro rispetto ai 4.895 migliaia di euro del 31 dicembre 2010.

Il dettaglio è il seguente:

(in migliaia di euro)	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Crediti verso compagnie di assicurazione	2.978	2.733	245
Depositi cauzionali	501	561	(60)
Crediti finanziari verso controllate	-	500	(500)
Titoli a lunga scadenza	936	943	(7)
Altre attività finanziarie	15	77	(62)
Titoli a breve scadenza	341	81	260
Totale	4.771	4.895	(124)

La voce *Crediti verso compagnie di assicurazione* si riferisce a premi assicurativi versati a fronte di piani pensionistici del gruppo Reply Deutschland AG e al trattamento di fine mandato degli amministratori.

I *Titoli a lunga scadenza* si riferiscono principalmente a investimenti a lungo termine a fronte di piani pensionistici del gruppo Reply Deutschland AG e sono valutati al loro fair value.

I *Titoli a breve scadenza* si riferiscono principalmente ad investimenti vincolati a tempo (Time Deposit) della controllata Brasiliana.

Ai fini dell'IFRS7 il fair value utilizzato dal Gruppo per la valorizzazione di tali investimenti rientra sotto il profilo della gerarchia nel livello 1 (quotazioni rilevate su un mercato attivo per attività o passività oggetto di valutazione). Nel periodo chiuso al 31 dicembre 2011, non vi sono stati trasferimenti tra livelli di gerarchia.

Nota 19 - Attività per imposte anticipate

Tale voce, pari a 9.519 migliaia di euro al 31 dicembre 2011 (8.855 migliaia di euro al 31 dicembre 2010), accoglie l'onere fiscale corrispondente alle differenze temporaneamente originatesi tra il risultato civilistico ed il reddito imponibile in relazione alle poste a deducibilità differita.

Il dettaglio delle attività per imposte anticipate è di seguito riportato:

(in migliaia di euro)	31/12/2010	Accantonamento 2011	Utilizzi 2011	31/12/2011
Imposte anticipate su costi del personale, e altri costi minori deducibili in esercizi futuri	5.311	1.802	(1.564)	5.549
Imposte anticipate su accantonamenti per rischi su crediti e altri rischi	197	662	(98)	761
Ammortamenti a deducibilità fiscale differita	1.099	622	(56)	1.666
Rettifiche di consolidamento e altre partite	2.248	958	(1.663)	1.543
Totale	8.855	4.046	(3.382)	9.519

Lo stanziamento delle attività per imposte anticipate è stato effettuato valutando criticamente l'esistenza dei presupposti di recuperabilità future di tali attività sulla base dei risultati attesi.

Si precisa che non vi sono attività per imposte anticipate su perdite fiscali riportabili a nuovo.

Nota 20 - Rimanenze

Le rimanenze, pari a 10.184 migliaia di euro, sono così costituite:

(in migliaia di euro)	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Lavori in corso su ordinazione	37.980	45.850	(7.870)
Prodotti finiti e merci	134	52	82
Anticipi da clienti	(27.930)	(29.931)	2.001
Totale	10.184	15.971	(5.787)

Si segnala che dal bilancio 2011, gli acconti versati dai committenti sono detratti dal valore delle rimanenze nei limiti dei corrispettivi maturati; la parte eccedente il valore delle rimanenze è iscritta nelle passività.

Tale rappresentazione è stata adottata anche a livello retrospettivo per i valori dell'anno 2010, incrementati per un importo pari a 8.663 migliaia di euro, e per i valori al 1° gennaio 2010 per un importo pari a 10.516 migliaia di euro.

Nota 21 - Crediti commerciali

I *Crediti commerciali* al 31 dicembre 2011 ammontano a 219.764 migliaia di euro con una variazione netta in aumento di 30.619 migliaia di euro.

I *Crediti commerciali* sono esposti al netto del fondo svalutazione, pari a 2.529 migliaia di euro al 31 dicembre 2011 (2.107 migliaia di euro al 31 dicembre 2010).

(in migliaia di euro)	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Clienti nazionali	189.843	164.164	25.679
Clienti esteri	32.502	27.485	5.017
Note credito da emettere	(52)	(397)	345
Totale	222.293	191.252	31.041
Fondo svalutazione crediti	(2.529)	(2.107)	(422)
Totale crediti netti	219.764	189.145	30.619

Il fondo svalutazione crediti nel corso del 2011 ha subito la seguente movimentazione:

(in migliaia di euro)	31/12/2010	Accantonamenti	Rilasci	Utilizzi	31/12/2011
Fondo svalutazione crediti	2.107	708	(228)	(58)	2.529

Si segnala infine che i *Crediti commerciali* sono tutti esigibili entro l'esercizio.

La composizione per scadenza dei crediti commerciali con l'allocazione del corrispondente fondo svalutazione, confrontato con l'analogo prospetto dell'esercizio precedente, è di seguito riportata:

Aging al 31 dicembre 2011 (in migliaia di euro)	Crediti commerciali	Corrente	0-90 gg	91-180 gg	181-360 gg	Oltre 360 gg	Totale scaduto
Crediti commerciali	222.293	178.324	28.041	7.966	3.095	4.867	43.969
Fondo svalutazione crediti	(2.529)	-	(356)	(204)	(492)	(1.477)	(2.529)
Totale crediti commerciali	219.764	178.324	27.685	7.762	2.603	3.390	41.440
Aging al 31 dicembre 2010 (in migliaia di euro)	Crediti commerciali	Corrente	0-90 gg	91-180 gg	181-360 gg	Oltre 360 gg	Totale scaduto
Crediti commerciali	191.252	164.795	15.571	2.632	874	1.668	20.745
Fondo svalutazione crediti	(2.107)	-	(179)	(216)	(249)	(1.463)	(2.107)
Totale crediti commerciali	189.145	164.795	15.392	2.416	625	205	18.638

Si ritiene che il valore contabile dei *Crediti commerciali* approssimi il loro *fair value*.

Nota 22 - Altri crediti e attività correnti

Il dettaglio è il seguente:

(in migliaia di euro)	31/12/2011	31/12/2010	Variatione
Crediti tributari	10.722	6.455	4.267
Anticipi a dipendenti	50	102	(52)
Crediti vari	10.272	6.226	4.046
Ratei e risconti attivi	4.730	2.863	1.867
Totale	25.774	15.646	10.128

La voce *Crediti tributari* comprende principalmente:

- crediti verso l'Erario per IVA (4.427 migliaia di euro);
- crediti ed acconti IRES ed IRAP al netto del debito accantonato di alcune società italiane (5.086 migliaia di euro);
- crediti verso l'Erario per ritenute da acconto subite (306 migliaia di euro).

La voce *Crediti vari* include il contributo in conto capitale previsto dalle leggi Regionali 34/2004 e 4/2006 in relazione ai progetti di ricerca finanziati per 8.026 migliaia di euro (5.012 migliaia di euro al 31 dicembre 2010).

Nota 23 - Disponibilità liquide

Il saldo di 40.444 migliaia di euro, con un decremento di 9.681 migliaia di euro rispetto al 31 dicembre 2010, rappresenta le disponibilità liquide e l'esistenza di numerario e di valori alla data di chiusura dell'esercizio.

Per l'analisi delle variazioni delle disponibilità liquide, si rimanda al prospetto del *Rendiconto finanziario consolidato*.

Nota 24 - Patrimonio netto

Capitale sociale

Al 31 dicembre 2011 il capitale sociale della Reply S.p.A., interamente sottoscritto e versato, è pari ad euro 4.795.885,64 e risulta composto da n. 9.222.857 azioni ordinarie del valore nominale di 0,52 euro cadauna.

Azioni proprie

Il valore delle Azioni proprie, pari a 3.183 migliaia di euro, è relativo alle azioni di Reply S.p.A. in possesso della Capogruppo, che al 31 dicembre 2011 erano pari a n. 210.914. Nel corso del 2011 la Capogruppo ne ha acquistate n. 74.264 mentre ne ha cedute 41.876 a parziale contropartita dell'acquisizione di quote di società controllate. L'effetto della movimentazione delle azioni proprie, nonché quello relativo agli utili realizzati nell'operazione è stato interamente imputato a patrimonio netto.

Riserve di capitale

Al 31 dicembre 2011 le Riserve di capitale, pari a 49.184 migliaia di euro, sono costituite principalmente dalla:

- Riserva sovrapprezzo azioni risulta pari a 20.429 migliaia di euro.
- Riserva azioni proprie, pari a 3.183 migliaia di euro, relativo alle azioni di Reply S.p.A. in possesso della Capogruppo.
- Riserva acquisto azioni proprie, pari a 26.817 migliaia di euro, costituita, attraverso prelievo iniziale dalla riserva sovrapprezzo azioni, e che con delibera Assembleare della Reply S.p.A. del 29 aprile 2010 ne ha autorizzato nuovamente, ai sensi e per gli effetti dell'art. 2357 Codice Civile, l'acquisto, in una o più volte, entro 18 mesi dalla data della delibera, di un numero massimo di azioni ordinarie corrispondenti al 10% del capitale sociale, nei limiti di 30 milioni di euro.

Riserve di risultato

Le Riserve di risultato pari a 104.666 migliaia di euro comprendono:

- La Riserva legale di Reply S.p.A. pari a 959 migliaia di euro.
- Gli utili a nuovo per complessivi 79.557 migliaia di euro (utili a nuovo per 63.356 migliaia di euro al 31 dicembre 2010).
- l'Utile/(perdita) attribuibile ai soci della controllante per 24.150 migliaia di euro (20.367 migliaia di euro al 31 dicembre 2010).

Altri utili/(perdite)

Il valore degli Altri utili/(perdite) è così composto:

(in migliaia di euro)	31/12/2011	31/12/2010
Parte efficace di Utili/(perdite) su strumenti di cash flow hedge generata nel periodo	237	308
Parte efficace di Utili/(perdite) su strumenti di cash flow hedge riclassificata a conto economico	-	-
Parte efficace di Utili/(perdite) su strumenti di copertura in una copertura di flussi finanziari	237	308
Utili/(perdite) derivanti dalla conversione dei bilanci di imprese estere generati nel periodo	(240)	154
Utili/(perdite) derivanti dalla conversione dei bilanci di imprese estere riclassificati a conto economico	-	-
Utili/(perdite) derivanti dalla conversione dei bilanci di imprese estere	(240)	154
Altre componenti di conto economico complessivo generate nel periodo	(377)	789
Altre componenti di conto economico complessivo riclassificate a conto economico	-	-
Altre componenti di conto economico complessivo	(377)	789
Effetto fiscale relativo alle Altre componenti di conto economico complessivo	-	-
Totale Altri utili/(perdite), al netto dell'effetto fiscale	(380)	1.251

Interessenze di pertinenza di terzi

Le Interessenze di pertinenza di terzi, pari a 1.917 migliaia di euro al 31 dicembre 2011 (1.331 migliaia di euro al 31 dicembre 2010), si riferiscono alle seguenti società consolidate con il metodo del consolidamento integrale:

(in migliaia di euro)	31/12/2011	31/12/2010
Società italiane		
Bitmama S.r.l.	196	201
Bridge Reply	39	34
Forge Reply S.r.l.	(44)	-
Open Reply S.r.l.	-	37
Ringmaster Reply S.r.l.	146	-
Storm Reply S.r.l.	-	-
Tender Reply	-	(16)
Twice Reply S.r.l.	170	122
Società estere		
Reply Deutschland AG	659	443
is4 GmbH & Co. KG	28	25
Riverland Solutions GmbH	723	485
Totale	1.917	1.331

Pagamenti basati su azioni

Il Gruppo Reply ha in essere alcuni piani di pagamenti basati su azioni a favore di dipendenti e amministratori delle società del gruppo.

I piani di stock option hanno in sintesi i seguenti obiettivi:

- fidelizzare le risorse, rafforzando la connessione di interessi degli stessi con quelli degli azionisti di Reply S.p.A.;
- stimolare il massimo impegno delle risorse rispetto al conseguimento degli obiettivi di crescita;
- motivare e coinvolgere le risorse nella partecipazione dei risultati economici futuri del gruppo;
- consolidare il legame con l'Azienda attraverso la fidelizzazione e la corresponsabilizzazione delle risorse.

Come specificato nell'ambito della Nota 2, nel caso di operazioni con pagamento basato su azioni regolate con strumenti rappresentativi di capitale, il Gruppo ha applicato l'IFRS 2 alle assegnazioni di opzioni su azioni avvenute dopo il 7 novembre 2002 e non ancora esercitabili alla data del 1° gennaio 2005, ovvero ai piani di stock option 2004 e 2006. Con riferimento a tali piani, non è stato rilevato nessun costo nel 2011 per pagamenti basati su azioni con sottostante azioni Reply S.p.A. (10 migliaia di euro nel 2010).

Piani di stock option con sottostante azioni ordinarie della Capogruppo

Le Assemblee straordinarie della Capogruppo hanno deliberato l'aumento di capitale sociale, con esclusione del diritto di opzione ai sensi dell'art. 2441, comma 8° e dell'art. 2441, comma 5° del Codice Civile.

Il Consiglio di Amministrazione della Reply S.p.A., responsabile della gestione dei piani, ha assegnato diritti di opzione che hanno interessato dipendenti e amministratori delle società del gruppo.

Al 31 dicembre 2011 risultano in essere residui n. 145.000 diritti d'opzione le cui principali caratteristiche sono così sintetizzabili:

Piano	Delibera assembleare	CdA di assegnazione	N. beneficiari	Prezzo di esercizio	Periodo di esercizio	N. opzioni
2004	11/06/2004	12/05/2006	9	21,339	12/05/2009 – 12/05/2014	135.000
2006	15/06/2006	08/08/2006	1	18,662	08/08/2009 – 08/08/2014	10.000

Si segnala che nel corso dell'esercizio sono giunte a scadenza n. 23.400 azioni e con riferimento ai piani in essere non sono state esercitate opzioni.

Sotto il profilo contabile i piani rappresentano un “*Equity settled share based payment transaction*” disciplinato dal paragrafo 10 e seguenti dell'IFRS 2 che richiede la valutazione del *fair value* dei servizi ricevuti facendo riferimento al *fair value* degli strumenti rappresentativi di capitale alla data di assegnazione.

Il *fair value* dei servizi ricevuti deve essere rilevato nel periodo di maturazione delle opzioni con un corrispondente incremento del patrimonio netto.

Piani di stock option con sottostante azioni ordinarie di Reply Deutschland AG

L'Assemblea degli Azionisti di Reply Deutschland AG del 20 settembre 2000 ha deliberato l'aumento del capitale sociale mediante emissione di n. 300.000 nuove azioni ordinarie Reply Deutschland AG in favore di dipendenti e amministratori delle società del gruppo.

Nel corso del 2011 sono state esercitate n. 4.892 opzioni mentre le restanti n. 18.589 non risultano più esercitabili in quanto scadute nell'esercizio.

Nota 25 - Debiti verso azionisti di minoranza

I Debiti verso azionisti di minoranza al 31 dicembre 2011 ammontano a 32.307 migliaia di euro (15.798 migliaia di euro al 31 dicembre 2010).

(migliaia di euro)	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Reply Deutschland AG	7.417	7.957	(540)
Riverland Reply GmbH	2.496	3.770	(1.274)
Is4 GmbH & Co. KG	2.860	2.664	196
Altri Germania	64	239	(175)
Altri Italia	652	1.168	(516)
Avantage Ltd.	11.995	-	11.995
Portaltech Ltd	6.823	-	6.823
Totale	32.307	15.798	16.509

Il debito verso gli azionisti di minoranza di Reply Deutschland AG, pari a 7.417 migliaia di euro, è relativo alla sottoscrizione del *Domination Agreement*, ed in particolare fa riferimento all'obbligo in capo alla Reply S.p.A. ad acquisire, in caso di esercizio dell'opzione garantita a tali azionisti, le azioni in loro possesso. L'importo rappresenta il *fair value* della passività alla data del bilancio.

Si segnala che ad oggi è ancora valido il periodo per l'esercizio di tale opzione, in quanto il termine è stato sospeso, in attesa della sentenza da parte del tribunale competente, a seguito della verifica richiesta da alcuni azionisti di minoranza circa l'adeguatezza del valore di esercizio dell'opzione stessa.

La riduzione di tale debito al 31 dicembre 2011 si riferisce:

- all'esercizio da parte di alcuni azionisti di minoranza dell'opzione in loro possesso;
- all'acquisto da parte di Reply S.p.A. di n. 61.614 azioni sul mercato per un controvalore di 583 migliaia di euro, di cui 505 migliaia di euro a riduzione del debito verso azionisti di minoranza.

Il debito verso gli azionisti di minoranza di Riverland Reply GmbH, pari a 2.496 migliaia di euro, è riferito alla migliore stima dell'importo da corrispondere a tre anni quale corrispettivo addizionale, subordinato al raggiungimento di determinati parametri economici, per l'acquisto del 75,016% del capitale sociale della società. Nel corso del secondo semestre 2011 tale debito è diminuito di 1.274 migliaia di euro a seguito di un esborso effettuato a favore degli azionisti minoritari.

Il debito verso gli azionisti di minoranza di is4 GmbH & Co. KG. è pari a 2.860 migliaia di euro ed esprime il *fair value* delle quote di minoranza pari al 49% nella is4, società del gruppo Reply Deutschland AG. Tale rappresentazione soddisfa lo IAS 32 in quanto esiste un accordo di put option tra Reply Deutschland AG e i soci di minoranza delle quote medesime, da esercitarsi con un preavviso di almeno 12 mesi.

Il debito verso Altri Germania è relativo all'*Earn-out* che riflette la migliore stima dell'impegno finanziario derivante dall'acquisizione di alcune controllate del Gruppo Reply Deutschland AG pari a 64 migliaia di euro (239 migliaia di euro al 31 dicembre 2010).

Il debito verso Altri Italia pari a 652 migliaia di euro si riferisce principalmente al debito verso alcuni azionisti di minoranza a fronte delle opzioni che verranno a scadere nei primi mesi del 2012 su azioni/quote in loro possesso (1.168 migliaia di euro lo scorso esercizio).

Il debito verso gli azionisti di minoranza di advantage Ltd. pari a 11.995 migliaia di euro è riferito alla migliore stima dell'importo da corrispondere a tre anni quale corrispettivo addizionale, subordinato al raggiungimento di determinati parametri economici, per l'acquisto del rimanente 49% del capitale sociale della società nonché del pagamento della seconda tranches dell'acquisto iniziale. In base alle previsioni contrattuali, è stato infatti considerato come acquisito il 100% delle azioni.

Il debito verso gli azionisti di Portaltech Ltd., pari a 6.823 migliaia di euro, è relativo all'*Earn-out* che riflette la migliore stima dell'importo da corrispondere a due anni quale corrispettivo addizionale, subordinato al raggiungimento di determinati parametri reddituali, per l'acquisto dell'80% del capitale sociale della società, con un'ulteriore opzione per Reply per l'acquisizione del rimanente 20%.

Nota 26 - Passività finanziarie

Il dettaglio è il seguente:

(in migliaia di euro)	31/12/2011			31/12/2010		
	Corrente	Non corrente	Totale	Corrente	Non corrente	Totale
Anticipazioni su crediti e scoperto di c/c bancario	34.050	-	34.050	23.793	-	23.793
Finanziamenti bancari	7.798	16.141	23.939	16.854	10.323	27.177
Totale debiti verso le banche	41.848	16.141	57.989	40.647	10.323	50.970
Passività finanziarie verso altri	177	273	450	347	184	531
Totale passività finanziarie	42.025	16.414	58.439	40.994	10.507	51.501

Di seguito si riporta la ripartizione per scadenza delle passività finanziarie:

(in migliaia di euro)	31/12/2011				31/12/2010			
	Entro l'esercizio	Tra 1 e 5 anni	Oltre 5 anni	Totale	Entro l'esercizio	Tra 1 e 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
Anticipazioni su crediti e scoperto di c/c bancario	34.050	-	-	34.050	23.793	-	-	23.793
Finanziamento in pool	-	-	-	-	16.443	-	-	16.443
Finanziamento stand-by	7.654	15.309	-	22.963	-	9.411	-	9.411
Banca Carispe	29	48	-	77	30	78	-	108
Credito Bergamasco	-	-	-	-	12	-	-	12
Commerzbank	115	581	281	977	115	581	397	1.093
Passività finanziarie verso altri	177	273	-	450	347	184	-	531
Altre	-	(78)	-	(78)	254	(144)	-	110
Totale	42.025	16.133	281	58.439	40.994	10.110	397	51.501

Il *Finanziamento stand-by* si riferisce al contratto siglato in data 31 marzo 2009 da Reply S.p.A. con Intesa Sanpaolo S.p.A. per una linea di credito per un importo complessivo di 50.000.000 euro. Il rimborso avverrà con rate semestrali (Euribor 6 mesi + spread 2,5%) a partire dal 30 giugno 2012 e scadrà il 31 dicembre 2014.

Tale linea di credito è stata utilizzata per cassa per un importo pari a 22.963 migliaia di euro.

Per tutta la durata del finanziamento e sino alla data di estinzione Reply S.p.A. dovrà mantenere determinati rapporti (*Covenants*) di natura patrimoniale, economica e finanziaria calcolati sui dati risultanti dal bilancio consolidato al 31 dicembre di ogni esercizio.

Tali parametri, come contrattualmente definiti, sono i seguenti:

- Indebitamento Finanziario Netto / Equity $\leq 1,5$
- Indebitamento Finanziario Netto / EBITDA $\leq 3,0$

Alla data della presente bilancio i sopracitati *Covenants* risultano rispettati.

A garanzia di ogni obbligazione connessa al finanziamento sono costituite in pegno, da parte di Reply, le azioni e/o quote di società acquisite con l'utilizzo della linea di credito.

Il finanziamento da Banca Carispe è stato stipulato nel settembre 2008 da Lem Reply S.r.l. per un importo pari a 150 migliaia di euro. Il rimborso avviene mediante rate semestrali ad un tasso variabile (Euribor 6 mesi con uno spread di 1,2%) e scade il 31 gennaio 2014.

Il finanziamento da *Commerzbank* si riferisce ad un finanziamento erogato a Syskotool, società appartenente al Gruppo Reply Deutschland AG, per l'acquisto dell'immobile in cui ha sede la Capogruppo tedesca.

Il rimborso avviene attraverso rate semestrali (al 4,28%) e scade il 30 settembre 2019.

Le *Passività finanziarie verso altri* si riferiscono alla rappresentazione di contratti di leasing finanziario secondo lo IAS 17.

Si ritiene che il valore contabile delle *Passività finanziarie* approssimi il loro *fair value*.

Posizione finanziaria netta

Secondo quanto richiesto dalla comunicazione Consob del 28 luglio 2006 e in conformità con la Raccomandazione del CESR del 10 febbraio 2005 "Raccomandazioni per l'attuazione uniforme del regolamento della Commissione Europea sui prospetti informativi", si riporta la Posizione finanziaria netta del gruppo Reply al 31 dicembre 2011.

(in migliaia di euro)	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	40.444	50.125	(9.681)
Attività finanziarie correnti	345	647	(302)
Attività finanziarie non correnti	936	943	(7)
Totale disponibilità finanziarie	41.725	51.715	(9.990)
Passività finanziarie correnti	(42.025)	(40.994)	(1.031)
Passività finanziarie non correnti	(16.414)	(10.507)	(5.907)
Totale passività finanziarie	(58.439)	(51.501)	(6.938)
Totale posizione finanziarie netta	(16.714)	214	(16.928)

Per ulteriori dettagli circa la composizione delle voci presenti nella tabella, si rinvia alle Note 18 e 23, nonché alle informazioni fornite nella presente Nota 26.

Nota 27 - Benefici a dipendenti

(in migliaia di euro)	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Benefici a favore dei dipendenti	11.925	11.794	131
Fondo pensione	2.658	2.487	171
Fondo trattamento di fine mandato amministratori	1.114	994	120
Altri	43	43	-
Totale	15.740	15.318	422

Benefici a favore dei dipendenti

I *Benefici a favore dei dipendenti* secondo la disciplina italiana rientrano nel trattamento di fine rapporto (TFR) che per le società con più di 50 dipendenti riflette l'obbligazione residua in capo al Gruppo relativa all'indennità riconosciuta ai dipendenti fino al 31 dicembre 2006. Per le società con meno di 50 dipendenti, l'indennità è riconosciuta nel corso della vita lavorativa. L'indennità complessiva verrà liquidata al momento dell'uscita del dipendente, in presenza di specifiche condizioni o parzialmente anticipata nel corso della vita lavorativa.

La procedura per la determinazione dell'obbligazione del Gruppo nei confronti dei dipendenti è stata svolta da un

attuario indipendente secondo le seguenti fasi:

- Proiezione del TFR già maturato alla data di valutazione fino all'istante aleatorio di risoluzione del rapporto di lavoro o di liquidazione parziale delle somme maturate a titolo di anticipazione del TFR;
- Attualizzazione, alla data di valutazione, dei flussi di cassa attesi che il Gruppo riconoscerà in futuro ai propri dipendenti;
- Riproporzionamento delle prestazioni attualizzate in base all'anzianità maturata alla data di valutazione rispetto all'anzianità attesa all'istante aleatorio di liquidazione da parte del Gruppo. Al fine di considerare le variazioni introdotte dalla Legge 296/06, il riproporzionamento è stato effettuato solamente per i dipendenti delle società con meno di 50 dipendenti che non versano il TFR alla previdenza complementare.

La valutazione del TFR secondo lo IAS 19 è stata effettuata "ad personam" e a popolazione chiusa, ovvero sono stati effettuati calcoli analitici su ciascun dipendente presente alla data di valutazione nel Gruppo, senza tenere conto dei futuri ingressi in azienda.

Il modello di valutazione attuariale si fonda sulle cosiddette basi tecniche, che costituiscono le ipotesi di natura demografica ed economico-finanziaria relative ai parametri coinvolti nel calcolo.

In sintesi, le assunzioni adottate sono state le seguenti:

Ipotesi demografiche

Mortalità	Tavola di sopravvivenza RG48 della popolazione italiana
Inabilità	Tavola INPS differenziata in funzione dell'età e del sesso
Requisiti di pensionamento	Raggiungimento dei requisiti minimi previsti dall'Assicurazione Generale Obbligatoria
Anticipazione del TFR	Le frequenze annue di anticipazione e di turnover sono state desunte dall'osservazione dei dati storici di ciascuna società del Gruppo: frequenza anticipazioni 2011: 2,50% frequenza turnover 2011: 10%

Ipotesi economico-finanziarie

Tasso di inflazione	Tasso medio annuo costante pari al 2,0%
Tasso di attualizzazione	Determinato con riferimento alla data di valutazione dei titoli di aziende primarie del mercato finanziario a cui appartiene il Gruppo ed al rendimento dei titoli di Stato in circolazione alla stessa data aventi durata comparabile a quella residua del collettivo dei lavoratori analizzato. Per l'anno 2011 è stato utilizzato un tasso annuo costante pari al 4,25%
Tasso annuo di incremento del TFR	Il TFR si rivaluta ogni anno ad un tasso pari al 75% dell'inflazione più un punto e mezzo percentuale.
Tasso annuo di incremento retributivo	Sono stati usati tassi annui di incremento delle retribuzioni in funzione della qualifica dei dipendenti e del settore di appartenenza del Gruppo, variabili, pertanto, a seconda dell'inquadramento aziendale e al netto del tasso di inflazione, da 1,0% al 1,50%

I *Benefici a favore dei dipendenti* (fondo TFR), rideterminati per l'applicazione dello IAS 19, risultano così movimentati nel corso dell'esercizio 2011.

(in migliaia di euro)

Saldo al 31/12/2010	11.794
Costo relativo alle prestazioni di lavoro corrente (<i>service cost</i>)	1.535
(Utili)/perdite attuariali	339
Oneri finanziari (<i>interest cost</i>)	517
Indennità liquidate	(2.260)
Saldo al 31/12/2011	11.925

Fondo pensione

La voce *Fondo pensione* si riferisce alla passività per pensioni a benefici definiti del Gruppo Reply Deutschland AG ed è così dettagliato:

(in migliaia di euro)	31/12/2011	31/12/2010
Valore attuale della passività	4.163	3.783
Fair value delle attività a servizio del piano	937	924
Valore netto	3.226	2.859
Utili e perdite attuariali	(568)	(372)
Passività per piani pensionistici a benefici definiti	2.658	2.487

Il valore attuale dell'obbligazione a benefici definiti si è sviluppato come segue:

(in migliaia di euro)	31/12/2011	31/12/2010
Valore attuale all'inizio dell'esercizio	3.783	3.362
Service cost	30	25
Oneri finanziari (Interest cost)	184	170
Utili e perdite attuariali	224	274
Indennità liquidate	(58)	(48)
Valore attuale alla fine dell'esercizio	4.163	3.783

Fondo trattamento di fine mandato amministratori

L'importo iscritto è relativo al fondo trattamento fine mandato amministratori.

La variazione di 120 migliaia di euro si riferisce principalmente a quanto deliberato dalle assemblee dei soci delle società consolidate, come indennità aggiuntiva per alcuni membri dei rispettivi Consigli di Amministrazione per l'esercizio 2011.

Nota 28 - Passività per imposte differite

Le imposte differite al 31 dicembre 2011 ammontano complessivamente a 8.404 migliaia di euro e si riferiscono alle differenze temporaneamente originatesi tra il risultato dell'esercizio ed il reddito imponibile in relazione alle poste a deducibilità differita.

(in migliaia di euro)	31/12/2011	31/12/2010
Costi dedotti extracontabilmente	1.040	1.007
Altre partite	7.364	6.656
Totale	8.404	7.663

Le *Altre partite* includono principalmente la valutazione delle commesse in corso, i benefici ai dipendenti, la capitalizzazione di costi di sviluppo e lo storno di ammortamenti di immobilizzazioni immateriali.

Non sono state iscritte imposte differite sulle riserve di utili non distribuiti delle controllate, dal momento che il Gruppo è in grado di controllare le tempistiche di distribuzione di tali riserve che, nel prevedibile futuro, risulta comunque non probabile.

Nota 29 - Fondi

I *Fondi* ammontano complessivamente a 11.921 migliaia di euro (di cui 11.244 migliaia di euro non correnti).

Si riporta di seguito la movimentazione avvenuta nel corso del 2011:

(in migliaia di euro)	Saldo al 31/12/2010	Accantonamento	Utilizzi	Rilascio	Saldo al 31/12/2011
Fondo fedeltà	1.360	324	(522)	(50)	1.112
Altri rischi ed oneri	1.907	1.166	(1.287)	(13)	1.773
Fondo Centro di ricerca Motorola	13.469	-	(4.433)	-	9.036
Totale	16.736	1.490	(6.242)	(63)	11.921

Il *Fondo fedeltà* include principalmente gli accantonamenti a fronte delle probabili passività verso i dipendenti del gruppo Reply Deutschland AG per il raggiungimento di una determinata anzianità aziendale. Tale passività è determinata mediante calcolo attuariale applicando un tasso del 5,5%.

La voce *Altri rischi ed oneri* si riferisce agli accantonamenti che le singole società hanno effettuato principalmente per rischi contrattuali, commerciali e contenziosi.

Il *Fondo Centro di ricerca* trova la sua origine nell'operazione di acquisto del ramo d'azienda da Motorola Electronics S.p.A. avvenuto nel 2009 e riflette la miglior stima dell'onere residuo derivante dagli impegni presi da parte del Gruppo nei confronti dei soggetti coinvolti nell'operazione di acquisizione (Regione e Ministeri) circa l'implementazione dei progetti di ricerca e sviluppo, in accordo con quanto previsto dallo IAS 37. Tale passività verrà utilizzata in base allo stato avanzamento lavori delle succitate attività di ricerca.

L'operazione posta in essere ha comportato l'acquisto del ramo d'azienda, effettuato in conseguenza degli accordi con Motorola Electronics, le Organizzazioni Sindacali ed Enti Pubblici (Regione e Ministeri) e il contestuale impegno a svolgere attività di ricerca su tematiche condivise.

La passività residua verrà rilasciata a conto economico sulla base dello stato di avanzamento delle attività di ricerca, in parte finanziata dagli enti pubblici, che il Gruppo Reply ha assunto l'obbligo di svolgere nei confronti di più soggetti con la sottoscrizione degli accordi sopra citati.

Si segnala che si è provveduto a riclassificare dalla voce Fondi alla voce Altri debiti e passività alcuni importi ritenuti più rappresentativi di passività. Tale riclassifica è stata effettuata anche per i valori dell'anno 2010 per un importo complessivo pari a 4.603 migliaia di euro.

Nota 30 - Debiti commerciali

I *Debiti commerciali* al 31 dicembre 2011 ammontano a 48.005 migliaia di euro con una variazione di 10.303 migliaia di euro rispetto all'esercizio precedente.

Il dettaglio è il seguente:

(in migliaia di euro)	31/12/2011	31/12/2010	Variazioni
Fornitori nazionali	47.885	34.799	13.086
Fornitori esteri	3.332	5.479	(2.147)
Anticipi a fornitori	(3.212)	(2.576)	(636)
Totale	48.005	37.702	10.303

Nota 31 - Altri debiti e passività correnti

Gli *Altri debiti e passività correnti* al 31 dicembre 2011 ammontano a 90.868 migliaia di euro con una variazione in aumento di 2.205 migliaia di euro rispetto all'esercizio precedente.

Il dettaglio è il seguente:

(in migliaia di euro)	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Debiti per imposte correnti	3.207	12.195	(8.988)
IVA a debito	6.151	2.633	3.518
IRPEF e altri	4.385	3.963	422
Totale debiti tributari	13.743	18.791	(5.048)
INPS	12.305	11.441	864
Altri	1.035	1.063	(28)
Totale debiti previdenziali	13.340	12.504	836
Dipendenti per ratei	25.799	22.642	3.157
Debiti diversi	26.469	28.734	(2.265)
Ratei e risconti passivi	11.514	5.987	5.527
Totale altri debiti	63.782	57.363	6.419
Altri debiti e passività correnti	90.868	88.663	2.205

I *Debiti tributari* pari a 13.743 migliaia di euro, sono principalmente relativi a debiti per imposte correnti oltre a debiti per imposte e quote a carico dei dipendenti e dei lavoratori autonomi.

I *Debiti previdenziali*, pari a complessivi 13.340 migliaia di euro, sono relativi a debiti verso gli istituti previdenziali per le quote di contributi a carico delle società del gruppo e per quelle relative ai dipendenti.

Gli *Altri debiti* al 31 dicembre 2011 ammontano a 63.782 migliaia di euro e comprendono principalmente:

- le competenze maturate e non liquidate alla data di bilancio verso dipendenti;
- compensi ad amministratori riconosciuti quale partecipazione agli utili delle società controllate;
- gli acconti versati dai committenti eccedente il valore delle rimanenze per un importo pari a 8.786 migliaia di euro. Tali valori sono stati oggetto di riclassifica come indicato nella Nota 1 e nella Nota 20 dove sono indicati gli effetti della riclassifica.

I *Ratei e Risconti passivi* sono principalmente relativi a prestazione di servizi la cui competenza si riferisce all'esercizio successivo.

Nota 32 - Informativa di Settore

L'informativa di Settore è stata preparata in accordo con l'IFRS 8 come ripartizione percentuale dei ricavi per area geografica, intesa come localizzazione della fornitura dei servizi.

Dati economici (in migliaia di euro)	Italia		Germania		UK		Infrasettore	Totale 2011	
		%		%		%			%
Ricavi	339.387	100	82.660	100	27.653	100	(9.404)	440.296	100
Costi operativi	(296.362)	(87,3)	(72.722)	(88,0)	(25.620)	(92,6)	9.404	(385.299)	(87,5)
Margine operativo lordo	43.025	12,7	9.938	12,0	2.033	7,4	-	54.997	12,5
Ammortamenti e svalutazioni	(5.124)	(1,5)	(1.145)	(1,4)	(63)	(0,2)	-	(6.332)	(1,4)
Risultato operativo	37.901	11,2	8.793	10,6	1.970	7,1	-	48.665	11,1

Dati economici (in migliaia di euro)	Italia		Germania		UK		Infrasettore	Totale 2010	
		%		%		%			%
Ricavi	310.229	100	65.457	100	10.599	100	(2.083)	384.202	100
Costi operativi	(267.013)	(86,1)	(58.580)	(89,5)	(11.477)	(108,3)	2.083	(334.987)	(87,2)
Margine operativo lordo	43.216	13,9	6.877	10,5	(878)	(8,3)	-	49.215	12,8
Ammortamenti e svalutazioni	(5.136)	(1,7)	(2.480)	(3,8)	(29)	(0,3)	-	(7.645)	(2,0)
Risultato operativo	38.080	12,3	4.397	6,7	(907)	(8,6)	-	41.570	10,8

Dati patrimoniali (in migliaia di euro)	31/12/2011					31/12/2010				
	Italia	Germania	UK	Infrasett	Totale	Italia	Germania	UK	Infrasett	Totale
Attività operative a breve	233.123	18.459	13.422	(9.282)	255.722	190.664	17.833	4.112	(1.718)	210.891
Passività operative a breve	(124.693)	(15.734)	(8.404)	9.282	(139.550)	(100.405)	(17.687)	(3.592)	3.209	(118.475)
Capitale circolante netto (A)	108.430	2.725	5.018	-	116.172	90.259	145	521	1.491	92.416
Attività non correnti	98.303	16.348	11.604	-	126.254	84.999	16.099	120	(1.491)	99.727
Passività non finanziarie										
a m/l termine	(54.247)	(6.236)	(7.213)	-	(67.695)	(47.395)	(6.138)	-	-	(53.533)
Attivo fisso netto (B)	44.056	10.112	4.391	-	58.560	37.604	9.961	120	(1.491)	46.194
Capitale investito netto (A+B)	152.487	12.837	9.409	-	174.731	127.863	10.106	641	-	138.610

Di seguito si riporta il numero di dipendenti per settore:

Paese	2011	2010	Variazione
Italia	2.784	2.622	162
Germania	483	457	26
UK	155	70	85
Totale	3.422	3.149	273

Nota 33 - Informazioni integrative sugli strumenti finanziari e politiche di gestione dei rischi

Tipologia di rischi finanziari ed attività di copertura connesse

Il gruppo Reply ha definito le linee guida per la gestione dei rischi finanziari. Tale gestione, al fine di ottimizzare la struttura dei costi di gestione e le risorse dedicate, è centralizzata presso la capogruppo Reply S.p.A., società a cui è stato affidato il compito di raccogliere le informazioni inerenti le posizioni soggette a rischio ed effettuarne le relative coperture.

Come descritto nel capitolo “Gestione dei rischi”, il Gruppo monitora costantemente i rischi finanziari a cui è esposto, in modo da valutarne anticipatamente i potenziali effetti negativi ed intraprendere le opportune azioni per mitigarli.

La seguente sezione fornisce indicazioni qualitative e quantitative di riferimento sull’incidenza di tali rischi sul Gruppo.

I dati quantitativi di seguito riportati non hanno valenza previsionale, in particolare le *sensitivity analysis* sui rischi di mercato non possono riflettere la complessità e le reazioni correlate dei mercati che possono derivare da ogni cambiamento ipotizzato.

Rischio di credito

La massima esposizione teorica al rischio di credito per il Gruppo al 31 dicembre 2011 è rappresentata dal valore contabile delle attività finanziarie rappresentate in bilancio.

Sono oggetto di svalutazione individuale le posizioni creditorie, se singolarmente significative, per le quali si rileva un’oggettiva condizione di inesigibilità parziale o totale. L’ammontare della svalutazione tiene conto di una stima dei flussi recuperabili e della relativa data di incasso e degli oneri e spese di recupero futuri. A fronte di crediti che non sono oggetto di svalutazione individuale vengono stanziati dei fondi su base collettiva, tenuto conto dell’esperienza storica.

Per un’analisi quantitativa si rimanda alla nota sui crediti commerciali.

Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità si può manifestare con l’incapacità di reperire, a condizioni economiche, le risorse finanziarie necessarie per l’operatività del Gruppo.

I due principali fattori che determinano la situazione di liquidità del Gruppo sono da una parte le risorse generate o assorbite dalle attività operative e di investimento, dall’altra le caratteristiche di scadenza e di rinnovo del debito o di liquidità degli impieghi finanziari e le condizioni di mercato.

Come indicato nel capitolo “Gestione dei rischi”, il Gruppo ha adottato una serie di politiche e di processi volti a ottimizzare la gestione delle risorse finanziarie, riducendo il rischio di liquidità:

- gestione centralizzata dei flussi di incasso e pagamento (sistemi di cash management), laddove risulti economico nel rispetto delle varie normative civilistiche, valutarie e fiscali dei Paesi in cui il Gruppo è presente;
- mantenimento di un adeguato livello di liquidità disponibile;
- monitoraggio delle condizioni prospettiche di liquidità, in relazione al processo di pianificazione aziendale.

Il management ritiene che i fondi e le linee di credito attualmente disponibili, oltre a quelli che saranno generati dall’attività operativa e di finanziamento, consentiranno al Gruppo di soddisfare i suoi fabbisogni derivanti dalle attività di investimento, di gestione del capitale circolante e di rimborso dei debiti alla loro naturale scadenza.

Rischio di cambio

Il gruppo Reply è esposto in misura marginale al rischio di cambio, non ha quindi ritenuto necessario stipulare operazioni volte a stabilizzare il tasso di cambio.

Rischio di tasso di interesse

Il Gruppo utilizza risorse finanziarie esterne sotto forma di debito e impiega le liquidità disponibili in strumenti di mercato monetario e finanziario. Variazioni nei livelli dei tassi d'interesse di mercato influenzano il costo e il rendimento delle varie forme di finanziamento, di impiego e di cessione di crediti, incidendo pertanto sul livello degli oneri finanziari netti del Gruppo.

Sensitivity analysis

Nel valutare i potenziali impatti derivanti dalla variazione dei tassi di interesse applicati vengono separatamente analizzati gli strumenti finanziari a tasso fisso (per i quali viene valutato l'impatto in termini di *fair value*) e quelli a tasso variabile (per i quali viene valutato l'impatto in termini di flussi di cassa).

Gli strumenti finanziari a tasso variabile includono tipicamente le disponibilità liquide e parte dei debiti finanziari.

Un'ipotetica, istantanea e sfavorevole variazione di 50 *basis points* nel livello dei tassi di interesse a breve termine applicabili alle attività e passività finanziarie a tasso variabile, alle operazioni di cessione dei crediti e agli strumenti derivati in tassi in essere al 31 dicembre 2011 comporterebbe un maggiore onere netto ante imposte, su base annua, di circa 240 migliaia di euro (11 migliaia di euro al 31 dicembre 2010).

Tale analisi è basata sull'assunzione di una variazione generalizzata ed istantanea di 50 *basis points* del livello dei tassi di interesse di riferimento, livello misurato su categorie omogenee. Una categoria omogenea è definita sulla base della valuta in cui le attività e passività finanziarie sono denominate.

Per determinare il valore di mercato degli strumenti finanziari derivati, Reply ha fatto riferimento a valutazioni fornite da terzi (banche ed istituti finanziari). Questi ultimi nel calcolo delle loro stime si sono avvalsi di dati osservati sul mercato direttamente (tassi di interesse) o indirettamente (curve di interpolazione di tassi di interesse osservati direttamente): conseguentemente ai fini dell'IFRS7 il *fair value* utilizzato dal Gruppo per la valorizzazione dei contratti derivati di copertura in essere a fine esercizio rientra sotto il profilo della gerarchia nel livello 2 (quotazioni non rilevate su un mercato attivo per attività o passività oggetto di valutazione ma osservabili direttamente o indirettamente sul mercato).

Il valore di mercato degli Interest Rate Swap rappresenta il valore attuale delle differenze tra gli interessi a tasso fisso da pagare e/o da ricevere e gli interessi valutati sulla base delle curve dei tassi di mercato riferite alle stesse scadenze dei contratti derivati.

Gli Interest Rate Swap comportano o possono comportare lo scambio di flussi di interessi calcolati sul valore nozionale del derivato ad un tasso fisso o variabile alle date di scadenza concordate tra le parti. Il valore nozionale non rappresenta l'ammontare scambiato tra le parti e quindi non costituisce la misura dell'esposizione al rischio di credito, che è limitato all'ammontare dei differenziali di interesse che devono essere scambiati alle date di regolamento.

Nota 34 - Rapporti con parti correlate

Ai sensi dello IAS 24 le parti correlate del Gruppo sono le imprese e le persone che sono in grado di esercitare il controllo, il controllo congiunto o un'influenza significativa sul Gruppo e sue controllate.

Le operazioni poste in essere dalle società del gruppo con parti correlate rientrano nell'ordinaria attività di gestione e sono regolate a condizioni di mercato.

Di seguito sono riportate le principali partite economiche, patrimoniali e finanziarie del Gruppo Reply relative a tali operazioni.

Principali partite economiche, patrimoniali e finanziarie del Gruppo Reply

(in migliaia di euro)

Rapporti patrimoniali	31/12/2011	31/12/2010	Natura dell'operazione
Crediti commerciali e diversi	233	620	Crediti relativi a prestazioni professionali
Debiti commerciali e diversi	574	1.771	Debiti per prestazioni professionali e canoni centro uffici
Debiti diversi	3.594	3.893	Debiti per compensi ad Amministratori e Dirigenti con responsabilità strategiche e Collegio Sindacale
Rapporti economici	2011	2010	Natura dell'operazione
Ricavi per prestazione di servizi	156	491	Servizi di consulenza
Servizi vari da controllanti e parti correlate	5.498	4.763	Contratti di servizio relativi all'utilizzo di locali, domiciliazione e prestazione di servizi di segreteria
Lavoro	6.708	6.726	Compensi Amministratori e Dirigenti con responsabilità strategiche
Servizi e costi diversi	106	98	Compenso a collegio Sindacale

Ai sensi dello IAS 24 inoltre, tra i rapporti con parti correlate, sono compresi anche i compensi verso gli Amministratori, i Sindaci ed i Dirigenti con responsabilità strategiche.

Si segnala inoltre che, in adempimento delle disposizioni di cui alla delibera Consob 15519 del 27 luglio 2006 e della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006, in allegato sono riportati i prospetti di Conto Economico e Stato Patrimoniale consolidati con separata indicazione delle operazioni con parti correlate e indicazione del peso percentuale delle stesse sui singoli saldi di bilancio.

Con riferimento a quanto previsto dall'art. 150, 1° comma del D.Lgs. n. 58 del 24 febbraio 1998, non sono state effettuate operazioni in potenziale conflitto d'interesse con le società del Gruppo, da parte dei membri del Consiglio di Amministrazione.

Nota 35 - Compensi ad Amministratori, Sindaci ed a Dirigenti con responsabilità strategiche

I compensi spettanti agli Amministratori e Sindaci della Reply S.p.A. per lo svolgimento delle loro funzioni, anche nelle altre società incluse nell'area di consolidamento sono i seguenti:

(in migliaia di euro)	2011	2010
Amministratori	3.335	4.014
Sindaci	106	98
Totale	3.441	4.112

Il valore complessivo dei compensi spettanti ai dirigenti con responsabilità strategiche è pari a circa 3.373 migliaia di euro (2.692 migliaia di euro al 31 dicembre 2010).

Nota 36 - Garanzie, impegni e passività potenziali

Garanzie

Laddove esistono garanzie ed impegni questi sono commentati nella corrispondente voce di bilancio.

Impegni

In data 14 aprile 2010 il Consiglio di Amministrazione di Reply S.p.A. e il Management Board e Supervisory Board di Reply Deutschland AG hanno deliberato la finalizzazione di un contratto di Domination Agreement tra Reply Deutschland AG, società dominata e Reply S.p.A., società dominante in forza del quale Reply S.p.A. potrà esercitare il controllo operativo della società attraverso il Management Board che risponderà al Consiglio di Amministrazione di Reply S.p.A.

Tale contratto, sotto il profilo degli obblighi in capo a Reply, prevede l'assunzione delle seguenti obbligazioni a partire dalla data di iscrizione dello stesso nel registro delle imprese competente per Reply Deutschland AG avvenuta nel mese di agosto 2010:

- (i) copertura delle eventuali perdite di gestione di Reply Deutschland AG sorte nel periodo di vigenza del contratto, salvo che tali perdite vengano compensate attraverso l'utilizzo di riserve di utili formatesi durante il periodo di vigenza del contratto medesimo;
- (ii) integrazione della remunerazione spettante agli azionisti di minoranza di Reply Deutschland AG, nel caso in cui i dividendi distribuiti durante il periodo di vigenza del contratto siano inferiori al dividendo minimo garantito;
- (iii) obbligo di acquistare le azioni su richiesta degli azionisti di minoranza di Reply Deutschland AG ad un prezzo predeterminato (8,19 euro), nel termine di tre mesi a decorrere dal giorno in cui, ai sensi del Codice Commerciale tedesco (Sec. 10), è data notizia dell'iscrizione del Contratto nel Registro delle Imprese competente per Reply Deutschland AG. Si segnala che ad oggi è ancora valido il periodo per l'esercizio dell'opzione come prescritto dalla normativa tedesca, in quanto non è ancora stata emessa la sentenza da parte del tribunale competente circa l'adeguatezza del valore di esercizio dell'opzione stessa.
- (iv) obbligo di acquistare le azioni su richiesta degli azionisti di minoranza di Reply Deutschland AG ad un prezzo predeterminato, nel termine di due mesi a decorrere dal giorno in cui, ai sensi del Codice Commerciale tedesco (Sec. 10), è data notizia della cessazione del Contratto nel Registro delle Imprese competente per Reply Deutschland AG.

Le obbligazioni sopra descritte potrebbero implicare per Reply i seguenti esborsi finanziari:

- (i) integrazione della remunerazione corrisposta agli azionisti di minoranza di Reply Deutschland AG pari ad un massimo di circa 441 migliaia di euro per anno;
- (ii) obbligo di acquisto di azioni su richiesta degli azionisti di minoranza per un controvalore massimo di circa 8,1 milioni di euro, pari al *fair value* delle interessenze di pertinenza di terzi; oltre all'assunzione dell'obbligo di copertura delle perdite di gestione per la parte relativa agli azionisti di minoranza, che si somma a quella relativa alla propria quota di partecipazione.

Tali obblighi contabilmente si sono tradotti nella rilevazione di una passività in luogo delle interessenze di pertinenza di terzi valutate al loro *fair value*.

Passività potenziali

Il Gruppo operando a livello internazionale, è esposto a numerosi rischi legali in primo luogo per responsabilità professionale, in materia societaria e fiscale. Gli esborsi relativi a procedimenti in essere o futuri non possono essere previsti con certezza ed è possibile che gli esiti giudiziari possano determinare costi non coperti o non totalmente coperti, da indennizzi assicurativi aventi pertanto effetti sulla situazione finanziaria e i risultati di Gruppo.

Laddove invece è probabile che sarà dovuto un esborso di risorse per adempiere a delle obbligazioni e tale importo sia stimabile in modo attendibile, il Gruppo ha effettuato specifici accantonamenti a fondo rischi ed oneri.

Nota 37 - Eventi successivi al 31 dicembre 2011

Non si segnalano fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio.



Prospetti allegati

Conto Economico Consolidato

redatto ai sensi della delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006

(in migliaia di euro)	2011	di cui con parti correlate	incidenza %	2010	di cui con parti correlate	incidenza %
Ricavi	440.296	156	0,0%	384.202	491	0,1%
Altri ricavi	7.171	-	0,0%	6.646	-	0,0%
Acquisti	(8.703)	-	0,0%	(8.652)	-	0,0%
Lavoro	(215.056)	(6.708)	3,1%	(194.122)	(6.726)	3,5%
Servizi e costi diversi	(167.606)	(5.604)	3,3%	(131.090)	(4.861)	3,7%
Ammortamenti e svalutazioni	(6.332)	-	0,0%	(7.645)	-	0,0%
Altri (costi)/ricavi non ricorrenti	(1.105)	-	0,0%	(7.769)	-	0,0%
Risultato operativo	48.665			41.570		
(Oneri)/proventi finanziari	(2.192)	-	0,0%	(1.476)	-	0,0%
Utile ante imposte	46.473			40.094		
Imposte sul reddito	(21.327)	-	0,0%	(19.482)	-	0,0%
Utile netto	25.146			20.612		
Utile/(perdita) attribuibile a interessenze di pertinenza di terzi	(996)	-	0,0%	(245)	-	0,0%
Utile attribuibile ai soci della controllante	24.150			20.367		
<i>Utile netto per azione</i>	<i>2,67</i>			<i>2,25</i>		
<i>Utile netto per azione diluito</i>	<i>2,63</i>			<i>2,20</i>		

Situazione Patrimoniale-Finanziaria Consolidata

redatto ai sensi della delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006

(in migliaia di euro)	31/12/2011	di cui con parti correlate	incidenza %	31/12/2010	di cui con parti correlate	incidenza %
Attività materiali	10.361	-	0,0%	8.437	-	0,0%
Avviamento	96.646	-	0,0%	72.794	-	0,0%
Altre attività immateriali	6.180	-	0,0%	6.244	-	0,0%
Partecipazioni	58	-	0,0%	92	-	0,0%
Attività finanziarie	4.430	-	0,0%	4.814	-	0,0%
Attività per imposte anticipate	9.519	-	0,0%	8.855	-	0,0%
Attività non correnti	127.194			101.236		
Rimanenze	10.184	-	0,0%	15.971	-	0,0%
Crediti commerciali	219.764	233	0,1%	189.145	620	0,3%
Altri crediti e attività commerciali	25.774	-	0,0%	15.646	-	0,0%
Attività finanziarie	341	-	0,0%	81	-	0,0%
Disponibilità liquide	40.444	-	0,0%	50.125	-	0,0%
Attività correnti	296.507			270.968		
TOTALE ATTIVITA'	423.701			372.204		
Capitale sociale	4.796	-	0,0%	4.796	-	0,0%
Altre riserve	127.154	-	0,0%	112.330	-	0,0%
Utile attribuibile ai soci della controllante	24.150	-	0,0%	20.367	-	0,0%
Patrimonio netto attribuibile ai soci della controllante	156.100			137.493		
Patrimonio netto attribuibile a interessenze di pertinenza di terzi	1.917	-	0,0%	1.331	-	0,0%
PATRIMONIO NETTO	158.017			138.824		
Debiti vs azionisti di minoranza	32.307	-	0,0%	15.798	-	0,0%
Passività finanziarie	16.414	-	0,0%	10.507	-	0,0%
Benefici a dipendenti	15.740	-	0,0%	15.318	-	0,0%
Passività per imposte differite	8.404	-	0,0%	7.663	-	0,0%
Fondi	11.244	-	0,0%	14.993	-	0,0%
Passività non correnti	84.109			64.279		
Passività finanziarie	42.025	-	0,0%	40.994	-	0,0%
Debiti commerciali	48.005	574	1,2%	37.702	1.771	4,7%
Altri debiti e passività correnti	90.868	3.594	4,0%	88.663	3.893	4,4%
Fondi	677	-	0,0%	1.742	-	0,0%
Passività non correnti	181.575			169.101		
TOTALE PASSIVITA'	265.684			233.380		
TOTALE PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO	423.701			372.204		

Reply Elenco delle imprese incluse nell'area di consolidamento e delle partecipazioni detenute al costo al 31 dicembre 2011

SOCIETA' CAPOGRUPPO

Denominazione sociale	Sede legale	Capitale Sociale	Quota del Gruppo
Reply S.p.A.	Torino - Corso Francia, 110	€ 4.795.886	-

SOCIETA' CONTROLLATE CONSOLIDATE INTEGRALMENTE

Denominazione sociale	Sede legale	Capitale Sociale	Quota del Gruppo
@logistics Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 78.000	100,00%
4cust Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 10.000	100,00%
Aktive Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 10.000	100,00%
Atlas Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 10.000	100,00%
avantage Reply Ltd. (*)	Londra	GBP 6.165	51,00%
Bitmama S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 29.407	51,00%
Blue Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 10.000	100,00%
Bridge Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 10.000	60,00%
Business Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 78.000	100,00%
Cluster Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 139.116	100,00%
Consorzio Reply Public Sector	Torino - Corso Francia, 110	€ 73.500	100,00%
Discovery Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 10.000	100,00%
e*finance consulting Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 34.000	100,00%
Ekip Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 10.400	100,00%
EOS Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 14.000	100,00%
Forge Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 10.000	90,00%
Hermes Reply Polska zo.o.	Katowice - Polonia	Złt 40.000	100,00%
Hermes Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 10.000	100,00%
IrisCube Reply S.p.A.	Torino - Corso Francia, 110	€ 651.735	100,00%
Iriscube Reply SA	Savosa - Svizzera	CHF 100.000	100,00%
Lem Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 47.370	100,00%
Live Reply GmbH	Düsseldorf, Germania	€ 25.000	100,00%
Open Reply S.r.l.(*)	Torino - Corso Francia, 110	€ 10.000	85,00%
Portaltech Reply Ltd. (*)	Londra	GBP 14.516	80,00%
Power Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 10.000	100,00%
Reply Consulting S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 10.000	100,00%
Reply Deutschland AG e controllate	Gutersloh, Germania	€ 4.745.669	80,83%
Reply do Brasil Sistemas de Informatica Ltda	Belo Horizonte - Brasile	R\$ 50.000	100,00%
Reply Ltd.	Londra - Old Baily, 16	GBP 54.175	100,00%
Reply Services Ltd.	Londra - Old Baily, 16	GBP 1	100,00%

SOCIETA' CONTROLLATE CONSOLIDATE INTEGRALMENTE

Denominazione sociale	Sede legale	Capitale Sociale	Quota del Gruppo
Reply Services S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 10.000	100,00%
Ringmaster S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 10.000	50,00%
Riverland Reply GmbH (*)	Monaco - Germania	€ 25.000	75,02%
Santer Reply S.p.A.	Milano - Via Durando, 38	€ 2.209.500	100,00%
Security Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 50.000	100,00%
Square Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 10.000	100,00%
Storm Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 10.000	80,00%
Syskoplan Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 32.942	100,00%
Sytel Reply Roma S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 10.000	100,00%
Sytel Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 115.046	100,00%
Target Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 10.000	100,00%
Technology Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 79.743	100,00%
Tender Reply S.r.l. (*)	Torino - Corso Francia, 110	€ 10.000	80,00%
Twice Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 10.000	94,00%
Whitehall Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 21.224	100,00%

SOCIETA' ISCRITTE AL COSTO

Denominazione sociale	Sede legale	Capitale Sociale	Quota del Gruppo
NextNext S.r.l.	Torino - Corso Sommelier, 23	€ 10.000	24,00%
Portaltch Reply S.r.l.	Torino - Corso Francia, 110	€ 10.000	100,00%
Reply GmbH	Monaco - Germania	€ 25.000	100,00%
Tach Controller S.r.l.	Roma	€ 60.000	35,00%

(*) Per tali società sono in essere opzioni per l'acquisto delle residue quote di minoranza; l'esercizio di tali opzioni, con scadenza negli esercizi futuri, è subordinato al raggiungimento di parametri reddituali. Le rilevazioni contabili riflettono la miglior stima alla data di chiusura della Relazione finanziaria annuale 2011.

Informazioni ai sensi dell'art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti Consob

Il seguente prospetto redatto ai sensi dell'art. 149-*duodecies* del Regolamento Emittenti Consob, evidenzia i corrispettivi di competenza dell'esercizio 2011 per i servizi di revisione e per quelli diversi dalla revisione resi dalla stessa Società di revisione e da entità appartenenti, e non, alla sua rete.

(in migliaia di euro)	Soggetto che ha erogato il servizio	Destinatario	Corrispettivi di competenza dell'esercizio 2011
Revisione contabile	Reconta Ernst & Young S.p.A.	Capogruppo - Reply S.p.A.	26
	Reconta Ernst & Young S.p.A.	Società controllate	143
	Ernst & Young GmbH	Società controllate	256
	Ernst & Young LLP	Società controllate	53
Servizi di attestazioni	Reconta Ernst & Young S.p.A.	Capogruppo - Reply S.p.A. ⁽¹⁾	1
	Reconta Ernst & Young S.p.A.	Società controllate ⁽¹⁾	8
Altri servizi	Reconta Ernst & Young S.p.A.	Capogruppo - Reply S.p.A. ⁽²⁾	21
Totale			507

(1) Sottoscrizione modello Unico, IRAP e 770

(2) Approfondimenti su tematiche contabili

Attestazione del Bilancio consolidato ai sensi dell'art. 154 bis del D. Lgs. 58/98

1. I sottoscritti, Mario Rizzante, Presidente e Amministratore Delegato, Giuseppe Veneziano, dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, di Reply S.p.A. attestano, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 154-bis, commi 3 e 4, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58:

- l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e
- l'effettiva applicazione,

delle procedure amministrative e contabili per la formazione del Bilancio consolidato nel corso dell'esercizio 2011.

2. La valutazione dell'adeguatezza delle procedure amministrative e contabili per la formazione del Bilancio consolidato al 31 dicembre 2011 è stata effettuata sulla base delle norme e metodologie definite da Reply prevalentemente in coerenza con il modello Internal Control - Integrated Framework emesso dal Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission che rappresenta un framework di riferimento per il sistema di controllo interno generalmente accettato a livello internazionale.

3. Si attesta inoltre che:

3.1 il Bilancio consolidato

- è redatto in conformità ai principi contabili internazionali applicabili riconosciuti nella Comunità europea ai sensi del regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 luglio 2002 nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D. Lgs n. 38/2005;
- corrisponde alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
- è idoneo a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento.

- 3.2 la Relazione sulla gestione comprende un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione nonché della situazione dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento, unitamente alla descrizione dei principali rischi e incertezze cui sono esposti.

Torino, 15 marzo 2012

/f/ Mario Rizzante
Presidente e Amministratore Delegato
Mario Rizzante

/f/ Giuseppe Veneziano
Dirigente Preposto alla redazione dei documenti societari
Giuseppe Veneziano

Relazione del Collegio Sindacale all'assemblea degli azionisti relativamente al bilancio consolidato al 31 dicembre 2011

Signori Azionisti,

il Consiglio di Amministrazione Vi sottopone il Bilancio consolidato al 31 dicembre 2011 redatto in conformità ai Principi Contabili Internazionali ("IFRS") emessi dall'International Accounting Standard Board ("IASB"), e costituito da conto economico, conto economico complessivo, situazione patrimoniale e finanziaria, prospetto delle variazioni del patrimonio netto e rendiconto finanziario consolidati e note di commento.

Il Bilancio consolidato chiuso al 31 dicembre 2011 evidenzia un patrimonio netto consolidato pari a 156,100 milioni di Euro, comprensivo di un utile consolidato di 24,15 milioni di Euro.

La Relazione sulla Gestione illustra adeguatamente la situazione economica, patrimoniale e finanziaria, l'andamento anche a livello consolidato, della Reply S.p.A. e delle società da essa controllate nel corso dell'esercizio e dopo la chiusura dello stesso, nonché la suddivisione dei volumi di attività nelle principali linee di business ed i risultati consolidati.

In tale ambito viene definita l'area di consolidamento che al 31 dicembre 2011 include, oltre alla Capogruppo, quarantaquattro società ed un consorzio, tutti consolidati con il metodo del consolidamento integrale.

I controlli effettuati dalla società di revisione legale Reconta Ernst & Young S.p.A. hanno condotto ad accertare che i valori espressi nel Bilancio consolidato al 31 dicembre 2011 trovano riscontro nelle risultanze contabili della controllante, nei bilanci di esercizio delle controllate e nelle informazioni da queste formalmente comunicate.

Tali bilanci trasmessi dalle controllate alla controllante, ai fini della formazione del Bilancio consolidato, redatti dai rispettivi organi sociali competenti, formano oggetto di esame da parte degli organi e/o soggetti preposti al controllo delle singole società, secondo i rispettivi ordinamenti, e da parte della società di revisione legale nell'ambito delle procedure seguite per la revisione legale del Bilancio consolidato.

Ai bilanci di tali società non si è esteso il controllo del Collegio Sindacale.

La Reconta Ernst & Young S.p.A., società incaricata della revisione legale del Bilancio consolidato Reply, ha rilasciato in data odierna la propria relazione, nella quale afferma che, a Suo giudizio, il Bilancio consolidato del Gruppo Reply al 31 dicembre 2011 è conforme agli International Financial Reporting Standards (IFRS) adottati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. 38/2005, è redatto con chiarezza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria, il risultato economico ed i flussi di cassa del Gruppo Reply a tale data, ed inoltre che la relazione sulla gestione e le informazioni di cui al comma 1, lettere c), d), f), l), m) e al comma 2, lettera b) dell'art. 123-bis del D.Lgs. 58/1998 presentate nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sono coerenti con il Bilancio consolidato.

Sulla base dei controlli e degli accertamenti effettuati, attestiamo che:

- l'area di consolidamento risulta determinata in modo corretto;
 - le procedure di consolidamento adottate risultano conformi alle prescrizioni di legge e sono state applicate in modo corretto;
 - l'esame condotto sulla Relazione sulla Gestione ne ha evidenziato la congruenza con il bilancio consolidato;
 - tutte le informazioni utilizzate ai fini del consolidamento si riferiscono all'intero periodo amministrativo rappresentato dall'esercizio 2011;
 - i criteri di valutazione sono risultati omogenei con quelli utilizzati nel precedente esercizio;
 - le variazioni intervenute nell'area di consolidamento rispetto al 31 dicembre 2010 sono rappresentate dalla inclusione delle seguenti società:
 - Storm Reply S.r.l.;
 - avantage Reply Ltd.;
 - Forge Reply S.r.l.;
 - Ringmaster S.r.l.;
 - Portaltech Reply Ltd.;
 - Sytel Reply Roma S.r.l. (nel 2010 iscritta al costo);
 - Reply Services Ltd (nel 2010 iscritta al costo);
 - Reply do Brasil Sistemas de Informatica Ltda (nel 2010 iscritta al costo);
 - Hermes Reply Polska zo.o (nel 2010 iscritta al costo);
- nonché dalla fuoriuscita di Plus Reply S.r.l., società estinta.

Vi rammentiamo infine che per compiuto triennio è scaduto il nostro mandato e nel ringraziarVi per la fiducia accordataci, Vi invitiamo a provvedere in merito.

Torino lì, 26 marzo 2012.

I Sindaci

(Prof. Cristiano Antonelli)

(Dott.ssa Ada Alessandra Garzino Demo)

(Dott. Paolo Claretta Assandri)

**Relazione della società di revisione
ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27.1.2010, n. 39**

Agli Azionisti
della Reply S.p.A.

1. Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio consolidato, costituito dal conto economico, dal prospetto di conto economico complessivo, dalla situazione patrimoniale-finanziaria, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto, dal rendiconto finanziario e dalle relative note di commento della Reply S.p.A. e sue controllate ("Gruppo Reply") chiuso al 31 dicembre 2011. La responsabilità della redazione del bilancio in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D. Lgs. n. 38/2005, compete agli amministratori della Reply S.p.A.. E' nostra la responsabilità del giudizio professionale espresso sul bilancio e basato sulla revisione contabile.
2. Il nostro esame è stato condotto secondo i principi e i criteri per la revisione contabile raccomandati dalla Consob. In conformità ai predetti principi e criteri, la revisione è stata pianificata e svolta al fine di acquisire ogni elemento necessario per accertare se il bilancio consolidato sia viziato da errori significativi e se risulti, nel suo complesso, attendibile. Il procedimento di revisione comprende l'esame, sulla base di verifiche a campione, degli elementi probativi a supporto dei saldi e delle informazioni contenuti nel bilancio, nonché la valutazione dell'adeguatezza e della correttezza dei criteri contabili utilizzati e della ragionevolezza delle stime effettuate dagli amministratori. Riteniamo che il lavoro svolto fornisca una ragionevole base per l'espressione del nostro giudizio professionale.

Il bilancio consolidato presenta ai fini comparativi i dati dell'esercizio precedente e la situazione patrimoniale-finanziaria al 1 gennaio 2010. Come illustrato nelle note di commento, gli amministratori hanno riclassificato alcuni dati comparativi relativi all'esercizio precedente ed alla situazione patrimoniale-finanziaria al 1° gennaio 2010, che deriva dal bilancio consolidato al 31 dicembre 2009, rispetto ai dati precedentemente presentati. Per il giudizio relativo al bilancio consolidato dell'esercizio precedente si fa riferimento alla relazione da noi emessa in data 28 marzo 2011; per il giudizio relativo al bilancio consolidato al 31 dicembre 2009, dal quale deriva la situazione patrimoniale-finanziaria al 1 gennaio 2010, si fa riferimento alla relazione emessa da altro revisore in data 8 aprile 2010. Le modalità di rideterminazione dei dati comparativi e la relativa informativa presentata nelle note di commento, sono state da noi esaminate ai fini dell'espressione del giudizio sul bilancio consolidato chiuso al 31 dicembre 2011.

3. A nostro giudizio, il bilancio consolidato del Gruppo Reply al 31 dicembre 2011 è conforme agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D. Lgs. n. 38/2005; esso pertanto è redatto con chiarezza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria, il risultato economico ed i flussi di cassa del Gruppo Reply per l'esercizio chiuso a tale data.
4. La responsabilità della redazione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari in conformità a quanto previsto dalle norme di legge e dai regolamenti compete agli amministratori della Reply S.p.A.. E' di nostra competenza l'espressione del giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e delle informazioni di cui al comma 1, lettere c), d), f), l), m) e al comma 2, lettera b) dell'art. 123-bis del D.Lgs. 58/98, presentate nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, con il bilancio, come richiesto dalla legge. A tal fine, abbiamo svolto le procedure indicate dal principio di revisione 001 emanato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e raccomandato dalla Consob. A nostro giudizio la relazione sulla gestione e le informazioni di cui al comma 1, lettere c), d), f), l), m) e al comma 2, lettera b) dell'art. 123-bis del D.Lgs. 58/98 presentate nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sono coerenti con il bilancio consolidato del Gruppo Reply al 31 dicembre 2011.

Torino, 26 marzo 2012

Reconta Ernst & Young S.p.A.


Luigi Conti
(Socio)



Bilancio d'esercizio
al 31 dicembre 2011

Reply S.p.A. Conto economico^(*)

(in euro)	Nota	2011	2010
Ricavi	5	224.080.770	207.418.143
Altri ricavi	6	6.443.738	6.211.592
Acquisti	7	(2.405.713)	(2.033.976)
Lavoro	8	(13.651.591)	(11.464.167)
Servizi e costi diversi	9	(218.303.279)	(199.923.938)
Ammortamenti e svalutazioni	10	(799.022)	(816.711)
Altri costi/ricavi non ricorrenti	11	(950.189)	(505.189)
Risultato operativo		(5.585.286)	(1.114.246)
Proventi/(Oneri) da partecipazioni	12	18.113.233	16.297.943
(Oneri)/proventi finanziari	13	(251.042)	(421.933)
Risultato ante imposte		12.276.905	14.761.764
Imposte sul reddito	14	871.805	(718.349)
Risultato dell'esercizio		13.148.710	14.043.415
<i>Utile netto per azione</i>	15	1,45	1,55
<i>Utile netto per azione diluito</i>	15	1,43	1,52

Reply S.p.A. Conto economico complessivo

(in euro)	Nota	2011	2010
Utile (perdita) del periodo (A)		13.148.710	14.043.415
Parte efficace degli utili/(perdite) sugli strumenti di copertura di flussi finanziari ("cash flow hedge")	26	198.449	346.886
Utili/(perdite) derivanti dagli utili e perdite attuariali su benefici a dipendenti	26	(8.150)	31.913
Totale Altri utili/(perdite), al netto dell'effetto fiscale (B)		190.299	378.799
Totale Utile/(perdita) complessiva (A)+(B)		13.339.009	14.422.214

(*) Ai sensi della Delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006, gli effetti delle transazioni con parti correlate sul Conto Economico sono evidenziati nei Prospetti allegati e sono ulteriormente descritti nella Nota 34.

Reply S.p.A. Situazione patrimoniale-finanziaria^(*)

(in euro)	Nota	31/12/2011	31/12/2010
Attività materiali	16	203.205	302.688
Avviamento	17	86.765	86.765
Altre attività immateriali	18	1.171.196	1.174.776
Partecipazioni	19	124.020.663	107.025.969
Attività finanziarie	20	10.988.989	3.157.059
Attività per imposte anticipate	21	1.118.249	771.725
Attività non correnti		137.589.067	112.518.982
Crediti commerciali	22	150.106.208	118.780.312
Altri crediti e attività commerciali	23	26.434.922	31.011.598
Attività finanziarie	24	45.611.867	36.182.079
Disponibilità liquide	25	16.336.864	24.687.731
Attività correnti		238.489.861	210.661.720
TOTALE ATTIVITA'		376.078.928	323.180.702
Capitale sociale		4.795.886	4.795.886
Altre riserve		94.987.189	85.216.130
Risultato dell'esercizio		13.148.710	14.043.415
PATRIMONIO NETTO	26	112.931.785	104.055.431
Debiti vs azionisti di minoranza	27	22.190.836	12.895.016
Passività finanziarie	28	20.230.811	9.267.486
Benefici a dipendenti	29	454.406	490.741
Passività per imposte differite	30	352.894	319.879
Fondi	33	950.000	-
Passività non correnti		44.178.947	22.973.122
Passività finanziarie	28	53.811.470	47.469.873
Debiti commerciali	31	150.343.616	127.560.467
Altri debiti e passività correnti	32	14.813.110	20.621.809
Fondi	33	-	500.000
Passività correnti		218.968.196	196.152.149
TOTALE PASSIVITA'		263.147.143	219.125.271
TOTALE PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO		376.078.928	323.180.702

(*) Ai sensi della Delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006, gli effetti delle transazioni con parti correlate sulla Situazione Patrimoniale-Finanziaria sono evidenziati nei Prospetti allegati e sono ulteriormente descritti nella Nota 34.

Reply S.p.A. Variazioni del patrimonio netto

(in euro)	Capitale sociale	Azioni proprie	Riserve di capitale	Riserve di risultato	Riserva da cash flow hedge	Riserva utile/(perdita) attuariale	Totale
Al 1° gennaio 2010	4.795.886	(1.471.658)	49.379.496	41.342.801	(545.335)	23.881	93.525.071
Aumenti di capitale	-	-	-	-	-	-	-
Dividendi distribuiti	-	-	-	(3.169.838)	-	-	(3.169.838)
Variazione azioni proprie	-	(1.050.938)	-	-	-	-	(1.050.938)
Totale Utile/(perdita) complessiva	-	-	-	14.043.415	346.886	31.913	14.422.214
Altre variazioni	-	-	328.922	-	-	-	328.922
Al 31 dicembre 2010	4.795.886	(2.522.596)	49.708.418	52.216.378	(198.449)	55.794	104.055.431
Al 1° gennaio 2011	4.795.886	(2.522.596)	49.708.418	52.216.378	(198.449)	55.794	104.055.431
Aumenti di capitale	-	-	-	-	-	-	-
Dividendi distribuiti	-	-	-	(4.069.949)	-	-	(4.069.949)
Variazione azioni proprie	-	(660.354)	-	-	-	-	(660.354)
Totale Utile/(perdita) complessiva	-	-	-	13.148.710	198.449	(8.150)	13.339.009
Altre variazioni	-	-	263.637	4.011	-	-	267.648
Al 31 dicembre 2011	4.795.886	(3.182.950)	49.972.055	61.299.150	-	47.644	112.931.785

Reply S.p.A. Rendiconto finanziario

(in euro)	2011	2010
Risultato dell'esercizio	13.148.709	14.043.415
Imposte sul reddito	(871.805)	718.349
Ammortamenti	799.022	816.711
Variazione dei crediti commerciali	(18.541.748)	(2.681.823)
Variazione dei debiti commerciali	23.669.984	9.695.912
Variazione delle altre attività e passività	(14.609.542)	6.416.096
Pagamento imposte sul reddito	(595.451)	(7.005.725)
Interessi pagati, netti	(1.249.683)	(325.938)
Altri oneri/(proventi) non monetari, netti	3.550.000	2.917.555
Flusso di cassa generata/(assorbito) da attività operative (A)	5.299.488	24.594.552
Esborsi per investimenti in attività materiali ed immateriali	(695.963)	(420.884)
Esborsi per investimenti in attività finanziarie	(7.830.431)	(1.621.486)
Esborsi per investimenti in partecipazioni	(8.726.751)	(11.716.190)
Flusso di cassa generato/(assorbito) da attività di investimento (B)	(17.253.144)	(13.758.560)
Pagamento di dividendi	(4.069.949)	(3.169.838)
Accensioni passività finanziarie a medio lungo termine	18.552.043	4.500.000
Pagamenti per rimborso di prestiti	(11.276.752)	(11.276.752)
(Esborsi)/Incassi azioni proprie	(660.354)	(1.050.938)
Alte variazioni	314.005	(16.828)
Flusso di cassa generato/(assorbito) da attività di finanziamento (C)	2.858.993	(11.014.356)
Flusso di cassa netto (D) = (A+B+C)	(9.094.664)	(178.364)
Cassa e mezzi equivalenti netti all'inizio dell'esercizio	24.886.401	25.064.765
Cassa e mezzi equivalenti netti alla fine dell'esercizio	15.791.737	24.886.401
Totale variazione cassa e mezzi equivalenti (D)	(9.094.664)	(178.364)
Dettaglio cassa e altre disponibilità liquide nette		
(in euro)	2011	2010
Cassa e altre disponibilità liquide nette iniziali:	24.886.401	25.064.765
Cassa e altre disponibilità liquide equivalenti	24.687.731	10.758.268
C/C di corrispondenza attivi vs controllate	36.182.079	37.699.565
C/C di corrispondenza passivi vs controllate	(12.191.362)	(19.519.133)
Scoperti di conto corrente	(23.792.047)	(3.873.935)
Cassa e altre disponibilità liquide nette finali:	15.791.738	24.886.401
Cassa e altre disponibilità liquide equivalenti	16.336.864	24.687.731
C/C di corrispondenza attivi vs controllate	45.611.866	36.182.079
C/C di corrispondenza passivi vs controllate	(12.108.008)	(12.191.362)
Scoperti di conto corrente	(34.048.984)	(23.792.047)

Note di commento

Informazioni generali	Nota 1 - Informazioni generali	
	Nota 2 - Principi contabili e criteri significativi	
	Nota 3 - Gestione dei rischi	
	Nota 4 - Altre informazioni	
Conto economico	Nota 5 - Ricavi	
	Nota 6 - Altri ricavi	
	Nota 7 - Acquisti	
	Nota 8 - Lavoro	
	Nota 9 - Servizi e costi diversi	
	Nota 10 - Ammortamenti e svalutazioni	
	Nota 11 - Altri (costi)/ricavi operativi non ricorrenti	
	Nota 12 - Proventi/(oneri) da partecipazioni	
	Nota 13 - (Oneri)/ proventi finanziari	
	Nota 14 - Imposte sul reddito	
	Nota 15 - Utile per azione	
Situazione Patrimoniale-Finanziaria - Attività	Nota 16 - Attività materiali	
	Nota 17 - Avviamento	
	Nota 18 - Altre attività immateriali	
	Nota 19 - Partecipazioni	
	Nota 20 - Attività finanziarie non correnti	
	Nota 21 - Attività per imposte anticipate	
	Nota 22 - Crediti commerciali	
	Nota 23 - Altri crediti e attività correnti	
	Nota 24 - Attività finanziarie correnti	
	Nota 25 - Disponibilità liquide	
Situazione Patrimoniale-Finanziaria Passività e Patrimonio Netto	Nota 26 - Patrimonio netto	
	Nota 27 - Debiti verso azionisti di minoranza	
	Nota 28 - Passività finanziarie	
	Nota 29 - Benefici a dipendenti	
	Nota 30 - Passività per imposte differite	
	Nota 31 - Debiti commerciali	
	Nota 32 - Altri debiti e passività correnti	
	Nota 33 - Fondi	
	Altre informazioni	Nota 34 - Rapporti con parti correlate
		Nota 35 - Informazioni integrative sugli strumenti finanziari e politiche di gestione dei rischi
		Nota 36 - Eventi ed operazioni significative non ricorrenti
		Nota 37 - Transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali
		Nota 38 - Garanzie, impegni e passività potenziali
Altre informazioni	Nota 39 - Compensi ad Amministratori, Sindaci ed a Dirigenti con responsabilità strategiche	
	Nota 40 - Eventi successivi al 31 dicembre 2011	

Nota 1 - Informazioni generali

Reply [MTA, STAR: REY] è specializzata nella progettazione e nell'implementazione di soluzioni basate sui nuovi canali di comunicazione e media digitali. Costituita da un modello a rete di aziende altamente specializzate, Reply affianca i principali gruppi industriali europei appartenenti ai settori Telco & Media, Manufacturing & Retail, Banche e Assicurazioni e Pubblica Amministrazione nella definizione e nello sviluppo di modelli di business abilitati dai nuovi paradigmi del Big Data, Cloud Computing, CRM, Mobile, Social Media and Internet of Things. I servizi di Reply includono: consulenza, system integration, application management e business process outsourcing. www.reply.eu.

La società gestisce principalmente il coordinamento operativo e la direzione tecnica del gruppo, nonché l'amministrazione, l'assistenza finanziaria, parte degli acquisti e l'attività di marketing.

La società, svolge inoltre attività di *fronting* nei confronti di primari clienti quale gestore unico dei processi conformi agli standard di qualità ISO 9001.

Nota 2 - Principi contabili e criteri significativi

Conformità ai principi contabili internazionali

Il bilancio d'esercizio 2011 è stato predisposto nel rispetto dei Principi Contabili Internazionali ("IFRS") emessi dall'International Accounting Standard Boards ("IASB") ed omologati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D. Lgs. n. 38/2005.

Per "IFRS" si intendono anche tutti i principi contabili internazionali rivisti ("IAS"), nonché tutti i documenti interpretativi emessi dall'International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) e dal precedente Standing Interpretations Committee (SIC).

In ottemperanza al Regolamento Europeo n. 1606 del 19 luglio 2002, a partire dal 2005, il gruppo Reply ha adottato i Principi Contabili Internazionali ("IFRS") nella preparazione del bilancio consolidato. In base alla normativa nazionale attuativa del suddetto Regolamento, il bilancio d'esercizio della Capogruppo Reply S.p.A. è stato predisposto secondo i suddetti principi a decorrere dal 1° gennaio 2006.

Principi generali

Il bilancio d'esercizio è redatto sulla base del principio del costo storico, modificato come richiesto per la valutazione di alcuni strumenti finanziari, per i quali, ai sensi dello IAS 39, viene adottato il criterio del *fair value*.

Il bilancio è redatto sul presupposto della continuità aziendale. La Società, infatti, ha valutato che pur in presenza di un difficile contesto economico e finanziario, non sussistono significative incertezze (come definite dal paragrafo 25, IAS 1) sulla continuità aziendale.

Il presente bilancio d'esercizio è redatto in euro e viene comparato con il bilancio dell'esercizio precedente, redatto in omogeneità di criteri.

Il bilancio d'esercizio è stato predisposto nel rispetto dei principi generali di continuità aziendale, competenza economica, coerenza di presentazione, rilevanza ed aggregazione, divieto di compensazione e comparabilità delle informazioni.

La data di chiusura dell'esercizio sociale, che ha durata di 12 mesi, è il 31 dicembre di ogni anno.

Prospetti e schemi di bilancio

Il presente bilancio d'esercizio è costituito dal conto economico, conto economico complessivo, situazione patrimoniale-finanziaria, variazioni del patrimonio netto e rendiconto finanziario, corredati dalle presenti note di commento.

La società adotta una struttura di conto economico con rappresentazione delle componenti di costo ripartite per natura, struttura idonea a rappresentare il business della società stessa e in linea con il settore di appartenenza.

La situazione patrimoniale-finanziaria è redatta secondo lo schema che evidenzia la ripartizione fra attività e passività correnti e non correnti. Il rendiconto finanziario è presentato secondo il metodo indiretto.

Per ciascuna voce significativa riportata nei suddetti prospetti sono indicati i rinvii alle successive note di commento nelle quali viene fornita la relativa informativa e sono dettagliate la composizione e le variazioni intervenute rispetto all'esercizio precedente.

Si segnala inoltre che, al fine di adempiere alle indicazioni contenute nella Delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006 "Disposizioni in materia di schemi di bilancio", sono stati predisposti in aggiunta ai prospetti obbligatori, appositi prospetti di Conto Economico e Situazione Patrimoniale-Finanziaria con evidenza degli ammontari significativi delle posizioni o transazioni con parti correlate indicati distintamente dalle rispettive voci di riferimento.

Attività materiali

Le attività materiali sono iscritte al costo al netto degli ammortamenti accumulati e delle eventuali svalutazioni per perdite di valore.

Le attività materiali sono iscritte al costo di acquisto o di produzione, comprensivi di eventuali oneri accessori e di costi diretti necessari a rendere l'attività disponibile per l'uso.

In accordo con lo IAS 36 - Riduzione durevole di valore delle attività, il loro valore contabile è immediatamente allineato al loro valore recuperabile, se minore.

L'ammortamento viene determinato, a quote costanti, sul costo dei beni al netto dei relativi valori residui, in funzione della loro stimata vita utile applicando le seguenti aliquote:

Fabbricati	3%
Impianti e attrezzature	30% - 50%
Hardware	40%
Altre	24% - 50%

I costi di manutenzione aventi natura ordinaria sono addebitati integralmente a conto economico. I costi di manutenzione aventi natura incrementativa sono attribuiti ai cespiti cui si riferiscono ed ammortizzati in relazione alle residue possibilità di utilizzo degli stessi.

I costi capitalizzabili per migliorie su beni in affitto sono attribuiti alle classi di cespiti cui si riferiscono ed ammortizzate al minore tra la durata residua del contratto d'affitto e la vita utile residua della natura di cespiti cui la miglioria è relativa.

Gli utili e le perdite derivanti da cessioni o dismissioni di cespiti sono determinati come differenza fra il ricavo di vendita ed il valore netto contabile dell'attività e sono imputati al conto economico dell'esercizio.

Avviamento

L'avviamento è un'attività immateriale a vita utile indefinita che deriva dalle aggregazioni aziendali contabilizzate con il metodo dell'acquisizione e rappresenta l'eccedenza del costo di acquisizione rispetto alla percentuale spettante alla società del *fair value* delle attività, passività e passività potenziali identificabili della controllata alla data di acquisizione.

L'avviamento non è assoggettato ad ammortamento sistematico, ma sottoposto a verifica annuale di recuperabilità (*impairment test*), o più frequentemente se specifici eventi o modificate circostanze indicano la possibilità di aver subito una perdita di valore, a verifiche per identificare eventuali riduzioni di valore. Dopo la rilevazione iniziale, l'avviamento è valutato al costo al netto delle eventuali perdite di valore accumulate.

Le perdite di valore sono iscritte immediatamente a conto economico e non sono successivamente ripristinate.

Gli avviamenti derivanti da acquisizioni effettuate prima della data di transizione agli IFRS sono mantenuti ai valori risultanti dall'applicazione dei principi contabili italiani a tale data e sono assoggettati ad *impairment test* a tale data.

Altre attività immateriali

Le attività immateriali sono attività prive di consistenza fisica, identificabili, controllate dall'impresa e in grado di produrre benefici economici futuri.

Le altre attività immateriali acquistate o prodotte internamente sono iscritte all'attivo, secondo quanto disposto dallo IAS 38 – Attività immateriali, quando è probabile che l'uso dell'attività genererà benefici economici futuri e quando il costo dell'attività può essere determinato in modo attendibile.

Tali attività sono valutate al costo di acquisto o di produzione ed ammortizzate a quote costanti lungo la loro vita utile stimata, se le stesse hanno una vita utile finita.

Le altre attività immateriali rilevate a seguito dell'acquisizione di un'azienda sono iscritte separatamente dall'avviamento, se il loro *fair value* può essere determinato in modo attendibile.

In caso di attività immateriali acquisite per le quali la disponibilità per l'uso ed i relativi pagamenti sono differiti oltre i normali termini, il valore d'acquisto ed il relativo debito vengono attualizzati rilevando gli oneri finanziari impliciti nel prezzo originario.

I costi di ricerca sono imputati al conto economico nel periodo in cui sono sostenuti.

I costi di sviluppo sono capitalizzabili a condizione che il costo sia attendibilmente determinabile e che sia dimostrabile che l'attività è in grado di produrre benefici economici futuri.

Le attività immateriali internamente generate derivanti dallo sviluppo dei prodotti della società (quali soluzioni informatiche) sono iscritte nell'attivo, solo se tutte le seguenti condizioni sono rispettate:

- l'attività è identificabile (come ad esempio software o nuovi processi);
- è probabile che l'attività creata genererà benefici economici futuri;
- i costi di sviluppo dell'attività possono essere misurati attendibilmente.

Tali attività immateriali sono ammortizzate in coincidenza con la commercializzazione o con l'utilizzo delle stesse.

Fino ad allora, sempre che siano rispettate le condizioni sopra specificate, le stesse sono classificate tra le immobilizzazioni in corso. L'ammortamento è conteggiato su base lineare lungo le relative vite utili.

Quando le attività internamente generate non possono essere iscritte in bilancio, i costi di sviluppo sono imputati al conto economico dell'esercizio nel quale sono sostenuti.

Attività immateriali a vita utile indefinita

Le attività con vita utile indefinita non sono ammortizzate sistematicamente a partire dal momento in cui il bene è disponibile per l'utilizzo per il periodo della loro prevista utilità; la recuperabilità del loro valore è verificata secondo i criteri previsti dallo IAS 36.

Le attività immateriali a vita utile indefinita consistono principalmente in marchi che non hanno limitazioni in termini di vita utile dal punto di vista legale, contrattuale, economico e competitivo. Le attività immateriali con vita utile indefinita non sono ammortizzate, ma sono sottoposte annualmente o, più frequentemente, ogni qualvolta vi sia un'indicazione che l'attività possa aver subito una perdita di valore, a verifica per identificare eventuali riduzioni di valore. Eventuali svalutazioni non sono oggetto di successivi ripristini di valore.

Perdite di valore ("Impairment")

Ad ogni data di bilancio, la Società rivede il valore contabile delle proprie attività materiali e immateriali per determinare se vi siano indicazioni che queste abbiano subito riduzioni di valore. Qualora queste indicazioni esistano, viene stimato l'ammontare recuperabile di tali attività per determinare l'eventuale importo della svalutazione. Dove non è possibile stimare il valore recuperabile di una attività individualmente, la società effettua la stima del valore recuperabile dell'unità generatrice di flussi finanziari a cui l'attività appartiene.

Le attività immateriali a vita utile indefinita tra cui l'avviamento vengono verificate annualmente e ogni qualvolta vi è un'indicazione di una possibile perdita di valore al fine di determinare se vi sono perdite di valore.

L'ammontare recuperabile è il maggiore fra il *fair value* al netto dei costi di vendita ed il valore d'uso. Nella determinazione del valore d'uso, i flussi di cassa futuri stimati al netto delle imposte, sono scontati al loro valore attuale applicando un tasso di sconto che riflette le valutazioni correnti di mercato del valore del denaro e dei rischi specifici dell'attività. Il valore d'uso è determinato al netto dell'effetto fiscale in quanto questo metodo produce valori sostanzialmente equivalenti a quelli ottenibili attualizzando i flussi di cassa al lordo delle imposte ad un tasso di sconto ante imposte derivato, in via iterativa, dal risultato della valutazione post imposte. La valutazione è effettuata per singole attività o per il più piccolo insieme identificabile di attività che genera flussi di cassa autonomi derivanti dall'utilizzo continuativo (cd. *Cash generating unit*). Con riferimento all'avviamento, la verifica è effettuata a livello del più piccolo aggregato sulla base del quale la direzione aziendale valuta il ritorno dell'investimento che include l'avviamento stesso.

Se l'ammontare recuperabile di una attività (o di una unità generatrice di flussi finanziari) è stimato essere inferiore rispetto al relativo valore contabile, esso è ridotto al minor valore recuperabile. Una perdita di valore è rilevata nel conto economico immediatamente. Quando il valore di iscrizione della *Cash generating unit* comprensivo dell'avviamento ad essa attribuito è superiore al valore recuperabile, la differenza costituisce oggetto di svalutazione che viene attribuita in via prioritaria all'avviamento; l'eventuale eccedenza della svalutazione rispetto all'avviamento è imputata pro-quota al valore delle attività che costituiscono la *Cash generating unit*.

Quando una svalutazione non ha più ragione di essere mantenuta, il valore contabile dell'attività (o della unità generatrice di flussi finanziari), ad eccezione dell'avviamento, è incrementato al nuovo valore derivante dalla stima del suo valore recuperabile, ma non oltre il valore netto di carico che l'attività avrebbe avuto se non fosse stata effettuata la svalutazione per perdita di valore. Il ripristino del valore è imputato al conto economico immediatamente, a meno che l'attività sia valutata a valore rivalutato, nel cui caso il ripristino di valore è imputato alla riserva di rivalutazione.

Partecipazioni

Le partecipazioni in imprese controllate e collegate sono valutate con il metodo del costo. In applicazione di tale metodo, esse vengono assoggettate a test di *impairment* se vi è un'obiettiva evidenza di perdita di valore della partecipazione, per effetto di uno o più eventi che sono intervenuti dopo l'iscrizione iniziale ed hanno avuto un impatto sui flussi futuri di cassa della partecipata e quindi sui dividendi che la stessa potrà distribuire. Tale evidenza oggettiva si ha in presenza di un significativo e reiterato andamento operativo negativo della controllata. In questi casi, la svalutazione viene determinata come differenza tra il valore di carico della partecipazione e il suo valore recuperabile, normalmente determinato, sulla base del *fair value* al netto dei costi di vendita o del valore d'uso.

Ad ogni rilevazione di bilancio, la Società valuta se vi siano obiettive evidenze che una svalutazione per *impairment* di una partecipazione iscritta in esercizi precedenti possa essersi ridotta o non sussistere. Tali obiettive evidenze sono rappresentate da un significativo e reiterato andamento operativo positivo della partecipata. In questi casi, viene rideeterminato il valore recuperabile della partecipazione e, se del caso, ripristinato il valore di costo.

Le partecipazioni in altre imprese, costituenti attività finanziarie non correnti e non destinate ad attività di trading, sono valutate al *fair value*, se determinabile, e gli utili e le perdite derivanti dalle variazioni del *fair value* sono imputati direttamente al patrimonio netto fintanto che non siano cedute o abbiano subito una perdita di valore; in quel momento gli utili o le perdite complessivi precedentemente rilevati nel patrimonio netto sono imputati al conto economico del periodo.

Le partecipazioni in altre imprese minori per le quali non è disponibile il *fair value* sono iscritte al costo eventualmente svalutato per perdite di valore.

I dividendi ricevuti sono riconosciuti a conto economico, nel momento in cui è stabilito il diritto a riceverne il pagamento, solo se derivanti dalla distribuzione di utili successivi all'acquisizione della partecipata. Qualora derivino dalla distribuzione di riserve della partecipata antecedenti l'acquisizione, tali dividendi sono iscritti in riduzione del costo della partecipazione stessa.

Attività finanziarie correnti e non correnti

Le attività e le passività finanziarie sono rilevate in bilancio nel momento in cui la Società diviene parte delle clausole contrattuali dello strumento.

Le attività finanziarie sono rilevate e stornate dal bilancio sulla base della data di operazione e sono inizialmente valutate al costo, inclusivo degli oneri direttamente connessi con l'acquisizione.

Alle date di bilancio successive, le attività finanziarie che la Società ha l'intenzione e la capacità di detenere fino alla scadenza, sono valutate al costo ammortizzato secondo il metodo del tasso di interesse effettivo, al netto delle svalutazioni effettuate per riflettere le perdite di valore, e sono classificate tra le attività finanziarie non correnti.

Le attività finanziarie diverse da quelle detenute fino alla scadenza sono classificate come detenute per la negoziazione o disponibili per la vendita, e sono valutate ad ogni fine periodo al *fair value*. Quando le attività finanziarie sono detenute per la negoziazione, gli utili e le perdite derivanti dalle variazioni nel *fair value* sono imputati al conto economico del periodo; per le attività finanziarie disponibili per la vendita, gli utili e le perdite derivanti dalle variazioni nel *fair value* sono imputati direttamente al patrimonio netto fintanto che esse sono cedute o abbiano subito una perdita di valore; in quel momento, gli utili o le perdite complessivi precedentemente rilevati nel patrimonio netto sono imputati al conto economico del periodo.

Tali attività sono classificate nelle attività finanziarie correnti.

Crediti e debiti commerciali e altre attività e passività correnti

I crediti e i debiti commerciali e le altre attività e passività correnti sono rilevati al valore nominale ridotto da un'apropriata svalutazione per riflettere la stima del valore di realizzo.

Le svalutazioni dei crediti commerciali sono determinate in misura pari alla differenza tra il valore di carico dei crediti ed il valore attuale dei flussi di cassa futuri stimati.

I crediti e i debiti espressi in valuta extra UEM sono stati valutati al cambio di fine periodo rilevato dalla Banca Centrale Europea.

Disponibilità liquide

La voce relativa alle disponibilità liquide include cassa, conti correnti bancari, depositi rimborsabili a domanda e altri investimenti finanziari a breve termine ad elevata liquidità, che sono prontamente convertibili in cassa e sono soggetti ad un rischio non significativo di variazione di valore.

Azioni proprie

Le azioni proprie sono rilevate al costo ed iscritte a riduzione del patrimonio netto; tutti gli utili e le perdite da negoziazione delle stesse vengono rilevati in una apposita riserva di patrimonio netto.

Passività finanziarie e strumenti rappresentativi di patrimonio netto

Le passività finanziarie e gli strumenti rappresentativi di patrimonio netto emessi dalla Società sono classificati secondo la sostanza degli accordi contrattuali che li hanno generati e in accordo con le rispettive definizioni di passività e di strumenti rappresentativi di patrimonio netto. Questi ultimi sono definiti come quei contratti che danno diritto a beneficiare degli interessi residui nelle attività della Società dopo aver dedotto le sue passività.

I principi contabili adottati per specifiche passività finanziarie e strumenti di patrimonio netto sono indicati nel prosieguo:

→ **Prestiti bancari**

I prestiti bancari fruttiferi e gli scoperti bancari sono rilevati in base agli importi incassati, al netto dei costi dell'operazione e successivamente valutati al costo ammortizzato, utilizzando il metodo del tasso di interesse effettivo.

→ **Strumenti rappresentativi di patrimonio netto**

Gli strumenti rappresentativi di patrimonio netto emessi dalla Società sono rilevati in base all'importo incassato, al netto dei costi diretti di emissione.

→ **Passività finanziarie non correnti**

I debiti sono rilevati secondo il criterio del costo ammortizzato.

Strumenti derivati e contabilizzazione delle operazioni di copertura

Le attività della Società sono esposte primariamente a rischi finanziari da variazioni nei tassi di interesse. I rischi sui tassi di interesse derivano da prestiti bancari; per coprire tali rischi è politica della Società convertire una parte dei suoi debiti a base variabile in tasso fisso mediante l'utilizzo di strumenti derivati designati come *cash flow hedges*. L'utilizzo di tali strumenti è regolato dalle strategie di gestione del rischio della Società, che non prevedono strumenti derivati con scopi di negoziazione.

Coerentemente con quanto stabilito dallo IAS 39, gli strumenti finanziari derivati possono essere contabilizzati secondo le modalità stabilite per l'*hedge accounting* solo quando, all'inizio della copertura, esiste la designazione formale, adeguata documentazione che la copertura sia altamente efficace e tale efficacia possa essere attendibilmente misurata. La copertura stessa deve essere altamente efficace durante i diversi periodi contabili per i quali è designata.

Tutti gli strumenti finanziari derivati sono misurati al *fair value*, come stabilito dallo IAS 39.

Le variazioni nel *fair value* degli strumenti derivati che sono designati, e si rivelano efficaci, per la copertura dei flussi di cassa futuri relativi ad impegni contrattuali della Società e ad operazioni previste, sono rilevate direttamente nel patrimonio netto, mentre la porzione inefficace viene iscritta immediatamente a conto economico. Se gli impegni contrattuali o le operazioni previste oggetto di copertura si concretizzano nella rilevazione di attività o passività, nel momento in cui le attività o le passività sono rilevate, gli utili o le perdite sul derivato che sono stati rilevati direttamente nel patrimonio netto vengono ricompresi nella valutazione iniziale del costo di acquisizione o del valore di carico dell'attività o della passività.

Per le coperture di flussi finanziari che non si concretizzano nella rilevazione di attività o passività, gli importi che sono stati rilevati direttamente nel patrimonio netto verranno inclusi nel conto economico nello stesso periodo in cui l'elemento sottostante (l'impegno contrattuale o l'operazione prevista) incide sul conto economico, ad esempio, quando una vendita prevista si verifica effettivamente.

Per le coperture efficaci di un'esposizione a variazioni di *fair value*, la voce coperta è rettificata dalle variazioni di *fair value* attribuibili al rischio coperto con contropartita di conto economico. Gli utili e le perdite derivanti dalla valutazione del derivato sono iscritti anch'essi a conto economico.

Le variazioni nel *fair value* di eventuali coperture non più efficaci sono rilevate nel conto economico del periodo in cui si verificano.

Il metodo contabile della copertura è abbandonato quando lo strumento di copertura giunge a scadenza, è venduto, termina, è esercitato, oppure non è più qualificato come di copertura. In tale momento, gli utili o le perdite accumulati dello strumento di copertura rilevati direttamente nel patrimonio netto sono mantenuti nello stesso fino al momento in cui l'operazione prevista si verifica effettivamente. Se l'operazione oggetto di copertura si prevede non si verificherà, gli utili o le perdite accumulati rilevati direttamente nel patrimonio netto sono trasferiti immediatamente nel conto economico.

I derivati impliciti inclusi in altri strumenti finanziari o in altri contratti sono trattati come derivati separati, quando i loro rischi e caratteristiche non sono strettamente correlati a quelli dei contratti che li ospitano e questi ultimi non sono valutati a *fair value* con iscrizione dei relativi utili e perdite a conto economico.

Benefici a dipendenti

Sino al 31 dicembre 2006 il fondo trattamento di fine rapporto (TFR) era considerato un piano a benefici definiti. La disciplina di tale fondo è stata modificata dalla Legge 27 dicembre 2006, n. 296 ("Legge Finanziaria 2007") e successivi Decreti e Regolamenti emanati nei primi mesi del 2007. Alla luce di tali modifiche, e in particolare con riferimento alle società con almeno 50 dipendenti, tale istituto è ora da considerarsi un piano a benefici definiti esclusivamente per le quote maturate anteriormente al 1° gennaio 2007 (e non ancora liquidate alla data di bilancio), mentre per le quote maturate successivamente a tale data esso è assimilabile ad un piano a contribuzione definita. Il Trattamento di fine rapporto ("TFR") è classificabile come un "*post-employment benefit*", del tipo "*defined benefit plan*", il cui ammontare già maturato deve essere proiettato per stimarne l'importo da liquidare al momento della risoluzione del rapporto di lavoro e successivamente attualizzato, utilizzando il "*projected unit credit method*". Tale metodologia attuariale si basa su ipotesi di natura demografica e finanziaria per effettuare una ragionevole stima dell'ammontare dei benefici che ciascun dipendente ha già maturato a fronte delle sue prestazioni di lavoro. Attraverso la valutazione attuariale si imputa a (Oneri)/proventi finanziari, l'*interest cost* che costituisce l'onere figurativo che l'impresa sosterebbe chiedendo al mercato un finanziamento di importo pari al TFR. Gli utili e le perdite attuariali che riflettono gli effetti derivanti da variazioni delle ipotesi attuariali utilizzate sono rilevati direttamente in un'apposita riserva di patrimonio netto.

Piani retributivi sotto forma di partecipazione al capitale ("Stock options")

La Società applica i principi previsti dall'IFRS 2 "Pagamenti basati su azioni". In accordo con i principi transitori, l'IFRS 2 è stato applicato a tutte le assegnazioni di stock options successive al 7 novembre 2002 non ancora maturate al 1 gennaio 2005. I piani di stock options della Società prevedono solamente la consegna fisica delle azioni alla data di esercizio.

I pagamenti basati su azioni sono valutati al *fair value* alla data dell'assegnazione. Tale valore viene imputato a conto economico, con contropartita il patrimonio netto, in modo lineare lungo il periodo di maturazione dei diritti (*vesting period*). Il *fair value* dell'opzione, misurato al momento dell'assegnazione, è valutato utilizzando modelli di matematica finanziaria, considerando i termini e le condizioni in base ai quali sono stati assegnati tali diritti.

Fondi rischi

I fondi per rischi ed oneri sono costi ed oneri di natura determinata e di esistenza certa o probabile che alla data di chiusura dell'esercizio sono indeterminati nell'ammontare o nella data di sopravvenienza. Sono stanziati esclusivamente in presenza di una obbligazione attuale, conseguente a eventi passati, che può essere di tipo legale, contrattuale oppure derivare da dichiarazioni o comportamenti dell'impresa che determinano valide aspettative nelle persone coinvolte (obbligazioni implicite).

Gli accantonamenti sono iscritti in bilancio quando la Società ha un'obbligazione presente quale risultato di un evento passato ed è probabile che sarà richiesto di adempiere all'obbligazione. Gli accantonamenti sono stanziati sulla base della miglior stima dei costi richiesti per adempiere all'obbligazione alla data di bilancio e sono attualizzati quando l'effetto è significativo.

Riconoscimento dei ricavi

I ricavi sono rilevati nella misura in cui è probabile che affluiranno alla società dei benefici economici e il loro ammontare può essere determinato in modo attendibile.

I ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi sono rilevati quando si verifica l'effettivo trasferimento dei rischi e dei vantaggi rilevanti derivanti dalla proprietà o al compimento della prestazione.

I ricavi per prestazioni includono le attività assunte direttamente dalla Società in qualità di gestore unico di processi conformi agli standard di qualità. Tali attività sono fornite anche a fronte di servizi resi da società del Gruppo e i costi di tali servizi sono classificati tra i *Servizi e costi diversi*.

Le vendite di beni sono riconosciute quando essi sono spediti e la società ha trasferito all'acquirente i rischi e i benefici significativi connessi alla proprietà dei beni. I ricavi sono esposti al netto di resi, sconti, abbuoni e premi, nonché delle imposte direttamente connesse.

Gli interessi attivi sono rilevati in applicazione del principio della competenza temporale, sulla base dell'importo finanziato e del tasso di interesse effettivo applicabile, che rappresenta il tasso che sconta gli incassi futuri stimati lungo la vita attesa dell'attività finanziaria per riportarli al valore di carico contabile dell'attività stessa.

I dividendi derivanti da partecipazioni in imprese controllate sono rilevati nel momento in cui si stabilisce il diritto degli azionisti a ricevere il pagamento.

Proventi e Oneri finanziari

I proventi e gli oneri finanziari sono iscritti a conto economico per competenza.

Imposte

Le imposte dell'esercizio rappresentano la somma delle imposte correnti e differite.

Le imposte correnti sono basate sul risultato imponibile dell'esercizio. Il reddito imponibile differisce dal risultato riportato nel conto economico poiché esclude componenti positivi e negativi che saranno tassabili o deducibili in altri esercizi ed esclude inoltre voci che non saranno mai tassabili o deducibili.

Le imposte sul reddito correnti sono iscritte, per ciascuna società, in base alla stima del reddito imponibile in conformità alle aliquote e alle disposizioni vigenti, o sostanzialmente approvate alla data di chiusura del periodo in ciascun Paese, tenendo conto delle esenzioni applicabili e dei crediti d'imposta spettanti.

Le imposte differite sono le imposte che ci si aspetta di pagare o di recuperare sulle differenze temporanee fra il valore contabile delle attività e delle passività di bilancio e il corrispondente valore fiscale utilizzato nel calcolo dell'imponibile fiscale, contabilizzate secondo il metodo della passività di stato patrimoniale. Le passività fiscali differite sono generalmente rilevate per tutte le differenze temporanee imponibili, mentre le attività fiscali differite sono rilevate nella misura in cui si ritenga probabile che vi saranno risultati fiscali imponibili in futuro che consentano l'utilizzo delle differenze temporanee deducibili. Tali attività e passività non sono rilevate se le differenze temporanee derivano dall'iscrizione iniziale di attività o passività in operazioni che non hanno influenza né sul risultato contabile né sul risultato imponibile.

Le passività fiscali differite sono rilevate sulle differenze temporanee imponibili relative a partecipazioni in imprese controllate, collegate e a controllo congiunto, ad eccezione dei casi in cui il Gruppo sia in grado di controllare l'annullamento di tali differenze temporanee e sia probabile che queste ultime non si annulleranno nel prevedibile futuro.

Il valore di carico delle attività fiscali differite è rivisto ad ogni data di bilancio e ridotto nella misura in cui non sia più probabile l'esistenza di sufficienti redditi imponibili tali da consentire in tutto o in parte il recupero di tali attività.

Le imposte differite sono calcolate in base all'aliquota fiscale che ci si aspetta sarà in vigore al momento del realizzo dell'attività o dell'estinzione della passività. Le imposte differite sono imputate direttamente al conto economico, ad eccezione di quelle relative a voci rilevate direttamente a patrimonio netto, nel qual caso anche le relative imposte differite sono imputate al patrimonio netto.

Le attività e le passività fiscali differite sono compensate quando vi è un diritto legale a compensare le imposte correnti attive e passive e quando si riferiscono ad imposte dovute alla medesima autorità fiscale e la società intende liquidare le attività e le passività fiscali correnti su base netta.

In caso di variazioni del valore contabile di attività e passività fiscali differite derivanti da una modifica delle aliquote fiscali o delle relative normative, l'imposta differita risultante viene rilevata nel conto economico, a meno che riguardi elementi addebitati o accreditati in precedenza al patrimonio netto.

Utile per azione

L'utile base per azione è calcolato prendendo a riferimento il risultato economico della società e la media ponderata delle azioni in circolazione durante il periodo di riferimento. Dal calcolo sono escluse le azioni proprie.

L'utile diluito per azione è pari all'utile per azione rettificato per tenere conto della teorica conversione di tutte le potenziali azioni, ovvero di tutti gli strumenti finanziari potenzialmente convertibili in azioni ordinarie aventi effetto diluitivo.

Uso di stime

La redazione del bilancio e delle relative note in applicazione degli IFRS richiede da parte della direzione l'effettuazione di stime e di assunzioni che hanno effetto sui valori delle attività e delle passività di bilancio e sull'informativa relativa ad attività e passività potenziali alla data del bilancio. I risultati che si consuntiveranno potrebbero differire da tali stime. Le stime sono utilizzate per rilevare gli accantonamenti per rischi su crediti, benefici ai dipendenti, imposte, altri accantonamenti e fondi. Le stime e le assunzioni sono riviste periodicamente e gli effetti di ogni variazione sono riflesse immediatamente a conto economico.

Cambiamenti di stima e riclassifiche

Non vi sono stati cambiamenti di stime o riclassifiche nell'esercizio chiuso.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni applicati dal 1° gennaio 2011

In data 4 novembre 2009 lo IASB aveva emesso una versione rivista dello IAS 24 – Informativa di bilancio sulle parti correlate che semplifica il tipo di informazioni richieste nel caso di transazioni con parti correlate controllate dallo Stato e chiarisce la definizione di parti correlate. Il principio, come richiesto, deve essere applicato dal 1° gennaio 2011. L'adozione di tale modifica non ha prodotto alcun effetto dal punto di vista della valutazione delle poste di bilancio. Gli effetti sull'informativa dei rapporti verso parti correlate sono forniti alla Nota 34 del presente Bilancio. Nel maggio 2010 lo IASB ha emanato una terza serie di miglioramenti ai principi, principalmente nell'ottica di eliminare inconsistenze esistenti e chiarirne la terminologia. L'adozione delle seguenti modifiche ha prodotto cambiamenti nelle politiche contabili ma non ha avuto alcun impatto sulla posizione finanziaria e sul risultato della Società.

- IFRS 3 Aggregazione aziendali: Sono state modificate le opzioni disponibili per la misurazione delle interessenze di terzi (NCI). E' possibile valutare al *fair value* o alternativamente in rapporto alla quota proporzionale dell'attivo netto identificabile della società acquisita solo le componenti delle interessenze di terzi che rappresentano una quota effettiva di partecipazione che garantisce ai detentori una quota proporzionale nell'attivo netto della società in caso di liquidazione.

Tutte le altre componenti devono essere valutate al *fair value* alla data di acquisizione (si veda Nota 19).

- I cambiamenti dell'IFRS 3 sono efficaci per gli esercizi che iniziano al 1 luglio 2011. La Società li ha comunque adottati al 1 gennaio 2011 ed ha cambiato le sue politiche contabili di conseguenza, in quanto i cambiamenti sono stati emessi per eliminare le conseguenze che possono sorgere a seguito dell'adozione dell'IFRS 3.
- IFRS 7 Strumenti finanziari – informativa aggiuntiva di bilancio: la modifica è finalizzata a semplificare e a migliorare l'informativa attraverso, rispettivamente, la riduzione del volume dell'informativa relativa alle garanzie detenute e la richiesta di una maggiore informativa qualitativa per meglio contestualizzare la parte quantitativa. La Società riflette la modifica ai requisiti di informativa in Nota 20 Nota 24 ed in Nota 28.
- IAS 1 Presentazione di bilancio: La modifica chiarisce che un'analisi di ciascuna delle altre componenti del conto economico complessivo può essere inclusa, alternativamente, nel prospetto delle variazioni del patrimonio netto o nelle note al bilancio. La Società fornisce quest'analisi nella Nota 26.

Altre modifiche sui seguenti principi, derivanti dal processo di miglioramento degli IFRS, non hanno avuto nessun impatto sui principi contabili, sulla posizione finanziaria e sul risultato della Società:

- IFRS 3 Aggregazioni aziendali (Corrispettivi potenziali derivanti dalle aggregazioni aziendali precedenti all'adozione dell'IFRS 3 (rivisto nel 2008))
- IFRS 3 Aggregazioni aziendali (Pagamenti basati su azioni sostituiti volontariamente o non sostituiti)
- IAS 27 Bilancio consolidato e separato
- IAS 34 Bilanci intermedi

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni efficaci dal 1° gennaio 2011 e non rilevanti per la Società

I seguenti emendamenti, *improvement* ed interpretazioni, efficaci a partire dal 1° gennaio 2011, disciplinano fattispecie e casistiche non presenti all'interno del Gruppo alla data del presente Bilancio semestrale abbreviato, ma che potrebbero avere effetti contabili su transazioni o accordi futuri:

- Emendamento allo IAS 32 – *Strumenti finanziari: presentazione: Classificazione dei diritti emessi*;
- Emendamento all'IFRIC 14 – *Versamenti anticipati a fronte di clausole di contribuzione minima*;
- IFRIC 19 – *Estinzione di una passività attraverso emissione di strumenti di capitale*;
- *Improvement* agli IAS/IFRS (2010).

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni non ancora applicabili e non adottati in via anticipata dalla Società

In data 12 novembre 2009 lo IASB aveva pubblicato il principio IFRS 9 – *Strumenti finanziari*: lo stesso principio è poi stato emendato in data 28 ottobre 2010. Il principio, applicabile dal 1° gennaio 2013 in modo retrospettivo, rappresenta la prima parte di un processo per fasi che ha lo scopo di sostituire interamente lo IAS 39 e introduce dei nuovi criteri per la classificazione e valutazione delle attività e passività finanziarie e per l'eliminazione (*derecognition*) dal bilancio delle attività finanziarie.

In particolare, per le attività finanziarie il nuovo principio utilizza un unico approccio basato sulle modalità di gestione degli strumenti finanziari e sulle caratteristiche dei flussi di cassa contrattuali delle attività finanziarie stesse al fine di determinarne il criterio di valutazione, sostituendo le diverse regole previste dallo IAS 39. Per le passività finanziarie, invece, la principale modifica avvenuta riguarda il trattamento contabile delle variazioni di *fair value* di una passività finanziaria designata come passività finanziaria valutata al *fair value* attraverso il conto economico, nel caso in cui queste siano dovute alla variazione del merito creditizio della passività stessa. Secondo il nuovo principio tali variazioni devono essere rilevate negli Altri utili e perdite complessivi e non transiteranno più nel conto economico.

In data 7 ottobre 2010 lo IASB ha pubblicato alcuni emendamenti al principio IFRS 7 – *Strumenti finanziari: Informazioni aggiuntive*, applicabile per i periodi contabili che avranno inizio il o dopo il 1° luglio 2011. Gli emendamenti sono stati emessi con l'intento di migliorare la comprensione delle transazioni di trasferimento delle attività finanziarie, inclusa la comprensione dei possibili effetti derivanti da qualsiasi rischio rimasto in capo all'impresa che ha trasferito tali attività. Gli emendamenti inoltre richiedono maggiori informazioni nel caso in cui un ammontare sproporzionato di tali transazioni sia posto in essere in prossimità della fine di un periodo contabile.

In data 20 dicembre 2010 lo IASB ha emesso un emendamento minore all'IFRS 1 – *Prima adozione degli International Financial Reporting Standard (IFRS)* per eliminare il riferimento alla data del 1° gennaio 2004 in esso contenuta e descritta come data di transizione agli IFRS e per fornire una guida sulla presentazione del bilancio in accordo con gli IFRS dopo un periodo di iperinflazione. Tali emendamenti sono applicabili dal 1° luglio 2011 in modo prospettico.

In data 20 dicembre 2010 lo IASB ha emesso un emendamento minore allo IAS 12 – *Imposte sul reddito* che richiede all'impresa di valutare le imposte differite derivanti da un'attività in funzione del modo in cui il valore contabile di tale attività sarà recuperato (attraverso l'uso continuativo oppure attraverso la vendita). Conseguentemente a tale emendamento il SIC-21 – *Imposte sul reddito – Recuperabilità di un'attività non ammortizzabile rivalutata* non sarà più applicabile. L'emendamento è applicabile in modo retrospettivo dal 1° gennaio 2012.

In data 12 maggio 2011 lo IASB ha emesso il principio IFRS 10 – *Bilancio consolidato* che sostituirà il SIC-12 *Consolidamento – Società a destinazione specifica (società veicolo)* e parti dello IAS 27 – *Bilancio consolidato e separato* il quale sarà denominato *Bilancio separato* e disciplinerà il trattamento contabile delle partecipazioni nel bilancio separato. Il nuovo principio muove dai principi esistenti, individuando nel concetto di controllo il fattore determinante ai fini del consolidamento di una società nel bilancio consolidato della controllante. Esso fornisce, inoltre, una guida per determinare l'esistenza del controllo laddove sia difficile da accertare. Il principio è applicabile in modo retrospettivo dal 1° gennaio 2013.

In data 12 maggio 2011 lo IASB ha emesso il principio IFRS 11 – *Accordi di compartecipazione* che sostituirà lo IAS 31 – *Partecipazioni in Joint Venture* ed il SIC-13 – *Imprese a controllo congiunto – Conferimenti in natura da parte dei partecipanti al controllo*. Il nuovo principio fornisce dei criteri per l'individuazione degli accordi di compartecipazione basati sui diritti e gli obblighi derivanti dagli accordi piuttosto che sulla forma legale degli stessi e stabilisce come unico metodo di contabilizzazione delle partecipazioni in imprese a controllo congiunto nel bilancio consolidato, il metodo del patrimonio netto. Il principio è applicabile in modo retrospettivo dal 1° gennaio 2013. A seguito dell'e-

manazione dell'IFRS 11, lo IAS 28 – *Partecipazioni in imprese collegate* è stato emendato per comprendere nel proprio ambito di applicazione anche le partecipazioni in imprese a controllo congiunto.

In data 12 maggio 2011 lo IASB ha emesso il principio IFRS 12 – *Informazioni aggiuntive su partecipazioni in altre imprese* che prevede in modo specifico informazioni aggiuntive da fornire su ogni tipologia di partecipazione, ivi incluse quelle su imprese controllate, gli accordi di compartecipazione, collegate, società a destinazione specifica ed altre società veicolo non consolidate. Il principio è applicabile in modo retrospettivo dal 1° gennaio 2013.

In data 12 maggio 2011 lo IASB ha emesso il principio IFRS 13 – *Misurazione del fair value* che chiarisce come deve essere determinato il *fair value* ai fini del bilancio e si applica a tutti i principi IFRS che richiedono o permettono la misurazione del *fair value* o la presentazione di informazioni basate sul *fair value*. Il principio è applicabile in modo prospettico dal 1° gennaio 2013.

In data 16 giugno 2011 lo IASB ha emesso un emendamento allo IAS 1 – *Presentazione del bilancio* per richiedere alle imprese di raggruppare tutte le componenti presentate tra gli Altri utili/(perdite) complessivi a seconda che esse possano o meno essere riclassificate successivamente a conto economico. L'emendamento è applicabile dagli esercizi aventi inizio dopo o dal 1° luglio 2012.

In data 16 giugno 2011 lo IASB ha emesso un emendamento allo IAS 19 – *Benefici ai dipendenti* che elimina l'opzione di differire il riconoscimento degli utili e delle perdite attuariali con il metodo del corridoio, richiedendo la presentazione nella situazione patrimoniale e finanziaria del deficit o surplus del fondo, il riconoscimento delle componenti di costo legate alla prestazione lavorativa e gli oneri finanziari netti nel conto economico, l'iscrizione degli utili e perdite attuariali che derivano dalla rimisurazione delle passività e delle attività tra gli Altri utili/(perdite) complessivi. Inoltre, il rendimento delle attività incluso tra gli oneri finanziari netti dovrà essere calcolato sulla base del tasso di sconto delle passività e non più del rendimento atteso delle attività. L'emendamento infine, introduce nuove informazioni aggiuntive da fornire nelle note al bilancio. L'emendamento è applicabile in modo retrospettivo dall'esercizio avente inizio dopo o dal 1° gennaio 2013.

Alla data del presente Bilancio gli organi competenti dell'Unione Europea non hanno ancora concluso il processo di omologazione necessario per l'adozione degli emendamenti e principi sopra descritti.

Nota 3 - Gestione dei rischi

La Reply S.p.A. opera in ambito internazionale, per questo la sua attività è esposta a diverse tipologie di rischi finanziari: il rischio di mercato (nelle sue componenti di rischio di valuta, rischio di tasso d'interesse sui flussi finanziari e sul "fair value", rischio di prezzo), il rischio di credito ed il rischio di liquidità.

Al fine esclusivo di minimizzare tali rischi la Reply S.p.A. utilizza degli strumenti finanziari derivati. Essa gestisce a livello centrale le principali operazioni di copertura. La Reply S.p.A. non detiene strumenti finanziari derivati per puro scopo di negoziazione.

Rischio di credito

Ai fini commerciali sono adottate specifiche politiche volte ad assicurare la solvibilità dei propri clienti. Per quanto riguarda le controparti finanziarie, la società non è caratterizzata da significative concentrazioni di rischio di credito e di rischio di solvibilità. I clienti di nuova introduzione sono sottoposti ad accurate verifiche per accertarne la capacità di far fronte agli impegni finanziari. Le operazioni di natura finanziaria sono stipulate solamente con primarie istituzioni finanziarie.

Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità è collegato alla difficoltà di reperire fondi per far fronte agli impegni.

I flussi di cassa, le necessità di finanziamento e la liquidità della società del Gruppo sono monitorati e gestiti centralmente sotto il controllo della Tesoreria di Gruppo, con l'obiettivo di garantire un'efficace ed efficiente gestione delle risorse finanziarie attuali e prospettiche (mantenimento di un adeguato livello di disponibilità liquide e disponibilità di fondi ottenibili tramite un adeguato ammontare di linee di credito *committed*).

L'attuale difficile contesto economico dei mercati e di quelli finanziari richiede particolare attenzione alla gestione del rischio di liquidità e in tal senso particolare attenzione è posta alle azioni tese a generare risorse finanziarie con la gestione operativa e al mantenimento di un adeguato livello di liquidità disponibile quale importante fattore per affrontare un 2012 che si preannuncia difficile. La società prevede, quindi, di far fronte ai fabbisogni derivanti dai debiti finanziari in scadenza e dagli investimenti previsti attraverso i flussi derivanti dalla gestione operativa, la liquidità disponibile, il rinnovo o il rifinanziamento dei prestiti bancari.

Rischio di cambio e rischio di tasso di interesse

L'attività esclusiva nell'"area euro" limita l'esposizione della società al rischio di cambio derivante da operazioni a valute diverse.

L'esposizione al rischio di tasso di interesse deriva dalla necessità di finanziare le attività operative oltre che di impiegare la liquidità disponibile. La variazione dei tassi di interesse di mercato può avere un impatto negativo o positivo sul risultato economico della società, influenzando indirettamente i costi e i rendimenti delle operazioni di finanziamento e di investimento.

Nota 4 - Altre informazioni

Deroghe ai sensi del 4[^] comma dell'art. 2423 Codice Civile

Si precisa che nell'allegato bilancio non si è proceduto a deroghe alle norme di legge relative al bilancio ai sensi del 4[^] comma dell'art. 2423 Codice Civile.

Consolidato fiscale

La Società aderisce al Consolidato Fiscale Nazionale ai sensi degli articoli 117/129 del Testo Unico sulle Imposte sul Reddito (T.U.I.R.).

Reply S.p.A., società Capogruppo, funge da società consolidante e determina un'unica base imponibile per il Gruppo di Società aderenti al Consolidato Fiscale, beneficiando della possibilità di compensare redditi imponibili con perdite fiscali in un'unica dichiarazione.

Ciascuna società aderente al Consolidato Fiscale apporta integralmente alla Reply S.p.A. il reddito imponibile rilevando un debito nei confronti della società pari all'IRES da versare; le società che apportano perdite fiscali possono iscrivere un credito nei confronti di Reply, pari all'IRES sulla parte di perdita effettivamente compensata a livello di Gruppo e remunerata secondo i termini stabili nell'accordo di consolidamento stipulato tra le società del Gruppo.

Nota 5 - Ricavi

I ricavi complessivi ammontano a 224.080.770 euro e sono così dettagliati:

(in euro)	2011	2010	Variazione
Ricavi per prestazioni verso terzi	195.493.607	181.845.906	13.647.701
Royalties marchio "Reply"	10.306.542	9.234.291	1.072.251
Servizi vari infragruppo	12.737.480	11.814.736	922.744
Altri addebiti infragruppo	5.543.141	4.523.210	1.019.931
Totale	224.080.770	207.418.143	16.662.627

Reply svolge attività di *fronting* nei confronti di primari clienti quale gestore unico dei processi conformi agli standard di qualità ISO 9001. Tale attività è riflessa nella voce *Ricavi per prestazioni verso terzi* che si incrementa nell'esercizio di complessivi 13.647.701 euro.

I ricavi per *Royalties marchio "Reply"* si riferiscono all'addebito delle stesse alle società controllate in misura del 3% del fatturato verso terzi.

I ricavi per *Servizi vari infragruppo* e gli *Altri addebiti infragruppo* si riferiscono ad attività che la Reply S.p.A. svolge per le società controllate e più precisamente:

- Coordinamento operativo, direzione tecnica e di qualità;
- Amministrazione, personale e marketing;
- Servizi di direzione delle controllate.

Nota 6 - Altri ricavi

Gli *Altri ricavi* che al 31 dicembre 2011 ammontano a 6.443.738 euro (6.211.592 euro al 31 dicembre 2010) si riferiscono principalmente alle spese sostenute da Reply S.p.A. e riaddebitate alle società del Gruppo e comprendono le spese per eventi sociali, telefonia e corsi di formazione.

Nota 7 - Acquisti

I costi di acquisto si riferiscono a:

(in euro)	2011	2010	Variazione
Licenze software per rivendita	1.738.391	1.612.651	125.740
Hardware per rivendita	204.829	-	204.829
Altri	462.493	421.325	41.168
Totale	2.405.713	2.033.976	371.737

Le spese addebitate a conto economico per *Licenze software* si riferiscono ad attività di rivendita svolte per società del gruppo a terze parti.

La voce *Altri* include principalmente l'acquisto di materiale di consumo (269 migliaia di euro) e l'acquisto di carburante (174 migliaia di euro).

Nota 8 - Lavoro

I costi per il personale ammontano a euro 13.651.591, con un incremento di euro 2.187.424 e sono dettagliati nello schema che segue:

(in euro)	2011	2010	Variazione
Personale dipendente	10.569.179	8.338.581	2.230.598
Amministratori	2.991.425	3.068.846	(77.421)
Collaboratori a progetto	90.987	56.740	34.247
Totale	13.651.591	11.464.167	2.187.424

Si evidenzia, di seguito, il numero del personale dipendente a fine esercizio suddiviso per categoria:

(numero)	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Dirigenti	43	34	9
Quadri	9	9	-
Impiegati	46	48	(2)
Totale	98	91	7

Il numero medio dei dipendenti nel 2011 risulta essere di 98 (nel 2010 era pari a 91).

Nota 9 - Servizi e costi diversi

Il costo per prestazioni di servizi è così composto:

(in euro)	2011	2010	Variazione
Consulenze tecniche e commerciali	8.392.405	5.838.387	2.554.018
Prestazioni professionali da società del gruppo	192.940.097	178.368.389	14.571.708
Spese viaggi per trasferte e formazione professionale	1.262.748	1.070.291	192.457
Spese di marketing	1.479.252	1.245.319	233.933
Servizi amministrativi e legali	1.706.095	1.475.912	230.183
Collegio Sindacale e società di revisione	154.043	133.867	20.176
Noleggi e leasing	647.666	517.348	130.318
Spese ufficio	2.523.797	2.320.642	203.155
Servizi vari da rifattare a società del gruppo	4.391.402	4.434.309	(42.907)
Altri	4.805.774	4.519.474	286.300
Totale	218.303.279	199.923.938	18.379.341

Le *Prestazioni professionali da società del gruppo*, che nell'esercizio evidenziano una variazione di 14.571.708 euro, sono correlate ai ricavi per prestazioni verso terzi.

Reply S.p.A. infatti, svolge attività di *fronting* quale gestore unico dei processi conformi agli standard di qualità ISO 9001 la cui attività di *delivery* è svolta dalle società operative.

Le *Spese ufficio* includono servizi resi da parti correlate, relativi a contratti di servizio per l'utilizzo di locali, la domiciliazione e la prestazione di servizi di segreteria, nonché le spese per utenze.

Nota 10 - Ammortamenti e svalutazioni

Gli ammortamenti relativi alle immobilizzazioni materiali sono stati calcolati sulla base di aliquote economiche-tecniche determinate in relazione alle residue possibilità di utilizzo dei beni ed hanno comportato nell'esercizio 2011 un onere complessivo di 198.613 euro. Il dettaglio di tali ammortamenti è riportato nel commento della corrispondente voce patrimoniale.

Gli ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali hanno comportato nell'esercizio 2011 un onere complessivo di 600.409 euro. Il dettaglio di tali ammortamenti è riportato nel commento della corrispondente voce patrimoniale.

Nota 11 - Altri (costi)/ricavi operativi non ricorrenti

Gli *Altri (costi)/ricavi operativi non ricorrenti* ammontano a 950.189 euro e sono principalmente relativi all'accantonamento al fondo per rischi ed oneri.

Nota 12 - Proventi/(Oneri) da partecipazioni

Tale voce risulta così composta:

(in euro)	2011	2010	Variazione
Dividendi	21.668.233	18.762.943	2.905.290
Perdite di valore su partecipazioni	(3.555.000)	(2.465.000)	(1.090.000)
Totale	18.113.233	16.297.943	1.815.290

La voce *Dividendi* include i proventi a fronte dei dividendi incassati nel corso dell'esercizio dalla Reply S.p.A., deliberati dalle società controllate.

Il dettaglio è il seguente:

(in euro)	31/12/2011
@logistics Reply S.r.l.	1.100.000
4cust Reply S.r.l.	250.000
Aktive Reply S.r.l.	1.000.000
Atlas Reply S.r.l.	900.000
Blue Reply S.r.l.	2.150.000
Business Reply S.r.l.	1.100.000
Cluster Reply S.r.l.	3.850.000
E*finance Consulting S.r.l.	50.000
Hermes Reply S.r.l.	600.000
Iriscube Reply S.p.A.	300.000
Reply Deutschland AG	1.718.233
Syskopan Reply S.r.l.	200.000
Sytel Reply S.r.l.	5.750.000
Target Reply S.r.l.	750.000
Technology Reply S.r.l.	1.950.000
Totale	21.688.233

La voce *Perdite di valore su partecipazioni* si riferisce a svalutazioni e a perdite d'esercizio di alcune società controllate, prudenzialmente ritenute non recuperabili sul valore della partecipazione.

Il dettaglio delle partecipazioni oggetto di valutazione è riportato alla Nota 19.

Nota 13 - (Oneri)/ proventi finanziari

Questa voce risulta così composta:

(in euro)	2011	2010	Variazione
Interessi attivi netti verso controllate	1.810.963	1.036.831	774.132
Interessi attivi banche	181.630	59.278	122.352
Interessi passivi banche	(1.497.158)	(1.490.398)	(6.760)
Altri	(746.477)	(27.644)	(718.833)
Totale	(251.042)	(421.933)	170.891

Gli *Interessi attivi netti verso controllate* sono relativi ai c/c di corrispondenza verso le società del gruppo aderenti al sistema di tesoreria accentrata.

Gli *Oneri finanziari* includono principalmente gli interessi passivi relativi a finanziamenti in essere con Intesa Sanpaolo.

La voce *Altri* comprende per 636 migliaia di euro la differenza cambio passiva risultante dalla traduzione di poste patrimoniali iscritte in moneta non euro.

Nota 14 - Imposte sul reddito

(in euro)	2011	2010	Variazione
IRES	-	412.000	(412.000)
IRAP	359.000	437.000	(78.000)
Imposte correnti	359.000	849.000	(490.000)
Imposte differite passive	33.015	32.970	45
Imposte anticipate	(1.263.820)	(163.621)	(1.100.199)
Imposte differite/(anticipate)	(1.230.805)	(130.651)	(1.100.154)
Totale imposte sul reddito	(871.805)	718.349	(1.590.154)

Determinazione dell'imponibile IRES

Nel seguito si espone la riconciliazione tra l'onere teorico IRES risultante dal bilancio e l'onere fiscale teorico:

(in euro)	Valore	Imposte
Risultato prima delle imposte	12.276.905	
Onere fiscale teorico	27,50%	3.376.149
Variazioni fiscali nette	(14.409.552)	
Imponibile fiscale	(2.132.647)	
IRES corrente dell'esercizio		-

Le variazioni fiscali nette sono principalmente relative a:

- variazioni in diminuzione per 22.652 migliaia di euro dovute principalmente alla quota deducibile dei dividendi incassati nell'esercizio (20.585 migliaia di euro);
- variazioni in aumento per 8.242 migliaia di euro dovute principalmente a svalutazioni su partecipazioni (3.555 migliaia di euro) e compensi amministratori da corrispondere (1.488 migliaia di euro).

Determinazione dell'imponibile IRAP

(in euro)	Valore	Imposte
Differenza tra valore e costi della produzione	(5.585.286)	
Variazioni IRAP nette	13.925.691	
Imponibile IRAP	8.340.405	359.000
IRAP corrente dell'esercizio		359.000

Le variazioni fiscali nette sono principalmente relative a:

- variazioni in aumento per 17.299 migliaia di euro dovute principalmente a costi per il personale;
- variazioni in diminuzione per 3.374 migliaia di euro dovute principalmente al cuneo fiscale.

Nota 15 - Utile per azione

Utile base per azione

L'utile base per azione al 31 dicembre 2011 è calcolato sulla base di un utile netto pari a 13.148.710 euro (14.043.415 euro al 31 dicembre 2010) diviso per il numero medio ponderato di azioni al 31 dicembre 2011 pari a 9.050.205 (9.071.664 al 31 dicembre 2010).

(in euro)	2011	2010
Utile dell'esercizio	13.148.710	14.043.415
N. medio di azioni	9.050.205	9.071.664
Utile base per azione	1,45	1,55

Utile diluito per azione

L'utile diluito per azione al 31 dicembre 2011 è stato calcolato sulla base di un utile netto pari a 13.148.710 euro diviso per il numero medio ponderato di azioni al 31 dicembre 2011, considerando anche l'effetto di future diluizioni che potrebbero derivare dall'ipotetico esercizio degli strumenti finanziari potenzialmente convertibili in azioni (*stock option*).

(in euro)	2011	2010
Utile dell'esercizio	13.148.710	14.043.415
N. medio di azioni	9.050.205	9.071.664
Effetto dell'esercizio futuro stock option	145.000	168.400
Numero medio di azioni (diluito)	9.195.205	9.240.064
Utile diluito per azione	1,43	1,52

Nota 16 - Attività materiali

Le attività materiali al 31 dicembre 2011 risultano pari a 203.205 euro e sono così dettagliate:

(in euro)	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Impianti e attrezzature	19.052	41.631	(22.579)
Hardware	50.177	45.682	4.495
Altre	133.976	215.375	(81.399)
Totale	203.205	302.688	(99.483)

La voce *Altre* comprende prevalentemente macchine d'ufficio, mobili e arredi, e oneri per migliorie su beni in locazione.

Le attività materiali nel corso dell'esercizio 2011 hanno avuto la seguente movimentazione:

(in euro)	Impianti e attrezzature	Hardware	Altri beni	Totale
Costo storico	1.160.749	1.224.906	1.975.050	4.360.705
Fondo ammortamento	(1.119.118)	(1.179.224)	(1.759.675)	(4.058.017)
Saldo al 31/12/2010	41.631	45.682	215.375	302.688
Costo storico				
Acquisti	13.413	44.195	46.689	104.297
Alienazioni	-	(6.520)	(17.134)	(23.654)
Altre variazioni	-	12.544	-	12.544
Fondo ammortamento				
Ammortamento	(35.992)	(41.074)	(121.547)	(198.613)
Utilizzi	-	6.520	10.593	17.113
Altre variazioni	-	(11.170)	-	(11.170)
Costo storico	1.174.162	1.275.125	2.004.605	4.453.892
Fondo ammortamento	(1.155.110)	(1.224.948)	(1.870.629)	(4.250.687)
Saldo al 31/12/2011	19.052	50.177	133.976	203.205

Nel corso dell'esercizio la società ha effettuato investimenti complessivi per 104.297 euro, riferibili principalmente a computer e apparati di rete, ad automezzi e mobili e spese di ammodernamento uffici relativi alle sedi operative.

Le altre variazioni sono riferite al conferimento di macchine elettriche ed elettroniche conseguente alla liquidazione di Plus Reply s.r.l.

Nota 17 - Avviamento

Il valore dell'avviamento al 31 dicembre 2011 ammonta a 86.765 euro e si riferisce al valore del ramo d'azienda (attività di consulenza nell'*Information Technology* e di supporto amministrativo) acquisito nel luglio 2000.

Tale valore è ritenuto adeguatamente supportato in termini di risultati economici attesi e relativi flussi finanziari.

Nota 18 - Altre attività immateriali

Al 31 dicembre 2011 le attività immateriali nette ammontano a 1.171.196 euro (1.174.776 euro al 31 dicembre 2010) e sono così dettagliate:

(in euro)	Costo originario	Ammortamenti cumulati	Valore residuo al 31/12/2011
Software	3.386.582	(2.749.640)	636.942
Marchio	534.254	-	534.254
Totale	3.920.836	(2.749.640)	1.171.196

Le attività immateriali nel corso del 2011 hanno subito la seguente movimentazione:

(in euro)	Valore residuo al 31/12/2010	Incrementi	Ammortamenti	Valore residuo al 31/12/2011
Software	643.062	594.289	(600.409)	636.942
Marchio	531.714	2.540	-	534.254
Totale	1.174.776	596.739	(600.409)	1.171.196

Il *Software* si riferisce principalmente a licenze acquistate ed utilizzate internamente dalla società. L'incremento di tale voce include per 115 migliaia di euro attività in corso di sviluppo di software ad uso interno.

Il *Marchio* esprime principalmente il valore del marchio "Reply", conferito a Reply S.p.A. (all'epoca Reply Europe Sàrl), in data 9 giugno 2000, in relazione all'aumento del capitale sociale della società, deliberato e sottoscritto dalla controllante Alister Holding SA. Tale valore non è assoggettato a sistematico ammortamento, ma è ritenuto adeguatamente supportato sulla base di risultati economici attesi e dei relativi flussi finanziari.

L'incremento dell'esercizio si riferisce al Marchio "Starbytes the Braining Pot", relativo al nuovo servizio di lavoro online rivolto ai liberi professionisti e agli specialisti ICT.

Nota 19 - Partecipazioni

Il valore delle partecipazioni al 31 dicembre 2011 ammonta a euro 124.020.663, con un incremento di euro 16.994.694 rispetto al 31 dicembre 2010.

(in euro)	Valore al 31/12/2010	Acquisiz. e sottoscrizioni	Remissione finanziam.	Svalutaz.	Altri movimenti	Valore al 31/12/2011	Quota di possesso
@logistics Reply S.r.l.	1.049.167	-	-	-	-	1.049.167	100,0%
4cust Reply S.r.l.	588.000	-	-	-	-	588.000	100,0%
Aktive Reply S.r.l.	512.696	-	-	-	-	512.696	100,0%
Atlas Reply S.r.l.	356.575	-	-	-	-	356.575	100,0%
Avantage Ltd. (*)	-	5.622.703	-	-	10.988.781	16.611.484	51,0%
Bitmama S.r.l.	3.017.019	-	-	(1.000.000)	-	2.017.019	51,0%
Blue Reply S.r.l.	527.892	-	-	-	-	527.892	100,0%
Bridge Reply S.r.l.	6.000	-	-	-	-	6.000	60,0%
Business Reply S.r.l.	268.602	-	-	-	-	268.602	100,0%
Cluster Reply S.r.l.	2.610.032	-	-	-	-	2.610.032	100,0%
Consorzio Reply Public Sector	22.000	10.500	-	-	-	32.500	80,0%
Discovery Reply S.r.l.	1.311.669	-	-	-	-	1.311.669	100,0%
e*finance Consulting Reply S.r.l.	3.076.385	-	-	-	-	3.076.385	100,0%
Ekip Reply S.r.l.	30.000	-	-	-	-	30.000	100,0%
EOS Reply S.r.l.	155.369	-	-	-	-	155.369	80,71%
Forge Reply S.r.l.	-	9.000	460.000	-	-	469.000	90,0%
Reply Ltd	11.656.556	-	-	-	-	11.656.556	100,0%
Hermes Reply S.r.l.	199.500	-	-	-	-	199.500	100,0%
Hermes Reply Polska zoo	10.217	-	-	-	-	10.217	100,0%
IrisCube Reply S.p.A.	6.724.952	-	-	-	-	6.724.952	100,0%
Lem Reply S.r.l.	400.012	-	-	-	-	400.012	100,0%
Open Reply S.r.l.(*)	217.750	-	-	-	650.000	867.750	85,0%
Plus Reply S.r.l.	15.000	-	-	-	(15.000)	-	0,0%
Portaltech Reply S.r.l.	-	8.500	-	-	-	8.500	85,0%
Power Reply S.r.l.	2.513.500	-	-	-	(12.650)	2.500.850	100,0%
Reply Consulting S.r.l.	5.168.434	-	-	-	-	5.168.434	100,0%
Reply do Brasil Sistemas de Informatica Ltda	17.542	-	-	-	-	17.542	80,0%
Reply GmbH	25.000	-	-	-	-	25.000	100,0%
Reply Services Ltd.	1.211	-	-	-	-	1.211	100,0%
Reply Services S.r.l.	10.000	-	80.000	(80.000)	-	10.000	100,0%
Ringmaster S.r.l.	-	5.000	-	-	-	5.000	50,0%
Riverland Reply GmbH (*)	8.269.989	-	-	-	-	8.269.989	75,016%
Santer Reply S.p.A.	11.386.966	-	-	-	-	11.386.966	100,0%
Security Reply S.r.l.	392.866	-	2.355.000	(2.355.000)	-	392.866	100,0%
Square Reply S.r.l.	100.000	-	30.000	(30.000)	-	100.000	100,0%
Reply Deutschland AG (già syskoplan AG)	37.951.367	77.860	-	-	-	38.029.227	80,83%
Storm Reply S.r.l.	-	8.000	180.000	-	-	188.000	80,0%
Syskoplan Reply S.r.l.	949.571	-	-	-	-	949.571	100,0%
Sytel Reply S.r.l.	5.876.760	-	-	-	(884.931)	4.991.829	100,0%
Live Reply GmbH	27.500	-	-	-	-	27.500	100,0%
Sytel Reply Roma S.r.l.	10.000	-	-	-	884.931	894.931	100,0%
Target Reply S.r.l.	778.000	-	-	-	-	778.000	100,0%
Technology Reply S.r.l.	216.658	-	-	-	-	216.658	100,0%
Tender Reply S.r.l.(*)	8.000	2.000	90.000	(90.000)	-	10.000	80,0%
Twice Reply S.r.l.	407.000	-	-	-	-	407.000	94,0%
Whitehall Reply S.r.l.	160.211	-	-	-	-	160.211	100,0%
Totale	107.025.969	5.745.063	3.195.000	(3.555.000)	11.611.131	124.020.663	

(*) Per tali società sono in essere opzioni per l'acquisto delle residue quote di minoranza; l'esercizio di tali opzioni, con scadenza negli esercizi futuri, è subordinato al raggiungimento di parametri reddituali. Le rilevazioni contabili riflettono la miglior stima alla data di chiusura della presente Relazione finanziaria.

Acquisizioni e sottoscrizioni

Avangate Ltd.

Nel mese di febbraio 2011 Reply ha acquisito il 51% del capitale sociale e il 90% dei diritti di voto di Avangate Reply Ltd, società inglese con sede a Londra, specializzata nella consulenza per il mercato dei Financial Services sulle tematiche di risk, regulatory, capital and financial performance management e treasury.

Reply ha, inoltre, la possibilità di esercitare un diritto di acquisto sul rimanente 49% del capitale a fine 2013.

Consorzio Reply Public Sector

L'incremento è relativo alla sottoscrizione del versamento della quota annuale al fondo consortile.

Forge Reply S.r.l.

Nel mese di marzo 2011 è stata costituita la società Forge Reply S.r.l., di cui Reply S.p.A. detiene il 90% del capitale sociale. La società è specializzata nello sviluppo di giochi per dispositivi mobile, smartphone e tablet, sia in ambito consumer che per il mercato enterprise.

Portaltech Reply S.r.l.

Nel mese di novembre 2011 è stata costituita la società Portaltech Reply S.r.l., di cui Reply S.p.A. detiene l'85% del capitale sociale. La società svolge servizi nell'ambito della consulenza e implementazione di strategie e soluzioni di e-commerce.

Ringmaster S.r.l.

Nel mese di novembre 2011 è stata costituita la società Ringmaster S.r.l., di cui Reply S.p.A. detiene il 50% del capitale sociale. La società svolge servizi nell'ambito dello sviluppo di sistemi di Gambling (settore di attività incentrato nel gioco regolamentato con vincite in denaro, oggetto di uno strumento autorizzatorio da parte di uno stato sovrano).

Reply Deutschland AG

Tale importo rappresenta gli acquisti effettuati sul mercato tedesco delle azioni Reply Deutschland AG pari al 1,3% del capitale sociale della società.

Storm Reply S.r.l.

Nel mese di gennaio 2011 è stata costituita la società Storm Reply S.r.l., di cui Reply S.p.a detiene l'80% del capitale sociale. La società è specializzata in servizi innovativi basati su Cloud Computing.

Tender Reply S.r.l.

L'incremento è relativo all'acquisto del restante 20% del capitale sociale. Le azioni sono state acquisite al valore nominale.

Remissione finanziamenti

Gli importi si riferiscono alla rinuncia del credito finanziario vantato nei confronti di alcune partecipate al fine di aumentarne la patrimonializzazione.

Svalutazioni

Gli importi evidenziati riflettono per alcune partecipazioni perdite d'esercizio e svalutazioni ritenute non recuperabili sul valore della partecipazione.

Altri movimenti

Avangate Ltd.

L'importo riflette la contabilizzazione della miglior stima da corrispondere a tre anni per l'acquisto del 49% del capitale sociale della società.

Plus Reply S.r.l.

L'importo riflette l'eliminazione della partecipazione in Plus Reply S.r.l., conseguente alla liquidazione della società.

Power Reply S.r.l.

Gli altri movimenti sono relativi all'adeguamento tra il prezzo d'esercizio delle opzioni "put" e il debito rilevato a fine 2010 secondo lo IAS 32 relativo all'acquisto delle residue quote di Power Reply S.r.l.

Open Reply S.r.l.

In base agli accordi contrattuali stipulati in occasione della costituzione della società controllata Open Reply S.r.l., nei primi mesi del 2012 verrà a scadere il termine per le opzioni di "put" da parte dei soci di minoranza della suddetta società (e correlativamente di "call" da parte di Reply S.p.A.).

Secondo quanto previsto dallo IAS 32, al 31 dicembre 2011 è stata rilevata una stima del debito verso gli azionisti di minoranza di Open Reply S.r.l. a fronte dell'esercizio delle citate opzioni con relativa iscrizione dell'incremento della partecipazione.

L'elenco delle partecipazioni con le indicazioni richieste dalla comunicazione Consob n. 6064293 del 28 luglio 2006 è riportato nei prospetti allegati.

Si segnala che l'eventuale eccedenza del valore iscritto in bilancio delle partecipazioni rispetto al valore corrispondente alla frazione di patrimonio netto risultante dall'ultimo bilancio delle imprese partecipate rappresenta un componente immateriale (avviamento) il cui importo è coerente con i valori di recupero desumibili dai piani aziendali.

Nota 20 - Attività finanziarie non correnti

Il dettaglio è il seguente:

(in euro)	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Depositi cauzionali	78.859	91.059	(12.200)
Crediti finanziari verso controllate	10.910.130	3.000.000	7.910.130
Finanziamento a terzi	-	66.000	(66.000)
Totale	10.988.989	3.157.059	7.831.930

La voce *Depositi cauzionali* include principalmente cauzioni attive per contratti di locazione.

I *Crediti finanziari verso controllate* si riferiscono a finanziamenti nei confronti delle seguenti società:

Società	Importo
Open Reply S.r.l.	250.000
Tender Reply S.r.l.	110.000
Hermes Reply Polska Sp Zoo	535.773
Reply Ltd	5.759.495
Reply do Brazil Sist. De Inf Ltda	100.000
Avantage Ltd	1.827.605
Reply Services Ltd	2.207.257
Storm Reply S.r.l	120.000
Totale	10.910.130

Nota 21 - Attività per imposte anticipate

Tale voce, pari a euro 1.118.249 al 31 dicembre 2011 (771.725 euro al 31 dicembre 2010), accoglie l'onere fiscale corrispondente alle differenze temporaneamente originatesi tra il risultato civilistico ed il reddito imponibile in relazione alle poste a deducibilità differita.

(in euro)

Differenze temporanee deducibili	Imposte
Crediti per imposte anticipate al 31/12/2010	771.725
- stanziato	1.764.526
- utilizzato	(1.418.002)
Crediti per imposte anticipate al 31/12/2011	1.118.249
Di cui:	
- quote deducibili spese di rappresentanza	1.010.551
- compensi amministratori non corrisposti e premi deducibili nell'esercizio successivo	106.383
- altre	1.315
Totale	1.118.249

Lo stanziamento delle attività per imposte anticipate è stato effettuato valutando criticamente l'esistenza dei presupposti di recuperabilità future di tali attività sulla base dei risultati attesi.

Si precisa che non vi sono attività per imposte anticipate su perdite fiscali riportabili a nuovo.

Nota 22 - Crediti commerciali

I *Crediti commerciali* al 31 dicembre 2011 ammontano a 150.106.208 euro e sono tutti esigibili entro l'esercizio. Il dettaglio è il seguente:

(in euro)	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Clienti terzi	115.317.464	96.595.318	18.722.146
Note credito da emettere verso terzi	(35.511)	(295.904)	260.393
Fondo svalutazione crediti	(751.879)	(373.356)	(378.523)
Crediti commerciali verso terzi	114.530.074	95.926.058	18.604.016
Crediti verso controllate	35.452.856	22.448.068	13.004.788
Crediti verso società controllanti	123.278	406.186	(282.908)
Crediti commerciali verso controllate e controllanti	35.576.134	22.854.254	12.721.880
Totale crediti commerciali	150.106.208	118.780.312	31.325.896

Reply svolge attività di *fronting* nei confronti di primari clienti quale gestore unico dei processi conformi agli standard di qualità ISO 9001. Tale attività è riflessa nella voce *Crediti commerciali verso terzi* che si incrementa nell'esercizio di complessivi 18.722.146 euro.

I *Crediti commerciali verso controllate* si riferiscono principalmente a servizi che la Capogruppo Reply S.p.A. svolge in favore delle società controllate alle normali condizioni di mercato.

Si segnala infine che i *Crediti commerciali* saranno esigibili entro l'esercizio successivo e non presentano saldi scaduti di ammontare significativo.

Nel corso dell'anno 2011 una specifica valutazione del rischio ha comportato un adeguamento netto del fondo svalutazione crediti per euro 378.523 euro.

Si ritiene che il valore contabile dei *Crediti commerciali* approssimi il loro *fair value*.

Nota 23 - Altri crediti e attività correnti

Il dettaglio è il seguente:

(in euro)	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Crediti tributari	7.475.929	1.725.297	5.750.632
Altri crediti verso controllate	12.893.000	25.676.000	(12.783.000)
Crediti vari	467.518	56.935	410.583
Ratei e risconti attivi	5.598.475	3.553.366	2.045.109
Totale	26.434.922	31.011.598	(4.576.676)

I *Crediti tributari* comprendono principalmente il credito verso Erario per IVA (euro 3.263.534), che rappresenta il saldo netto tra IVA a credito e IVA a debito, il credito verso l'erario per IRES (euro 3.948.509), nonché le ritenute subite.

Gli *Altri crediti verso controllate* fanno riferimento a crediti per IRES calcolati sui redditi imponibili conferiti dalle società italiane nell'ambito del consolidato fiscale nazionale.

I *Ratei e i Risconti attivi* si riferiscono principalmente a risconti su prestazioni di servizi, canoni di leasing, assicurazioni e utenze varie ed altri costi la cui manifestazione numeraria è avvenuta anticipatamente rispetto alla competenza temporale.

Si ritiene che il valore contabile degli *Altri crediti e attività correnti* approssimi il loro *fair value*.

Nota 24 - Attività finanziarie correnti

Ammontano complessivamente ad euro 45.611.867 (euro 36.182.079 al 31 dicembre 2010) e sono relativi al saldo dei c/c di corrispondenza verso le società controllate aderenti al sistema di tesoreria accentrata della Capogruppo Reply S.p.A; il tasso di interesse applicato risulta allineato ai valori di mercato.

Nota 25 - Disponibilità liquide

Il saldo di 16.336.864 euro, con un decremento di 8.350.867 euro rispetto al 31 dicembre 2010, rappresenta le disponibilità liquide e l'esistenza di numerario e di valori alla data di chiusura dell'esercizio.

Nota 26 - Patrimonio netto

Capitale sociale

Al 31 dicembre 2011 il capitale sociale della Reply S.p.A., interamente sottoscritto e versato, è pari ad euro 4.795.886 e risulta composto da n. 9.222.857 azioni ordinarie del valore nominale di 0,52 euro cadauna.

Azioni proprie

Il valore delle Azioni proprie, pari a 3.182.950 euro, è relativo alle azioni di Reply S.p.A. in possesso della Capogruppo, che al 31 dicembre 2011 erano pari a n. 210.914. Nel corso del 2011 la Capogruppo ne ha acquistate n. 74.264 mentre ne ha cedute 41.876 a parziale contropartita dell'acquisizione di quote di società controllate.

Riserve di capitale

Al 31 dicembre 2011 le Riserve di capitale, pari a 49.972.054 euro, sono principalmente costituite da:

- Riserva sovrapprezzo azioni risulta pari a 20.622.992 euro.
- Riserva azioni proprie, pari a 3.182.950 euro, relativo alle azioni di Reply, che al 31 dicembre 2011 erano pari a n. 210.914.
- Riserva acquisto azioni proprie, pari a 26.817.050 euro, costituita, attraverso prelievo iniziale dalla riserva sovrapprezzo azioni, e che con delibera Assembleare della Reply S.p.A. del 29 aprile 2010 ne ha autorizzato nuovamente, ai sensi e per gli effetti dell'art. 2357 Codice Civile, l'acquisto, in una o più volte, entro 18 mesi dalla data della delibera, di un numero massimo di azioni ordinarie corrispondenti al 10% del capitale sociale, nei limiti di 30 milioni di euro.

Riserve di risultato

Le Riserve di risultato pari a 61.299.150 euro comprendono principalmente:

- La Riserva legale pari a 959.177 euro (959.177 euro al 31 dicembre 2010);
- La Riserva straordinaria pari a 44.188.898 euro (34.215.432 al 31 dicembre 2010);
- Gli utili a nuovo per complessivi 2.898.365 euro (utili a nuovo per 2.894.354 euro al 31 dicembre 2010);
- l'Utile dell'esercizio per euro 13.148.170 (14.043.415 euro al 31 dicembre 2010).

Altri utili/(perdite)

Il valore degli Altri utili/(perdite) è così composto:

(in euro)	31/12/2011	31/12/2010
Parte efficace di Utili/(perdite) su strumenti di <i>cash flow hedge</i> generata nel periodo	198.449	346.886
Parte efficace di Utili/(perdite) su strumenti di <i>cash flow hedge</i> riclassificata a conto economico	-	-
Parte efficace di Utili/(perdite) su strumenti di copertura in una copertura di flussi finanziari	198.449	346.886
Altre componenti di conto economico complessivo generate nel periodo	(8.150)	31.913
Altre componenti di conto economico complessivo riclassificate a conto economico	-	-
Altre componenti di conto economico complessivo	(8.150)	31.913
Effetto fiscale relativo alle Altre componenti di conto economico complessivo	-	-
Totale Altri utili/(perdite), al netto dell'effetto fiscale	190.299	378.799

Pagamenti basati su azioni

La società ha in essere alcuni piani di pagamenti basati su azioni a favore di dipendenti e amministratori delle società del Gruppo.

I piani di *stock option* hanno in sintesi i seguenti obiettivi:

- fidelizzare le risorse, rafforzando la connessione di interessi degli stessi con quelli degli azionisti di Reply S.p.A.;
- stimolare il massimo impegno delle risorse rispetto al conseguimento degli obiettivi di crescita;
- motivare e coinvolgere le risorse nella partecipazione dei risultati economici futuri del gruppo;
- consolidare il legame con l'Azienda attraverso la fidelizzazione e la corresponsabilizzazione delle risorse.

Come specificato nell'ambito della Nota 2, nel caso di operazioni con pagamento basato su azioni regolate con strumenti rappresentativi di capitale, la Società ha applicato l'IFRS 2 alle assegnazioni di opzioni su azioni avvenute dopo il 7 novembre 2002 e non ancora esercitabili alla data del 1° gennaio 2005, ovvero ai piani di *stock option* 2004 e 2006. Con riferimento a tali piani, non è stato rilevato nessun costo nel 2011 per pagamenti basati su azioni con sottostanti azioni Reply S.p.A. (10 migliaia di euro nel 2010).

Le Assemblee straordinarie di Reply S.p.A. hanno deliberato l'aumento di capitale sociale, con esclusione del diritto di opzione ai sensi dell'art. 2441, comma 8° e dell'art. 2441, comma 5° del Codice Civile.

Il Consiglio di Amministrazione della Reply S.p.A., responsabile della gestione dei piani, ha assegnato diritti di opzione che hanno interessato dipendenti e amministratori delle società del gruppo.

Al 31 dicembre 2011 risultano in essere n. 145.000 diritti d'opzione le cui principali caratteristiche sono così sintetizzabili:

Piano	Delibera assembleare	CdA di assegnazione	N. beneficiari	Prezzo di esercizio	Periodo di esercizio	N. opzioni
2004	11/06/2004	12/05/2006	9	21,339	12/05/2009 – 12/05/2014	135.000
2006	15/06/2006	08/08/2006	1	18,662	08/08/2009 – 08/08/2014	10.000

Si segnala che nel corso dell'esercizio non sono state esercitate opzioni relative ai piani in essere.

Sotto il profilo contabile i piani rappresentano un "*Equity settled share based payment transaction*" disciplinato dal paragrafo 10 e seguenti dell'IFRS 2 che richiede la valutazione del *fair value* dei servizi ricevuti facendo riferimento al *fair value* degli strumenti rappresentativi di capitale alla data di assegnazione.

Il *fair value* dei servizi ricevuti deve essere rilevato nel periodo di maturazione delle opzioni con un corrispondente incremento del patrimonio netto.

Nota 27 - Debiti verso azionisti di minoranza

I *Debiti verso azionisti di minoranza* al 31 dicembre 2011 ammontano a 22.190.836 euro (12.895.016 euro al 31 dicembre 2010) e sono così dettagliati:

(in euro)	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Reply Deutschland AG	7.417.033	7.957.027	(539.994)
Riverland Reply GmbH	2.496.296	3.769.989	(1.273.693)
Altri Italia	652.000	1.168.000	(516.000)
Avantage Ltd.	11.625.507	-	11.625.507
Totale	22.190.836	12.895.016	9.295.820

Il debito verso gli azionisti di minoranza di Reply Deutschland AG, pari a 7.417.033 euro, è relativo alla sottoscrizione del Domination Agreement, ed in particolare fa riferimento all'obbligo in capo alla Reply S.p.A. di acquisire, in caso di esercizio dell'opzione garantita a tali azionisti, le azioni in loro possesso. L'importo rappresenta il *fair value* della passività alla data del bilancio.

Si segnala che ad oggi è ancora valido il periodo per l'esercizio di tale opzione, in quanto il termine è stato sospeso, in attesa della sentenza da parte del tribunale competente, a seguito della verifica richiesta da alcuni azionisti di minoranza circa l'adeguatezza del valore di esercizio dell'opzione stessa.

La riduzione di tale debito al 31 dicembre 2011 si riferisce:

- all'esercizio da parte di alcuni azionisti di minoranza dell'opzione in loro possesso;
- all'acquisto da parte di Reply S.p.A. di n. 61.614 azioni sul mercato per un controvalore di 583 migliaia di euro, di cui 505 migliaia di euro a riduzione del debito verso azionisti di minoranza.

Il debito verso gli azionisti di minoranza di Riverland Reply GmbH pari a 2.496.296 euro è riferito alla migliore stima dell'importo da corrispondere a tre anni quale corrispettivo addizionale, subordinato al raggiungimento di determinati parametri economici, per l'acquisto del 75,016% del capitale sociale della società. Nel corso del secondo semestre 2011 tale debito è diminuito di 1.273.693 euro a seguito di un esborso effettuato a favore degli azionisti minoritari.

Il debito verso Altri Italia pari a 652.000 euro si riferisce principalmente al debito verso gli azionisti di minoranza a fronte delle opzioni che verranno esercitate nei primi mesi del 2012.

Il debito verso gli azionisti di minoranza di avantage Ltd. pari a 11.626 migliaia di euro è riferito alla migliore stima dell'importo da corrispondere a tre anni quale corrispettivo addizionale, subordinato al raggiungimento di determinati parametri economici, per l'acquisto del rimanente 49% del capitale sociale della società nonché del pagamento della seconda tranches dell'acquisto iniziale. In base alle previsioni contrattuali, è stato infatti considerato come acquisito il 100% delle azioni.

Nota 28 - Passività finanziarie

Il dettaglio è il seguente:

(in euro)	31/12/2011			31/12/2010		
	Corrente	Non corrente	Totale	Corrente	Non corrente	Totale
Anticipazioni su crediti e scoperto di c/c bancario	34.048.984	-	34.048.984	23.792.047	-	23.792.047
Finanziamenti bancari	7.654.478	15.230.811	22.885.289	11.475.116	9.267.486	20.742.602
Passività finanziarie verso terzi	-	-	-	11.348	-	11.348
Finanziamenti da società controllate	-	5.000.000	5.000.000	-	-	-
C/C di corrispondenza verso controllate	12.108.008	-	12.108.008	12.191.362	-	12.191.362
Totale passività finanziarie	53.811.470	20.230.811	74.042.361	47.469.873	9.267.486	56.737.359

Di seguito si riporta la ripartizione per scadenza delle passività finanziarie:

(in euro)	31/12/2011			31/12/2010		
	Entro l'esercizio	Tra 1 e 5 anni	Totale	Entro l'esercizio	Tra 1 e 5 anni	Totale
Anticipazioni su crediti e scoperto di c/c bancario	34.048.984	-	34.048.984	23.792.047	-	23.792.047
Finanziamento in pool Intesa Sanpaolo	-	-	-	11.276.752	-	11.276.752
Finanziamento stand by	7.654.478	15.308.955	22.963.433	-	9.411.390	9.411.390
Finanziamento da società controllate	-	5.000.000	5.000.000	-	-	-
C/C di corrispondenza vs controllate	12.108.088	-	12.108.088	12.191.362	-	12.191.362
Passività finanziarie verso altri	-	-	-	11.348	-	11.348
Altre	-	(78.144)	(78.144)	198.364	(143.904)	54.460
Totale	53.811.550	20.230.811	74.042.361	47.469.873	9.267.486	56.737.359

Il *Finanziamento stand-by* si riferisce al contratto siglato in data 31 marzo 2009 da Reply S.p.A. con Intesa Sanpaolo S.p.A. per una linea di credito per un importo complessivo di 50.000.000 euro. Il rimborso avverrà con rate semestrali (Euribor 6 mesi + spread 2,5%) a partire dal 30 giugno 2012 e scadrà il 31 dicembre 2014.

Tale linea di credito è stata utilizzata per cassa per un importo pari a 22.963 migliaia di euro.

Per tutta la durata del finanziamento e sino alla data di estinzione Reply S.p.A. dovrà mantenere determinati rapporti (*Covenants*) di natura patrimoniale, economica e finanziaria calcolati sui dati risultanti dal bilancio consolidato al 31 dicembre di ogni esercizio.

Tali parametri, come contrattualmente definiti, sono i seguenti:

- Indebitamento Finanziario Netto / Equity $\leq 1,5$
- Indebitamento Finanziario Netto / EBITDA $\leq 3,0$

Alla data della presente bilancio i sopracitati *Covenants* risultano rispettati.

A garanzia di ogni obbligazione connessa al finanziamento sono costituite in pegno, da parte di Reply le azioni e/o quote di società acquisite con l'utilizzo della linea di credito.

Il finanziamento da società controllate si riferisce ad un prestito erogato dalla controllata Reply Deutschland AG a condizioni e tassi in linea con il mercato.

Si ritiene che il valore contabile delle *Passività finanziarie* approssimi il loro *fair value*.

Posizione finanziaria netta

Secondo quanto richiesto dalla comunicazione Consob del 28 luglio 2006 e in conformità con la Raccomandazione del CESR del 10 febbraio 2005 "Raccomandazioni per l'attuazione uniforme del regolamento della Commissione Europea sui prospetti informativi", si riporta la Posizione finanziaria netta della Società al 31 dicembre 2011.

(in euro)	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Disponibilità liquide	16.336.864	24.687.731	(8.350.867)
C/C di corrispondenza verso controllate (saldi attivi)	45.611.867	36.182.079	9.429.788
Totale attività finanziarie correnti	61.948.731	60.869.810	1.078.921
Finanziamento a terzi	-	66.000	(66.000)
Crediti finanziari verso controllate	10.910.130	3.000.000	7.910.130
Totale attività finanziarie non correnti	10.910.130	3.066.000	7.844.130
Totale attività finanziarie	72.858.861	63.935.810	8.923.051
Debiti verso le banche	(41.703.462)	(35.278.511)	(6.424.951)
C/C di corrispondenza verso controllate (saldi passivi)	(12.108.008)	(12.191.362)	83.354
Passività finanziarie correnti	(53.811.470)	(47.469.873)	(6.341.597)
Debiti verso le banche	(15.230.811)	(9.267.486)	(5.963.325)
Finanziamenti da società controllate	(5.000.000)	-	(5.000.000)
Passività finanziarie non correnti	(20.230.811)	(9.267.486)	(10.963.325)
Totale passività finanziarie	(74.042.281)	(56.737.359)	(17.304.922)
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	(1.183.420)	7.198.451	(8.381.871)
<i>di cui saldo netto verso parti correlate</i>	<i>39.413.989</i>	<i>26.990.717</i>	<i>12.423.272</i>

Per ulteriori dettagli circa la composizione delle voci presenti nella tabella, si rinvia alla Note 20, 24 e 25, nonché alle informazioni fornite nella presente Nota 28.

Nota 29 - Benefici a dipendenti

I *Benefici a favore dei dipendenti* secondo la disciplina italiana rientrano nel trattamento di fine rapporto (TFR) e riflettono l'indennità prevista dalla legislazione italiana (modificata dalla Legge n. 296/06) maturata dai dipendenti fino al 31 dicembre 2006 che verrà liquidata al momento dell'uscita del dipendente. In presenza di specifiche condizioni, può essere parzialmente anticipata al dipendente nel corso della vita lavorativa. Trattasi di un piano a benefici definiti non finanziato, considerando i benefici quasi interamente maturati, con la sola eccezione della rivalutazione.

La procedura per la determinazione dell'obbligazione della società nei confronti dei dipendenti è stata svolta da un attuario indipendente secondo le seguenti fasi:

- Proiezione del TFR già maturato alla data di valutazione fino all'istante aleatorio di risoluzione del rapporto di lavoro o di liquidazione parziale delle somme maturate a titolo di anticipazione del TFR;
- Attualizzazione, alla data di valutazione, dei flussi di cassa attesi che la società riconoscerà in futuro ai propri dipendenti;
- Riproporzionamento delle prestazioni attualizzate in base all'anzianità maturata alla data di valutazione rispetto all'anzianità attesa all'istante aleatorio di liquidazione da parte della società.

La valutazione del TFR secondo lo IAS 19 è stata effettuata "ad personam" e a popolazione chiusa, ovvero sono stati effettuati calcoli analitici su ciascun dipendente presente alla data di valutazione nella società, senza tenere conto dei futuri ingressi in azienda.

Il modello di valutazione attuariale si fonda sulle cosiddette basi tecniche, che costituiscono le ipotesi di natura demografica ed economico-finanziaria relative ai parametri coinvolti nel calcolo.

In sintesi, le assunzioni adottate sono state le seguenti:

Ipotesi demografiche

Mortalità	Tavola di sopravvivenza RG48 della popolazione italiana
Inabilità	Tavola INPS differenziata in funzione dell'età e del sesso
Requisiti di pensionamento	Raggiungimento dei requisiti minimi previsti dall'Assicurazione Generale Obbligatoria
Anticipazione del TFR	Le frequenze annue di anticipazione e di turnover sono state desunte dall'osservazione dei dati storici di ciascuna società del Gruppo: frequenza anticipazioni 2011: 2,50% frequenza turnover 2011: 10%

Ipotesi economico-finanziarie

Tasso di inflazione	Tasso medio annuo costante pari al 2,00%
Tasso di attualizzazione	Determinato con riferimento alla data di valutazione dei titoli di aziende primarie del mercato finanziario a cui appartiene il Gruppo ed al rendimento dei titoli di Stato in circolazione alla stessa data aventi durata comparabile a quella residua del collettivo dei lavoratori analizzato. Per l'anno 2011 è stato utilizzato un tasso annuo costante pari al 4,25%
Tasso annuo di incremento del TFR	Il TFR si rivaluta ogni anno ad un tasso pari al 75% dell'inflazione più un punto e mezzo percentuale.
Tasso annuo di incremento retributivo	Sono stati usati tassi annui di incremento delle retribuzioni in funzione della qualifica dei dipendenti e del settore di appartenenza del Gruppo, variabili, pertanto, a seconda dell'inquadramento aziendale e al netto del tasso di inflazione, dallo 1,0% al 1,50%

I *Benefici a favore dei dipendenti* (TFR), rideterminati per l'applicazione dello IAS 19, risultano così movimentati nel corso dell'esercizio 2011:

Saldo al 31/12/2010	490.741
(Utili)/perdite attuariali	8.150
Oneri finanziari (interest cost)	21.309
Indennità liquidate	(65.794)
Saldo al 31/12/2011	454.406

Nota 30 - Passività per imposte differite

Le imposte differite al 31 dicembre 2011 ammontano complessivamente a 352.894 euro e si riferiscono alle differenze temporaneamente originatesi tra il risultato civilistico ed il reddito imponibile.

(in euro)

Valore di bilancio al 31/12/2010	319.879
- accantonato	33.015
- utilizzato	-
Totale al 31/12/2011	352.894
- deduzioni extracontabili fondo svalutazione crediti	197.671
- deduzioni extracontabili avviamento/marchio	145.490
- altre residuali	9.733
Totale al 31/12/2011	352.894

Nota 31 - Debiti commerciali

I *Debiti commerciali* al 31 dicembre 2011 sono pari a euro 150.343.616 euro e hanno subito un incremento di 22.783.149 euro. Il dettaglio è il seguente:

(in euro)	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Debiti verso fornitori	5.616.870	4.679.172	937.698
Debiti commerciali verso controllate	128.745.494	110.063.247	18.682.247
Anticipi da clienti	15.981.252	12.818.048	3.163.204
Totale	150.343.616	127.560.467	22.783.149

I *Debiti verso fornitori* si riferiscono principalmente a prestazioni di fornitori nazionali (5.617 migliaia di euro).

I *Debiti commerciali verso controllate* che nell'esercizio evidenziano una variazione di 18.682.247 euro, sono correlati ai ricavi per prestazioni verso terzi. Reply S.p.A. infatti, svolge attività di *fronting* quale gestore unico dei processi conformi agli standard di qualità ISO 9001 la cui attività di *delivery* è svolta dalle società operative.

Gli *Anticipi da clienti* corrispondono agli anticipi ricevuti dai clienti per commesse subappaltate a società del gruppo, che alla data di bilancio risultavano non ancora completate.

Si ritiene che il valore contabile dei *Debiti commerciali* approssimi il loro *fair value*.

Nota 32 - Altri debiti e passività correnti

Il dettaglio è il seguente:

(in euro)	31/12/2011	31/12/2010	Variazione
Debiti per imposte correnti	24.500	7.785.774	(7.761.274)
IRPEF e altri	453.550	350.651	102.899
Totale debiti tributari	478.050	8.136.425	(7.658.375)
INPS	686.283	577.827	108.456
Altri	198.122	165.963	32.159
Totale debiti previdenziali	884.405	743.790	140.615
Dipendenti per ratei	884.706	785.951	98.755
Debiti diversi vs. controllate	4.732.283	5.515.267	(782.984)
Debiti diversi	2.334.985	2.386.832	(51.847)
Ratei e risconti passivi	5.498.681	3.053.544	2.445.137
Totale altri debiti	13.450.655	11.741.594	13.450.655
Altri debiti e passività correnti	14.813.110	20.621.809	(5.808.699)

I *Debiti tributari* sono principalmente relativi a debiti per imposte e quote a carico dei dipendenti e dei lavoratori autonomi.

I *Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale* sono relativi a debiti verso gli istituti previdenziali per le quote a carico della Società e per quelle relative ai dipendenti.

La voce *Dipendenti per ratei* include le competenze maturate e non liquidate alla data di bilancio.

I Debiti diversi verso controllate includono principalmente i debiti tributari relativi al trasferimento in capo a Reply S.p.A. delle imposte anticipate calcolate sulla perdita fiscale 2011 di alcune società controllate, nell'ambito del regime di consolidato fiscale nazionale, e il debito derivante dall'obbligo di copertura perdite di alcune società controllate.

Si ritiene che il valore contabile delle *Altri debiti e passività correnti* approssimi il loro *fair value*.

Nota 33 - Fondi

Nel corso del 2011 Reply ha effettuato un accantonamento pari a 950.000 euro, che riflette la miglior stima a fronte dei contenziosi in essere.

Nota 34 - Rapporti con parti correlate

Con riferimento alle comunicazioni CONSOB n. DAC/RM 97001574 del 20 febbraio 1997 e n. DAC/RM 98015375 del 27 febbraio 1998, concernenti i rapporti con parti correlate vengono di seguito riportati gli effetti economici, patrimoniali e finanziari relativi a tali operazioni sul bilancio di esercizio 2011 di Reply S.p.A.

Le operazioni poste in essere dalla Reply S.p.A. con parti correlate, rientrano nell'ordinaria attività di gestione e sono regolate a condizioni di mercato.

I rapporti economici intercorsi fra la Capogruppo Reply S.p.A. e le società controllate e collegate avvengono a prezzi di mercato.

Principali partite economiche, patrimoniali e finanziarie di Reply S.p.A.

(in migliaia di euro)	Verso imprese controllate e collegate		Verso imprese controllate e collegate		Natura dell'operazione
	Verso parti correlate	Verso parti correlate	Verso parti correlate	Verso parti correlate	
Rapporti patrimoniali	31/12/2011		31/12/2010		
Crediti per finanziamenti	10.910	-	3.000	-	Erogazione di finanziamenti
Crediti netti per c/c corrispondenza	33.504	-	23.991	-	Saldi dei c/c di corrispondenza delle controllate attivati presso la Capogruppo con l'introduzione del sistema accentrato di tesoreria di gruppo
Crediti commerciali e diversi	48.345	123	48.124	406	Royalties, servizi amministrativi, direzione marketing e di qualità, servizi di direzione e locazione uffici, crediti tributari in regime di consolidato fiscale
Debiti per finanziamenti	5.000	-	-	-	Ottenimento di finanziamenti
Debiti commerciali e diversi	148.900	268	125.767	318	Prestazione di servizi in relazione ai contratti stipulati dalla Capogruppo con clienti terzi e commissionati alle società del gruppo
Debiti diversi	-	1.593	-	1.602	Debiti per compensi ad Amministratori, Dirigenti con responsabilità strategiche e Collegio Sindacale
Rapporti economici	2011		2010		
Ricavi per l'addebito di royalties	10.307	-	9.234	-	Concessione della licenza d'uso del marchio "Reply" con corrispettivo determinato nella misura del 3% del fatturato verso terzi
Ricavi per l'addebito di servizi vari	18.882	134	16.769	139	Servizi amministrativi, direzione marketing e di qualità, servizi di direzione e locazione uffici
Ricavi per l'addebito di personale direttivo	3.770	-	4.092	-	Servizi di direzione strategica delle controllate
Costi per prestazioni professionali	200.063	63	183.552	17	Prestazione di servizi in relazione ai contratti stipulati dalla Capogruppo con clienti terzi e commissionati alle società del gruppo
Servizi vari da controllanti e parti correlate	206	1.100	-	1.115	Contratti di servizio relativi all'utilizzo di locali, domiciliazione e prestazione di servizi di segreteria
Lavoro	-	3.197	-	3.161	Compensi Amministratori e Dirigenti con responsabilità strategiche
Interessi attivi netti su c/c di corrispondenza	1.811	-	1.037	-	Interessi su finanziamenti fruttiferi nella misura dell' euribor a tre mesi più uno spread di 3 punti percentuali

Si segnala inoltre che, in adempimento delle disposizioni di cui alla delibera Consob 15519 del 27 luglio 2006 e della Comunicazione Consob n. DEM/6064293 del 28 luglio 2006, in allegato sono riportati i prospetti di Conto Economico e Situazione Patrimoniale-Finanziaria con separata indicazione delle operazioni con parti correlate e indicazione del peso percentuale delle stesse sui singoli saldi di bilancio.

Con riferimento a quanto previsto dall'art. 150, 1° comma del D.Lgs. n. 58 del 24 febbraio 1998, non sono state effettuate operazioni in potenziale conflitto d'interesse con le società del Gruppo, da parte dei membri del Consiglio di Amministrazione.

Nota 35 - Informazioni integrative sugli strumenti finanziari e politiche di gestione dei rischi

Tipologia di rischi finanziari ed attività di copertura connesse

Reply S.p.A. ha definito le linee guida per la gestione dei rischi finanziari. Tale gestione, al fine di ottimizzare la struttura dei costi di gestione e le risorse dedicate, è centralizzata presso la società, a cui è stato affidato il compito di raccogliere le informazioni inerenti le posizioni soggette a rischio ed effettuare le relative coperture.

Come descritto nel capitolo "Gestione dei rischi", Reply S.p.A. monitora costantemente i rischi finanziari a cui è esposto, in modo da valutarne anticipatamente i potenziali effetti negativi ed intraprendere le opportune azioni per mitigarli.

La seguente sezione fornisce indicazioni qualitative e quantitative di riferimento sull'incidenza di tali rischi sulla società.

I dati quantitativi di seguito riportati non hanno valenza previsionale, in particolare le *sensitivity analysis* sui rischi di mercato non possono riflettere la complessità e le reazioni correlate dei mercati che possono derivare da ogni cambiamento ipotizzato.

Rischio di credito

La massima esposizione teorica al rischio di credito per la società al 31 dicembre 2011 è rappresentata dal valore contabile delle attività finanziarie rappresentate in bilancio.

Sono oggetto di svalutazione individuale le posizioni creditorie, se singolarmente significative, per le quali si rileva un'oggettiva condizione di inesigibilità parziale o totale. L'ammontare della svalutazione tiene conto di una stima dei flussi recuperabili e della relativa data di incasso e degli oneri e spese di recupero futuri. A fronte di crediti che non sono oggetto di svalutazione individuale vengono stanziati dei fondi su base collettiva, tenuto conto dell'esperienza storica.

Per un'analisi quantitativa si rimanda alla nota sui Crediti commerciali.

Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità si può manifestare con l'incapacità di reperire, a condizioni economiche, le risorse finanziarie necessarie per l'operatività della società.

I due principali fattori che determinano la situazione di liquidità della società sono da una parte le risorse generate o assorbite dalle attività operative e di investimento, dall'altra le caratteristiche di scadenza e di rinnovo del debito o di

liquidità degli impieghi finanziari e le condizioni di mercato.

Come indicato nel capitolo "Gestione dei rischi", la società ha adottato una serie di politiche e di processi volti a ottimizzare la gestione delle risorse finanziarie, riducendo il rischio di liquidità:

- gestione centralizzata dei flussi di incasso e pagamento (sistemi di cash management), laddove risulti economico nel rispetto delle varie normative civilistiche, valutarie e fiscali;
- mantenimento di un adeguato livello di liquidità disponibile;
- monitoraggio delle condizioni prospettive di liquidità, in relazione al processo di pianificazione aziendale.

Il management ritiene che i fondi e le linee di credito attualmente disponibili, oltre a quelli che saranno generati dall'attività operativa e di finanziamento, consentiranno alla società di soddisfare i suoi fabbisogni derivanti dalle attività di investimento, di gestione del capitale circolante e di rimborso dei debiti alla loro naturale scadenza.

Rischio di cambio

Reply S.p.A. è esposta in misura marginale al rischio di cambio, non ha quindi ritenuto necessario stipulare operazioni volte a stabilizzare il tasso di cambio.

Rischio di tasso di interesse

Reply S.p.A. utilizza risorse finanziarie esterne sotto forma di debito e impiega le liquidità disponibili in strumenti di mercato monetario e finanziario. Variazioni nei livelli dei tassi d'interesse di mercato influenzano il costo e il rendimento delle varie forme di finanziamento, di impiego e di cessione di crediti, incidendo pertanto sul livello degli oneri finanziari netti della società.

Per fronteggiare i rischi di tasso di interesse, la società utilizza strumenti derivati in tassi, principalmente *interest rate swap*, con l'obiettivo di mitigare, a condizioni economicamente accettabili, la potenziale incidenza della variabilità dei tassi d'interesse sul risultato economico.

Sensitivity analysis

Nel valutare i potenziali impatti derivanti dalla variazione dei tassi di interesse applicati vengono separatamente analizzati gli strumenti finanziari a tasso fisso (per i quali viene valutato l'impatto in termini di *fair value*) e quelli a tasso variabile (per i quali viene valutato l'impatto in termini di flussi di cassa).

Gli strumenti finanziari a tasso variabile includono tipicamente le disponibilità liquide e parte dei debiti finanziari. Un'ipotetica, istantanea e sfavorevole variazione di 50 *basis points* nel livello dei tassi di interesse a breve termine applicabili alle attività e passività finanziarie a tasso variabile, alle operazioni di cessione dei crediti e agli strumenti derivati in tassi in essere al 31 dicembre 2011 comporterebbe un maggiore onere netto ante imposte, su base annua, di circa 192 migliaia di euro (13 migliaia di euro al 31 dicembre 2010).

Tale analisi è basata sull'assunzione di una variazione generalizzata ed istantanea di 50 *basis points* del livello dei tassi di interesse di riferimento, livello misurato su categorie omogenee. Una categoria omogenea è definita sulla base della valuta in cui le attività e passività finanziarie sono denominate.

Per determinare il valore di mercato degli strumenti finanziari derivati, Reply S.p.A. ha fatto riferimento a valutazioni fornite da terzi (banche ed istituti finanziari). Questi ultimi nel calcolo delle loro stime si sono avvalsi di dati osservati sul mercato direttamente (tassi di interesse) o indirettamente (curve di interpolazione di tassi di interesse osservati direttamente): conseguentemente ai fini dell'IFRS 7 il *fair value* utilizzato dalla Società per la valorizzazione dei con-

tratti derivati di copertura in essere a fine esercizio rientra sotto il profilo della gerarchia nel livello 2 (quotazioni non rilevate su un mercato attivo per attività o passività oggetto di valutazione ma osservabili direttamente o indirettamente sul mercato).

Il valore di mercato degli Interest Rate Swap rappresenta il valore attuale delle differenze tra gli interessi a tasso fisso da pagare e/o da ricevere e gli interessi valutati sulla base delle curve dei tassi di mercato riferite alle stesse scadenze dei contratti derivati.

Gli Interest Rate Swap comportano o possono comportare lo scambio di flussi di interessi calcolati sul valore nominale del derivato ad un tasso fisso o variabile alle date di scadenza concordate tra le parti. Il valore nominale non rappresenta l'ammontare scambiato tra le parti e quindi non costituisce la misura dell'esposizione al rischio di credito, che è limitato all'ammontare dei differenziali di interesse che devono essere scambiati alle date di regolamento.

Nota 36 - Eventi ed operazioni significative non ricorrenti

Ai sensi della comunicazione Consob n. 6064293 del 28 luglio 2006 si precisa che Reply S.p.A. non ha posto in essere operazioni significative e non ricorrenti nel corso del 2011.

Nota 37 - Transazioni derivanti da operazioni atipiche e/o inusuali

Ai sensi della comunicazione Consob n. 6064293 del 28 luglio 2006 si precisa che nel corso del 2011 Reply S.p.A. non ha posto in essere operazioni atipiche e/o inusuali, così come definite dalla comunicazione stessa, secondo la quale le operazioni atipiche e/o inusuali sono quelle operazioni che per significatività/rilevanza, natura delle controparti, oggetto della transazione, modalità di determinazione del prezzo di trasferimento e tempistica dell'accadimento (prossimità alla chiusura dell'esercizio) possono dare luogo a dubbi in ordine alla correttezza/completezza delle informazioni in bilancio, al conflitto di interessi, alla salvaguardia del patrimonio aziendale e alla tutela degli azionisti di minoranza.

Nota 38 - Garanzie, impegni e passività potenziali

Garanzie

Laddove esistono garanzie ed impegni questi sono commentati nella corrispondente voce di bilancio.

Impegni

In data 14 aprile 2010 il Consiglio di Amministrazione di Reply S.p.A. e il Management Board e Supervisory Board di Reply Deutschland AG hanno deliberato la finalizzazione di un contratto di Domination Agreement tra Reply Deutschland AG, società dominata e Reply S.p.A., società dominante in forza del quale Reply S.p.A. potrà esercitare il controllo operativo della società attraverso il Management Board che risponderà al Consiglio di Amministrazione di Reply S.p.A.

Tale contratto, sotto il profilo degli obblighi in capo a Reply, prevede l'assunzione delle seguenti obbligazioni a far data dalla data di iscrizione dello stesso nel registro delle imprese competente per Reply Deutschland AG avvenuto nel mese di agosto 2010:

- (i) copertura delle eventuali perdite di gestione di Reply Deutschland AG sorte nel periodo di vigenza del contratto, salvo che tali perdite vengano compensate attraverso l'utilizzo di riserve di utili formatesi durante il periodo di vigenza del contratto medesimo;
- (ii) integrazione della remunerazione spettante agli azionisti di minoranza di Reply Deutschland AG, nel caso in cui i dividendi distribuiti durante il periodo di vigenza del contratto siano inferiori al dividendo minimo garantito;
- (iii) obbligo di acquistare le azioni su richiesta degli azionisti di minoranza di Reply Deutschland AG ad un prezzo predeterminato (8,19 euro), nel termine di tre mesi a decorrere dal giorno in cui, ai sensi del Codice Commerciale tedesco (Sec. 10), è data notizia dell'iscrizione del Contratto nel Registro delle Imprese competente per Reply Deutschland AG. Si segnala che ad oggi è ancora valido il periodo per l'esercizio dell'opzione come prescritto dalla normativa tedesca, in quanto non è ancora stata emessa la sentenza da parte del tribunale competente circa l'adeguatezza del valore di esercizio dell'opzione stessa;
- (iv) obbligo di acquistare le azioni su richiesta degli azionisti di minoranza di Reply Deutschland AG ad un prezzo predeterminato, nel termine di due mesi a decorrere dal giorno in cui, ai sensi del Codice Commerciale tedesco (Sec. 10), è data notizia della cessazione del Contratto nel Registro delle Imprese competente per Reply Deutschland AG.

Le obbligazioni sopra descritte potrebbero implicare per Reply i seguenti esborsi finanziari:

- (i) integrazione della remunerazione corrisposta agli azionisti di minoranza di Reply Deutschland AG pari ad un massimo di circa 441 migliaia di euro per anno;
 - (ii) obbligo di acquisto di azioni su richiesta degli azionisti di minoranza per un controvalore massimo di circa 8,1 milioni di euro, pari al fair value delle interessenze di pertinenza di terzi;
- oltre all'assunzione dell'obbligo di copertura delle perdite di gestione per la parte relativa agli azionisti di minoranza, che si somma a quella relativa alla propria quota di partecipazione.

Tali obblighi contabilmente si sono tradotti nella rilevazione di una passività in luogo delle interessenze di pertinenza di terzi valutate al loro fair value.

Passività potenziali

Reply operando a livello internazionale, è esposta a numerosi rischi legali in primo luogo per responsabilità professionale, delle norme in materia societaria e fiscale. Gli esborsi relativi a procedimenti in essere o futuri non possono essere previsti con certezza ed è possibile che gli esiti giudiziari possano determinare costi non coperti o non totalmente coperti, da indennizzi assicurativi aventi pertanto effetti sulla situazione finanziaria e i risultati della società. Laddove invece è probabile che sarà dovuto un esborso di risorse per adempiere a delle obbligazioni e tale importo sia stimabile in modo attendibile, Reply ha effettuato specifici accantonamenti a fondo rischi ed oneri.

Nota 39 - Compensi ad Amministratori, Sindaci e ai Dirigenti con responsabilità strategiche

I compensi deliberati ed attribuiti a qualsiasi titolo, da Reply S.p.A. o da Società da questa controllate, ai componenti degli Organi di Amministrazione e Controllo di Reply S.p.A. e ai dirigenti con responsabilità strategiche sono esposti nella Relazione sulla remunerazione nella tabella dedicata.

Stock Option attribuite ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo e ai dirigenti con responsabilità strategiche

Nel corso dell'esercizio non sono state esercitate opzioni da parte di componenti degli organi di amministrazione e di controllo e dai dirigenti con responsabilità strategica, nè sono state fatte nuove assegnazioni. Per maggiori informazioni si rimanda alla Relazione sulla Remunerazione.

Nota 40 - Eventi successivi al 31 dicembre 2011

Non si segnalano fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio.



Prospetti allegati

Conto Economico

redatto ai sensi della Delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006

(in euro)	2011	di cui con parti correlate	incidenza %	2010	di cui con parti correlate	incidenza %
Ricavi	224.080.770	28.706.361	12,8%	207.418.143	25.699.494	12,4%
Altri ricavi	6.443.738	4.387.190	68,1%	6.211.592	4.534.491	73,0%
Acquisti	(2.405.713)	(1.890.948)	78,6%	(2.033.976)	(1.166.940)	57,4%
Lavoro	(13.651.591)	-	-	(11.464.167)	-	-
Servizi e costi diversi	(218.303.279)	(201.431.725)	92,3%	(199.923.938)	(183.517.168)	91,8%
Ammortamenti e svalutazioni	(799.022)	-	-	(816.711)	-	-
Altri costi/ricavi non ricorrenti	(950.189)	-	-	(505.189)	-	-
Risultato operativo	(5.585.286)	-	-	(1.114.246)	-	-
Proventi/(Oneri) da partecipazioni	18.113.233	-	-	16.297.943	-	-
(Oneri)/proventi finanziari	(251.042)	1.810.963	721,4%	(421.933)	1.036.831	245,7%
Risultato ante imposte	12.276.905	-	-	14.761.764	-	-
Imposte sul reddito	871.805	-	-	(718.349)	-	-
Risultato dell'esercizio	13.148.710	-	-	14.043.415	-	-
<i>Utile netto per azione</i>	<i>1,45</i>			<i>1,55</i>		
<i>Utile netto per azione diluito</i>	<i>1,43</i>			<i>1,52</i>		

Situazione Patrimoniale-Finanziaria

redatta ai sensi della Delibera Consob n. 15519 del 27 luglio 2006

(in euro)	31/12/2011	di cui parti correlate	incidenza %	31/12/2010	di cui parti correlate	incidenza %
Attività materiali	203.205	-	-	302.688	-	-
Avviamento	86.765	-	-	86.765	-	-
Altre attività immateriali	1.171.196	-	-	1.174.776	-	-
Partecipazioni	124.022.163	-	-	107.025.969	-	-
Attività finanziarie	10.987.489	10.910.130	99,3%	3.157.059	3.000.000	95,0%
Attività per imposte anticipate	1.118.249	-	-	771.725	-	-
Attività non correnti	137.589.067	-	-	112.518.982	-	-
Crediti commerciali	150.106.208	35.452.856	23,6%	118.780.312	22.854.254	19,2%
Altri crediti e attività commerciali	26.434.922	12.893.000	48,8%	31.011.598	25.676.000	82,8%
Attività finanziarie	45.611.867	45.611.867	100,0%	36.182.079	36.182.079	100,0%
Disponibilità liquide	16.336.864	-	-	24.687.731	-	-
Attività correnti	238.489.861	-	-	210.661.720	-	-
TOTALE ATTIVITA'	376.078.928	-	-	323.180.702	-	-
Capitale sociale	4.795.886	-	-	4.795.886	-	-
Altre riserve	94.987.189	-	-	85.216.130	-	-
Risultato dell'esercizio	13.148.710	-	-	14.043.415	-	-
PATRIMONIO NETTO	112.931.785	-	-	104.055.431	-	-
Debiti vs azionisti di minoranza	22.190.836	-	-	12.895.016	-	-
Passività finanziarie	20.230.811	5.000.000	24,7%	9.267.486	-	-
Benefici a dipendenti	454.406	-	-	490.741	-	-
Passività per imposte differite	352.894	-	-	319.879	-	-
Fondi	950.000	-	-	-	-	-
Passività non correnti	44.178.947	-	-	22.973.122	-	-
Passività finanziarie	53.811.470	12.108.008	22,5%	47.469.873	12.191.362	25,7%
Debiti commerciali	150.343.616	144.726.746	96,3%	127.560.467	123.199.445	96,6%
Altri debiti e passività correnti	14.813.110	4.173.738	28,2%	20.621.809	2.885.718	14,0%
Fondi	-	-	-	500.000	-	-
Passività correnti	218.968.196	-	-	196.152.149	-	-
TOTALE PASSIVITA'	263.147.143	-	-	219.125.271	-	-
TOTALE PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO	376.078.928	-	-	323.180.702	-	-

Elenco delle partecipazioni con le informazioni integrative richieste dalla Consob (comunicazione n. 6064293 del 28 luglio 2006)

Società	Sede legale	Valuta	Capitale Sociale	Patrimonio Netto	Risultato d'esercizio 2011	Quota di possesso	Valore a bilancio al 31/12/11
@logistics Reply S.r.l.	Torino	€	78.000	2.412.278	1.843.966	100,00%	1.049.167
4cust Reply S.r.l.	Torino	€	10.000	133.615	(68.002)	100,00%	588.000
Aktive Reply S.r.l.	Torino	€	10.000	2.234.891	1.486.919	100,00%	512.696
Atlas Reply S.r.l.	Torino	€	10.000	1.244.420	536.794	100,00%	356.575
Avantage Reply Ltd.	Londra	GBP	5.150	2.190.053	2.216.479	51,00%	16.611.484
Bitmama S.r.l.	Torino	€	29.407	108.531	(10.480)	51,00%	2.017.019
Blue Reply S.r.l.	Torino	€	10.000	4.032.086	2.899.589	100,00%	527.892
Bridge Reply S.r.l.	Torino	€	10.000	96.816	13.634	60,00%	6.000
Business Reply S.r.l.	Torino	€	78.000	1.582.241	1.002.445	100,00%	268.602
Cluster Reply S.r.l.	Torino	€	139.116	7.186.746	6.118.549	100,00%	2.610.032
Consorzio Reply Public Sector	Torino	€	73.500	5.551	(35.073)	44,20%	32.500
Discovery Reply S.r.l.	Torino	€	10.000	182.451	170.993	100,00%	1.311.669
e*finance Consulting Reply S.r.l.	Torino	€	34.000	687.146	(110.599)	100,00%	3.076.385
Ekip Reply S.r.l.	Torino	€	10.400	27.954	(34.594)	100,00%	30.000
Eos Reply S.r.l.	Torino	€	14.000	510.641	112.558	83,30%	155.369
Forge Reply S.r.l.	Torino	€	10.000	18.503	(451.497)	90,00%	469.000
Hermes Reply Polska Zoo	Katowice Polonia	ZLT	40.000	1.086.223	969.934	100,00%	10.217
Hermes Reply S.r.l.	Torino	€	10.000	1.202.881	469.943	100,00%	199.500
IrisCube Reply S.p.A.	Torino	€	651.735	2.025.535	1.125.185	100,00%	6.724.952
Lem Reply S.r.l.	Torino	€	47.370	113.138	25.915	100,00%	400.012
Live Reply GmbH	Düsseldorf	€	25.000	856.248	603.544	100,00%	27.500
Open Reply S.r.l.	Torino	€	10.000	619.448	430.096	85,00%	867.750
Portaltech Reply S.r.l.(*)	Torino	€	10.000	-	-	85,00%	8.500
Power Reply S.r.l.	Torino	€	10.000	3.468.918	959.175	100,00%	2.500.850
Reply Consulting S.r.l.	Torino	€	10.000	1.304.309	231.345	100,00%	5.168.434
Reply Deuschalnd AG	Gutersloh	€	4.750.561	31.821.150	3.436.530	80,83%	38.029.227
e controllate							
Reply do Brasil	Belo Horizonte	R\$	50.000	215.428	165.428	80,00%	17.542
Sistemas de Informatica Ltda	Brasile						

Società	Sede legale	Valuta	Capitale Sociale	Patrimonio Netto	Risultato d'esercizio 2011	Quota di possesso	Valore a bilancio al 31/12/11
Reply GmbH (*)	Monaco	€	25.000	-	-	100,00%	25.000
Reply Ltd	Londra	GBP	54.175	441.834	(688.969)	100,00%	11.656.556
Reply Services Ltd.	Londra	GBP	1	(362.319)	(316.410)	100,00%	1.211
Reply Services S.r.l.	Torino	€	10.000	15.562	(100.758)	100,00%	10.000
Ringmaster S.r.l.	Torino	€	10.000	292.014	282.014	50,00%	5.000
Riverland Reply GmbH	Monaco	€	25.000	2.900.178	949.380	75,106%	8.269.989
Santer Reply S.p.A.	Milano	€	2.209.500	12.680.249	2.101.149	100,00%	11.386.966
Security Reply S.r.l.	Torino	€	50.000	101.046	(2.348.310)	100,00%	392.866
Square Reply S.r.l.	Torino	€	10.000	12.069	(83.794)	100,00%	100.000
Storm Reply S.r.l.	Torino	€	10.000	20.982	(169.018)	80,00%	188.000
Syskoplan Reply S.r.l.	Torino	€	32.942	363.208	264.378	100,00%	949.571
Sytel Reply Roma S.r.l.	Torino	€	10.000	5.031.691	3.242.636	100,00%	894.931
Sytel Reply S.r.l.	Torino	€	115.046	6.097.059	3.751.841	100,00%	4.991.829
Target Reply S.r.l.	Torino	€	10.000	2.201.847	1.390.099	100,00%	778.000
Technology Reply S.r.l.	Torino	€	79.743	4.793.234	3.990.024	100,00%	216.658
Tender Reply S.r.l.	Torino	€	10.000	11.340	(94.643)	80,00%	10.000
Twice Reply S.r.l.	Torino	€	10.000	2.855.049	945.534	94,00%	407.000
Whitehall Reply S.r.l.	Torino	€	21.224	101.598	28.316	100,00%	160.212

(*) società non operativa; (**) chiude il primo bilancio al 31 dicembre 2012

Prospetto delle poste di patrimonio netto distinte secondo l'origine, la possibilità di utilizzazione, la distribuibilità, la disponibilità e l'avvenuta utilizzazione nei tre esercizi precedenti.

(in euro) Natura/descrizione	Importo	Possibilità di utilizzazione	Quota disponibile	Riepilogo delle utilizzazioni effettuate nei tre esercizi precedenti	
				per copertura perdite	per altre ragioni
Capitale	4.795.886				
Riserve di capitale					
Riserva per azioni proprie	3.182.950				
Riserva da sovrapprezzo azioni	20.622.992	A, B, C	20.622.992		
Riserva acquisto azioni proprie	26.817.050	A, B, C	26.817.050		
Riserve di Utili					
Riserva legale	959.177	B			
Riserva straordinaria	44.188.898	A, B, C	44.188.898		
Riserva emissione azioni ex art. 2349 c.c.	104.000	A, B	104.000		
Utili esercizi precedenti	570.731	A, B, C	570.731		
Totale			92.303.671		
Quota non distribuibile			104.000		
Residua quota distribuibile			92.199.671		
Riserve derivanti dall'adozione degli IAS/IFRS					
Riserva FTA	303.393				
Riserva utili esercizi precedenti	2.327.625				
Riserva cash flow hedge	-				
Riserva azioni proprie	(3.182.950)				
Riserva IAS	(136.229)				
Spese IAS 32	(770.448)				
	99.783.075				

Legenda

A: per aumento di capitale

B: per copertura perdite

C: per distribuzione ai soci

Informazioni ai sensi dell'art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti Consob

Il seguente prospetto redatto ai sensi dell'art. 149-*duodecies* del Regolamento Emittenti Consob, evidenzia i corrispettivi di competenza dell'esercizio 2011 per i servizi di revisione e per quelli diversi dalla revisione resi dalla stessa Società di revisione. Non vi sono servizi resi da entità appartenenti alla sua rete.

(in migliaia di euro)	Soggetto che ha erogato il servizio	Corrispettivi di competenza dell'esercizio 2011
Revisione contabile	Reconta Ernst & Young S.p.A.	26.000
Servizi di attestazione	Reconta Ernst & Young S.p.A. ⁽¹⁾	1.000
Altri servizi	Reconta Ernst & Young S.p.A. ⁽²⁾	21.000
Totale		48.000

(1) Sottoscrizione dei modelli Unico, IRAP e 770

(2) Approfondimenti su tematiche contabili

Attestazione del Bilancio d'esercizio ai sensi dell'art. 154 bis del D. Lgs. 58/98

1. I sottoscritti Mario Rizzante, Presidente e Amministratore Delegato, Giuseppe Veneziano, dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, di Reply S.p.A. attestano, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 154-bis, commi 3 e 4, del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58:
 - l'adeguatezza in relazione alle caratteristiche dell'impresa e
 - l'effettiva applicazione,delle procedure amministrative e contabili per la formazione del Bilancio d'esercizio nel corso dell'esercizio 2011.
2. La valutazione dell'adeguatezza delle procedure amministrative e contabili per la formazione del Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2011 è stata effettuata prevalentemente in coerenza con il modello Internal Control - Integrated Framework emesso dal Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission che rappresenta un framework di riferimento per il sistema di controllo interno generalmente accettato a livello internazionale.
3. Si attesta inoltre che:
 - 3.1 il Bilancio d'esercizio
 - è redatto in conformità ai Principi Contabili Internazionali applicabili riconosciuti nella Comunità europea ai sensi del regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 luglio 2002 nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D. Lgs n. 38/2005;
 - corrisponde alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
 - è idoneo a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'emittente;
 - 3.2 la Relazione sulla gestione comprende un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione nonché della situazione dell'emittente, unitamente alla descrizione dei principali rischi e incertezze cui sono esposti.

Torino, 15 marzo 2012

/f/ Mario Rizzante
Presidente e Amministratore
Delegato
Mario Rizzante

/f/ Giuseppe Veneziano
Dirigente Preposto alla redazione
dei documenti contabili societari
Giuseppe Veneziano

Relazione del Collegio Sindacale

all'assemblea degli azionisti ai sensi dell'art. 153 del D.Lgs 58/1998 relativamente al bilancio di esercizio chiuso al 31 dicembre 2011

Signori Azionisti,

i componenti del Collegio Sindacale hanno rispettato il limite al cumulo degli incarichi di cui all'art. 144-terdecies del Regolamento Emittenti Consob n. 11971, adempiendo ai relativi obblighi di informativa.

* * *

Ai sensi dell'art. 153 del D.Lgs. n. 58/1998, e nel rispetto delle norme civilistiche vigenti, il Collegio Sindacale riferisce all'Assemblea sull'attività di vigilanza svolta.

Nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2011 abbiamo assolto ai doveri di cui all'art. 149 del D.Lgs. n. 58/1998 e, con riferimento alle raccomandazioni contenute nelle comunicazioni Consob ad oggi emesse in merito al Regolamento degli emittenti, Vi rendiamo le seguenti informazioni:

1. Operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale.

Abbiamo ottenuto dagli Amministratori tempestive ed adeguate informazioni riguardo alle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dalla Società e/o dalle sue controllate nel corso dell'esercizio 2011 o in data successiva alla chiusura dello stesso, tra le quali rileviamo:

- L'acquisizione, nel corso del mese di febbraio 2011, del 51% del capitale sociale e del 90% dei diritti di voto esercitabili all'assemblea dei soci della società di diritto inglese advantage Ltd. specializzata nella consulenza per il mercato dei servizi finanziari sulle tematiche di gestione del rischio, tesoreria, regolamentare, gestione delle prestazioni finanziarie e del capitale.

L'operazione ha comportato un investimento complessivo di 7,1 milioni di sterline inglesi, di cui 2,3 milioni con pagamento a tre anni data. E' prevista la possibilità per Reply S.p.A. di esercitare, a fine 2013, un'opzione di acquisto sul rimanente 49% del capitale, cui corrisponde un diritto speculare di vendita da parte degli attuali azionisti di minoranza.

- L'acquisizione, nel mese di giugno 2011, della quota di minoranza del 15% di Power Reply S.r.l. ad un valore di Euro 0,855 milioni. L'operazione si è perfezionata mediante permuta di n. 41.876 azioni proprie di Reply S.p.A.
- L'acquisizione, nel mese di novembre 2011, da parte di Reply Ltd (società di diritto inglese controllata al 100% da Reply S.p.A.) dell'80% del capitale di Portaltech Ltd., società di diritto inglese specializzata nella consulenza e implementazione di strategie e soluzioni di e-commerce multicanale.

Il controvalore dell'operazione di acquisto dell'80% del capitale di Portaltech Ltd. è pari a 1,6 milioni di sterline inglesi, pagate per cassa, con un'ulteriore opzione per Reply S.p.A. per l'acquisizione del rimanente 20% al prezzo di 0,4 milioni di sterline inglesi. E' previsto un eventuale conguaglio prezzo sulla base della media degli EBT realizzati dalla Società negli esercizi 2012 e 2013.

Possiamo ragionevolmente affermare che tali operazioni sono state poste in essere nel rispetto della legge e dello statuto sociale.

2. Eventuale esistenza di operazioni atipiche e/o inusuali, comprese quelle infragruppo e con parti correlate.

Dai colloqui intrattenuti con gli Amministratori e con i rappresentanti della società di revisione legale, non è emersa l'esistenza di operazioni atipiche o inusuali poste in essere nel corso dell'esercizio, né in data successiva alla chiusura dello stesso.

Con riferimento alle operazioni infragruppo, si informa che:

- nel corso del 2011 ha avuto regolare esecuzione il contratto denominato "Domination Agreement" stipulato durante il 2010 tra Reply S.p.A. e la controllata syskoplan AG;
- Reply S.p.A. ha acquistato da società del gruppo prestazioni professionali correlate a ricavi relativi a contratti sottoscritti con primari clienti;
- Reply S.p.A. ha rilasciato fidejussioni, a prima richiesta, a favore di società controllate;
- Reply S.p.A. ha concesso alle seguenti società controllate finanziamenti senza vincolo di scopo finalizzati a supportarne l'attività:
 - 4Cust Reply S.r.l., Open Reply S.r.l., Tender Reply S.r.l. e Storm Reply S.r.l. – finanziamenti infruttiferi;
 - Reply Ltd., Reply Services Ltd., Hermes Reply Polska Sp Zoo, Live Reply GmbH, advantage Reply Ltd. e Reply do Brasil Sistema Ltda - finanziamenti fruttiferi;
 - Reply S.p.A. ha contratto un finanziamento fruttifero con Reply Deutschland AG;
- Reply S.p.A. ha fornito alle controllate servizi di assistenza gestionale, amministrativa, commerciale e marketing, locazione spazi, nonché servizi per la gestione della rete internet aziendale, posta elettronica e web;
- Reply S.p.A. ha gestito in modo centralizzato la tesoreria di gruppo tramite conti correnti di corrispondenza intestati alle singole società controllate;
- Reply S.p.A. ha concesso alle società del gruppo l'utilizzo del marchio "REPLY" di sua proprietà.

Le operazioni intercorse con altre parti correlate nel corso del 2011, poste in essere a condizioni di mercato, sono relative a "servizi ufficio" (servizi generali e locazione di uffici) forniti da parte di Alike S.r.l., controllante diretta di Reply S.p.A., e sono state regolarmente sottoposte al vaglio del Comitato per le operazioni con parti correlate.

Tali situazioni si verificano anche alla data della presente relazione.

3. Informazioni rese, nella relazione sulla gestione, su operazioni atipiche e/o inusuali, comprese quelle infragruppo e con parti correlate.

Le informazioni rese dagli Amministratori nella relazione sulla gestione di accompagnamento al Bilancio al 31 dicembre 2011 e nelle note di commento al bilancio consolidato del Gruppo Reply e al bilancio di Reply S.p.A. al 31 dicembre 2011 circa le operazioni di maggiore rilevanza economica, finanziaria e patrimoniale, nonché i rapporti attivi e passivi intrattenuti con imprese controllate, collegate e con le parti correlate, sono adeguate.

Dalla relazione non emerge la presenza di operazioni atipiche e/o inusuali perfezionatesi nel corso dell'esercizio o in data successiva alla chiusura dello stesso.

4. Osservazioni e proposte sui rilievi ed i richiami d'informativa contenuti nella relazione della società di revisione legale.

Reconta Ernst & Young S.p.A., società incaricata della revisione legale del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato al 31 dicembre 2011, ha rilasciato in data odierna la propria relazione, nella quale afferma che il Bilancio di esercizio chiuso al 31 dicembre 2011 della Reply S.p.A. è conforme agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D.Lgs. 38/2005, è redatto con chiarezza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria, il risultato economico ed i flussi di cassa di Reply S.p.A. per l'esercizio chiuso a tale data ed inoltre che la relazione sulla gestione e le informazioni di cui al comma 1, lettere c), d), f), l), m) e al comma 2, lettera b) dell'art. 123-bis del D.Lgs. 58/1998 presentate nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sono coerenti con il Bilancio d'esercizio.

5. Denunce ex art. 2408 C.C.

Non sono state presentate denunce di cui all'art. 2408 del Codice Civile nel corso dell'esercizio, né in data successiva alla chiusura dello stesso.

6. Presentazione di esposti.

Gli Amministratori della società non ci hanno segnalato eventuali esposti a loro indirizzati nel corso dell'esercizio, né in data successiva alla chiusura dello stesso.

7. Eventuale conferimento di ulteriori incarichi alla società di revisione legale e relativi costi.

Nel corso del 2011, oltre all'incarico della revisione legale dei bilanci al 31 dicembre 2011, sono stati conferiti a Reconta Ernst & Young S.p.A. i seguenti incarichi:

→ sottoscrizione Modelli Unico, IRAP, 770 di Reply S.p.A.

Il corrispettivo a fronte di tale incarico è stato pattuito in Euro 1.000.

→ sottoscrizione Modelli Unico, IRAP, 770 delle controllate Reply S.p.A.

Il corrispettivo a fronte di tale incarico è stato pattuito in Euro 7.500.

→ attività di supporto alla Direzione Amministrativa e Finanziaria nello studio di alcune problematiche di bilancio, alla luce dei principi contabili IFRS e loro interpretazioni.

Il corrispettivo a fronte di tale incarico è stato pattuito in Euro 21.000.

8. Eventuale conferimento di incarichi a soggetti legati alla società incaricata della revisione legale, da rapporti continuativi e relativi costi.

Non risultano essere stati conferiti incarichi professionali a soggetti legati a Reconta Ernst & Young S.p.A. da rapporti continuativi e/o da soggetti appartenenti alla rete della stessa.

9. Indicazione dell'esistenza di pareri rilasciati ai sensi di legge nel corso dell'esercizio.

Nel corso dell'esercizio sono stati rilasciati i pareri richiesti al Collegio Sindacale come previsto dalla legge.

10. Indicazione della frequenza e del numero delle riunioni del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Esecutivo e del Collegio Sindacale.

Nel corso dell'esercizio il Consiglio di Amministrazione ha tenuto n. 5 riunioni, ed il Collegio Sindacale ha tenuto n. 6 riunioni.

Il Comitato per il controllo interno si è riunito n. 2 volte, il Comitato per la remunerazione n. 2 volte e il Comitato per le operazioni con parti correlate si è riunito n. 1 volta.

Il Collegio Sindacale ha sempre assistito alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e, per il tramite del proprio Presidente, a quelle del Comitato per il controllo interno, al Comitato per la remunerazione e al Comitato per le operazioni con parti correlate.

11. Disposizioni impartite dalla società alle società controllate ai sensi dell'art. 114, comma 2 del D.Lgs. 58/1998.

Le disposizioni impartite da Reply S.p.A. alle società controllate, ai sensi del 2° comma dell'art. 114 del D.LGS. 58/1998, appaiono adeguate; come da parte delle stesse società controllate è stata fornita alla capogruppo l'informativa necessaria alla tempestiva conoscenza dei fatti aziendali.

In tal senso Vi informiamo che al fine di garantire la tempestività della comunicazione delle notizie richieste, in seguito alla scomparsa dell'allora Amministratore Delegato Dott. Sergio Ingegnatti il Dott. Daniele Angelucci, Direttore Finanza e Controllo di Reply S.p.A., ha ricoperto la carica di consigliere anche in tutti gli organi amministrativi delle società controllate italiane, con l'esclusione della società Ringmaster S.r.l..

Vi informiamo inoltre che il Presidente del Consiglio di Amministrazione di Reply S.p.A., Dott. Mario Rizzante, ricopre la carica di Presidente del Supervisory Board della controllata tedesca Reply Deutschland AG (già syskoplan AG) e di Director della controllata inglese Reply Ltd (già Glue Reply Ltd.)

12. Aspetti rilevanti emersi nel corso delle riunioni tenutesi con i revisori legali ai sensi dell'art. 150, comma 3, D.Lgs. 58/1998.

Nel corso delle riunioni e degli incontri tenutisi con i rappresentanti della società di revisione legale non sono emersi fatti rilevanti meritevoli di menzione.

13. Adesione della società al codice di autodisciplina del Comitato per la Corporate Governance delle società quotate.

La Società aderisce, a partire dall'esercizio 2000, al codice di autodisciplina promosso da Borsa Italiana S.p.A.

In tal senso in data 15 marzo 2011 il Consiglio di Amministrazione ha approvato la relazione annuale predisposta a commento del Governo Societario e degli Assetti proprietari predisposta ai sensi dell'art. 123 bis del D. Lgs. 58/1998.

14. Valutazioni conclusive in ordine all'attività di vigilanza svolta, nonché in ordine alle eventuali omissioni, fatti censurabili o irregolarità rilevate nel corso della stessa.

L'attività di controllo svolta dal Collegio è avvenuta mediante:

- gli interventi volti alla verifica degli adempimenti di legge e di statuto;
- la partecipazione alle riunioni degli organi sociali;
- l'acquisizione di informazioni nel corso di incontri periodici con la società incaricata della revisione legale concernenti sia l'attività dalla stessa svolta, sia eventuali rischi per la sua indipendenza;
- l'acquisizione di informazioni nel corso di incontri con gli esponenti del Collegio Sindacale delle società controllate per scambiare informazioni sull'attività del Gruppo e per coordinare l'attività di controllo e vigilanza;
- la raccolta di ulteriori informazioni in incontri con il Presidente della società, il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, il Preposto al controllo interno e l'Organismo di Vigilanza;
- la partecipazioni alle riunioni del Comitato per il controllo interno;
- l'analisi di eventuali nuove disposizioni di legge o comunicazioni Consob di interesse per la Società.

Il Collegio ha constatato l'esistenza dei presupposti organizzativi per il rispetto delle norme statutarie, di legge e di regolamento disciplinanti la materia, nella continua evoluzione e ricerca di miglioramento.

In particolare si porta a conoscenza degli Azionisti che:

- abbiamo vigilato sulla conformità della Procedura per le Operazioni con Parti Correlate, approvata dal Consiglio di Amministrazione di Reply S.p.A. in data 11 novembre 2010 ed entrata in vigore il 1° gennaio 2011, ai principi indicati nel Regolamento approvato dalla Consob con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 e successive modifiche, nonché sulla sua osservanza;
- abbiamo verificato la corretta applicazione dei criteri adottati dal Consiglio di Amministrazione nella valutazione della sussistenza delle condizioni di indipendenza degli "amministratori indipendenti";
- abbiamo vigilato sulla compatibilità con le limitazioni previste dalla legge dei servizi diversi dalla revisione legale dei conti annuali e consolidati prestati dalla società di revisione legale a Reply S.p.A. ed alle sue controllate;
- abbiamo verificato il possesso da parte dei componenti del Collegio Sindacale dei medesimi requisiti di indipendenza richiesti per gli amministratori;
- non abbiamo ricevuto alcuna segnalazione di violazione del Modello di Organizzazione e Gestione ex D.Lgs. 231/01 da parte dell'Organismo di Vigilanza;
- abbiamo verificato l'espletamento degli adempimenti correlati alle normative "*Market abuse*" e "*Tutela del risparmio*" in materia di informativa societaria e di "*Internal Dealing*".

Sulla scorta dei principi menzionati e delle informazioni assunte durante le verifiche di legge e la partecipazione agli incontri con i responsabili della gestione e del controllo interno, siamo pervenuti alle seguenti conclusioni:

1) Amministrazione

Il Collegio Sindacale, avendo partecipato alle riunioni del Consiglio di Amministrazione, dalle informazioni ottenute in tale sede, dà atto di aver verificato, con esclusione del controllo di merito sull'opportunità e la convenienza delle scelte operate da tale organo, che le operazioni effettuate ed effettuande della Società sono state improntate a principi di corretta amministrazione, risultano conformi alla legge ed allo statuto sociale, non sono in contrasto con le delibere assembleari o tali da compromettere l'integrità del patrimonio aziendale.

2) Struttura organizzativa

Nell'ambito delle competenze riservateci dalle norme contenute nel D.Lgs. 58/1998 e in ottemperanza ai Principi di comportamento del Collegio Sindacale, abbiamo periodicamente incontrato i responsabili della società di revisione legale e della funzione organizzativa, raccogliendo le opportune informazioni.

Ciò ha permesso al Collegio Sindacale di vigilare compiutamente sulla struttura organizzativa della società e di pervenire ad un giudizio di complessiva adeguatezza rispetto alle dimensioni della stessa.

Il Collegio dà atto di aver altresì vigilato sulle modifiche alla struttura organizzativa della Società conseguenti alla scomparsa del Dott. Ingegnatti avvenuta nel corso del 2011.

3) Sistema di controllo interno

Nell'ambito del Consiglio di Amministrazione risultano operanti un Comitato per il controllo interno e ed un Comitato per la Remunerazione, le cui attività sono svolte secondo un programma in linea con le esigenze della Società.

La partecipazione del Preposto al controllo interno, così come la nostra partecipazione alle riunioni del Comitato per il controllo interno ci hanno consentito di coordinare le nostre funzioni di Comitato per il controllo interno e la revisione contabile, assunte in forza dell'art. 19 del D.Lgs. 39/2010, con le attività del Comitato per il controllo interno e, in particolare, svolgere le attività di vigilanza previste dall'art. 19 del D.Lgs. n. 39/2010.

Dalle analisi e dai controlli svolti è quindi emersa una valutazione di sostanziale correttezza ed affidabilità del sistema nel suo complesso.

Abbiamo ricevuto da Reconta Ernst & Young S.p.A. la comunicazione rilasciata ai sensi dell'art. 17, comma 9, lettera a) del D.Lgs. 39/2010, nonché la relazione di cui all'art. 19, comma 3, del D.Lgs. n. 39/2010 nella quale viene dichiarato che non sono emerse questioni fondamentali in sede di revisione legale, né carenze significative nel sistema di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria.

Dalle analisi e dai controlli svolti è quindi emersa una valutazione di sostanziale correttezza ed affidabilità del sistema nel suo complesso.

4) Sistema amministrativo - contabile

E' positiva la nostra valutazione circa le procedure amministrativo-contabili che risultano impostate anche a livello delle società appartenenti al Gruppo.

Riteniamo pertanto il sistema amministrativo-contabile idoneo a rappresentare e monitorare i fatti di gestione, alla formazione dei dati di periodo, alla identificazione, prevenzione e gestione dei rischi di natura finanziaria ed operativa e

di eventuali frodi a danno della società.

Il Presidente ed il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari hanno rilasciato, ai sensi dell'art. 81 – ter del Regolamento Consob n. 11971/1999 successive modifiche ed integrazioni, l'attestazione prevista dall'art. 154-bis comma 5 del T.U.F. (Decreto Legislativo 58/1998).

15. Eventuali proposte da rappresentare all'Assemblea ex art. 153 D.Lgs. 58/1998.

In relazione sia al disposto del secondo comma dell'art. 153 del D.Lgs. 58/1998, sia al generale obbligo di vigilanza di cui all'art. 149 lettera a) di tale decreto, sia ancora all'ordine del giorno dell'Assemblea che prevede la discussione del bilancio di esercizio, il Collegio Sindacale dà atto di aver vigilato sull'osservanza delle norme procedurali e di legge riguardanti la formazione di quest'ultimo.

Evidenziamo che il Bilancio al 31 dicembre 2011 è stato redatto, in ottemperanza al Regolamento Europeo n. 1606/2002 del 19 luglio 2002, in conformità ai principi contabili internazionali (IAS/IFRS).

In base ai controlli effettuati direttamente ed alle informazioni scambiate con la società di revisione legale, preso altresì atto della relazione, ex art. 14 del D.Lgs. 39/2010, di quest'ultima, che esprime un giudizio senza riserve, il Collegio Sindacale ritiene di non avere né osservazioni né proposte sul Bilancio, sulla Relazione sulla Gestione e sulle proposte ivi formulate, che conseguentemente ritiene, per quanto di propria specifica competenza, suscettibili della Vostra approvazione.

Del pari, con specifico riferimento al disposto del secondo comma dell'art. 153 del D.Lgs. 58/1998, il Collegio ritiene di non avere proposte da effettuare in ordine alle altre materie di sua competenza.

Sul punto all'ordine del giorno relativo alla deliberazione da assumersi in materia di acquisto ed alienazione di azioni proprie richiamato quanto esposto dagli Amministratori, il Collegio dà atto che la proposta di delibera è conforme alle prescrizioni di cui agli artt. 2357, 2357-ter del Codice Civile, a quelle di cui all'art. 132 del D.Lgs. 58/1998, nonché a quelle dell'art. 144-bis del Regolamento Consob adottato con delibera n. 11971 del 14 maggio 1999.

Vi rammentiamo infine che per compiuto triennio è scaduto il nostro mandato e nel ringraziarVi per la fiducia accordataci, Vi invitiamo a provvedere in merito.

Torino lì, 26 marzo 2012

I Sindaci

(Prof. Cristiano Antonelli)

(Dott.ssa Ada Alessandra Garzino Demo)

(Dott. Paolo Claretta Assandri)



Reconta Ernst & Young S.p.A.
Corso Vittorio Emanuele II, 83
10128 Torino

Tel. (+39) 011 5161611
Fax (+39) 011 5612554
www.ey.com

**Relazione della società di revisione
ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27.1.2010, n. 39**

Agli Azionisti
della Reply S.p.A.

1. Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio, costituito dal conto economico, dal prospetto di conto economico complessivo, dalla situazione patrimoniale-finanziaria, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto, dal rendiconto finanziario e dalle relative note di commento della Reply S.p.A. chiuso al 31 dicembre 2011. La responsabilità della redazione del bilancio in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D. Lgs. n. 38/2005, compete agli amministratori della Reply S.p.A.. E' nostra la responsabilità del giudizio professionale espresso sul bilancio e basato sulla revisione contabile.
2. Il nostro esame è stato condotto secondo i principi e i criteri per la revisione contabile raccomandati dalla Consob. In conformità ai predetti principi e criteri, la revisione è stata pianificata e svolta al fine di acquisire ogni elemento necessario per accertare se il bilancio d'esercizio sia viziato da errori significativi e se risulti, nel suo complesso, attendibile. Il procedimento di revisione comprende l'esame, sulla base di verifiche a campione, degli elementi probativi a supporto dei saldi e delle informazioni contenuti nel bilancio, nonché la valutazione dell'adeguatezza e della correttezza dei criteri contabili utilizzati e della ragionevolezza delle stime effettuate dagli amministratori. Riteniamo che il lavoro svolto fornisca una ragionevole base per l'espressione del nostro giudizio professionale.

Per il giudizio relativo al bilancio d'esercizio dell'esercizio precedente, i cui dati sono presentati ai fini comparativi, si fa riferimento alla relazione da noi emessa in data 28 marzo 2011.
3. A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio della Reply S.p.A. al 31 dicembre 2011 è conforme agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D. Lgs. n. 38/2005; esso pertanto è redatto con chiarezza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria, il risultato economico ed i flussi di cassa della Reply S.p.A. per l'esercizio chiuso a tale data.

Reconta Ernst & Young S.p.A.
Sede Legale: 00198 Roma - Via Po, 32
Capitale Sociale € 1.402.500,00 i.v.
Iscritta alla S.O. del Registro delle Imprese presso la C.C.I.A.A. di Roma
Codice fiscale e numero di iscrizione 00434000584
P.I. 00891231003
Iscritta all'Albo Revisori Contabili al n. 70945 Pubblicato sulla G.U.
Suppl. 13 - IV Serie Speciale del 17/2/1998
Iscritta all'Albo Speciale delle società di revisione
Consob al progressivo n. 2 delibera n.10831 del 16/7/1997

A member firm of Ernst & Young Global Limited

4. La responsabilità della redazione della relazione sulla gestione e della relazione sul governo societario e gli assetti proprietari in conformità a quanto previsto dalle norme di legge e dai regolamenti compete agli amministratori della Reply S.p.A.. E' di nostra competenza l'espressione del giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione e delle informazioni di cui al comma 1, lettere c), d), f), l), m) e al comma 2, lettera b) dell'art. 123-bis del D.Lgs. 58/98, presentate nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, con il bilancio, come richiesto dalla legge. A tal fine, abbiamo svolto le procedure indicate dal principio di revisione 001 emanato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e raccomandato dalla Consob. A nostro giudizio la relazione sulla gestione e le informazioni di cui al comma 1, lettere c), d), f), l), m) e al comma 2, lettera b) dell'art. 123-bis del D.Lgs. 58/98 presentate nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari sono coerenti con il bilancio d'esercizio della Reply S.p.A. al 31 dicembre 2011.

Torino, 26 marzo 2012

Reconta Ernst & Young S.p.A.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luigi Conti'.

Luigi Conti
(Socio)



Reply S.p.A.
Relazione sul Governo Societario
e gli Assetti Proprietari 2011

Approvata dal Consiglio di Amministrazione il 15 marzo 2012

www.reply.eu

Ai sensi dell'art.123 bis D.Lgs n. 58/1998.

Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari 2011

Indice

- **1. Il sistema di Governo della Società'**
- **2. Informazioni sugli assetti proprietari (ex art. 123-bis, comma 1 del D. Lgs 58/1998) alla data del 15 marzo 2012**
 - A. Struttura del Capitale
 - B. Restrizioni al trasferimento dei titoli
 - C. Partecipazioni rilevanti nel Capitale
 - D. Titoli che conferiscono diritti speciali
 - E. Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto
 - F. Restrizioni al diritto di voto
 - G. Accordi tra azionisti
 - H. Clausole di change of control
 - I. Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie
- **3. Attività' di direzione e coordinamento**
- **4. Compliance**
- **5. Consiglio di Amministrazione**
 - A. Nomina e sostituzione degli Amministratori
 - B. Composizione
 - C. Ruolo del Consiglio di Amministrazione
 - D. Presidente del Consiglio di Amministrazione,
 - E. Amministratori Delegati e Consiglieri Esecutivi
 - F. Amministratori Indipendenti
 - G. Lead Independent Director
- **6. Trattamento delle informazioni societarie**
- **7. Comitati interni al Consiglio**
- **8. Comitato per la Remunerazione**
- **9. Remunerazione degli Amministratori**
- **10. Comitato per il controllo interno**
- **11. Sistema di controllo interno**
 - A. Sistema di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione al processo di informazione finanziaria
 - B. Amministratore Esecutivo incaricato del sistema di Controllo interno e Preposto al Controllo Interno
 - C. Modello organizzativo ex D.Lgs 231/2001
 - D. Società di Revisione
 - E. Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari
- **12. Interessi degli Amministratori e operazioni con parti correlate**
- **13. Nomina dei Sindaci**
- **14. Sindaci**
- **15. Rapporti con gli Azionisti**
- **16. Assemblee**
- **17. Ulteriori pratiche di Governo Societario**
- **18. Cambiamenti dalla chiusura dell'esercizio di riferimento**

1. Il sistema di Governo della Società

Il sistema di Corporate governance della Società e cioè l'insieme delle norme e dei comportamenti adottati per assicurare il funzionamento efficiente e trasparente degli organi di governo e dei sistemi di controllo si ispira ai principi e ai criteri applicativi raccomandati dal Codice di Autodisciplina promosso da Borsa Italiana nella versione del marzo 2006 (di seguito "il Codice").

In quanto Società di diritto italiano con azioni ammesse alle negoziazioni di borsa, sul Mercato MTA, segmento STAR, aderente al Codice, la struttura di governance di Reply S.p.A. - fondata sul modello organizzativo tradizionale - si compone dei seguenti organi: Assemblea dei soci, Consiglio di Amministrazione (che opera per il tramite degli amministratori esecutivi ed è assistito dai Comitati consultivi per il controllo interno, per la remunerazione), Collegio sindacale e Società di revisione.

L'Assemblea è l'organo che, con le sue deliberazioni, esprime la volontà dei soci. Le deliberazioni prese in conformità della legge e dello Statuto vincolano tutti i soci, inclusi quelli assenti o dissenzienti, salvo per questi ultimi il diritto di recesso nei casi consentiti. L'assemblea è convocata secondo le disposizioni di legge e regolamentari previste per le società con i titoli quotati per deliberare sulle materie ad essa riservate dalla legge.

Il Consiglio di Amministrazione ha la funzione di definire gli indirizzi strategici della società e del gruppo ad essa facente capo ed ha la responsabilità di governarne la gestione. A tal fine è investito dei più ampi poteri di amministrazione della Società, che ritiene opportuni per il conseguimento dell'oggetto della società, con la sola esclusione, ovviamente, di quelli che la legge riserva espressamente all'Assemblea.

Il Collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello Statuto e ha in particolare:

- funzioni di controllo sulla gestione dovendo in particolare verificare:
- il rispetto dei principi di buona amministrazione;
- l'adeguatezza della struttura organizzativa della società;
- le modalità di concreta attuazione del Codice;
- l'adeguatezza delle disposizioni impartite alle controllate in relazione agli obblighi di comunicazione al mercato delle informazioni privilegiate;
- funzioni proprie del comitato per il controllo interno e la revisione contabile dovendo in particolare vigilare su:
- il processo di informativa finanziaria;
- l'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna, se applicabile, e di gestione del rischio;
- la revisione legale dei conti annuali e dei conti consolidati;
- l'indipendenza della società di revisione legale.

Ad esso non spetta la revisione legale affidata, come invece richiesto dalla legge, ad una Società di revisione designata dall'Assemblea.

La Società di revisione verifica la regolare tenuta della contabilità e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili nonché che il bilancio separato ed il bilancio consolidato corrispondano alle risultanze delle scritture contabili e degli accertamenti eseguiti e che siano conformi alle norme che li disciplinano. Essa può svolgere gli ulteriori servizi ad essa affidati dal Consiglio di Amministrazione, ove non incompatibili con l'incarico di revisione legale. Completano la governance il Sistema di controllo interno ed il Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs. n. 231/2001 e la struttura dei poteri e delle deleghe, come in seguito rappresentati.

Nella presente Relazione è riprodotta la struttura di governance esaminata dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 15 marzo 2012 e si dà conto, delle raccomandazioni, del Codice che il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto di non attuare, fornendone la relativa motivazione.

La Relazione di Corporate governance, che costituisce parte integrante della Relazione sulla Gestione, e lo Statuto sono consultabili sul sito della società (www.reply.eu – Investors – Corporate Governance).

2. Informazione sugli assetti proprietari (ex art. 123-bis, comma 1, del D.Lgs. 58/1998) alla data del 15 marzo 2012

A. Struttura del capitale

Si riepiloga di seguito la struttura del capitale di Reply S.p.A.

Il capitale sottoscritto e versato, alla data del 15 marzo 2012, risulta pari ad Euro 4.795.885,64, diviso in 9.222.857 azioni ordinarie del valore nominale di Euro 0,52 – si rende noto che non sussistono altre categorie di azioni.

Il capitale può ulteriormente essere aumentato sino ad un massimo di euro 75.400,00 a seguito dell'esercizio delle stock option, aventi ad oggetto la sottoscrizione, a prezzi predeterminati, di azioni ordinarie Reply, esistenti alla data del 31 dicembre 2011, non ancora esercitate, come meglio precisato nel paragrafo “Piani di stock option” della Relazione sulla gestione e nel seguente prospetto:

Piano	Delibera assembleare	CdA di assegnazione	N. beneficiari	Prezzo di esercizio	Periodo di esercizio	N. opzioni
2004	11/06/2004	12/05/2006	9	21,339	12/05/2009 – 12/05/2014	135.000
2006	15/06/2006	08/08/2006	1	18,662	08/08/2009 – 08/08/2014	10.000

B. Restrizioni al trasferimento di titoli

Lo Statuto della società non prevede restrizioni al trasferimento delle azioni.

C. Partecipazioni rilevanti nel capitale

Dalle risultanze del libro dei soci, dalle comunicazioni ricevute ai sensi di legge e dalle altre informazioni a disposizione alla data del 15 marzo 2012, gli azionisti che direttamente o indirettamente detengono, anche per interposta persona, società fiduciarie e società controllate, partecipazioni superiori al 2% del capitale con diritto di voto sono i seguenti:

Dichiarante	Azionista Diretto	Quota % su capitale sociale	Quota % su capitale votante
Rizzante Mario	Alika S.r.l.	53,5214	53,5214
	Rizzante Mario	0,1095	0,1095
	Totale	53,6309	53,6309
Kairos Partners Sgr S.p.A.	Kairos Partners Sgr S.p.A.	4,7598	4,7598
Anima Sgr S.p.A.	Anima Sgr S.p.A.	4,0534	4,0534
Highclere International	Highclere International		
Investors Limited	Small Companies Fund	3,5656	3,5656
Lodigiani Riccardo	Lodigiani Riccardo	2,0991	2,0991
BNY Mellon Service Kapitalanlage	BNY Mellon Service Kapitalanlage	2,0565	2,0565
Reply S.p.A.	Reply S.p.A.	2,0093	2,0093

D. Titoli che conferiscono diritti speciali

Non sono stati emessi titoli che conferiscono diritti speciali di controllo.

E. Partecipazione azionaria dei dipendenti: meccanismo di esercizio dei diritti di voto

Non è previsto un sistema di partecipazione azionaria dei dipendenti che comporti che il diritto di voto non sia esercitato direttamente dagli stessi.

F. Restrizioni al diritto di voto

Lo Statuto della società non prevede restrizioni all'esercizio del diritto di voto.

G. Accordi tra azionisti

Alla data della presente Relazione, alla Società consta l'esistenza dei seguenti patti parasociali rilevanti ai sensi dell'art. 122 del D.Lgs. n. 58/1998, aventi all'origine ad oggetto partecipazioni complessivamente superiori al 2% del capitale sociale:

1. Accordo del 9 novembre 2004, tacitamente rinnovato fino al 9 novembre 2010 e successivamente per un periodo ulteriore di tre anni fino al 9 novembre 2013, con il quale i soci della società Alike s.r.l. con sede in Torino corso Francia n. 110, capitale sociale di euro 90.600,00 (novantamila seicento virgola zerozero) interamente versato, codice fiscale e numero di iscrizione del Registro delle Imprese di Torino 07011510018, titolari di quote pari a complessivi nominali euro 46.206,00 (quarantaseimiladuecentosei virgola zerozero) rappresentanti il 51% (cinquantuno per cento) del capitale e precisamente:
 - signor Mario Rizzante titolare di una quota di nominali euro 5.706,00 (cinquemilasettecentosei virgola zerozero), pari a circa il 6,3% (sei virgola tre per cento) del capitale sociale;
 - signora Maria Graziella Paglia, titolare di una quota di nominali euro 17.100,00 (diciassettemilacento virgola zerozero) pari a circa il 18,87% (diciotto virgola ottantasette per cento) del capitale sociale;
 - signora Tatiana Rizzante, titolare di una quota di nominali euro 11.700,00 (undicimilasettecento virgola zerozero) pari a circa il 12,91% (dodici virgola novantuno per cento) del capitale sociale;
 - signor Filippo Rizzante, titolare di una quota di nominali euro 11.700,00 (undicimilasettecento virgola zerozero) pari a circa il 12,91% (dodici virgola novantuno per cento) del capitale sociale;hanno stipulato un Patto parasociale ex articolo 122 del TUF, della durata di tre anni rinnovabile automaticamente per successivi periodi di eguale durata laddove almeno una delle parti non comunichi la disdetta con preavviso scritto alle altre di almeno sei mesi, avente ad oggetto l'esercizio del diritto di voto nella società "Alike S.r.l." controllante della società Reply S.p.A.
2. Convenzione del 21 maggio 2009, con la quale i Signori: Luigi Luoni, Fabrizio Alberton, Nicola Angelina, Nicola Canepa, Marco Cossutta e Carlo Gotta risultano alla data odierna, impegnati nei confronti della Società per complessive numero 81.505 (ottantunomila cinquecentocinque) Azioni Reply pari al 0,88% del capitale sociale, a non effettuare, direttamente o indirettamente, ovvero a non annunciare pubblicamente l'intenzione di effettuare, direttamente o indirettamente i seguenti atti: offrire vendere e in generale a non disporre in alcun modo delle azioni di loro titolarità e dei diritti sulle stesse ad essi spettanti, fatto salvo quanto previsto dall'articolo 123 del D.Lgs. 24/02/1998 n. 58 s.m.i., secondo i termini e le seguenti modalità:

Il Signor Luigi Luoni:

 - quanto a numero 35.195 (trentacinquemila centonovantacinque) azioni pari allo 0,38% (zero virgola trentotto per cento) per la durata di trentasei mesi successivi alla data del 21 maggio 2009.

I Signori: Fabrizio Alberton, Nicola Angelina, Nicola Canepa, Marco Cossutta, Carlo Gotta:

 - quanto a n. 9.262 (novemila duecentosessantadue) azioni ciascuno pari allo 0,10% (zero virgola dieci per cento) per la durata di trentasei mesi successivi alla data del 21 maggio 2009.

H. Clausole di change of control e disposizioni statutarie in materia di Opa

In merito agli accordi che potrebbero estinguersi in relazione al cambiamento del controllo di Reply S.p.A. si segnala quanto segue:

Contratti di finanziamento

Reply S.p.A., in data 31 marzo 2009 ha sottoscritto un Contratto di Finanziamento con Intesa San Paolo S.p.A. per l'importo di 50.000.000 Euro.

Detto contratto avente la principale finalità di finanziare il Gruppo per esigenze connesse ad operazioni di acquisizioni totalitarie o maggioritarie di società italiane e/o europee, attribuisce alla banca finanziatrice, la facoltà di recesso dallo stesso nel caso in cui si modifichi il controllo diretto o indiretto ai sensi dell'art. 2359 del C.c. di Reply S.p.A.

Contratti e accordi

Nell'ambito di alcuni contratti e accordi commerciali stipulati da Reply S.p.A. è previsto l'onere di comunicazione del cambiamento di controllo; la Società è altresì parte di accordi in cui la clausola di change of control potrebbe comportarne la risoluzione.

Tali accordi, nel complesso non significativi rispetto all'attività del Gruppo, sono soggetti a vincoli di confidenzialità.

Opa

Lo Statuto di Reply non deroga disposizioni sulle passivity rule previste dall'art. 104, commi 1 e 2 del TUF né prevede l'applicazione delle regole di neutralizzazione contemplate dall'art. 104-bis, commi 2 e 3 del TUF.

I. Deleghe ad aumentare il capitale sociale e autorizzazioni all'acquisto di azioni proprie

Il Consiglio di Amministrazione è stato delegato dall'Assemblea degli Azionisti ad aumentare il capitale sociale ai sensi dell'art. 2443 del C.c.

Le informazioni sintetiche relative alle deleghe in essere sono riportate nel prospetto che segue:

Delibera		Scadenza	Importo Delega		Delega Esercitata	
			Euro	Azioni	Euro	Azioni
Assemblea	Delega					
14/06/2007	Delega al Consiglio di Amministrazione di aumento di capitale sociale, ai sensi dell'art. 2349 del Codice Civile da assegnare ai dipendenti e dirigenti della società Capogruppo e alle società della stessa controllate che ricoprono posizioni di particolare rilevanza ai fini del conseguimento degli obiettivi complessivi del Gruppo.	14/06/2012	104.000,00	200.000	-	-
28/04/2011	Delega al Consiglio di Amministrazione di aumento del capitale sociale con esclusione del diritto di opzione da eseguirsi in forma scindibile a pagamento da liberarsi mediante conferimenti in natura di partecipazioni in società di capitali aventi oggetto analogo o affine a quello della società o comunque funzionali allo sviluppo dell'attività.	28/04/2016	312.000	600.000	-	-

L'Assemblea, con delibera del 28 aprile 2011, ha concesso l'autorizzazione all'acquisto di azioni proprie ai sensi dell'art. 2357 e seguenti del C.c. secondo le seguenti modalità:

numero di azioni: tenuto conto delle azioni proprie già possedute dalla Società a detta data, di massime numero 743.759 azioni ordinarie da nominali Euro 0,52, corrispondenti al 8,0643% dell'esistente capitale sociale, nel limite di un impegno massimo di spesa di Euro 30.000.000;

durata: periodo di 18 mesi, vale a dire dal 28 aprile 2011 al 28 ottobre 2012, con sostituzione dell'autorizzazione

concessa con delibera assembleare del 29 aprile 2010;

corrispettivo minimo di acquisto: valore nominale dell'azione ordinaria (attualmente Euro 0,52);

corrispettivo massimo: non superiore al prezzo ufficiale delle contrattazioni registrate sul Mercato MTA il giorno precedente l'acquisto maggiorato del 15%, con un impegno finanziario massimo di Euro 30.000.000 (trentamiloni);

autorizzazione alla cessione: (i) sia mediante alienazione in Borsa o ai blocchi, sia offerta pubblica; (ii) mediante cessione, conferimento, scambio, assegnazione, permuta quale corrispettivo per l'acquisto di partecipazioni e/o per la conclusione di accordi con *partners* strategici; (iii) a seguito di conclusione di accordi con singoli amministratori, dipendenti e/o collaboratori della società ovvero delle società da questa direttamente o indirettamente controllate, che non rientrino tra i piani di assegnazioni gratuita di azioni ex art. 114 bis del TUF; (iv) mediante assegnazione a titolo gratuito in conformità alle disposizioni attuative dei piani di Stock Granting.

Alla data della chiusura dell'esercizio, il numero delle azioni proprie possedute è pari a 210.914.

La Società ha approvato in data 14 giugno 2007 un piano di incentivazione azionaria a favore di amministratori, dipendenti e dirigenti della Società e delle società dalla stessa controllate che ricoprono posizioni di particolare rilevanza ai fini del conseguimento degli obiettivi complessivi del gruppo; piano da realizzarsi tramite assegnazione gratuita di azioni ordinarie (Stock Granting), la cui provvista sarà rappresentata da azioni proprie della società e/o da nuove azioni emesse ai sensi dell'articolo 2349 del Codice civile. Al servizio di detto piano, l'Assemblea ha attribuito la delega al Consiglio di amministrazione, per deliberare, anche in più volte e per un periodo massimo di cinque anni, un aumento gratuito di capitale sociale, ai sensi dell'articolo 2349 del Codice civile, di massimi nominali Euro 104.000,00 corrispondenti ad un numero massimo di 200.000 azioni ordinarie. Alla data della presente Relazione, il piano di incentivazione azionaria di Stock Granting non è ancora stato attivato.

La Società ha delegato in data 28 aprile 2011 il Consiglio di Amministrazione, ai sensi dell'art. 2443 del Codice civile, ad aumentare il capitale sociale con sovrapprezzo ed esclusione del diritto di opzione per gli azionisti, ai sensi art. 2441 comma 4, fino ad un importo massimo di nominali euro 312.000 mediante emissione di massime numero 600.000 azioni ordinarie Reply S.p.A. da nominali euro 0,52 cadauna, da eseguirsi, in una o più tranche, e pertanto in forma scindibile, per un periodo massimo di cinque anni.

Le azioni di nuova emissione saranno da liberarsi mediante conferimenti in natura di partecipazioni in società di capitali aventi oggetto analogo o affine a quello della società o comunque funzionali allo sviluppo dell'attività.

Il Consiglio di Amministrazione nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 2441, comma 6, codice civile, dovrà determinare il prezzo di emissione delle azioni tenendo conto dell'oggettivo riferimento fornito dalle condizioni del mercato borsistico al momento della singola operazione di aumento del capitale sociale ed, in subordine, facendo anche riferimento alle risultanze dell'applicazione delle metodologie di valutazione più comunemente riconosciute ed utilizzate nella pratica professionale a livello internazionale, che fanno riferimento ai multipli di mercato delle società comparabili e a metodologie di tipo finanziario e reddituale eventualmente comparate e ponderate secondo criteri comunemente riconosciuti ed utilizzati, rispettando comunque il prezzo minimo di emissione per azione fissato nel valore unitario per azione del patrimonio netto consolidato risultante dall'ultimo bilancio chiuso e approvato dal Consiglio di Amministrazione anteriormente alla delibera consiliare di aumento del capitale.

Si precisa che:

- le informazioni richieste dall'articolo 123-bis, comma primo, lettera i) del TUF sono illustrate nella sezione della Relazione sulla remunerazione;
- le informazioni richieste dall'articolo 123-bis, comma primo, lettera l) del TUF sono illustrate nella sezione della presente Relazione dedicata al consiglio di amministrazione.

3. Attività di direzione e coordinamento

Reply S.p.A. non è soggetta ad attività di direzione e coordinamento ai sensi dell'art. 2497 e seguenti del C.c.

La società controllante non esercita attività di direzione e coordinamento nei confronti di Reply S.p.A. in quanto ha assunto sostanzialmente la configurazione di holding di partecipazioni, priva di autonoma struttura organizzativa e, di conseguenza, non esercita, in fatto, la direzione unitaria di Reply S.p.A..

Tutte le società italiane controllate, direttamente o indirettamente, da Reply S.p.A. hanno provveduto agli adempimenti pubblicitari previsti dall'articolo 2497-bis del C.c., indicando nella Reply S.p.A. il soggetto alla cui attività di direzione e coordinamento sono soggette.

4. Compliance (ex art. 123-Bis, comma 2, lettera a), TUF)

La presente Relazione riflette ed illustra la struttura di governo societario che la Società si è data in aderenza alle indicazioni contenute nel Codice, disponibile sul sito www.borsaitaliana.it ed a cui la Società ha aderito.

Il Consiglio di Amministrazione è sempre disponibile a valutare gli ulteriori nuovi orientamenti che dovessero intervenire nel Codice di Autodisciplina ed il loro eventuale recepimento nel sistema di Corporate Governance della Società, sempreché, compatibilmente con la realtà aziendale, le raccomandazioni formulate permettano di accrescere ulteriormente l'affidabilità della Società presso gli investitori.

Reply S.p.A. e le sue controllate aventi rilevanza strategica, per quanto consta il Consiglio di Amministrazione, non sono soggette a disposizioni di legge non italiane che influenzano la struttura di corporate governance dell'Emittente.

5. Consiglio di Amministrazione

A. Nomina e sostituzione degli amministratori

La nomina e la sostituzione degli amministratori è disciplinata dall'art. 16 (Nomina degli amministratori) dello Statuto, riprodotto nel sito internet della Società (www.reply.eu – sezione Investors – Corporate Governance).

L'art. 16 dello Statuto della Società, è stato riformulato, con delibera dell'Assemblea Straordinaria degli Azionisti del 14 giugno 2007, al fine di aderire alle modifiche normative legislative e regolamentari introdotte anche in materia di applicazione del meccanismo del "voto di lista", nonché al Principio 6.P.1 del Codice che prevede che la nomina degli amministratori avvenga secondo un procedimento trasparente che garantisca, tra l'altro, tempestiva ed adeguata informazione sulle caratteristiche personali e professionali dei candidati alla carica. Lo stesso articolo è stato modificato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 26 ottobre 2010 per recepire le modifiche obbligatorie conseguenti alla disciplina introdotta dal D.Lgs. n. 27/2010 (esercizio di alcuni diritti degli azionisti di società quotate).

L'art. 16 dello Statuto della Società, prevede, tra l'altro, che:

- le liste dei candidati alla carica di amministratore devono essere depositate presso la sede della Società almeno venticinque giorni prima di quello fissato per l'assemblea; almeno ventuno giorni prima della data fissata per l'assemblea, le liste, corredate dalle informazioni e dichiarazioni richieste, devono essere messe a disposizione del pubblico;
- hanno diritto a presentare le liste soltanto gli azionisti che da soli o insieme ad altri rappresentino almeno una quota minima di partecipazione pari al 2,5% delle azioni aventi diritto di voto nell'assemblea ordinaria ovvero la eventuale minore quota minima di partecipazione richiesta per effetto di inderogabili disposizioni di legge o regolamentari;

- ai fini della partecipazione al riparto degli amministratori da eleggere, non si tiene conto delle liste presentate che non abbiano conseguito una percentuale di voto almeno pari alla metà di quella richiesta per la presentazione delle stesse;
 - il meccanismo del voto prevede che dalla lista che ottiene la maggioranza dei voti espressi dagli azionisti sono tratti, nell'ordine progressivo con il quale sono elencati nella lista stessa, i cinque settimi degli amministratori da eleggere, mentre i restanti sono tratti dalle altre liste, garantendo in ogni caso che almeno uno dei componenti risulti espresso dalla lista di minoranza che abbia ottenuto il maggior numero di voti e che non sia collegata in alcun modo, neppure indirettamente, con i soci che hanno presentato o votato la lista risultata prima per numero di voti.
 - qualora, a seguito dell'applicazione del procedimento che precede, non risulti nominato il numero minimo di amministratori indipendenti, l'ultimo candidato eletto in ciascuna lista che abbia espresso almeno un amministratore, prese in ordine di numero di voti ottenuto, sarà sostituito dal candidato indipendente immediatamente successivo nella rispettiva lista e ciò fino a concorrenza del numero minimo di amministratori indipendenti da eleggere.
 - lo statuto prevede che gli amministratori indipendenti devono possedere oltre i requisiti di indipendenza stabiliti per i Sindaci dall'art. 148, comma 3, del d.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 gli ulteriori requisiti previsti dai codici di comportamento cui la società ha aderito, nel caso specifico il Codice.
- Il Consiglio di Amministrazione non ha adottato un piano per la successione degli Amministratori Esecutivi.

B. Composizione

Il Consiglio di Amministrazione della società è composto da un numero variabile di componenti da un minimo di 3 ad un massimo di 11 membri. La determinazione del numero dei componenti è effettuata dall'Assemblea degli Azionisti. Come richiesto dal Codice, il Consiglio di Amministrazione è composto da amministratori esecutivi e non esecutivi; il numero, la competenza, l'autorevolezza e la disponibilità di tempo degli amministratori non esecutivi sono tali da garantire che il loro giudizio possa avere un peso significativo nell'assunzione delle decisioni consiliari. Attualmente, la società ha un Consiglio di Amministrazione composto di sette (7) Amministratori di cui quattro (4) esecutivi:

- | | |
|--------------------------|--------------------------------------|
| - Dott. Mario Rizzante | Presidente e Amministratore Delegato |
| - Ing. Tatiana Rizzante | Amministratore Delegato |
| - Dott. Oscar Pepino | Consigliere Esecutivo |
| - Ing. Claudio Bombonato | Consigliere Esecutivo |
- e tre (3) non Esecutivi ed Indipendenti:
- Dott. Fausto Forti (Lead Independent Director)
 - Prof. Marco Mezzalama
 - Prof. Carlo Alberto Carnevale Maffè

Gli Amministratori non Esecutivi ed Indipendenti apportano le loro specifiche competenze nelle discussioni consiliari, contribuendo all'assunzione di decisioni conformi all'interesse sociale.

I suddetti Amministratori sono stati nominati con deliberazione assembleare del 29 aprile 2009 sulla base della lista presentata dall'azionista di maggioranza Alike S.r.l.

Il mandato dei suddetti Amministratori scadrà con l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2011.

L'Assemblea che sarà convocata il 27 aprile 2012 in prima convocazione dovrà deliberare in merito al rinnovo dell'organo amministrativo.

Gli Amministratori agiscono e deliberano con cognizione di causa e in autonomia di giudizio, perseguendo l'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti. Essi ricoprono la carica consapevoli di poter dedicare all'incarico il tempo necessario per uno svolgimento diligente.

Il Presidente coordina le attività e guida lo svolgimento delle riunioni del Consiglio di Amministrazione e si adopera affinché i suoi componenti siano informati con adeguato anticipo, sui punti di particolare rilievo, sugli elementi utili per parteciparvi proficuamente, fatte salve le esigenze di necessità, urgenza o riservatezza.

Il Presidente, inoltre, per il tramite delle competenti funzioni aziendali, si adopera affinché gli Amministratori partecipino ad iniziative volte ad accrescere la loro conoscenza della realtà e delle dinamiche aziendali e siano informati sulle principali novità legislative e regolamentari che riguardano la Società e gli organi sociali.

A seguito della scomparsa dell'Amministratore Delegato, Dott. Sergio Ingegnatti, verificatasi il 22 gennaio 2011, l'Assemblea degli Azionisti del 28 aprile 2011 ha deliberato di ridurre il numero degli Amministratori in carica da otto a sette.

Si riporta nella tabella che segue la composizione del Consiglio di Amministrazione con l'indicazione delle principali informazioni sulla composizione, anche ai sensi e per gli effetti, dell'art. 144-decies del Regolamento Emittenti Consob.

Nominativo	Carica	Consiglio di Amministrazione								Comitato Controllo Interno		Comitato Remunerazione	
		In carica	L(**)	E	N.E	I.da codice	I. TUF	Partecip. %	Altri incarichi	Presenza	Partecip. %	Presenza	Partecip. %
Mario Rizzante	Presidente e	Dal 29/04/09	M	X	-	-	-	100,00%	1	-	-	-	-
	Amministratore Delegato	Al 31/12/11(*)											
Sergio Ingegnatti	Amministratore Delegato	Dal 29/04/09	M	X	-	-	-	-	N/A	-	-	-	-
		Al 22/01/11(*)(***)											
Tatiana Rizzante	Amministratore Delegato	Dal 29/04/09	M	X	-	-	-	100,00%	2	-	-	-	-
		Al 31/12/11(*)											
Oscar Pepino	Consigliere Esecutivo	Dal 29/04/09	M	X	-	-	-	80,00%	N/A	-	-	-	-
		Al 31/12/11(*)											
Claudio Bombonato	Consigliere Esecutivo	Dal 29/04/09	M	X	-	-	-	100,00%	1	-	-	-	-
		Al 31/12/11(*)											
Fausto Forti	Lead Independent	Dal 29/04/09	M		X	X	X	80,00%	1	X	100%	X	100%
	Director	Al 31/12/11(*)											
Marco Mezzalama	Consigliere non esecutivo ed indipendente	Dal 29/04/09	M		X	X	X	100,00%	N/A	X	100%	X	100%
		Al 31/12/11(*)											
Carlo Alberto Carnevale Maffé	Consigliere non esecutivo ed indipendente	Dal 29/04/09	M		X	X	X	100,00%	1	X	100%	X	100%
		Al 31/12/11(*)											
Numero di riunioni svolte nel corso del 2011					Riunioni del C.d.A.: 5					Riunioni del Comitato controllo interno: 2		Riunioni del Comitato Remunerazione: 2	

(*) in carica fino alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2011

(**) in occasione dell'ultima nomina il quorum richiesto per la presentazione delle liste è stato pari a 2,5%. La nomina è avvenuta all'unanimità con il voto favorevole del 56,718% del capitale sociale.

(***) Cessazione della carica a seguito del decesso avvenuto in data 22.01.2011

Legenda:

L: lista

M/m: M/lista di maggioranza, m/lista di minoranza

E: Esecutivo

N.E.: non esecutivo

I: indipendente;

I TUF: indipendente ai sensi dell'art. 148 TUF

Di seguito si riportano le sintetiche informazioni sulle caratteristiche personali e professionali dei membri del Consiglio di Amministrazione della società attualmente in carica:

Mario Rizzante (Presidente, Amministratore Delegato e fondatore Reply S.p.A.)

Laureato in Scienze dell'Informazione all'Università di Torino. Negli anni '70, nel Gruppo Fiat, si occupa di diversi progetti per l'automazione di fabbrica. Nel 1981, lascia il Gruppo Fiat per fondare Mesarteam S.p.A., società attiva nella System Integration che, in pochi anni, porta a divenire uno dei riferimenti nel settore dell'ICT in Italia. Ceduta la Mesarteam, nel 1990, a Sligos, società del Gruppo Crédit Lyonnais, contribuisce come Presidente al potenziamento delle attività presso grandi clienti internazionali. Nel 1994 entra in Digital (oggi HP), come Southern Europe Territory Manager della Consulenza e della System Integration. Nel giugno del 1996, insieme ad alcuni partner, decide di affrontare una nuova sfida imprenditoriale: fondare una società di consulenza e system integration specializzata sulle nascenti tecnologie internet. Nasce Reply. In soli quattro anni dalla fondazione, nel dicembre 2000, Mario Rizzante porta Reply in Borsa, quotandola a Milano. Nel 2006 entra a far parte del Supervisory Board di Reply Deutschland AG (Germania), società quotata al mercato di Francoforte e controllata di Reply S.p.A., di cui ricopre la carica di Presidente.

Tatiana Rizzante (Amministratore Delegato di Reply S.p.A.)

Laureata in Ingegneria Informatica presso il Politecnico di Torino. Nel 1995, appena laureata, si dedica all'attività di sperimentazione e ricerca sulle tecnologie internet in collaborazione con Politecnico di Torino e Csel. Nel 1996, in Technology Reply s.r.l. partecipa attivamente a progetti per la realizzazione di siti Intranet, network computing e information retrieving, prosegue la sua carriera all'interno del Gruppo Reply assumendo il ruolo di Direttore Tecnico di Sytel Reply S.r.l., con l'incarico di sviluppare un centro di competenza nell'area relativa ai servizi Internet per operatori di Telecomunicazioni. Nel 2002, come Senior Partner di Reply ha l'incarico di seguire la linea di business "Architetture Tecnologiche e Portali", nonché le attività di marketing, comunicazione e partnership. Nel 2003, entra nel Consiglio di Amministrazione di Reply con la qualifica di Consigliere e continua ad occuparsi per il Gruppo delle attività Sales & Marketing per l'Italia. Nel 2006, viene nominata Amministratore Delegato di Reply S.p.A. e nello stesso anno entra a far parte del Supervisory Board di Reply Deutschland AG (Germania), società quotata al mercato di Francoforte e controllata di Reply S.p.A. Da aprile del 2011 riveste la carica di Consigliere indipendente della società Ansaldo Sts S.p.A. (società del Gruppo Finmeccanica).

Oscar Pepino (Amministratore Esecutivo e fondatore di Reply S.p.A.)

Laureato in Scienze dell'Informazione presso l'Università degli Studi di Torino nel 1977. Nel 1981, fonda Mesarteam S.p.A., società attiva nella System Integration in cui ricopre la posizione di responsabile della sede di Milano. Ceduta la Mesarteam, nel 1990, a Sligos, società del Gruppo Crédit Lyonnais, entra in Digital (oggi HP), dove ricopre il ruolo di consulente informatico. Nel giugno del 1996 partecipa alla fondazione di Reply in qualità di Amministratore Delegato con l'incarico di Direttore Tecnico e qualità del Gruppo Reply. Attualmente, all'interno del Gruppo ricopre il ruolo di: Responsabile dell'Operation Office a cui afferiscono: i sistemi informativi, la qualità, la responsabilità delle sedi operative, la Pm Accademy e Cmmi; l'incarico di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno, nonché le funzioni attribuite al titolare di tale incarico secondo la Procedura per le Operazioni con Parti correlate.

Claudio Bombonato (Amministratore Esecutivo di Reply S.p.A.)

Laureato in Ingegneria Aeronautica presso il Politecnico di Torino, un PHD in Ingegneria Aerospaziale presso l'Università di Torino e un Master in Business Administration presso l'Università Bocconi di Milano. Dopo 10 anni di esperienza professionale, in Fiat Divisione Aviazione e Ibm Italia, nel 1981 entra in McKinsey dove si occupa principalmente del settore bancario e Ict. Nel 1986 diventa Partner e leader in Italia delle practices Istituzioni finanziarie e Ict. Nel 1990, viene nominato da McKinsey Director delle società e membro del leadership group europeo sulle Financial Institutions. Per diversi anni, è stato Responsabile Europeo della practice Commercial Banking. Nel 2006, ha lasciato McKinsey ed è stato nominato Senior Advisor per l'Europa di Morgan Stanley (settore Istituzioni Finanziarie in Italia). E' autore di ampia pubblicistica su tematiche strategiche, organizzative e tecnologiche per il settore finanziario e per il settore pubblico. E' stato consigliere della società SI Holding. Attualmente, è consigliere delle società Fonspa.

Fausto Forti (Amministratore Indipendente e Lead Independent Director di Reply S.p.A.)

Laureato in Matematica. Dal 1974 al 1983 ha ricoperto diversi incarichi in Iveco S.p.A. (Gruppo Fiat) tra cui: IS e Responsabile gestione Ricambi della filiale in Brasile; dal 1983 al 1994 in Fiat Auto S.p.A., ricopre il ruolo di Direttore della Logistica. Dal 1994 al 2004 entra nel Gruppo Tnt – divisione Logistica – dove assume il ruolo di Amministratore Delegato della Business Unit Italy e Sud America. Nel 2005 entra in DHL Express Mediterranean (Italia, Grecia, Cipro, Malta, Israele), Gruppo Deutsche Post DHL, assumendo il ruolo, che ricopre ancora ad oggi, di Presidente e Amministratore Delegato. E' stato dal 2000 al 2006 Presidente di Assologistica (Associazione Italiana delle Aziende di Logistica). Da aprile 2010 è Presidente di Confetra (Confederazione italiana delle Associazioni di Trasporto e Logistica).

Marco Mezzalama (Amministratore Indipendente di Reply S.p.A.)

Laureato in ingegneria elettronica presso il Politecnico di Torino nel 1972, è Professore ordinario di Sistemi di Elaborazione. Dal 2005 riveste la carica di Vice Rettore per i sistemi informatici presso il Politecnico di Torino. Dal 2001 al 2005 è stato Pro-Rettore (Vicario). Dal 1993 fino al 2001 ha ricoperto la carica di Vice Rettore per i sistemi informativi, è membro corrispondente dell'Accademia delle Scienze di Torino. Ricopre inoltre, varie cariche presso enti di ricerca e/o del settore ICT, di cui attualmente è membro, in rappresentanza del Politecnico.

Carlo Alberto Carnevale Maffè (Amministratore Indipendente di Reply S.p.A.)

E' docente di Strategia presso la Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi, dove è stato fondatore e coordinatore del Master in Strategia Aziendale (MISA). E' responsabile del corso di Business Strategy per il Bachelor in International Economics and Management. Insegna al Media MBA della Steinbeis University di Berlino e al Master in Intelligence della University of Malta, e ha svolto attività di docenza presso la Graduate School of Business della Columbia University e la Stern School of Business della New York University. E' membro dello Steering Committee "E-business Policies" della Commissione Europea DG Enterprise. E' editorialista di MF-Milano Finanza e collabora regolarmente a diverse testate giornalistiche e televisive nazionali e internazionali, quali CNBC International/Class CNBC e Il Sole 24 Ore. E' membro del comitato scientifico di Assodigitale e dell'editorial review board di "Economia & Management". E' Amministratore Indipendente di Società del comparto Technology, Media and Telecommunications, alcune delle quali sono quotate in Borsa. Svolge attività di advisor strategico per primarie aziende nazionali ed internazionali. Ha pubblicato numerosi articoli, libri e casi aziendali, ed è regolarmente presente con interviste e commenti su alcune tra le più importanti testate economico-finanziarie internazionali.

I criteri per la valutazione del requisito di indipendenza degli Amministratori non sono stati integrati o modificati. Il Consiglio di Amministrazione ha verificato, alla medesima data di approvazione della presente Relazione, le cariche di Amministratore e Sindaco ricoperte dagli Amministratori in altre società quotate, in società finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni.

Da detta verifica risulta quanto segue:

- il Dott. Mario Rizzante, è Presidente del Supervisory Board di Reply Deutschland AG., società di diritto tedesco controllata da Reply S.p.A, quotata sul mercato azionario di Francoforte;
- l'Ing. Tatiana Rizzante è membro del Supervisory Board di Reply Deutschland AG., società di diritto tedesco controllata da Reply S.p.A., quotata sul mercato azionario di Francoforte e Consigliere Indipendente della società Ansaldo Sts S.p.a. (Gruppo Finmeccanica);
- l'Ing. Claudio Bombonato, risulta Presidente del Consiglio di Amministrazione di Fonspa S.p.A.;
- il Prof. Marco Mezzalama risulta membro dei Consigli di Amministrazione del, Compagnia di San Paolo, Cineca Consorzio Interuniversitario e Consorzio Topix;
- il Prof. Carlo Alberto Carnevale Maffè risulta membro del Consiglio di Amministrazione di Poligrafica San Faustino S.p.A.;
- il Dott. Fausto Forti risulta Presidente e Amministratore Delegato del Consiglio di Amministrazione della Società DHL Express Italy S.r.l.

Diversamente da quanto raccomandato dal Codice, il Consiglio di Amministrazione ha preferito non esprimere il proprio orientamento in merito al numero massimo di incarichi compatibili con un efficace svolgimento della carica di amministratore dell'emittente, in quanto ha ritenuto che tale valutazione spetti, in primo luogo, ai soci in sede di designazione degli amministratori e al singolo amministratore all'atto di accettazione della carica e successivamente con periodicità annuale.

C. Ruolo del Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo collegiale di gestione della società investito di ogni potere inerente l'amministrazione ordinaria e straordinaria della società.

Il Consiglio di Amministrazione svolge primariamente una funzione di indirizzo e controllo in ordine alla generale attività della Società e del Gruppo ad essa facente capo, ferme restando le competenze di legge dei vari soggetti giuridici componenti il gruppo.

In particolare, in aderenza al Codice di Autodisciplina il Consiglio di Amministrazione:

- a) esamina e approva i piani strategici, industriali e finanziari dell'emittente e del gruppo di cui esso sia a capo, il sistema di governo societario dell'emittente stesso e la struttura del gruppo medesimo;
- b) valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile generale dell'emittente e delle controllate aventi rilevanza strategica predisposto dagli amministratori delegati, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e alla gestione dei conflitti di interesse;
- c) attribuisce e revoca le deleghe agli amministratori delegati ed esecutivi definendone i limiti e le modalità di esercizio; stabilisce altresì la periodicità, comunque non superiore al trimestre, con la quale gli organi delegati devono riferire al consiglio circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe loro conferite;
- d) determina, esaminate le proposte dell'apposito comitato e sentito il collegio sindacale, la remunerazione degli amministratori delegati e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche, nonché, qualora non vi abbia già provveduto l'assemblea, la suddivisione del compenso globale spettante ai membri del consiglio;

- e) valuta il generale andamento della gestione, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dagli organi delegati, nonché confrontando, periodicamente, i risultati conseguiti con quelli programmati;
- f) esamina e approva preventivamente le operazioni dell'emittente e delle sue controllate, quando tali operazioni abbiano un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario per l'emittente stesso, prestando particolare attenzione alle situazioni in cui uno o più amministratori siano portatori di un interesse per conto proprio o di terzi e, più in generale, alle operazioni con parti correlate; a tal fine stabilisce criteri generali per individuare le operazioni di significativo rilievo;
- g) effettua, almeno una volta all'anno, una valutazione sulla dimensione, sulla composizione e sul funzionamento del consiglio stesso e dei suoi comitati, eventualmente esprimendo orientamenti sulle figure professionali la cui presenza in consiglio sia ritenuta opportuna;
- h) fornisce informativa, nella relazione sul governo societario, sulle modalità di applicazione dei propri compiti e, in particolare, sul numero delle riunioni del consiglio e del comitato esecutivo, ove presente, tenutesi nel corso dell'esercizio e sulla relativa percentuale di partecipazione di ciascun amministratore.

In conformità a quanto suggerito dal Codice (art. 1.C.1, lettera f), la società ha riservato al Consiglio di Amministrazione l'esame e l'approvazione delle operazioni significative aventi un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario nonché di alcune categorie di operazioni con parti correlate, in dettaglio identificate nel paragrafo di questa Relazione dedicato a tale tematica.

Il Consiglio di Amministrazione si riunisce con regolare cadenza, che secondo Statuto è di regola almeno trimestrale, e comunque ogni qual volta ciò sia ritenuto necessario ed opportuno.

Gli Amministratori riferiscono, in occasione delle verifiche trimestrali, al Collegio Sindacale sull'attività svolta nell'esercizio dei propri poteri, sulle operazioni di maggior rilievo effettuate dalla società o dalle società controllate e su quelle in potenziale conflitto di interesse.

Nel corso dell'esercizio 2011 il Consiglio di Amministrazione si è riunito cinque (5) volte e la durata media delle riunioni è stata di circa due ore (2).

Per l'esercizio 2012 è previsto che il Consiglio di Amministrazione si riunisca almeno cinque (4) volte. Alla data della presente Relazione non si sono tenute riunioni.

E' ammessa la possibilità per i partecipanti alle riunioni del Consiglio di Amministrazione di intervenire a distanza mediante l'utilizzo di sistemi di collegamento audiovisivo.

Per agevolare la presenza del maggior numero di Consiglieri e di Sindaci, il calendario di massima delle riunioni viene programmato annualmente.

In occasione delle riunioni consiliari, la documentazione relativa agli argomenti all'Ordine del Giorno viene messa in anticipo a disposizione degli Amministratori e dei Sindaci.

D. Presidente del Consiglio di Amministrazione, Amministratori Delegati e Consiglieri Esecutivi

Il Consiglio di Amministrazione attualmente in carica ha al suo interno un Amministratore Delegato, due Amministratori Esecutivi ed ha attribuito ampie deleghe operative al Presidente e ciò alla luce delle deliberazioni assunte il 29 aprile 2009.

Al Presidente del Consiglio di Amministrazione, Dott. Mario Rizzante, sono stati attribuiti tutti i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione della società, eccetto quelli specificatamente riservati dalla legge al Consiglio di Amministrazione ed escluse le operazioni riservate alla competenza del Consiglio di Amministrazione, come individuate nel *Regolamento delle Operazioni significative e con parti correlate* cui si rinvia.

Il Presidente è il principale responsabile della gestione della società nonché principale azionista così come precedentemente illustrato.

Si sintetizzano, qui di seguito, le principali deleghe operative conferite, all'Amministratore Delegato Ing. Tatiana Rizzante:

- compiere tutti gli atti relativi alla gestione ordinaria della società, ivi compresi gli acquisti, le vendite, le permutate di prodotti, merci, automezzi, valori mobiliari, ed ogni altra cosa mobile, inerente all'attività sociale;
- concludere contratti di locazione e di leasing per un periodo non superiore a nove anni, determinandone le relative clausole, predisporre quanto occorrente per assicurare la fornitura dei servizi necessari alla società quali: telefono, telex, acqua, elettricità, gas, raccolta dei rifiuti firmando i relativi contratti di fornitura con enti pubblici e privati;
- fare e perfezionare operazioni di qualsiasi natura presso gli uffici del debito pubblico, della Cassa depositi e prestiti, della tesoreria, quelli postali, presso le autorità amministrative e finanziarie, doganali, ferroviarie e delle imprese di trasporto in genere, presso qualsiasi autorità governativa, regionale, provinciale e comunale, presso le amministrazioni dipendenti ed enti parastatali, presso i ministeri ed in genere presso ogni ufficio pubblico e privato, ivi compresa la sottoscrizione di qualunque atto o dichiarazione prevista dalle norme tributarie;
- rappresentare la società innanzi a qualsiasi autorità giudiziaria, amministrativa della Repubblica italiana ed estere, anche con riferimento a liti passive ed attive, anche di carattere tributario in ogni ordine e grado, anche per giudizi di appello, revocazioni e cassazioni, elevare protesti, procedere ad atti conservativi ed esecutivi, curarne occorrendo la revoca, intervenire nelle procedure fallimentari, prendere parte a riunioni di creditori, insinuare i crediti della società mandante, fare la dichiarazione della verità e realtà loro, discutere, accettare, firmare e rifiutare concordati, accordare ai falliti i benefici di legge, accordare more ai pagamenti, esigere riparti, assistere ad inventari, nominare avvocati, procuratori alle liti e periti, fare transazioni, nominare arbitri anche amichevoli compositori e firmare i relativi atti di compromesso;
- richiedere, accettare ed utilizzare fidi bancari, a breve, medio e lungo termine, senza limite di importo, secondo le modalità che si rendessero necessarie presso qualsiasi azienda od istituto di credito e presso l'amministrazione dei conti correnti postali;
- assumere, nominare, sospendere personale dipendente, stipulare i relativi contratti di impiego o di lavoro, addivenire alla modificazione ed alla risoluzione dei contratti stessi e transigere le relative controversie, rappresentando la Società davanti alle organizzazioni di categoria e sindacali; nominare ed incaricare consulenti e collaboratori, concordando le relative condizioni contrattuali, tra cui l'importo del compenso; risolvere e recedere dai suddetti contratti;
- partecipare a qualsiasi gara per l'aggiudicazione di appalti pubblici e privati – anche in raggruppamento temporaneo di imprese e simili - nonché per la costituzione di società miste o per l'acquisto di partecipazioni pubbliche, con valore a base d'asta non superiore ad Euro "5.000.000,00" (cinque milioni/00) per la parte di competenza della Società; a tal fine potrà:
 - predisporre, sottoscrivere e presentare tutta la documentazione ed ogni atto necessario per la partecipazione della Società ad ogni singola gara;
 - conferire o ricevere il relativo mandato in caso di partecipazione in raggruppamento temporaneo di imprese e simile;
 - sottoscrivere i contratti da stipularsi a seguito della aggiudicazione;
 - concedere a terzi nei limiti di legge l'esecuzione dei contratti aggiudicati.

Si sintetizzano qui di seguito le principali deleghe operative conferite al Consigliere Esecutivo Dott. Oscar Pepino:

- concludere contratti di locazione e di leasing per un periodo non superiore a nove anni, predisporre quanto occorrente per assicurare la fornitura dei servizi necessari alla società quali: telefono, telex, acqua, elettricità, gas, raccolta dei rifiuti firmando i relativi contratti di fornitura con enti pubblici e privati. Accettare, convenire ed imporre in qualunque di detti contratti, patti, condizioni, clausole, prezzi, canoni, corrispettivi, commissioni, effettuando i relativi pagamenti ottenendo quietanze e scarichi nelle debite forme; risolvere, annullare, rescindere qualunque di detti contratti;
- partecipare a qualsiasi gara per l'aggiudicazione di appalti pubblici e privati – anche in raggruppamento temporaneo di imprese e simili - nonché per la costituzione di società miste o per l'acquisto di partecipazioni pubbliche, con valore a base d'asta non superiore ad Euro "5.000.000,00" (cinquemilioni/00) per la parte di competenza della Società; a tal fine il nominato procuratore potrà:
- predisporre, sottoscrivere e presentare tutta la documentazione ed ogni atto necessario per la partecipazione della Società ad ogni singola gara;
- negoziare e sottoscrivere contratti di fornitura di beni e servizi, sia attivi che passivi, nonché compiere ogni atto strumentale e consequenziale, utile od opportuno per il buon fine degli stessi, nel limite rispettivamente di Euro "5.000.000,00" (cinquemilioni/00) per singola operazione per i rapporti attivi e di Euro "500.000,00" (cinquecentomila/00) per singola operazione per i rapporti passivi;
- rappresentare la società innanzi a qualsiasi autorità giudiziaria, amministrativa della Repubblica italiana ed estere, anche con riferimento a liti passive ed attive, anche di carattere tributario in ogni ordine e grado, anche per giudizi di appello, revocazioni e cassazioni, elevare protesti, procedere ad atti conservativi ed esecutivi, curarne occorrendo la revoca, intervenire nelle procedure fallimentari, prendere parte a riunioni di creditori, insinuare i crediti della società mandante, fare la dichiarazione della verità e realtà loro, discutere, accettare, firmare e rifiutare concordati, accordare ai falliti i benefici di legge, accordare more ai pagamenti, esigere riparti, assistere ad inventari, nominare avvocati, procuratori alle liti e periti, fare transazioni, nominare arbitri anche amichevoli compositori e firmare i relativi atti di compromesso;
- assumere, nominare, sospendere personale dipendente, stipulare i relativi contratti di impiego o di lavoro, addvenire alla modificazione ed alla risoluzione dei contratti stessi e transigere le relative controversie, rappresentando la Società davanti alle organizzazioni di categoria e sindacali; nominare ed incaricare consulenti e collaboratori, concordando le relative condizioni contrattuali, tra cui l'importo del compenso; risolvere e recedere dai suddetti contratti.

Si sintetizzano qui di seguito le principali deleghe operative conferite al Consigliere Esecutivo, Ing. Claudio Bombonato, al fine di supportare la Società' nello sviluppo delle attività' sociali a favore delle istituzioni finanziarie:

- a firma singola:
 - a) rappresentare la Società Reply S.p.A. nei contatti e nelle trattative commerciali con istituzioni finanziarie ed autorizzare l'emissione delle relative offerte commerciali nel limite di un importo di Euro 5.000.000 (cinquemilioni/00) per singola operazione;
 - b) sottoscrivere contratti di fornitura di beni e servizi attivi a favore di istituzioni finanziarie, nonché compiere ogni atto strumentale e consequenziale, utile od opportuno per il buon fine degli stessi, nel limite di un importo di Euro 5.000.000 (cinquemilioni/00) per singola operazione;
 - c) partecipare a qualsiasi gara per l'aggiudicazione di appalti pubblici e privati indette da istituzioni finanziarie - anche in raggruppamento temporaneo di imprese e simili - nonché per la costituzione di società miste o per l'acquisto di partecipazioni pubbliche, con valore a base d'asta non superiore ad Euro 5.000.000 (cinquemilioni/00) per la parte di competenza della società; a tal fine potrà:
- predisporre, sottoscrivere e presentare tutta la documentazione ed ogni atto necessario per la partecipazione della società ad ogni singola gara;

- conferire o ricevere il relativo mandato in caso di partecipazione in raggruppamento temporaneo di imprese e simile;
 - sottoscrivere i contratti da stipularsi a seguito della aggiudicazione;
 - concedere a terzi nei limiti di legge l'esecuzione dei contratti aggiudicati;
 - d) fare nell'interesse della Società tutto quanto si renderà necessario o conveniente nell'ambito dei poteri sopra conferiti;
- a firma congiunta, con quella di un altro consigliere munito dei necessari poteri, i poteri indicati alle precedenti lettere a), b) e c), in caso di superamento dei limiti di importo sopra definiti.

Al Consigliere Esecutivo, Ing. Claudio Bombonato è stata prevista l'attribuzione di ulteriori deleghe in relazione all'incarico di Responsabile Esecutivo assunto per le attività facenti capo al Network Finance & Security all'interno del Gruppo Reply.

Il Presidente, l'Amministratore Delegato ed i Consiglieri Esecutivi riferiscono, nel corso delle riunioni del Consiglio di Amministrazione, con cadenza almeno trimestrale, al Consiglio ed al Collegio Sindacale in merito alle attività dagli stessi svolte nell'esercizio delle deleghe loro attribuite nonché forniscono adeguata informativa sulle operazioni atipiche, inusuali o con parti correlate, il cui esame ed approvazione non siano riservate al Consiglio di Amministrazione. Al Presidente è attribuito dal vigente Statuto Sociale il potere di convocare le riunioni del Consiglio di Amministrazione.

In preparazione delle riunioni del Consiglio di Amministrazione, il Presidente comunica le materie all'ordine del giorno e fornisce ai Consiglieri ed ai Sindaci la documentazione e le informazioni necessarie al fine di consentire un'efficace partecipazione ai lavori del Consiglio.

Il Presidente coordina le attività del Consiglio di Amministrazione e lo svolgimento delle relative riunioni.

Ai fini di una migliore gestione delle attività del Gruppo il Consiglio di Amministrazione della società Reply S.p.A. ha nominato procuratori sociali alcuni esponenti di alto livello della Società e delle controllate affinché possano agire in nome, per conto e nell'interesse della Società.

E. Amministratori Indipendenti

Come già riportato in precedenza, nell'attuale Consiglio di Amministrazione sono presenti tre amministratori in possesso dei requisiti di indipendenza:

- Dott. Fausto Forti (*Lead Independent Director*)
- Prof. Marco Mezzalama
- Prof. Carlo Alberto Carnevale Maffè

Gli Amministratori Indipendenti costituiscono integralmente il Comitato per la Remunerazione ed il Comitato per il Controllo Interno.

Gli stessi Amministratori Indipendenti sono stati individuati, in qualità di membri del Comitato per il Controllo Interno, altresì come componenti del Comitato per le Operazioni con Parti correlate individuato nella relativa procedura.

Gli Amministratori non Esecutivi ed Indipendenti, fatto salvo quanto di seguito precisato, hanno le caratteristiche di Amministratori Indipendenti, ai sensi del paragrafo 3.C.1. dell'edizione 2006 del Codice, che prevede che un Amministratore non appare, di norma, indipendente, nelle seguenti ipotesi, da considerarsi non tassative:

- a) se, direttamente o indirettamente, anche attraverso società controllate, fiduciario interposta persona, controlla l'emittente o è in grado di esercitare su di esso un'influenza notevole, o partecipa a un patto parasociale attraverso il quale uno o più soggetti possano esercitare il controllo o un'influenza notevole sull'emittente;

- b) se è, o è stato nei precedenti tre esercizi, un esponente di rilievo dell'emittente, di una sua controllata avente rilevanza strategica o di una società sottoposta a comune controllo con l'emittente, ovvero di una società o di un ente che, anche insieme con altri attraverso un patto parasociale, controlla l'emittente o è in grado di esercitare sullo stesso un'influenza notevole;
- c) se, direttamente o indirettamente (ad esempio attraverso società controllate o delle quali sia esponente di rilievo, ovvero in qualità di partner di uno studio professionale o di una società di consulenza), ha, o ha avuto nell'esercizio precedente, una significativa relazione commerciale, finanziaria o professionale:
 - con l'emittente, una sua controllata, o con alcuno dei relativi esponenti di rilievo;
 - con un soggetto che, anche insieme con altri attraverso un patto parasociale, controlla l'emittente, ovvero – trattandosi di società o ente – con i relativi esponenti di rilievo;ovvero è, o è stato nei precedenti tre esercizi, lavoratore dipendente di uno dei predetti soggetti;
- d) se riceve, o ha ricevuto nei precedenti tre esercizi, dall'emittente o da una società controllata o controllante una significativa remunerazione aggiuntiva rispetto all'emolumento "fisso" di amministratore non esecutivo dell'emittente, ivi inclusa la partecipazione a piani di incentivazione legati alla performance aziendale, anche a base azionaria;
- e) se è stato amministratore dell'emittente per più di nove anni negli ultimi dodici anni;
- f) se riveste la carica di amministratore esecutivo in un'altra società nella quale un amministratore esecutivo dell'emittente abbia un incarico di amministratore;
- g) se è socio o amministratore di una società o di un'entità appartenente alla rete della società incaricata della revisione contabile dell'emittente;
- h) se è uno stretto familiare di una persona che si trovi in una delle situazioni di cui ai precedenti punti.

Il Consiglio di Amministrazione, nella sua collegialità, ha verificato, nella seduta del 13 marzo 2009 nonché nella prima riunione dopo il suo rinnovo del 29 aprile 2009, e successivamente con periodicità annuale, con esito positivo il grado di indipendenza dei suddetti Amministratori, con riferimento alle indicazioni fornite da ciascuno di essi, anche sulla base della definizione contenuta nel Codice, deliberando di non applicare il criterio di cui alla precedente lettera e) in ragione dell'autorevolezza, della reputazione e della statura morale dei consiglieri non esecutivi nominati. Tale circostanza si è verificata limitatamente al Prof. Marco Mezzalama, a decorrere dal mese di settembre del 2009.

Il Collegio sindacale provvede a verificare la corretta applicazione dei criteri e delle procedure di accertamento adottati dal consiglio per valutare annualmente l'indipendenza dei suoi membri, rendendo noto l'esito di tali controlli nella sua relazione all'assemblea.

Nel corso del 2011 non si è resa necessaria la tenuta di specifiche riunioni di soli Amministratori indipendenti, in quanto si riuniscono periodicamente, in occasione delle riunioni dei Comitati (Comitato per il Controllo Interno e Comitato per la Remunerazione) dagli stessi integralmente costituiti.

F. Lead Independent Director

Il Codice richiede che, nel caso in cui il Presidente del Consiglio di Amministrazione sia il principale responsabile della gestione sociale, come pure nel caso in cui la carica di Presidente sia ricoperta dalla persona che controlla la Società, il Consiglio designa un Amministratore Indipendente quale "*Lead Independent Director*", che rappresenti un punto di riferimento e di coordinamento delle istanze e dei contributi degli Amministratori non esecutivi e, in particolare, di quelli indipendenti; a tal proposito, ricorrendo in concreto tali circostanze, si evidenzia che, ai sensi dell'articolo 2.C.3 del Codice, è stata prevista la figura del Lead Independent Director che è rivestita attualmente dal Consigliere non Esecutivo ed Indipendente Dott. Fausto Forti.

6. Trattamento delle informazioni societarie

L'Amministratore Delegato, Dott. Sergio Ingegnatti, fino alla data del 22 gennaio 2011, e successivamente dal Presidente e Amministratore Delegato, Dott. Mario Rizzante e l'*Investor Relator*, Dott. Riccardo Lodigiani, curano la gestione delle informazioni riservate al fine di evitare che la diffusione all'esterno di tali informazioni avvenga in maniera non conforme alle disposizioni di legge e regolamentari o avvenga in forma selettiva, non tempestiva o incompleta ed inadeguata.

In particolare, tutte le comunicazioni della società rivolte all'esterno ed i comunicati stampa sono redatti a cura o sotto la supervisione dei predetti soggetti che ne verificano la correttezza informativa e la conformità, nei contenuti e nelle modalità di trasmissione, alla vigente normativa.

Inoltre tutti i dipendenti, in particolare quelli con funzioni direzionali, sono stati resi edotti dei doveri di riservatezza correlati alla natura di società quotata e provvedono, nei rispettivi settori di competenza, a verificare che le suddette direttive siano rispettate e rese esecutive.

Si dà inoltre atto che, a seguito del recepimento in Italia della Direttiva c.d. "*market abuse*" ad opera della Legge Comunitaria 2004 (Legge 18 aprile 2005, n. 62), e dell'adozione da parte di Consob dei corrispondenti regolamenti di attuazione è stato introdotto a livello legislativo l'obbligo di comunicazione al pubblico delle operazioni effettuate da persone rilevanti e da persone strettamente legate a esse su strumenti finanziari della società.

Conseguentemente la previgente disciplina dell'Internal Dealing contenuta nel Regolamento dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana e relative Istruzioni, già applicata da Reply sin dal 1° gennaio 2003 attraverso l'adozione di un apposito Codice di Internal Dealing, è stata eliminata a far data dall'entrata in vigore delle nuove disposizioni del regolamento emittenti Consob n. 11971/99, ossia dal 1° aprile 2006.

Tale disciplina è stata debitamente adempiuta, in applicazione delle nuove norme in vigore dal 1° aprile 2006, istituendo un nuovo Codice di Comportamento diretto a disciplinare, con efficacia cogente, i flussi informativi delle "Persone Rilevanti" e dei "Soggetti ad esse Collegati" nei confronti della Società ed i correlati obblighi e modalità informative e di comunicazione nei confronti di Consob e del mercato delle operazioni poste in essere da tali persone. Il Codice di Comportamento è stato adottato con decorrenza 1° aprile 2006 a seguito della delibera del Consiglio di Amministrazione del 31 marzo 2006.

Più in particolare il Codice di Comportamento in materia di Internal Dealing relativo alle operazioni su strumenti finanziari emessi da Reply S.p.A. compiute dai c.d. "Soggetti Rilevanti" disciplina l'informativa da fornire alla Società, alla Consob ed al mercato in occasione di operazioni di acquisto, vendita, sottoscrizione o scambio di azioni o di strumenti finanziari collegati alle azioni, a qualsiasi titolo effettuate per conto proprio dai "Soggetti Rilevanti", cioè dai quei soggetti che essendo più vicini alla Società, possono lecitamente operare sulle sue azioni, avendo accesso ad informazioni sulle prospettive economico finanziarie della stessa Capogruppo quotata ovvero delle società da quest'ultima controllate.

Il suddetto codice consta di nove articoli attraverso i quali viene definita la nuova disciplina in tema di Internal Dealing e le modalità di applicazione della stessa. Il Codice disciplina in particolare l'individuazione dei soggetti considerati "Rilevanti", le tipologie di operazioni soggette ad obbligo di comunicazione, l'individuazione del soggetto preposto al ricevimento delle informazioni ed alla loro relativa comunicazione alla Consob ed al mercato, le tempistiche e le modalità delle comunicazioni che devono essere effettuate da parte dei c.d. "Soggetti Rilevanti"; il tutto in coerenza con le disposizioni regolamentari emanate da Consob.

Il testo integrale del Codice di Comportamento è disponibile sul sito internet della Società (www.reply.eu – Investors – Corporate Governance).

7. Comitati interni al Consiglio

In seno al Consiglio di Amministrazione la società ha costituito, il Comitato per il Controllo Interno e il Comitato per la Remunerazione.

Il Consiglio di Amministrazione, come anche consentito dal Codice, non ha ritenuto di costituire al proprio interno un Comitato per le proposte di nomina alla carica di amministratore non ricorrendo, allo stato, i presupposti su cui si fonda la previsione normativa del Codice. In particolare, si rileva che la definizione delle caratteristiche professionali dei candidati alla carica di amministratore e la selezione delle candidature sia di fatto avvenuta sulla base della condivisione, da parte degli azionisti, della conoscenza approfondita dei requisiti morali e delle competenze professionali dei soggetti coinvolti.

8. Comitato per la Remunerazione

Per quanto non diversamente specificato nel seguito, si rimanda alle informazioni fornite nella Relazione sulla remunerazione pubblicata ai sensi dell'art. 123-ter del TUF.

Il Consiglio di Amministrazione ha costituito al proprio interno un Comitato per la Remunerazione, composto dal Prof. Marco Mezzalama ed il Prof. Carlo Alberto Carnevale Maffè, Consiglieri non Esecutivi ed Indipendenti e dal Dott. Fausto Forti, Lead Independent Director.

Nel corso dell'esercizio 2011 il Comitato per la Remunerazione, ai fini dello svolgimento delle suddette attività, si è riunito una (2) volte con la presenza del 100% di tutti i membri.

Nell'esercizio 2012 sono programmate due (2) riunioni, di cui una già tenuta.

Allo stato attuale il Comitato non si è avvalso di consulenti esterni.

Ai sensi dell'articolo 7.C.4 del Codice nessun Amministratore prende parte alle riunioni del Comitato per la Remunerazione in cui vengono formulate le proposte al Consiglio di Amministrazione relative alla propria remunerazione.

9. Remunerazione degli Amministratori

Per quanto non diversamente specificato nel seguito, si rimanda alle informazioni di dettaglio fornite nella Relazione sulla remunerazione pubblicata ai sensi dell'art. 123-ter del TUF.

Il compenso spettante agli Amministratori non investiti di deleghe operative, per ciascun anno di incarico è stato stabilito dall'Assemblea del 29 aprile 2009, all'atto della loro nomina, in misura pari ad Euro 20.000,00 (ventimila virgola zero-zero) al lordo delle ritenute di legge.

La remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche è stata invece fissata dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato di remunerazione, sentito il Collegio sindacale.

Si segnala che ai sensi dell'art 20 dello Statuto Sociale così come modificato dall'Assemblea dei soci del 28 aprile 2011, l'importo complessivo per la remunerazione di tutti gli amministratori, inclusi quelli investiti di particolari cariche, può anche essere determinato dall'Assemblea Ordinaria.

Conformemente alle indicazioni dell'articolo 7.C.1., l'art. 22 dello Statuto Sociale prevede l'attribuzione agli Amministratori investiti di particolari cariche un compenso variabile, rappresentato da una partecipazione agli utili della

società capogruppo, legata all'andamento economico del Gruppo ed in particolare correlata al Margine Operativo Lordo Consolidato, la cui quantificazione viene annualmente determinata dall'Assemblea Ordinaria degli Azionisti in sede di approvazione del Bilancio di Esercizio.

Questa possibilità è già stata adottata in sede di destinazione dei risultati degli esercizi a partire dal 2004 (ad esclusione dell'esercizio 2009), tenuto in considerazione che tale comportamento non preclude la distribuzione di dividendi a tutti gli azionisti: è previsto che tale strumento venga anche utilizzato a valere sui risultati consuntivati al 31 dicembre 2011.

Tenuto conto della disciplina regolamentare, in evoluzione, in materia di politica di remunerazione degli amministratori e dei relativi obblighi di informativa nei confronti dell'assemblea, che ha trovato definizione soltanto a fine dicembre 2011, la Società si è adeguata nel mese di marzo 2012 alle raccomandazioni contenute nell'art. 7 del Codice di Autodisciplina del marzo 2006, così come modificato in marzo 2010.

10. Comitato per il Controllo Interno

Ai sensi dell'articolo 8.P.4 del Codice, il Consiglio di Amministrazione ha costituito al proprio interno un Comitato per il Controllo Interno composto dal Prof. Carlo Alberto Carnevale Maffè e dal Prof. Marco Mezzalama, Consiglieri non Esecutivi ed Indipendenti, e dal Dott. Fausto Forti, Lead Independent Director.

Il Comitato per il Controllo Interno:

- valuta, unitamente al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari ed ai revisori, il corretto utilizzo dei principi contabili e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione del Bilancio Consolidato;
- su richiesta dell'Amministratore Esecutivo all'uopo incaricato esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali nonché alla progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno;
- esamina il piano di lavoro preparato dai preposti al controllo interno nonché le relazioni periodiche da essi predisposte;
- svolge gli ulteriori compiti che gli vengono attribuiti dal Consiglio di Amministrazione;
- riferisce al Consiglio, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione del Bilancio e della Relazione Semestrale, sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno.

A tal fine il Comitato si riunisce ogni qualvolta ciò appaia opportuno, ed in ogni caso almeno due volte all'anno in occasione dell'approvazione della Relazione Finanziaria Semestrale e bozza del Progetto di Bilancio.

Ai lavori del Comitato per il Controllo Interno partecipa il Presidente del Collegio Sindacale o un altro Sindaco da lui designato; al termine di ogni riunione viene predisposto un apposito verbale in cui vengono in particolare riportate le proposte del Comitato.

Per lo svolgimento dei suoi compiti il Comitato può richiedere informazioni e dati al preposto al Controllo Interno, al Collegio Sindacale ed alla società di revisione.

Con la presenza del 100% di tutti i membri, il Comitato per il Controllo Interno si è riunito due (2) volte nell'esercizio 2011 e una volta nel 2012 nel corso delle quali ha esaminato:

- il bilancio separato e consolidato 2010-2011, la relazione semestrale 2011;
- l'aggiornamento sulle attività ex Legge n. 262/2005 (Legge sul Risparmio) e gli ulteriori progetti di miglioramento di alcune procedure interne;
- la revisione della policy di Impairment Test - Perdite di valore (IAS 36).

Con riferimento a quest'ultimo punto, il Comitato ha richiesto la partecipazione, oltre che del Preposto al Controllo

Interno, anche del Dott. Conti in rappresentanza della società di revisione Reconta Ernst & Young S.p.A.

Il Comitato ha riferito due (2) volte al Consiglio di Amministrazione in merito all'attività svolta e all'adeguatezza ed efficace funzionamento del Sistema di controllo interno.

Inoltre, nell'ambito della disciplina delle operazioni con parti correlate, in data 5 agosto 2010 il Consiglio di Amministrazione ha affidato le funzioni, di cui all'art. 4 del Regolamento Consob n. 17221/2010, al Comitato per il Controllo Interno. Il Comitato è inoltre chiamato ad esprimere il proprio parere nei casi individuati dalla Procedura per le Operazioni con Parti correlate (disponibile sul sito internet: www.reply.eu).

11. Sistema di controllo interno

Il sistema di controllo interno è l'insieme dei processi diretti a monitorare l'efficienza delle operazioni aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria, il rispetto delle leggi, dei regolamenti nonché la salvaguardia aziendale.

La responsabilità del sistema di controllo interno appartiene al Consiglio di Amministrazione, che ha il compito di stabilire le linee di indirizzo per il controllo interno e la gestione dei rischi aziendali.

Per quanto attiene agli obiettivi aziendali, sia operativi, sia di compliance, nonché di reporting, i principali strumenti a presidio di cui si è dotata la Società sono i seguenti:

Strumenti a presidio degli obiettivi operativi

- **Pianificazione e controllo di gestione** – Reply S.p.A. si è dotata di un sistema strutturato e periodico di pianificazione e controllo di gestione, orientato alla definizione degli obiettivi/strategie aziendali, allo sviluppo del *budget*;
- **Sistema delle procedure operative aziendali** - Ai fini della corretta applicazione delle direttive aziendali e della riduzione dei rischi connessi al raggiungimento degli obiettivi aziendali, Reply S.p.A. si è dotata di un insieme di procedure che regolamentano i processi interni, disciplinando sia le attività svolte nell'ambito delle singole funzioni, sia i rapporti con le altre entità; al riguardo nel corso del 2007 è stata adottata a livello di Gruppo una specifica procedura di "*Approvazione offerte*", applicabile alle offerte emesse da tutte le società del Gruppo Reply e alle risposte ai Bandi di Gara pubblici, che in sintesi prevede che l'emissione di una "Offerta" da parte di una Società del gruppo Reply sia subordinata all'approvazione di un adeguato livello organizzativo corrispondente al valore dell'offerta e, nei casi di offerte di valore superiore a Euro 5.000.000,00, alla specifica autorizzazione di un Comitato di Approvazione all'uopo costituito (RAB – *Reply Approval Board*); tale procedura è stata sottoposta ed approvata dal Comitato per il Controllo Interno.

Strumenti a presidio degli obiettivi di compliance

- **Legge 262/2005 in materia di informativa contabile e finanziaria** - A seguito dell'entrata in vigore della legge 262/2005 sulla tutela del risparmio, Reply S.p.A. ha concluso il progetto per l'adeguamento procedurale adottando ulteriori iniziative di monitoraggio e miglioramento dello stesso. Il progetto iniziale ha avuto per oggetto la revisione delle procedure amministrative e contabili rilevanti ai fini dell'attendibilità dell'informativa economico-finanziaria diffusa al mercato ed ha comportato:
 - la mappatura dei principali sotto-processi all'interno delle procedure amministrative e contabili rilevanti;
 - la valutazione dell'adeguatezza dei controlli esistenti e la proposta di ulteriori presidi opportuni ai fini della compliance e di una maggiore affidabilità dei processi considerati;
 - la formalizzazione di una serie di procedure, con la conseguente creazione del Manuale delle procedure amministrative;
 - la creazione di strumenti di monitoraggio e di controllo futuro.

- D.Lgs. 231/2001 – si rinvia al relativo paragrafo.
- **Sicurezza, ambiente e qualità** – Reply si è dotata di un sistema di procedure e strutture organizzative dedicate alla gestione degli aspetti di sicurezza dei dati (anche ai fini della normativa sulla Privacy), la protezione dell'ambiente, la sicurezza degli impianti e del personale e la qualità dei servizi resi (certificazione Iso 9001:2000).
- **Altra normativa e regolamentazione** - Il monitoraggio dell'evoluzione ed aderenza alle leggi e ai regolamenti è presidiato internamente.

Strumenti a presidio degli obiettivi di reporting

- **Informativa contabile e di bilancio** - La predisposizione dell'informativa contabile e di bilancio, civilistica e consolidata, è disciplinata da un sistema di procedure amministrativo-contabili recentemente aggiornate/integrate nell'ambito del Progetto di adeguamento alla Legge n. 262/2005, illustrato in precedenza.
- **Informazioni di natura privilegiata:** si rinvia al relativo paragrafo;
- **Comunicazione interna** – Reply S.p.A. si è dotata di un sistema di comunicazione interna, orientato a facilitare e promuovere la comunicazione all'interno della Società e del Gruppo, anche attraverso un sistema strutturato di Comitati di direzione e di coordinamento.

La valutazione dell'adeguatezza del sistema di controllo interno adottato dal Gruppo Reply è stata effettuata per il tramite del Comitato del Controllo Interno che ha espresso un giudizio positivo.

A. Sistema di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione al processo di informazione finanziaria

Il Sistema di gestione dei rischi e di controllo interno di Reply in relazione al processo di informativa finanziaria, basato prevalentemente sul modello internazionale di riferimento "*COSO Framework*", è costituito dall'insieme delle regole e delle procedure aziendali, adottate dalle diverse unità operative aziendali, per consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione dei principali rischi legati alla predisposizione e alla diffusione dell'informazione finanziaria, il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In relazione al processo di informativa finanziaria, tali obiettivi possono essere identificati nell'*attendibilità, accuratezza, affidabilità e tempestività* dell'informativa stessa.

Il Sistema di controllo contabile interno è infatti volto a fornire la ragionevole certezza che l'informativa finanziaria diffusa fornisca agli utilizzatori, nel rispetto delle scadenze previste, una rappresentazione veritiera e corretta dei fatti di gestione.

L'approccio adottato da Reply in relazione alla valutazione, al monitoraggio e al continuo aggiornamento del Sistema di Controllo Interno sull'informativa finanziaria (financial reporting) si basa su un processo definito prevalentemente in coerenza con il modello "*COSO Framework*", e consente di effettuare le valutazioni seguendo un'impostazione che si concentra sulle aree di maggior rischio e/o rilevanza, ovvero sui rischi di errore significativo nelle componenti del bilancio e dei documenti informativi collegati.

Tale processo prevede:

1. l'identificazione dei rischi di errori significativi negli elementi dell'informativa economico-finanziaria;
2. l'identificazione dei controlli finalizzati alla copertura dei rischi individuati;
3. la valutazione sull'adeguatezza dei suddetti controlli a fronte dei suddetti rischi, per l'individuazione preventiva o successiva possibili errori negli elementi dell'informativa economico-finanziaria;
4. la verifica sull'operatività dei controlli.

L'individuazione dei rischi di errore che potrebbero avere effetti rilevanti sul financial reporting, avviene attraverso un processo di *risk assessment* amministrativo-contabile, sotto la supervisione del Dirigente Preposto e di concerto con il Direttore Finanza e Controllo che identificano le entità organizzative, i processi e le relative poste contabili che ne sono generate, nonché le specifiche attività in grado di generare potenziali errori rilevanti. Secondo la metodologia adottata da Reply, i rischi e i relativi controlli sono associati ai conti e ai processi aziendali che sono alla base della formazione dei dati contabili.

I rischi rilevanti, identificati con il processo di *risk assessment*, richiedono l'individuazione e la valutazione di specifici controlli ("controlli chiave") che ne garantiscano la "copertura", limitando così il rischio di un potenziale errore rilevante sul Reporting Finanziario.

I controlli in essere possono essere ricondotti, sulla base delle *best practice* internazionali, a due principali fattispecie:

- controlli che operano a livello aziendale quali assegnazione di responsabilità, poteri e deleghe, separazione dei compiti e assegnazione di privilegi e di diritti di accesso alle applicazioni informatiche;
- controlli che operano a livello di processo quali il rilascio di autorizzazioni, l'effettuazione di riconciliazioni, lo svolgimento di verifiche di coerenza, ecc. In questa categoria sono ricompresi i controlli riferiti ai processi operativi e quelli sui processi di chiusura contabile. Tali controlli possono essere di tipo "*preventive*" con l'obiettivo di prevenire il verificarsi di anomalie o frodi che potrebbero causare errori nel financial reporting ovvero di tipo "*detective*" con l'obiettivo di rilevare anomalie o frodi che si sono già verificate. Detti controlli possono avere una connotazione "manuale" od "automatica" a seconda che facciano riferimento alle caratteristiche tecniche e di parametrizzazione dei sistemi informativi a supporto del processo.

Il processo di identificazione dei suddetti rischi e dei controlli chiave posti a presidio ha portato alla elaborazione di apposite matrici di controllo (*RCM – "Risk Control Matrix"*) che evidenziano, per ogni processo rilevante in termini di potenziale impatto sull'informativa finanziaria:

- I rischi conseguenti all'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi di controllo, rappresentati dalle "asserzioni di bilancio" (esistenza, accadimento, completezza, diritti e obbligazioni, valutazione e registrazione, presentazione e informativa) e da altri obiettivi di controllo quali autorizzazione, segregazione dei compiti, sicurezza, documentazione e tracciabilità delle operazioni, ecc.).
- Le relative "*best practice*" di riferimento (es. *CoSO Framework*)
- Le attività standard di controllo (i controlli chiave) a presidio di tali processi/flussi, le loro principali caratteristiche (preventive/detective, manuale/automatico) ed i relativi responsabili di unità operativa (process owner);
- La valutazione dei suddetti controlli in relazione alla loro adeguatezza nel mitigare i rischi individuati;
- I suggerimenti a fronte di carenze individuate nella valutazione delle attività di controllo.

Le attività di controllo relative ai processi rilevanti ai fini dell'informativa finanziaria sono formalizzate nel "Manuale delle procedure amministrativo-contabili del gruppo Reply", sistematicamente aggiornate/integrate nell'ambito del Progetto di adeguamento alla Legge n. 262/2005, illustrato in precedenza.

In merito si precisa che Reply S.p.A., in quanto società italiana con azioni negoziate in un mercato regolamentato italiano, è tenuta alla nomina da parte del Consiglio di Amministrazione di un Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari (il Dirigente Preposto); il Dirigente Preposto, ha il compito di predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione dell'informativa finanziaria diffusa al mercato, nonché di vigilare sull'effettivo rispetto di tali procedure. Il Manuale delle procedure amministrative definisce le linee di indirizzo che devono essere applicate nell'ambito del gruppo Reply con riferimento agli obblighi derivanti dall'art. 154-bis del decreto legislativo 58/1998 in tema di redazione dei documenti contabili societari e dei relativi obblighi di attestazione.

In particolare il Manuale delle procedure amministrative ha:

- definito i ruoli e le responsabilità delle Unità Organizzative coinvolte nelle attività generali di predisposizione, diffusione e controllo dell'informativa finanziaria diffusa al mercato;
- definito le modalità operative di gestione delle attività necessarie per ottemperare agli obblighi di legge sopra richiamati;
- introdotto, a supporto della stesura delle attestazioni/dichiarazioni di legge del Dirigente Preposto e dell'Organo amministrativo delegato, l'obbligo, in capo alla funzione Compliance di attestare internamente, tramite il relativo processo di comunicazione interna, il corretto funzionamento del Sistema di controllo contabile legge 262/2005 relativamente ai processi/flussi contabili rientranti nella propria responsabilità gestionale, la completezza e l'attendibilità dei flussi informativi, nonché l'adeguatezza ed effettiva applicazione dei controlli chiave riepilogati nelle matrici di controllo.

I processi aziendali, le procedure amministrativo-contabili e le relative matrici e cruscotti dei controlli, così come l'elenco dei responsabili di unità operative per l'attuazione del controllo, sono oggetto di periodica valutazione e, se del caso, aggiornamento.

Le procedure amministrativo-contabili e le relative matrici di controllo sono condivise con i process owner relativi, che attestano il disegno e l'operatività dei controlli; con essi la Direzione Amministrativa, con il supporto della funzione Compliance, concorda l'implementazione di eventuali azioni correttive.

L'attività di valutazione periodica dell'adeguatezza e dell'effettiva applicazione dei controlli chiave individuati viene effettuata dalla funzione Compliance ogni sei mesi in occasione della predisposizione del bilancio e della relazione semestrale con interventi di audit realizzati nelle aree di interesse definite dal Dirigente Preposto.

Gli Amministratori delegati e responsabili amministrativi delle società estere rilasciano un'apposita dichiarazione periodica interna sull'adeguatezza delle procedure contabili in relazione all'analisi dei rischi, che inviano al Dirigente Preposto e all'Amministratore Delegato della Capogruppo.

I responsabili dei processi amministrativi contabili rilevanti ex L. 262/2005 rilasciano una lettera di attestazione, indirizzata al Dirigente Preposto, sull'effettiva applicazione delle procedure amministrativo contabili nell'ambito del processo di loro competenza.

Il piano delle verifiche si propone di individuare i processi di controllo da assoggettare a testing e le società del gruppo da assoggettare a verifica, selezionate secondo parametri quantitativi (soglia di materialità rispetto ai valori di bilancio consolidato) e qualitativi.

Per svolgere le attività di monitoraggio sono predisposte apposite check list differenti a seconda dei processi cui sono dedicate e che evidenziano le modalità di testing dei controlli chiave presenti nel Manuale delle Procedure e nelle RCM, il campione selezionato per il test e l'esito delle verifiche.

Il criterio utilizzato è quello del campionamento e i dati e le valutazioni contenute nelle check list sono supportati dalla documentazione raccolta nel corso delle attività di monitoraggio, che costituisce parte integrante delle check list stesse. I risultati delle attività di testing svolte ed i suggerimenti in merito all'opportunità di implementazione di ulteriori presidi a fronte di eventuali carenze individuate, sono riepilogati dal Compliance Officer in un apposito report, oggetto di un flusso informativo interno indirizzato al Dirigente Preposto e all'Organo amministrativo delegato. Con la condivisione del documento vengono quindi attivati due flussi:

- il processo di attestazione verso l'esterno basato sulle relazioni e dichiarazioni rese dal Dirigente Preposto ai sensi dell'art. 154-bis del decreto legislativo 58/1998, nell'ambito del generale processo di predisposizione del bilancio annuale o della relazione finanziaria semestrale, come sopra descritto.
- Il processo interno di condivisione con i relativi *process owner* dei risultati emersi dalla valutazione dei controlli, degli eventuali controlli compensativi, azioni correttive o piani di miglioramento proposte.

Il Compliance Officer, in qualità di preposto al controllo interno, riferisce periodicamente al Comitato per il Controllo Interno, al Collegio Sindacale e all'Organismo di Vigilanza in merito alle attività svolte nell'ambito del processo di valutazione del sistema di controllo interno.

B. Amministratore esecutivo incaricato del sistema di controllo interno e preposto al controllo interno

Il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 24 gennaio 2011 ha nominato il Dott. Oscar Pepino quale incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno, in sostituzione dell'Amministratore Delegato, Dott. Sergio Ingegnati; in occasione della seduta del 29 aprile 2009 il Consiglio di Amministrazione ha nominato quale preposto al controllo interno, la Dott.ssa Celestina Massenzio.

Il preposto al controllo interno riferisce del proprio operato ai membri del Consiglio di Amministrazione, all'alta direzione, al Comitato per il Controllo Interno ed al Collegio Sindacale.

C. Modello organizzativo ex D. lgs. 231/2001

Il Consiglio di Amministrazione della Società aveva approvato, sin dal novembre 2004, l'emanazione di un "Codice Etico", la cui introduzione ha rappresentato un passo di rilievo verso la costruzione di un buon sistema di controllo interno e ha sancito i principi di etica e di trasparenza ai quali la Società ispira la propria attività interna ed esterna, prevedendo tutti i principi fondamentali, necessari per garantire legalità, lealtà e correttezza nella conduzione delle relazioni di Reply.

Nel corso del 2007 è stato avviato il progetto per l'adozione di un Modello di organizzazione, gestione e controllo adeguato alle disposizioni dell'art. 6 del D.Lgs. 231/2001 (di seguito il "Modello") in tema di responsabilità delle persone giuridiche, ai fini della prevenzione della realizzazione degli illeciti penali previsti dal decreto stesso. Il Modello è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 28 marzo 2008 ed successivamente aggiornato con deliberazioni del 13 marzo 2009 e del 4 agosto 2011.

Il Modello adottato, partendo da un'accurata analisi delle attività aziendali finalizzata ad individuare le attività potenzialmente a rischio, è un insieme di principi generali, regole di condotta, strumenti di controllo e procedure organizzative, attività formativa e informativa e sistema disciplinare, finalizzato ad assicurare, per quanto possibile, la prevenzione della commissione di reati.

Le tipologie di reato contemplate nel D.Lgs. n. 231/2001 e che sono state considerate a rischio per il Gruppo, così come riportate in apposito allegato al Modello sono le seguenti:

- (i) rapporti con la Pubblica Amministrazione,
- (ii) adempimenti societari,
- (iii) informazioni privilegiate,
- (iv) sicurezza, prevenzione, igiene e salute sul lavoro,
- (v) delitti informatici e trattamento illecito dei dati,
- (vi) reati di riciclaggio;
- (vii) reati di violazione del diritto di autore.

Il Modello è stato recepito nel corso del 2008, aggiornato nel 2009 e nel 2011 dalle società italiane del Gruppo.

Al Modello, di cui il Codice Etico nel testo revisionato fa parte integrante, è stata data diffusione mediante pubblicazione sul sito internet della Società (www.reply.eu – sezione Investors – Corporate Governance).

Per l'efficacia del Modello e del Codice Etico si è provveduto alla loro diffusione monitorata a tutti i dipendenti e collaboratori del Gruppo attraverso la Intranet aziendale. Il Codice Etico è inoltre consegnato a tutti i nuovi dipendenti del Gruppo.

Il Consiglio di Amministrazione ha nominato un Organismo di vigilanza (OdV), cui è stato affidato il compito di vigilare sul corretto funzionamento del Modello e di curarne l'aggiornamento e che riferisce al Consiglio di Amministrazione e al Comitato per il Controllo interno. L'OdV, dotato di un proprio Regolamento interno, è composto da un soggetto esterno (Ing. Franco Gianolio), nel ruolo di Presidente, dal Lead Independent Director, (Dott. Fausto Forti), e dal preposto al Sistema di Controllo interno (Dott.ssa Celestina Massenzio) che resteranno in carica fino all'approvazione del Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2011.

Le società italiane del gruppo hanno affidato la funzione di vigilanza sul funzionamento e di controllo dell'osservanza del Modello al proprio Consiglio di Amministrazione, che si avvale, nell'espletamento del compito di vigilanza, delle risorse allocate presso l'O.d.V. della Capogruppo, sulla base di specifici accordi.

Nel corso del 2011 l'OdV si è riunito 4 (quattro) volte e ha fornito dettagli al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale, sulle attività in corso e sul grado di attuazione del Modello.

Società di revisione

L'Assemblea degli Azionisti del 29 aprile 2010 ha deliberato il conferimento dell'incarico per la revisione legale del Bilancio della Società e del Bilancio consolidato del Gruppo, nonché per la revisione legale limitata della Relazione Finanziaria Semestrale, per il novennio 2010 - 2018, alla Società di Revisione Reconta Ernst & Young S.p.A.

D. Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari

Il Consiglio di Amministrazione nella riunione del 29 aprile 2009 ha provveduto, ai sensi delle disposizioni della L. 262/2005, a confermare in qualità di *Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari*, su proposta dell'Amministratore Delegato previo parere del Collegio Sindacale, il Dott. Giuseppe Veneziano, in virtù dell'esperienza maturata in tale funzione nel precedente triennio nonché nell'ambito delle aree di controllo di gestione ed amministrazione del Gruppo sin dalla quotazione; allo stesso dirigente in data 3 luglio 2009 è stata rinnovata la procura, al fine di consentirgli l'esercizio dei compiti a lui attribuiti.

Ai sensi dell'articolo 24 dello Statuto Sociale il *Dirigente Preposto* è tenuto a predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la preparazione dei Bilanci di Esercizio (Bilanci separati) e, ove previsto, del Bilancio Consolidato, nonché di ogni altra comunicazione finanziaria.

Il *Dirigente Preposto*, unitamente agli organi amministrativi delegati, deve rilasciare apposita attestazione allegata ad ogni Bilancio Separato o Consolidato e nelle altre comunicazioni di carattere finanziario, in conformità alle previsioni di legge e regolamentari.

In relazione ai compiti lui spettanti, il *Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari* assume la medesima responsabilità prevista dalla legge per gli Amministratori, salve le azioni esercitabili in base al rapporto di lavoro con la società.

12. Interessi degli Amministratori e operazioni con parti correlate

Il Codice prevede che le operazioni con parti correlate siano compiute in modo trasparente e nel rispetto di criteri di correttezza formale e sostanziale. Pertanto, gli Amministratori che hanno un interesse, anche potenziale o indiretto, nell'operazione sono tenuti a:

- informare tempestivamente e in modo esauriente il Consiglio sull'esistenza dell'interesse e sulle circostanze del medesimo;
- allontanarsi dalla riunione consiliare al momento della deliberazione.

Il Consiglio di Amministrazione, tuttavia, in presenza di specifiche circostanze, può consentire la partecipazione dell'amministratore interessato alla discussione e/o al voto.

A decorrere dal 15 giugno 2006, in aderenza del Codice la società si è dotata di un Regolamento delle Operazioni significative e con parti correlate.

La Società, in conformità a quanto previsto dal Regolamento Consob n. 17221 del 12 marzo 2010, ha altresì adottato, con entrata in vigore dal 1° gennaio 2011, una specifica "Procedura per operazioni con parti correlate" (la "Procedura") volta ad assicurare la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con parti correlate, consultabile sul sito internet della società (www.reply.eu – Investors – Corporate Governance).

Richiamando le definizioni contenute nel Regolamento Consob n. 17221 del 12 marzo 2010, la Procedura definisce le operazioni di "maggiore rilevanza", che sono di competenza esclusiva del Consiglio di amministrazione, salvo che per le materie riservate dalla legge e/o dallo Statuto alla competenza dell'Assemblea, le operazioni "di minore rilevanza" (salvo che non rientrino nella categoria residuale delle operazioni di importo esiguo) che possono essere delegate ad uno o più componenti del Consiglio di Amministrazione, nonché le operazioni esenti, secondo le tipologie e nei limiti di quanto previsto dalla disciplina regolamentare Consob.

In quanto società di minori dimensioni, la società si è avvalsa della facoltà di poter applicare anche alle operazioni di maggiore rilevanza le procedure relative alle operazioni di minore rilevanza.

Sotto il profilo procedurale, quando un'operazione con parte correlata è ritenuta probabile, l'Amministratore Designato (ossia l'Amministratore con l'incarico di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno) consegna tempestivamente al Comitato (individuato nel Comitato per il Controllo Interno) una comunicazione scritta contenente una sintesi dell'operazione.

Qualora l'operazione rientri tra le operazioni di maggiore rilevanza e l'Amministratore Designato ne abbia proposto l'applicazione della specifica procedura per le suddette operazioni, il Comitato deve esprimere il proprio parere motivato e vincolante sulla convenienza e correttezza sostanziale delle condizioni relative all'operazione. Nel caso in cui il Comitato esprima un parere non favorevole, il Consiglio di Amministrazione può deliberare di sottoporre tale operazione alla decisione dell'assemblea; in tal caso, l'operazione non potrà essere realizzata qualora la stessa non sia approvata dall'assemblea con il voto favorevole della maggioranza dei Soci non Correlati votanti, sempre che questi ultimi rappresentino in assemblea almeno il 10% del capitale sociale con diritto di voto.

Nel caso di operazione di minore rilevanza, il Comitato invia all'amministratore delegato il proprio parere non vincolante sulla convenienza e correttezza sostanziale delle condizioni relative all'operazione, prima della presentazione della relativa proposta contrattuale ovvero, in caso di decisione affidata al consiglio di amministrazione della Società, almeno 3 giorni prima della data prevista per la relativa riunione.

Se l'operazione rientra nelle materie di competenza dell'assemblea o deve essere da questa autorizzata, oltre a quanto innanzi illustrato, a seconda che l'operazione sia di maggiore rilevanza o di minore rilevanza, il Comitato dovrà rilasciare il proprio parere motivato in merito all'interesse della Società al compimento dell'operazione nonché

alla convenienza e alla correttezza sostanziale delle relative condizioni in sede di approvazione, da parte del consiglio di amministrazione della Società, della proposta di delibera da sottoporre all'assemblea.

Qualora, in relazione ad un'operazione di maggiore rilevanza, la proposta di deliberazione da sottoporre all'assemblea sia approvata dal consiglio di amministrazione in presenza del parere negativo del Comitato, l'operazione – fermo il rispetto dei quorum costitutivi e deliberativi richiesti per l'adozione delle delibere assembleari di natura ordinaria o straordinaria – non potrà essere realizzata qualora la stessa non sia approvata anche con il voto favorevole della maggioranza dei Soci non Correlati votanti, sempre che questi ultimi rappresentino in assemblea almeno il 10% del capitale sociale con diritto di voto.

In casi di urgenza, le operazioni, purché non siano di competenza dell'assemblea e non debbano essere da questa autorizzate, potranno essere concluse anche in deroga alla procedura, fermo restando l'assolvimento degli obblighi di informazione al pubblico, a condizione che:

- qualora l'operazione da compiere ricada nelle competenze di un Amministratore Delegato, il presidente del Consiglio di Amministrazione sia informato delle ragioni di urgenza prima del compimento dell'operazione;
- tali operazioni siano successivamente oggetto, ferma la loro efficacia, di una deliberazione non vincolante della prima assemblea ordinaria utile;
- l'organo che convoca l'assemblea predisponga una relazione contenente un'adeguata motivazione delle ragioni di urgenza ed il Collegio sindacale riferisca all'assemblea le proprie valutazioni in merito alla sussistenza delle ragioni di urgenza;
- la relazione e le valutazioni di cui al precedente punto siano messe a disposizione del pubblico almeno ventuno giorni prima di quello fissato per l'assemblea presso la sede sociale e con le modalità fissate dalla Consob;
- entro il giorno successivo a quello dell'Assemblea la Società metta a disposizione del pubblico le informazioni sugli esiti del voto.

L'Amministratore Designato invia al presidente del Comitato, al Consiglio di Amministrazione ed al Collegio Sindacale, con periodicità almeno trimestrale, un'informativa dettagliata in merito alle operazioni precedentemente approvate dal consiglio di amministrazione e/o eseguite dall'amministratore delegato.

Il preposto al controllo interno svolge periodicamente – in ogni caso almeno semestralmente – un'attività di controllo sull'adempimento degli obblighi di cui alla presente Procedura da parte delle funzioni aziendali competenti e riferisce al Comitato ed al Collegio Sindacale le proprie osservazioni.

Nel corso del 2011, il Comitato per le Operazioni con parti correlate, individuato nel Comitato per il Controllo Interno, si è riunito 1 (una) volta per deliberare su un'operazione di minore rilevanza in relazione alla quale il Comitato ha ritenuto sussistere un interesse della società all'effettuazione dell'operazione ed ha espresso il proprio parere favorevole sulla convenienza e correttezza sostanziale delle relative condizioni.

13. Nomina dei Sindaci

La nomina e la sostituzione dei Sindaci è disciplinata dall'art. 23 (Collegio Sindacale) dello Statuto, riprodotto nel sito *internet* della Società (www.reply.eu – sezione Investors – Corporate Governance).

L'art. 23 dello Statuto della Società, è stato modificato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 26 ottobre 2010 per recepire le modifiche obbligatorie conseguenti alla disciplina introdotta dal D.Lgs. n. 27/2010 (esercizio di alcuni diritti degli azionisti di società quotate) e da ultimo con delibera dell'Assemblea Straordinaria degli Azionisti del 28 aprile 2011.

L'art. 23 dello Statuto della Società, prevede, tra l'altro, che:

- le liste dei candidati alla carica di Sindaco devono essere depositate presso la sede della Società almeno venticinque giorni prima di quello fissato per l'assemblea in prima convocazione; almeno ventuno giorni prima della data fissata per l'assemblea, le liste, corredate dalle informazioni e dichiarazioni richieste, devono essere messe a disposizione del pubblico;
- hanno diritto a presentare le liste soltanto gli azionisti che da soli o insieme ad altri rappresentino almeno una quota minima di partecipazione pari al 2,5% delle azioni aventi diritto di voto nell'assemblea ordinaria ovvero la eventuale minore quota minima di partecipazione richiesta per effetto di inderogabili disposizioni di legge o regolamentari; nel caso in cui alla data di scadenza del termine di cui sopra sia stata depositata una sola lista, ovvero soltanto liste presentate da soci che risultino collegati tra loro ai sensi della disciplina vigente, possono essere presentate liste sino al terzo giorno successivo a tale data. In tal caso la soglia predetta è ridotta alla metà;
- il meccanismo del voto prevede che i voti ottenuti da ciascuna lista, riportanti separate sezioni per i candidati Sindaci Effettivi e Sindaci Supplenti, siano divisi per uno, due, tre, per i Sindaci Effettivi, nonché divisi per uno, due, per i Sindaci Supplenti, secondo il numero progressivo attribuito ai candidati da eleggere ed i quozienti così ottenuti siano assegnati progressivamente ai candidati della relativa sezione di ciascuna lista nell'ordine dalla stessa previsto, nonché posti in un'unica graduatoria decrescente: risultano eletti coloro che ottengono i quozienti più elevati, fermo restando che almeno un Sindaco Effettivo ed un Sindaco Supplente devono sempre essere tratti dalla seconda lista per numero di voti e che non sia collegata, neppure indirettamente, con gli Azionisti che abbiano presentato o votato la lista che ha ottenuto il maggior numero di voti;
- nel caso in cui più candidati abbiano ottenuto lo stesso quoziente, risulta eletto il candidato della lista che non abbia ancora eletto alcun Sindaco ovvero, nel caso in cui tutte le liste abbiano eletto lo stesso numero di Sindaci, risulta eletto il candidato di quella lista che abbia ottenuto il maggior numero di voti. In caso di parità di voti di lista, e sempre a parità di quoziente, si procede a nuova votazione da parte dell'Assemblea ordinaria, risultando eletto il candidato che ottenga la maggioranza semplice dei voti;
- la presidenza del Collegio Sindacale spetta al Sindaco Effettivo eletto nella lista di minoranza che abbia ottenuto il maggior numero di voti;
- in caso di sostituzione di un Sindaco Effettivo, subentra il Sindaco Supplente appartenente alla medesima lista di quello da sostituire. Ove ciò non sia possibile, al Sindaco uscente subentra il candidato non eletto che abbia ottenuto via via il maggior quoziente tra quelli della lista che ha espresso il Sindaco uscente.

14. Sindaci

Alla data della chiusura dell'esercizio, il Collegio Sindacale della Società è composto da tre (3) Sindaci Effettivi, due (2) Sindaci Supplenti ed in particolare da:

- Prof. Cristiano Antonelli	Presidente
- Dott.ssa Ada Alessandra Garzino Demo	Sindaco Effettivo
- Dott. Paolo Claretta – Assandri	Sindaco Effettivo
- Dott. Alessandro Mikla	Sindaco Supplente
- Dott. Alessandro Pedretti	Sindaco Supplente

I suddetti componenti sono stati nominati con deliberazione assembleare del 29 aprile 2009 sulla base della lista presentata dall'azionista di maggioranza Alike S.r.l., il loro mandato scadrà con l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2011.

Si riporta nella tabella che segue la composizione attuale del Collegio Sindacale con l'indicazione delle principali informazioni sulla composizione, anche ai sensi e per gli effetti, dell'art. 144-decies del Regolamento Emittenti Consob.

Nominativo	Carica	In carica	Lista (*)	Indipendente da Codice	% partecipazione. Riunioni Coll. Sindacale	Altri Incarichi (1)
Cristiano Antonelli	Presidente	Dal 29.04.09 Al 31.12.11	M	X	100%	2
Ada Alessandra Garzino Demo	Sindaco effettivo	Dal 29.04.09 Al 31.12.11	M	X	100%	17
Paolo Claretta-Assandri	Sindaco effettivo	Dal 29.04.09 Al 31.12.11	M	X	100%	33
Alessandro Mikla	Sindaco Supplente	Dal 29.04.09 Al 31.12.11	M	X	NA	NA
Alessandro Pedretti	Sindaco Supplente	Dal 29.04.09 Al 31.12.11	M	X	NA	NA

Legenda:

M/m: M/lista di maggioranza, m/lista di minoranza

(1) L'elenco completo degli incarichi è pubblicato sul sito internet di Consob ai sensi dell'art. 144-quinquies decies del RE, così come sostituito con delibera n. 17326 del 13 maggio 2010.

(*) in occasione dell'ultima nomina il quorum richiesto per la presentazione delle liste è stato pari a 2,5%. La nomina è avvenuta all'unanimità con il voto favorevole del 56,718% del capitale sociale.

Di seguito si riportano le sintetiche informazioni sulle caratteristiche personali e professionali dei membri del Collegio Sindacale della società:

Cristiano Antonelli Presidente del Collegio Sindacale

E' professore ordinario di politica economica nel Dipartimento di economia Salvatore Cognetti de Martiis dell'Università di Torino; Presidente del Consiglio di Corso di laurea magistrale in Produzione e organizzazione della comunicazione e della conoscenza; Fellow del Collegio Carlo Alberto dove dirige il BRICK (Bureau of research in Innovation Complexity and Knowledge). E' editor della rivista 'Economics of Innovation and New Technology' e cura con Bo Carlsson la collana 'Economics of Science Technology and Innovation' della Springer. E' membro del Consiglio di Indirizzo della Fondazione CRT ed è Presidente del Collegio Sindacale di Transalpina di Energia. La sua formazione include una laurea in Scienze Politiche all'Università di Torino, un master in economia all' ISTAO di Ancona. In seguito è stato junior economist nella Direzione scienza tecnologia e industria dell'OCSE negli anni 1978 e 1979 e Rockefeller Fellow nella Sloan School del Massachusetts Institute of Technology negli anni 1983-1985. Ha insegnato nelle Università di Sassari e della Calabria, al Politecnico di Milano e nelle Università di Manchester, Nizza, Lione Lumiere, Aix-en-Provence, Parigi XIII e Parigi XII. Nell'anno accademico 1999-2000 è stato titolare della cattedra Jean Monnet presso l'Università Dauphine Parigi IX. In precedenza è stato membro del: Consiglio di Amministrazione di Telecom Italia (1998-99) e di Pirelli&C (2008-2011); Consiglio scientifico della Confindustria (1999 e 2000); Comitato Tecnico Scientifico dell'ENEA (2000-2004). Inoltre è stato Presidente del ICER (International Center for Economic Research (2008-2011) e Vice-President dell'International Schumpeter Society negli anni 1999-2004

Ada Alessandra Garzino Demo Sindaco Effettivo

Laurea in Economia e Commercio nel 1987 presso l'Università di Torino, iscritta all'Albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili dal 1991 e nel Registro dei Revisori contabili dal 1995. Esercita la professione di Dottore Commercialista occupandosi di consulenza fiscale e societaria a favore di medie, grandi imprese e multinazionali. E' specializzata in fiscalità delle telecomunicazioni e pianificazione fiscale. Ricopre cariche sindacali in diverse società anche in qualità di Presidente.

Paolo Claretta Assandri Sindaco Effettivo

Laurea in Economia e Commercio nel 1978 presso l'Università di Torino, iscritto all'Albo dei Dottori Commercialisti dal 1981 e al Registro dei Revisori contabili dal 1983. Esercita la professione di Dottore Commercialista in Torino presso lo Studio Zunino Associazione Professionale, occupandosi di consulenza fiscale e societaria a favore di medie, grandi imprese e multinazionali.

Nel corso dell'esercizio 2011 il Collegio Sindacale si è riunito sei (6) volte.

Per quanto riguarda i compensi del Collegio Sindacale, si rimanda alle informazioni fornite nella Relazione sulla remunerazione pubblicata ai sensi dell'art. 123-ter del TUF.

Il Dlgs 39/2010 ha attribuito al Collegio Sindacale il ruolo di Comitato per il controllo interno e la revisione legale con il compito di vigilare: (i) sul processo di informativa finanziaria, (ii) sull'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna e di gestione del rischio, (iii) sulla revisione legale dei conti annuale e dei conti consolidati e (iv) sull'indipendenza della società di revisione legale.

15. Rapporti con gli Azionisti

Il Consiglio di Amministrazione assicura che venga identificato un responsabile incaricato della gestione dei rapporti con gli azionisti e valuta periodicamente l'opportunità di procedere alla costituzione di una struttura aziendale incaricata di tale funzione.

E' stato confermato con delibera consiliare del 29 aprile 2009 il Dott. Riccardo Lodigiani, quale responsabile per i rapporti con gli Investitori Istituzionali e con i Soci (Investor Relator) al fine di creare un dialogo continuo con detti soggetti.

Il predetto soggetto informa esclusivamente e con periodicità il Presidente e l'Organo amministrativo delegato del proprio operato.

Sul sito internet della società (www.reply.eu, sezione Investors – Corporate Governance), facilmente accessibile dalla home page, è disponibile la seguente documentazione societaria:

- Statuto Sociale;
- Calendario per l'anno 2012 degli eventi societari;
- Modello Organizzativo ex art. 6 D.Lgs. n. 231/01 ed il Codice Etico;
- Regole di comportamento in materia di Internal Dealing;
- Relazione di Corporate Governance;
- Relazione sulla Remunerazione;
- Procedura per le Operazioni con parti correlate.

16. Assemblee

Il Consiglio incoraggia e facilita la partecipazione degli Azionisti alle Assemblee, fornendo ogni informazione e chiarimento necessario a garantire un'agevole e consapevole partecipazione dei Soci.

La società, con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 26 ottobre 2010 e successivamente con Assemblea Straordinaria del 28 aprile 2011, ha introdotto le modifiche statutarie richieste per l'adeguamento alla disciplina introdotta dal D.Lgs. n. 27 del 27 gennaio 2010, attuativo della Direttiva n. 2997/36/CE in materia di esercizio dei diritti degli azionisti di società quotate.

L'art. 12 dello Statuto Sociale prevede che hanno diritto di intervenire all'assemblea coloro che risultano titolari delle azioni al termine della giornata contabile del settimo giorno di mercato aperto precedente alla data fissata per l'assemblea e per i quali sia pervenuta alla Società la comunicazione prevista dall'art. 2370, secondo comma, codice civile.

La società può designare per ciascuna assemblea uno o più soggetti ai quali i titolari di diritto di voto possono conferire delega, con istruzioni di voto, per tutte o alcune delle proposte all'ordine del giorno.

I soggetti designati, le modalità e i termini del conferimento delle deleghe sono riportati nell'avviso di convocazione dell'assemblea.

La società non ravvisa, allo stato attuale, la necessità di adottare un regolamento per Assemblea degli Azionisti (teso a disciplinare lo svolgimento delle Assemblee Ordinarie e Straordinarie), ritenendo che per un ordinato e funzionale svolgimento delle Assemblee sia sufficiente quanto previsto dallo Statuto sociale in materia.

17. Ulteriori pratiche di Governo Societario

Sistema delle procedure operative aziendali - Ai fini della corretta applicazione delle direttive aziendali e della riduzione dei rischi connessi al raggiungimento degli obiettivi aziendali, Reply S.p.A. si è dotata di un insieme di procedure che regolamentano i processi interni, disciplinando sia le attività svolte nell'ambito delle singole funzioni, sia i rapporti con le altre entità; al riguardo si rimanda a quanto descritto al paragrafo Sistema di controllo interno.

18. Cambiamenti dalla chiusura dell'esercizio di riferimento

Non sono intervenuti cambiamenti nella struttura di Corporate Governance successivamente alla data di chiusura dell'esercizio, diversi da quelli indicati nei precedenti paragrafi o di seguito riportati.

Come segnalato nella sezione "Remunerazione degli amministratori", la Società si è adeguata nel mese di marzo 2012 alla raccomandazioni contenute nell'art. 7 del Codice di Autodisciplina del marzo 2006, così come modificato in marzo 2010.

Torino, 15 marzo 2012

/f/ Mario Rizzante
Per il Consiglio di Amministrazione
Il Presidente
Dott. Mario Rizzante



Reply S.p.A.
Relazione Annuale sulla Remunerazione

1. Introduzione

Il presente documento («Relazione annuale sulla Remunerazione», la «Relazione») è stato predisposto ed approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 15 marzo 2012 ai sensi dell'articolo 123-ter del D.Lgs n. 58/1998 (di seguito «Tuf») e dell'art. 7 del Codice di Autodisciplina, nella versione di marzo 2010 approvata dal Comitato per la Corporate Governance, istituito presso Borsa Italiana S.p.A.

La Relazione descrive la Politica per la Remunerazione adottata da Reply S.p.A. (di seguito «Reply») con riferimento ai compensi (i) dei componenti degli Organi di Amministrazione ed in particolare degli Amministratori Esecutivi e degli Amministratori investiti di particolari cariche e (ii) dei Dirigenti con responsabilità strategiche.

2. Sezione Prima

2.1. Processo per la predisposizione, approvazione ed attuazione della Politica per la Remunerazione

I principali Soggetti/Organi coinvolti nella predisposizione, approvazione e nell'attuazione della Politica per la Remunerazione sono:

- l'Assemblea degli Azionisti;
- il Consiglio di Amministrazione;
- il Comitato per la Remunerazione;
- gli Amministratori Esecutivi;
- il Collegio Sindacale.

Assemblea degli Azionisti

In materia di remunerazioni, l'Assemblea degli azionisti:

- determina il compenso di ciascun membro del Consiglio di Amministrazione e del comitato esecutivo, se nominato ai sensi dell'art. 2364, comma 1, n. 3), cod. civ.; essa può altresì determinare, ai sensi di Statuto, un importo complessivo per la remunerazione di tutti gli Amministratori. Tali compensi sono stabiliti in misura sufficiente ad attrarre, trattene e motivare persone dotate delle qualità professionali necessarie per gestire con successo la Società;
- ai sensi di Statuto determina la quantificazione della partecipazione agli utili della Società, correlata al Margine Operativo Lordo Consolidato, spettante agli amministratori investiti di particolari cariche;
- esprime un proprio parere consultivo, non vincolante, sulla Relazione annuale sulla Remunerazione approvata dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato per la Remunerazione;
- riceve adeguata informativa in merito all'attuazione delle politiche retributive;
- delibera sugli eventuali Piani di Remunerazione basati su azioni o altri strumenti finanziari destinati ad Amministratori, dipendenti e collaboratori, ivi inclusi i Dirigenti con responsabilità strategiche, ai sensi dell'art. 114-bis Tuf.

Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione:

- costituisce al proprio interno un Comitato per la Remunerazione. Un componente del Comitato deve possedere un'adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria e di politiche retributive; la valutazione delle competenze del soggetto viene fatta dal Consiglio al momento della nomina;
- definisce, su proposta del Comitato per la Remunerazione, la Politica per la Remunerazione dei componenti degli organi di amministrazione. La Politica per la Remunerazione stabilisce le linee guida che tutti gli organi societari coinvolti devono osservare al fine di determinare le remunerazioni dei componenti degli organi di amministrazione ed in particolare degli Amministratori Esecutivi, degli altri Amministratori investiti di particolari cariche, nonché dei Dirigenti aventi responsabilità strategiche. Tali linee guida sono illustrate nel presente documento;

- approva la Relazione annuale sulla Remunerazione da sottoporre all'Assemblea annuale degli Azionisti;
- su proposta o previo parere del Comitato per la Remunerazione determina, sulla base delle linee guida stabilite dalla Politica per la Remunerazione e, in ogni caso, previo parere del Collegio Sindacale, la remunerazione degli Amministratori Esecutivi e degli altri Amministratori investiti di particolari cariche; predispone, con l'ausilio del Comitato per la Remunerazione, gli eventuali Piani di Remunerazione basati su azioni o altri strumenti finanziari e li sottopone all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti ai sensi dell'art. 114-bis Tuf;
- attua i Piani di Remunerazione basati su azioni o altri strumenti finanziari su delega dell'Assemblea degli Azionisti.

Comitato per la Remunerazione

Il Comitato per la Remunerazione:

- presenta proposte o esprime pareri al Consiglio di Amministrazione sulla remunerazione degli Amministratori Esecutivi e degli altri Amministratori che ricoprono particolari cariche, nonché sulla corretta individuazione e fissazione di adeguati obiettivi di performance che consentano il calcolo della componente variabile della loro retribuzione;
- formula proposte al Consiglio di Amministrazione sull'adozione della Politica per la Remunerazione;
- coadiuva il Consiglio di Amministrazione nella predisposizione ed attuazione degli eventuali Piani di Compensi basati su azioni o altri strumenti finanziari;
- valuta periodicamente l'adeguatezza e la concreta applicazione della Politica per la Remunerazione, e si avvale delle informazioni fornite dagli Amministratori Esecutivi qualora la valutazione riguardi le remunerazioni dei Dirigenti aventi responsabilità strategiche;
- formula al Consiglio di Amministrazione qualsiasi proposta in materia di remunerazione;
- monitora l'applicazione delle decisioni adottate dal Consiglio di Amministrazione in tema di remunerazione, valutando tra l'altro l'effettivo raggiungimento dei target di performance;
- riferisce agli azionisti sulle modalità di esercizio delle proprie funzioni; a tal fine, è raccomandata la presenza del Presidente del Comitato per la Remunerazione o di altro componente del Comitato all'Assemblea annuale degli azionisti;
- qualora lo ritenga necessario o opportuno per l'espletamento dei compiti ad esso attribuiti, si avvale di consulenti esterni esperti in materia di politiche retributive; gli esperti devono essere indipendenti e, pertanto, a titolo esemplificativo, non devono esercitare attività rilevante a favore del dipartimento per le risorse umane di Reply, degli azionisti di controllo di Reply o di Amministratori o Dirigenti con responsabilità strategiche della Società. L'indipendenza dei consulenti esterni viene verificata dal Comitato per la Remunerazione prima del conferimento del relativo incarico.

I componenti del Comitato per la Remunerazione di Reply S.p.A. sono stati nominati dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 29 aprile 2009. Alla data di approvazione della presente Relazione il Comitato per la Remunerazione risulta così composto:

Fausto Forti, Presidente del Comitato, Amministratore Indipendente e Lead Independent Director;

Marco Mezzalama, Amministratore Indipendente;

Carlo Alberto Carnevale Maffé, Amministratore Indipendente.

Il Presidente del Comitato per la Remunerazione ha maturato un'adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria e di politiche retributive in considerazione della sua esperienza professionale caratterizzata dall'assunzione di responsabilità operative in imprese di significativa dimensione.

Nel 2011 il Comitato per la Remunerazione non si è avvalso del supporto di consulenti esterni esperti in materia di politiche retributive ai fini della predisposizione della Politica per la Remunerazione.

Per ulteriori informazioni sul funzionamento e sulle attività svolte dal Comitato per la Remunerazione nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2011 si rinvia alla Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari per l'esercizio 2011.

Amministratori Esecutivi

Gli Amministratori Esecutivi:

- forniscono al Comitato per la Remunerazione ogni informazione utile affinché questi possa valutare l'adeguatezza e la concreta applicazione della Politica per la Remunerazione, con particolare riguardo alle remunerazioni dei Dirigenti aventi responsabilità strategiche;
- determinano la remunerazione dei Dirigenti con Responsabilità strategiche sulla base delle linee guida stabilite dalla Politica per la Remunerazione.

Collegio Sindacale

In materia di remunerazione il Collegio Sindacale svolge un ruolo consultivo nel contesto del quale formula i pareri richiesti dalla normativa vigente; in particolare, il Collegio esprime il proprio parere con riferimento alle proposte di remunerazione degli Amministratori Esecutivi e degli altri Amministratori investiti di particolari cariche; nell'esprimere il parere verifica la coerenza delle proposte con la Politica per la Remunerazione.

2.2. Principi

La Politica per la Remunerazione è stata predisposta – con riferimento all'esercizio 2012 – dal Comitato per la Remunerazione nella riunione del 15 marzo 2012 e successivamente, in pari data, è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione. La Politica per la Remunerazione risulta preordinata ad attrarre, motivare e trattenere le risorse in possesso delle qualità professionali richieste per perseguire proficuamente gli obiettivi della Società. La Politica è, altresì, strumentale all'allineamento degli interessi del *management* con quelli degli azionisti, perseguendo l'obiettivo prioritario della creazione di valore nel medio-lungo periodo, introducendo un forte legame tra retribuzione e *performance* individuali.

2.3. La remunerazione degli Amministratori

Con riferimento all'esercizio sociale 2011 la carica di Amministratore è stata ricoperta da:

Mario Rizzante	Presidente
Tatiana Rizzante	Amministratore Delegato
Sergio Ingegnatti	Amministratore Delegato ¹
Oscar Pepino	Amministratore Esecutivo
Claudio Bombonato	Amministratore Esecutivo
Fausto Forti	Amministratore non Esecutivo, Consigliere indipendente e Lead Independent Director
Marco Mezzalama	Amministratore non Esecutivo e Consigliere indipendente
Carlo Alberto Carnevale Maffè	Amministratore non Esecutivo e Consigliere indipendente

Il compenso attribuito ai componenti del Consiglio di Amministrazione non Esecutivi, per la loro carica di Consiglieri per l'esercizio sociale 2011, è così definito:

- Euro 20.000 per ciascun Consigliere di Amministrazione, come da delibera assembleare del 29 aprile 2009.
- Il compenso attribuito ai componenti del Consiglio di Amministrazione per l'esercizio sociale 2011 quali membri dell'Organismo di Vigilanza – nel caso di specie il Sig. Fausto Forti - è così definito:
- Euro 1.000 quale gettone di presenza per ogni partecipazione alle riunioni dell'Organismo.

Non è prevista l'attribuzione di un compenso specifico in relazione all'attività di partecipazione a Comitati o allo svolgimento di particolari incarichi non associati a deleghe operative, essendo i beneficiari del compenso per la carica

¹ Deceduto in data 22 gennaio 2011.

di Consigliere i soli Amministratori non Esecutivi che fanno anche parte dei Comitati: il compenso dei Consiglieri tiene pertanto già conto dell'impegno derivante dalla partecipazione ai Comitati costituiti in seno al Consiglio di Amministrazione ed è commisurato all'impegno richiesto.

In linea con le *best practices*, per gli Amministratori non Esecutivi non è prevista una componente variabile del compenso legata ai risultati economici conseguiti dall'emittente.

In linea con le *best practices*, è vigente una polizza assicurativa a fronte della responsabilità civile verso terzi degli organi di amministrazione (oltre a Direttori Generali, ove nominati ed ai Dirigenti con responsabilità strategiche) nell'esercizio delle loro funzioni, finalizzata a tenere indenne i soggetti beneficiari e la Società dagli oneri derivanti dal risarcimento connesso, esclusi i casi dolo e colpa grave.

Si segnala che in occasione dell'approvazione del bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2011, l'Assemblea degli Azionisti è convocata per deliberare in merito al rinnovo del Consiglio di Amministrazione ed all'attribuzione del compenso annuale degli Amministratori non Esecutivi per il prossimo triennio.

2.4. La Remunerazione degli Amministratori Esecutivi

Sotto il profilo giuridico e statutario, la remunerazione degli Amministratori Esecutivi della Società viene stabilita sulla base delle modalità stabilite da:

- l'art. 2389, 3 comma del Codice Civile – “La remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche in conformità dello statuto è stabilita dal consiglio di amministrazione, sentito il parere del collegio sindacale”;
- l'art. 22 dello Statuto Sociale, 2 comma – “Agli amministratori investiti di particolari cariche spetta una partecipazione agli utili della Società, correlata al Margine Operativo Lordo Consolidato, la cui quantificazione è annualmente determinata dall'Assemblea Ordinaria in sede di approvazione del bilancio”.

Sotto il profilo di politica retributiva, la remunerazione degli Amministratori Esecutivi si compone in generale dei seguenti elementi:

- una componente fissa annua lorda;
- una componente variabile legata ad obiettivi – aventi carattere generale – predeterminati, misurabili e collegati alla creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio periodo, di regola non inferiore ai dodici mesi. Tenuto conto della natura dell'attività svolta, si ritiene che orizzonti temporali di dodici mesi consentano la determinazione di target adeguatamente coerenti con l'andamento del mercato in cui opera la Società e coerenti con una politica di prudente gestione del rischio.

La corresponsione della componente variabile avviene con un differimento, rispetto al momento della maturazione, di quattro-cinque mesi che consente la realizzazione di una corretta gestione dei rischi aziendali nel contesto della Politica per la Remunerazione della Società.

Nella determinazione della remunerazione e delle sue singole componenti, il Consiglio di Amministrazione tiene conto (i) dello specifico contenuto delle deleghe di potere attribuite ai singoli Amministratori Esecutivi e/o (ii) delle funzioni e del ruolo concretamente svolti dai singoli Amministratori Esecutivi all'interno della Società, assicurando in tal modo che la previsione di una componente variabile sia coerente con la natura dei compiti loro assegnati.

Sotto il profilo contabile, la remunerazione degli Amministratori Esecutivi viene iscritta nel bilancio dell'esercizio in cui l'attività degli amministratori è resa sia per la componente fissa annua lorda sia per la componente variabile ancorché erogata mediante partecipazione agli utili ai sensi dell'art. 22 dello Statuto Sociale. Ciò è coerente con quanto previsto dai Principi Contabili Internazionali IAS/IFRS in quanto la partecipazione agli utili è considerata a tutti gli effetti quale componente della remunerazione e pertanto il relativo accantonamento è iscritto in bilancio dell'esercizio in cui l'attività degli Amministratori Esecutivi è resa; per tale motivo, la proposta di attribuzione della partecipazione agli utili forma oggetto di deliberazione da parte del Consiglio di Amministrazione contestualmente all'approvazione del progetto della relazione finanziaria annuale.

Con riferimento all'esercizio 2011,

- il Consiglio di Amministrazione ha adottato le deliberazioni in materia di attribuzione della componente fissa degli Amministratori Esecutivi nella riunione del 15 marzo 2011, su proposta del Comitato per la Remunerazione;
- il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la Remunerazione, nella riunione del 15 marzo 2012, ha determinato la componente variabile della remunerazione degli Amministratori Esecutivi per il 2011 mediante il riconoscimento di una partecipazione agli utili ai sensi dell'art. 22 dello Statuto Sociale;
- l'Assemblea degli Azionisti nella riunione del 27 aprile prossimo sarà chiamata ad approvare la suddetta proposta di attribuzione della componente variabile della remunerazione nella forma descritta.

Con riferimento all'esercizio 2012, la remunerazione viene determinata sulla base dei seguenti criteri:

- la coerenza tra gli elementi alla base della determinazione del compenso e gli obiettivi stabiliti;
- il corretto bilanciamento tra la componente fissa e la componente variabile in funzione degli obiettivi strategici e della politica di gestione dei rischi della Società, tenuto anche conto del settore di attività in cui essa opera e delle caratteristiche dell'attività d'impresa concretamente svolta;
- la previsione di limiti massimi per le componenti variabili di circa il 60% dell'importo complessivo del pacchetto di remunerazione, fermo restando che la componente fissa dovrà essere sufficiente a remunerare la prestazione dell'Amministratore Esecutivo nel caso in cui la componente variabile non sia erogata a causa del mancato raggiungimento degli obiettivi di performance indicati dal Consiglio di Amministrazione;
- la predeterminazione di obiettivi di performance, ovvero di risultati economici e di eventuali altri obiettivi specifici cui sia collegata l'erogazione delle componenti variabili, misurabili e collegati alla creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo, fissato nel caso specifico in 12 mesi;
- il legame tra la variazione dei risultati conseguiti e la variazione della remunerazione garantito attraverso una gradualità della remunerazione variabile da un minimo (normalmente zero) e un massimo correlata ad una scala di obiettivi;
- il differimento della corresponsione della componente variabile della remunerazione di alcuni mesi rispetto al momento della maturazione al fine di consentire la realizzazione di una corretta gestione dei rischi aziendali nel contesto della Politica per la Remunerazione della Società.

Con riferimento alle componenti variabili della remunerazione degli Amministratori Esecutivi, il Comitato per la Remunerazione propone al Consiglio di Amministrazione gli obiettivi e procede, nell'esercizio successivo, a una verifica della *performance* al fine di verificare il raggiungimento degli obiettivi fissati nell'esercizio precedente.

I criteri per la definizione dei compensi variabili previsti per gli Amministrativi Esecutivi per l'esercizio 2012 sono stabiliti dal Consiglio di Amministrazione come segue:

- maturazione subordinata al raggiungimento di una condizioni di accesso rappresentata dalla capienza dell'utile d'esercizio della Società;
- fissazione dell'obiettivo di redditività annuale rappresentato dal Margine Operativo Lordo Consolidato, così come risultante dal bilancio consolidato, con l'individuazione di una soglia minima di risultato da raggiungere al di sotto del quale l'obiettivo non viene considerato raggiunto e una soglia massima;
- fissazione di eventuali ulteriori obiettivi specifici per gli Amministratori Esecutivi che ricoprano particolari funzioni nella organizzazione operativa della Società;
- quantificazione del bonus sino ad un ammontare massimo predeterminato, in funzione del grado di raggiungimento dell'obiettivo;

→ attribuzione, in linea generale, della componente variabile, mediante ripartizione tra gli aventi diritto, della partecipazione agli utili, correlata al Margine Operativo Lordo Consolidato, spettante agli amministratori investiti di particolari cariche della Società ai sensi dell'art. 22 dello Statuto Sociale.

Il Comitato per la Remunerazione e il Consiglio di Amministrazione rispettivamente possono valutare ed approvare ulteriori compensi attribuiti agli Amministratori Esecutivi per altre eventuali cariche conferite in Consigli di Amministrazione di società controllate.

In favore degli Amministratori Esecutivi possono essere previsti alcuni benefit tipici della carica correntemente riconosciuti nell'ambito del Gruppo ai Dirigenti con Responsabilità strategiche e/o manager (i.e. auto).

Allo stato, non è prevista l'attribuzione di un trattamento di fine mandato (TFM) avente caratteristiche analoghe a quelle tipiche del trattamento di fine rapporto (TFR) ex art. 2120 c.c. riconosciuto ai sensi di legge ai dirigenti italiani del Gruppo.

Il Consiglio di Amministrazione può proporre all'Assemblea degli Azionisti l'adozione di meccanismi di incentivazione mediante l'attribuzione di strumenti finanziari o opzioni su strumenti finanziari. A tal riguardo si segnala che l'Assemblea degli Azionisti ha approvato in data 14 giugno 2007 un piano di incentivazione azionaria a favore di amministratori, dipendenti e dirigenti di Reply e delle società dalla stessa controllate che ricoprono posizioni di particolare rilevanza ai fini del conseguimento degli obiettivi complessivi del gruppo; ad oggi, tale piano, da realizzare tramite assegnazione gratuita di azioni ordinarie la cui provvista è rappresentata da azioni proprie della società e/o da nuove azioni emesse ai sensi dell'articolo 2349 del Codice civile, non è stato attivato.

Alla luce di quanto sopra esposto la Società ritiene che la Politica per la Remunerazione è coerente con il perseguimento degli interessi a lungo termine della società e con la gestione del rischio.

2.5. Direttori Generali e Dirigenti con responsabilità strategica

Alla data del 15 marzo 2012 non risulta in organico un Direttore Generale.

I Dirigenti con responsabilità strategica della Società al 15 marzo 2012 sono cinque.

La remunerazione dei Dirigenti con responsabilità strategica è in via generale composta da una componente fissa e da una componente variabile, determinate secondo una modalità analoga a quella descritta con riferimento agli Amministratori Esecutivi e pertanto si fa rimando, per quanto coerente e pertinente, al paragrafo in materia di Remunerazione degli Amministratori Esecutivi. Ai Dirigenti con responsabilità strategica legati da rapporti di lavoro dipendente, è riconosciuto ai sensi di legge il trattamento di fine rapporto (TFR) ex art. 2120 c.c. Inoltre per alcuni di essi che ricoprono la carica di Amministratori in società controllate è prevista l'attribuzione di un trattamento di fine mandato (TFM.) determinato secondo modalità analoghe a quelle del TFR.

Si riferisce inoltre che, la retribuzione del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e del responsabile dell'internal audit risultano coerenti con i compiti ad essi assegnati.

2.6. Indennità in caso di dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto

Alla data di approvazione della presente Relazione non sono previsti meccanismi indennitari per la cessazione anticipata dei rapporti intrattenuti con Amministratori e Dirigenti con responsabilità strategica o per il loro mancato rinnovo, fatto salvo quanto previsto ex lege e/o dal Contratto Collettivo Nazionale, nel caso i soggetti siano legati anche da rapporti di lavoro dipendente.

3. Sezione Seconda

3.1. Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche

Compensi corrisposti nell'esercizio 2011 a componenti degli organi amministrativo e di controllo e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche

(importi in migliaia di Euro)

Nome e Cognome	Carica in Reply S.p.A.	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica (*)	Compensi fissi
Mario Rizzante	Presidente e Amministratore Delegato	1/01/2011-31/12/2011	31/12/2011	460 ⁽¹⁾
	Compensi da società Controllate			120
	Totale			580
Tatiana Rizzante	Amministratore Delegato	1/01/2011-31/12/2011	31/12/2011	205 ⁽²⁾
	Compensi da società Controllate			280
	Totale			485
Sergio Ingegnatti	Amministratore Delegato	1/01/2011-22/01/2011	22/01/2011 (**)	20 ⁽³⁾
	Compensi da società Controllate			3
	Totale			23
Oscar Pepino	Consigliere Esecutivo	1/01/2011-31/12/2011	31/12/2011	295
Claudio Bombonato	Consigliere Esecutivo	1/01/2011-31/12/2011	31/12/2011	400
Fausto Forti	Consigliere non esecutivo e indipendente	1/01/2011-31/12/2011	31/12/2011	24 ⁽⁴⁾
C. A. Carnevale Maffé	Consigliere non esecutivo e indipendente	1/01/2011-31/12/2011	31/12/2011	20
Marco Mezzalama	Consigliere non esecutivo e indipendente	1/01/2011-31/12/2011	31/12/2011	20
Cristiano Antonelli	Presidente Collegio Sindacale	1/01/2011-31/12/2011	31/12/2011	44
	Sindaco Effettivo	1/01/2011-31/12/2011	31/12/2011	30
	Compensi da Società controllate			2 ⁽⁵⁾
A.A. Garzino Demo	Totale			32
Paolo Claretta-Assandri	Sindaco Effettivo	1/01/2011-31/12/2011	31/12/2011	30
Dirigenti con responsabilità strategiche	Compensi da Reply S.p.A.			160
	Compensi da società Controllate			1.213
	Totale			1.373

Si precisa che ove non segnalato, non sono stati percepiti compensi in società controllate da Reply S.p.A.

(*) I componenti del Consiglio di Amministrazione scadono alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del Bilancio al 31 dicembre 2011.

(**) Deceduto in data 22.01.2011.

Di seguito vengono esposti i dettagli relativi ai compensi dei singoli amministratori:

(1) Compenso lordo per la carica di Presidente e Amministratore Delegato in Reply S.p.A.;

(2) Compenso lordo per la carica di Amministratore Delegato in Reply S.p.A.;

Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
	Bonus e altri incentivi	Partecipazioni agli utili					
-	-	400	-	-	860	-	-
-	-	-	-	-	120	-	-
-	-	400	-	-	980	-	-
-	-	400	-	-	605	-	-
-	-	-	-	-	280	-	-
-	-	400	-	-	885	-	-
-	-	-	-	-	20	-	-
-	-	-	-	-	3	-	-
-	-	-	-	-	23	-	-
-	-	400	-	-	695	-	-
-	-	288	-	-	688	-	-
-	-	-	-	-	24	-	-
-	-	-	-	-	20	-	-
-	-	-	-	-	20	-	-
-	-	-	-	-	44	-	-
-	-	-	-	-	30	-	-
-	-	-	-	-	2	-	-
-	-	-	-	-	32	-	-
-	-	-	-	-	30	-	-
-	-	-	-	-	160	-	-
-	-	2.000	-	-	3.213	-	-
-	-	2.000	-	-	3.373	-	-

(3) Compenso lordo per la carica di Amministratore Delegato in Reply S.p.A ricoperta fino al 22/01/ 2011;

(4) Compenso lordo per la carica di Consigliere indipendente per il 2011 pari a Euro 20 (Euro/1000); l'importo residuo si riferisce ai gettoni di presenza per il 2011 ricevuti per la partecipazione alle riunioni dell'OdV.

(5) Compenso lordo per la carica di Presidente del Collegio sindacale per il 2011 su società controllata. Si precisa che ove non segnalato, non sono stati percepiti compensi in società controllate da Reply S.p.A.

3.2. Stock-option assegnate ai componenti dell'organo di amministrazione e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche (importi in Euro)

		Piano Reply S.p.a delibera del C.d.A. del 10/06/2004.
Nome e Cognome	Carica	(1)
Tatiana Rizzante	Amministratore Delegato	Piano 2004
Dirigenti con responsabilità strategiche		Piano 2004

- | | |
|------------------------------------|--|
| (1) Piano | (5) Numero opzioni |
| (2) Numero opzioni | (6) Prezzo di esercizio |
| (3) Prezzo di esercizio | (7) Periodo possibile di esercizio |
| (4) Periodo possibile di esercizio | (8) Fair value alla data di assegnazione |

3.3. Partecipazioni detenute dai componenti degli organi di amministrazione e controllo, dai direttori generali e dagli altri dirigenti con responsabilità strategiche nella società con azioni quotate e nelle società da queste controllate

Partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo e dei direttori generali

Cognome e Nome	Carica	Società partecipata	N. azioni possedute al 31/12/2010	N. azioni acquistate	N. azioni vendute	N. azioni possedute al 31/12/2011
Mario Rizzante	Presidente e Amministratore Delegato	Reply S.p.A.	11.381	-	-	11.381
Tatiana Rizzante	Amministratore Delegato	Reply S.p.A.	15.734	-	-	15.734
Sergio Ingegnatti	Amministratore Delegato	Reply S.p.A.	10.100	-	10.100(*)	-
Oscar Pepino	Consigliere Esecutivo	Reply S.p.A.	13.710	-	-	13.710
Claudio Bombonato	Consigliere Esecutivo	Reply S.p.A.	27.500	-	-	27.500
Fausto Forti	Consigliere non esecutivo e indipendente	Reply S.p.A.	-	-	-	-
C. A. Carnevale Maffé	Consigliere non esecutivo e indipendente	Reply S.p.A.	-	-	-	-
Marco Mezzalama	Consigliere non esecutivo e indipendente	Reply S.p.A.	250	-	-	250

(*) Azioni possedute fino alla data del decesso avvenuta il 22/01/2011.

Alla data del Bilancio, i seguenti componenti il Consiglio di Amministrazione detengono le seguenti partecipazioni indirette nella Società:

- I Sigg.ri Mario Rizzante e Oscar Pepino controllano rispettivamente il 51% e 18% della Alika S.r.l., società a responsabilità limitata con sede in C.so Francia 110, Torino.
- Alika S.r.l. detiene direttamente n. 4.936.204 azioni della Reply S.p.A. pari al 53,5214% del capitale sociale della Società.

Partecipazioni degli altri dirigenti con responsabilità strategica

Numero dirigenti con responsabilità strategica	Società partecipata	N. azioni possedute al 31/12/2010	N. azioni acquistate	N. azioni vendute	N. azioni possedute al 31/12/2011
5	Reply S.p.A.	722.783	-	1.920	720.863

Opzioni detenute 01/01/2011			Opzioni assegnate nel corso dell'esercizio							Opzioni esercitate nel corso dell'esercizio			Opzioni scadute nell'esercizio	Totale Opzioni detenute al 31/12/2011	Opzioni di competenza dell'esercizio
(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	
15.000	21,339	12/5/2009 -12/5/2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15.000	-	
75.000	21,339	12/5/2009 -12/5/2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	75.000	-	

(9) Data di assegnazione

(10) Prezzo di mercato delle azioni sottostanti all'assegnazione delle opzioni

(11) Numero opzioni

(12) Prezzo di esercizio

(13) Prezzo di mercato delle azioni sottostanti alla data di esercizio

(14) Numero opzioni

(15) Numero opzioni

(16) Fair value

Definizioni

Nel contesto del presente documento il significato dei termini indicati in maiuscolo è quello di seguito riportato:

“Amministratori”: si intendono tutti gli Amministratori di Reply, siano essi Esecutivi, non Esecutivi, Indipendenti, ecc.;

“Amministratori Esecutivi”: si intendono tali, in applicazione e in conformità con i criteri del Codice di Autodisciplina delle Società Quotate:

- gli Amministratori di Reply che siano stati nominati Amministratori Delegati della Società o in una società controllata avente rilevanza strategica;
- i membri del Consiglio di Amministrazione di Reply, che ricoprano incarichi direttivi nella Società o in una società controllata avente rilevanza strategica;
- l'Amministratore di Reply, che sia anche Presidente della Società, titolare di deleghe individuali di gestione o quando abbiano uno specifico ruolo nell'elaborazione delle strategie aziendali quando abbia uno specifico ruolo nella elaborazione delle strategie aziendali;

“altri Amministratori investiti di particolari cariche”: si intendono tali gli Amministratori cui siano attribuite, in seno al Consiglio di Amministrazione, particolari cariche (i.e. Presidente, Vice-Presidente), diversi dagli Amministratori Esecutivi;

“Dirigenti con responsabilità strategiche”: coloro che hanno il potere e la responsabilità – direttamente o indirettamente – della pianificazione, della direzione e del controllo delle attività della Società, compresi gli Amministratori (Esecutivi o meno) della Società stessa, in conformità con la definizione di cui al Regolamento Consob n. 17221/2010 in materia di Parti Correlate.

Dati societari e informazioni per gli azionisti

Sede legale

Reply S.p.A.
Corso Francia, 110
10143 Torino - Italia
Tel. +39-011-7711594
Fax +39-011-7495416
www.reply.eu

Dati legali

Capitale Sociale: Euro 4.795.885,64 i.v.
Codice Fiscale e R.I. di Torino n. 97579210010
Partita IVA 08013390011
REA di Torino 938289

Direzione marketing e comunicazione

E-mail: marketing@reply.it
Tel. +39-011-7711594
Fax +39-011-7495416

Rapporti con gli investitori

E-mail: investor@reply.it
Tel. +39-02-535761
Fax +39-02-53576444

Richiesta copie del bilancio: marketing@reply.it

Progetto grafico
Bitmama S.r.l.
Foto
Maurizio Camagna
Stampa
Nava

www.reply.eu

