CLUB DIRIGENTI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI
FEDERATO ANDAF

LETTERA AI SOCI

N° XXIX - DICEMBRE 2016

Anno 14 Numero 2 Nuova serie - Lettera ai soci N° XXIX Riproduzione riservata - Tribunale di Torino Registro di stampa - Iscrizione N° 5702 del 22/05/2003



di LAURA FILIPPI
(Presidente CDAF)

Cari Soci, cari Amici

come già illustrato nel corso dell'Assemblea di giugno, il CDAF sta portando avanti tre filoni di iniziative:

- **Contributi ed approfondimenti tecnici,** grazie, soprattutto, all'apporto ed agli spunti dei nostri Soci Sostenitori;
- Attenzione ai **Giovani**, in primis attraverso l'adesione a YES4TO, tavolo interassociativo costituitosi per contribuire alle scelte strategiche per lo sviluppo del territorio torinese. A Yes4To aderiscono i Gruppi Giovani di 20 associazioni di giovani imprenditori, professionisti e dirigenti d'azienda (tra cui il CDAF) del territorio torinese, in rappresentanza di oltre 18.000 persone. Si rimanda allo specifico articolo apparso sulla lettera ai Soci di luglio ed al sito www.yes4to.it .
- **Soft Skills** (personalmente non amo abusare di termini inglesi, ma soft skill è un termine garbato).

SOFT SKILLS, PERCHÈ?

Perché le aziende cambiano ed i relativi parametri si evolvono. Le competenze tecniche si danno ormai per scontate, sono, quindi, altri gli "Skills" che fanno la differenza. Il World Economic Forum ha recentemente definito la top 10 delle capacità richieste a chi andrà a ricoprire ruoli strategici all'interno delle imprese.

Scorrendo la classifica dal fondo:

10) Flessibilità cognitiva: capacità che entra in gioco quando si deve rispondere a situazioni non consuete, flessibilità di risposta, cioè l'abilità di attuare comportamenti diversi in base al cambiamento di regole o del tipo di compito.

9) Negoziazione: è un'attività strategica per creare benessere economico e relazionale, sia a livello aziendale sia a livello individuale, perché incide: sul conto economico, sulla reputazione e sull'autorevolezza.

8) Service orientation: si tratta di una predisposizione all'essere utile, premuroso, attento e collaborativo. E molto spesso è un tratto più femminile che maschile.

Indice

Banca Impresa - Nuove frontiere pag. 3
Nuove opportunità di **finanziamento per la propria impresa** pag. 5
Le novità sul **Welfare aziendale** pag. 6
Intellectual Property: l'impatto dell'uscita **del Regno Unito dall'UE** pag. 8
Il terremoto nel Centro Italia pag. 9
Cambiamento e resilienza pag. 10
Grant Thornton: investimenti in calo **per le imprese italiane** pag. 11
"Dopo di noi" una legge per tutelare i soggetti **con disabilità** pag. 12
Nuovi adempimenti **IVA dal 2017** pag. 19
L'allineamento **dei centri di responsabilità al business plan** pag. 20
Il Gruppo IVA pag. 21
Jobs Act e le nuove modifiche pag. 23
Il licenziamento per motivi economici e le varie tutele pag. 24
A.D.R: come evitare il processo pag. 25
Attacchi cyber alle imprese in aumento pag. 27
Alternanza scuola lavoro pag. 28
Il "repêchage" e la qualifica **dirigenziale** pag. 29
Aziende e personale distaccato in Italia - Novità pag. 30
Il nuovo Regolamento UE 2016/679 **in tema di privacy** pag. 31
Vita di Club pag. 32

Segreteria presso UNIONE INDUSTRIALE Via Fanti, 17 - 10128 TORINO - Tel. 011 5718322 - Fax 011 544634 - www.cdaf.it - cdaf@ui.torino.it

7) **Capacità di giudizio e di prendere decisioni:** si tratta di una capacità necessaria soprattutto per i leader. È necessario saper condividere ed ascoltare, ma al momento opportuno anche saper decidere l'indirizzo verso cui procedere. E in momenti di crisi è ancora più arduo ma necessario.

6) **Intelligenza emotiva**: capacità di riconoscere, utilizzare, comprendere e gestire in modo consapevole le proprie ed altrui emozioni. Sembra superfluo ma per scegliere il momento giusto e l'atteggiamento giusto, che si sia capi o matricole, l'intelligenza emotiva può fare davvero la differenza.

5) **Capacità di coordinarsi con gli altri:** il lavoro in team è andato via via acquisendo un'importanza sempre più forte all'interno delle strutture lavorative. Saper lavorare in team prevede il saper organizzare il proprio lavoro, sapersi dare delle priorità e saperle cambiare se necessario, sapersi inserire in un flusso di lavoro. Il tutto può incontrare ostacoli, momenti di crisi, interruzioni, inefficienze a cui si deve essere capaci di far fronte.

4) **Gestione delle persone:** all'interno dell'azienda è certamente una delle prove più complicate da superare, perché non si tratta solo di organizzare una struttura di lavoro, ma di saper gestire, motivare, valorizzare e, quando serve, riprendere chi collabora con te. È una attitudine che richiede intelligenza emotiva e capacità decisionale. Non è affatto da sottovalutare ed è altamente time consuming se perseguita con attenzione.

3) **Creatività:** può sorprendere il fatto che il WEF abbia posto al terzo posto questa capacità, ma se si guarda agli ultimi anni si capisce che solo soluzioni innovative potevano far la differenza all'interno di un sistema economico in crisi. Nel corso della propria vita lavorativa si rischia di perdere progressivamente questa capacità e per questo sempre di più i manager incoraggiano l'inserimento di persone molto giovani nei team. Possono non portare l'idea giusta, ma sicuramente sono da stimolo per la visione nuova. I giovani, dal canto loro, non devono dimenticare il coraggio di sapersi fare avanti.

2) **Pensiero critico**: si tratta di un pensiero caratterizzato dai processi mentali di discernimento, analisi, e valutazione. Da Wikipedia: "il pensiero critico trae informazioni dall'osservazione, l'esperienza, il ragionamento o la comunicazione. Il pensiero critico si fonda sul tentativo di andare al di là della parzialità del singolo soggetto: i suoi valori fondamentali sono la chiarezza, l'accuratezza, la precisione e l'evidenza"

1) **Complex problem solving:** nessuno vuole problemi, tutti vogliono soluzioni. Soprattutto il top management, soprattutto se i problemi sono complessi. In una situazione economica sempre più difficile, che richiede un'alta capacità di flessibilità, di adattamento e di lettura di nuove situazioni.

Alla luce di questi cambiamenti di cultura e di prospettiva, il CDAF si fa promotore nel diffondere i nuovi paradigmi aziendali.

Un bel progetto cui abbiamo aderito con piacere è quello avviato da FEDERMANAGER MINERVA sulla **Leadership Partecipativa**, una cultura nei luoghi decisionali che si basa sulla visione attraverso criteri condivisi.

Primo appuntamento è la presentazione del libro di Luisa Pogliana, *Esplorare i confini - Pratiche di donne che cambiano le aziende*.
(Guerini e Associati, Biblioteca del Personale, settembre 2016)
L'autrice parla di temi quali responsabilizzazione e autonomia diffusa, lavoro collaborativo, patti di fiducia reciproca, governo del tempo... L'assunto di partenza è che aziende e lavoro siano drasticamente cambiati, ed occorre, pertanto, un'innovazione nel modello di management. Tali innovazioni vengono spesso avviate dalle donne manager rispetto agli uomini manager, ma non si tratta di una contrapposizione di maschile-femminile!

Succede piuttosto che le donne, entrate nel management in tempi recenti, hanno portato una visione diversa, perché hanno un'altra prospettiva, forse più orientata alla responsabilità verso l'azienda e verso tutti i soggetti che la compongono.

Non un nuovo modello di management e tanto meno di management 'femminile', ma una proposta innovativa ed inclusiva con vantaggio per tutti.

Cari Soci,

con l'auspicio che anche il CDAF possa contribuire a diffondere nuovi modelli di leadership, auguro a Tutti Voi ed ai Vostri Affetti che il 2017 prosegua ricco di stimoli e soddisfazioni.



Le nuove frontiere del rapporto Banca Impresa



di FABIO GHI
(Amministratore Delegato
Bios Management)

L'attuale contesto imprenditoriale è indubbiamente il riflesso della capacità di reagire ai cambiamenti, di cui la recente crisi economica *potrebbe* dirsi causa scatenante; certo il nesso causale, ma – a parere di chi scrive – dubbia l'esclusività.

Così, persino il tanto dibattuto "rapporto banca-impresa" muta il suo paradigma. Gli istituti bancari sono stati chiamati a fronteggiare gli effetti della crisi e dell'evoluzione normativa, rivoluzionando il loro approccio al mercato e limitando il numero di finanziamenti concessi, a favore dei soli progetti di investimento meritevoli.

Pertanto, laddove esisteva già una relazione complicata, fatta di asimmetrie informative ed elevato costo del credito, si apre uno scenario in cui le esigenze degli attori coinvolti appaiono inconciliabili.

L'attuale congiuntura presenta una serie di sfide per le imprese:

- Mantenere il livello di capacità produttiva;
- Individuare nuove opportunità di crescita e agganciare la ripresa;
- Sviluppare le competenze in settori innovativi, con lo scopo di salvaguardare il proprio vantaggio competitivo;
- Difendere la solidità del sistema Italia sui mercati internazionali.

D'altro canto le banche si trovano in una situazione di elevata complessità per cui vi è:

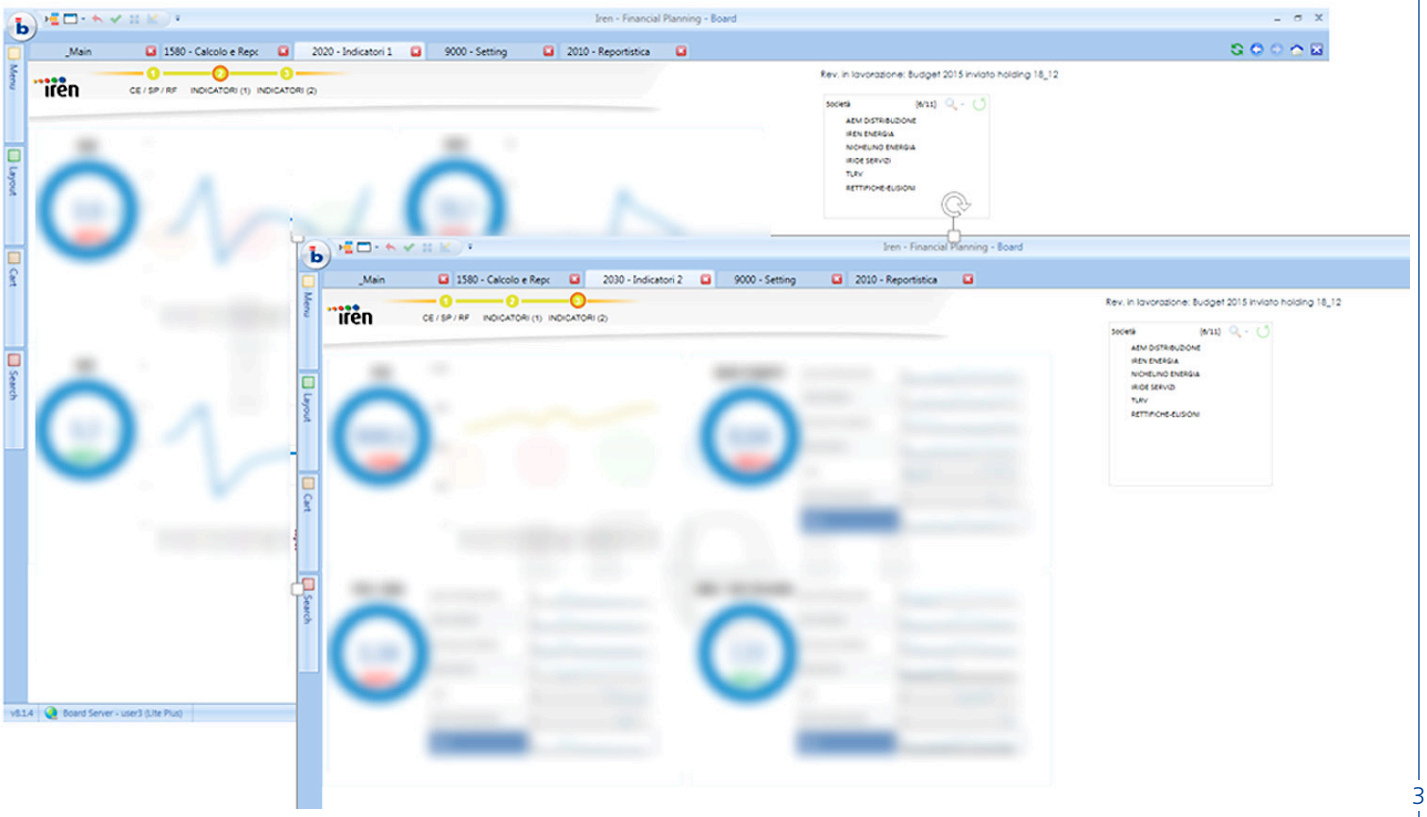
- L'esigenza di continuare a sostenere finanziariamente le imprese e i loro progetti di sviluppo;
- La necessità di mantenere la qualità del proprio portafoglio crediti, nonostante il deterioramento del quadro economico ed i nuovi vincoli di Basilea 3 e *dell'asset quality review*.

In quest'arena il ruolo dell'impresa e dei suoi consulenti è fondamentale in quanto la crescita va pianificata e, a maggior ragione, l'uscita da una crisi. Inoltre, puntando in maniera oggettiva alla risoluzione di questo conflitto, esso apparirà meno aspro individuando ciò che accomuna i soggetti coinvolti: la necessità di limare l'asimmetria informativa, fattore che rappresenta il vero elemento di negoziazione.

Alle imprese infatti viene richiesta una crescita nella capacità di autovalutazione, pianificazione e controllo; nello stesso tempo alle banche viene richiesto di non limitarsi all'analisi del presente, bensì di saper comprendere se l'imprenditore sia in possesso di una visione prospettica che gli permetta di attuare i necessari correttivi per rilanciare la propria impresa. Per tali motivazioni la lettura del merito creditizio rappresenta la chiave di volta per l'accesso al credito.

Per saper leggere tuttavia occorre conoscere la lingua. I principali elementi di analisi per la valutazione del merito creditizio, e successivamente dell'attribuzione del rating bancario, riguardano la capacita di estendere l'esame dalla storia creditizia al presente e soprattutto al futuro (almeno nel rispetto della durata contrattuale del finanziamento da erogare). Ma anche, e soprattutto, la capacità di estendere l'analisi dai soli dati economico-finanziari e patrimoniali a quelli aziendali (modello di business, di management, di organizzazione interna, *corporate governance* e relazioni interaziendali) e di settore. Il tutto al solo scopo di ottenere una visione completa dell'interlocutore.

QUANTITATIVE/STORICHE	QUALITATIVE/ PROSPETTICHE	ANDAMENTALI
Informazioni economico finanziarie	Strategie/Piani industriali/ Mercato/Management	Gestione delle linee di credito
Dati Contabili	Dati extra contabili	Centrale Rischi



Per "sopportare" quest'onere informativo le imprese hanno la necessità di essere supportate a 360 gradi. Occorre prevedere e anticipare l'istituto di credito e apportare le giuste modifiche non banalmente al bilancio, ma alle politiche di gestione aziendale, in modo da essere quanto più *compliant* alle disposizioni previste per essere classificati come imprese "finanziabili".

Appare dunque ragionevole affermare che, alla luce delle peculiarità del mondo imprenditoriale italiano, in cui le banche sono il partner finanziario primario per le imprese, preoccuparsi di ottimizzare il famigerato rapporto banca-impresa, ponendosi per altro in una condizione di proattività, risulta prioritario.

L'impresa deve essere in grado di fornire alla banca informazioni adeguate, tempestive, attendibili, strutturate e periodicamente aggiornate sulla propria posizione economico finanziaria e sulla conseguente capacità di generare flussi di liquidità sufficienti a rimborsare il credito ottenuto; ma non solo.

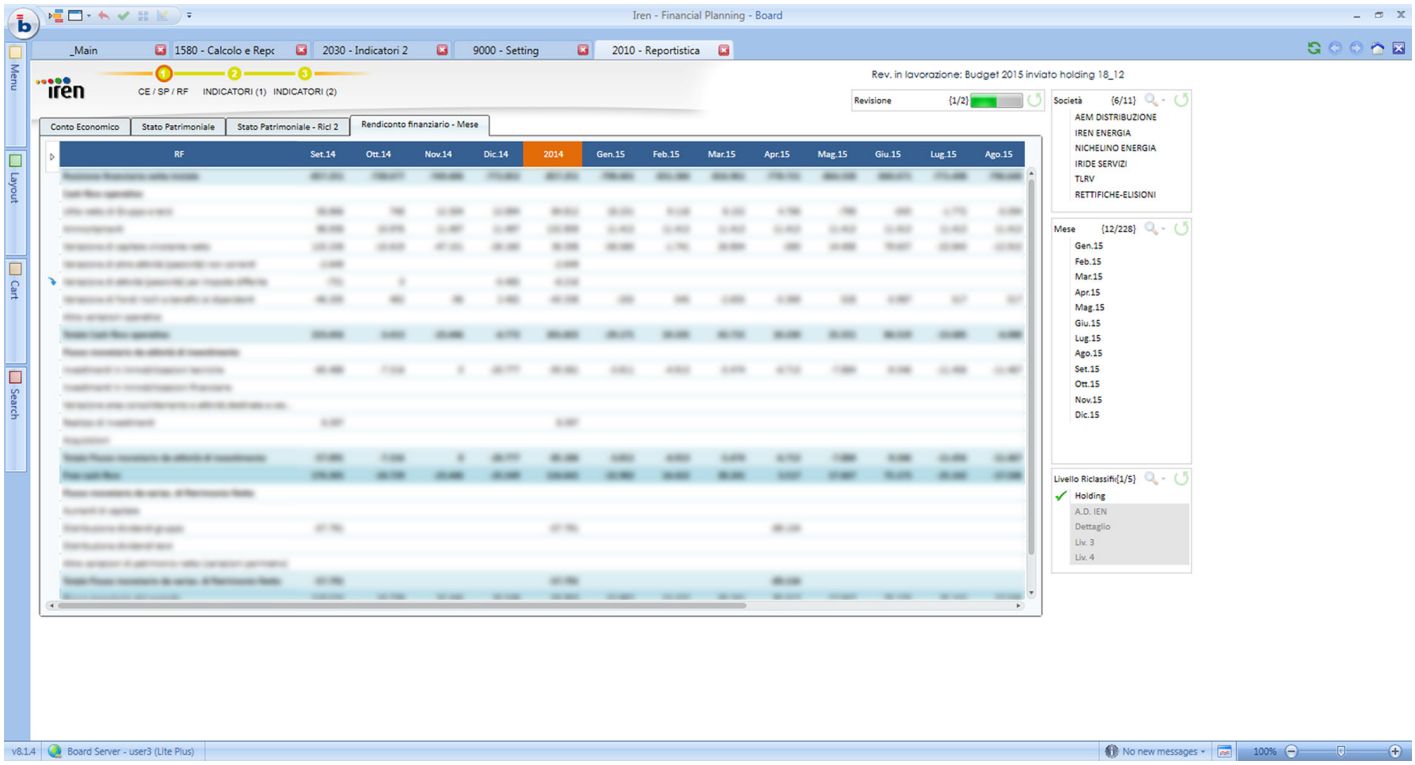
Maggiore è la trasparenza dei flussi informativi che imprese e banche si scambiano, migliore sarà il rapporto tra queste due categorie di soggetti, con benefici reciproci, tanto nella fase di instaurazione dello stesso che nel suo svolgimento. Una comunicazione coerente gestita e controllata diventa, oltre che un efficace strumento di negoziazione, volano per un migliore:

- Controllo della gestione finanziaria
- Accesso al credito
- Immagine aziendale

Ad ogni scossone evolutivo che coinvolge la comunicazione arriva in soccorso la tecnologia dell'informazione, la quale traina spesso il cambiamento verso opportunità di successo. La possibilità di processare, analizzare, visualizzare i dati di business in maniera *intelligente* pone le basi per l'efficientamento dell'intera impresa, attraverso la riduzione delle incertezze caratterizzante le scelte strategiche e la garanzia di affidabilità e trasparenza peculiare di quelle tattiche.

Nel corso della nostra esperienza ne abbiamo avuto prova grazie anche allo sviluppo di un progetto come quello svolto in IREN Spa, in cui la creazione di un modello che permette di integrare in un'unica anticamera di lavoro i flussi alimentanti la pianificazione finanziaria ha permesso di ottenere un ambiente completo e strutturato che consenta di elaborare con metodicità quanto concerne alla *corporate governance*. Il tutto confluisce successivamente all'interno dell'intero piano industriale offrendo una visione di lungo periodo volta al raggiungimento di obiettivi strategici monitorabili e sostenibili.

Per concludere possiamo affermare che grazie all'intervento di BIOS Management, IREN Spa ha migliorato il proprio modello di *financial planning* e ottimizzato tutta la reportistica conseguente. Si tratta di un tassello che ha permesso a quest'ultima di rendere quanto più valido, tempestivo e rilevante l'intero flusso informativo, la cui fruizione può essere destinata sia all'interno che all'esterno.



Forme alternative per finanziare la propria impresa. Opportunità per un "elite" di imprese



di MASSIMO GIBIN
(Finindustria Srl)

Grazie alla crisi finanziaria del 2008 molti operatori, legislatori compresi, si sono resi conto, in questi ultimi anni, di come l'economia bancocentrica sia eccessivamente esposta agli umori dei mercati.
Tale convinzione ha fatto proliferare una serie di strumenti alternativi alla semplice richiesta di risorse economiche effettuata presso la propria banca, o alla tanto auspicata quotazione in borsa, miraggio per la maggior parte delle pmi italiane.
Tali strumenti che devono essere intesi come complementari e non sostitutivi possono essere prevalentemente utilizzati in particolari fasi di vita aziendale (vedi tabella). Ed ognuno ha caratteristiche diverse che proveremo a riassumere brevemente.

- Crowdfunding: è un processo collaborativo di un gruppo di persone che utilizza il proprio denaro in comune per sostenere gli sforzi di persone e organizzazioni. È una pratica di microfinanziamento dal basso che mobilita persone e risorse.
(vedi immagine 1)

- Mini bond: Sono obbligazioni o titoli di debito a medio-lungo termine emessi da piccole e medie imprese (PMI) non quotate, destinate a piani di sviluppo, ad operazioni di investimento straordinarie o di refinancing. Permettono alle PMI di aprirsi al mercato dei capitali, riducendo la dipendenza dal credito bancario.
(vedi immagine 2)

- Cambiali finanziarie: Sono titoli di credito all'ordine di durata non inferiore a 30 giorni e non superiore a 36 mesi, la cui funzione è quella di offrire alle imprese, non abilitate ad emettere obbligazioni, l'opportunità di raccogliere capitale alternativo rispetto al ricorso al credito bancario (similitudine con le commercial paper). La struttura è quella di un vaglia o pagherò cambiario. Sono titoli di credito all'ordine che perciò circolano con il regime della girata (vedi oltre se dematerializzate). Possono essere emesse e girate esclusivamente in favore di investitori professionali. Questi ultimi non possono essere soci diretti o indiretti dell'emittente.

Infine esistono piattaforme telematiche presso le quali è possibile fare richieste online del proprio finanziamento. Tali piattaforme ricercano potenziali investitori o hanno già a disposizione investitori istituzionali. Quelle a noi più note sono:

- I bondis
- Workinvoice
- Borsa del credito

Dopo averle brevemente descritte, come accennato all'inizio dobbiamo anche contestualizzarle a seconda del momento di vita del richiedente infatti alcuni strumenti sono più idonei di altri in relazione alla fase di sviluppo aziendale.
Proviamo a fare un piccolo riassunto delle principali alternative al mondo bancario:

STRUMENTO FINANZIARIO	FASE AZIENDALE
Crowdfunding	Start up
Mini bond	Sviluppo
Cambiali finanziarie	Working capital
Borsa del credito	Working capital, Sviluppo
I bondis	Working capital, Sviluppo
Workinvoice	Working capital
Quotazione in borsa	Sviluppo, Start up

L'Equity Crowdfunding in Italia: i numeri - *Equity crowdfunding in Italy: statistics*



Immagine 1

Andamento temporale ammontare (emissioni ≤ € 50 mln)

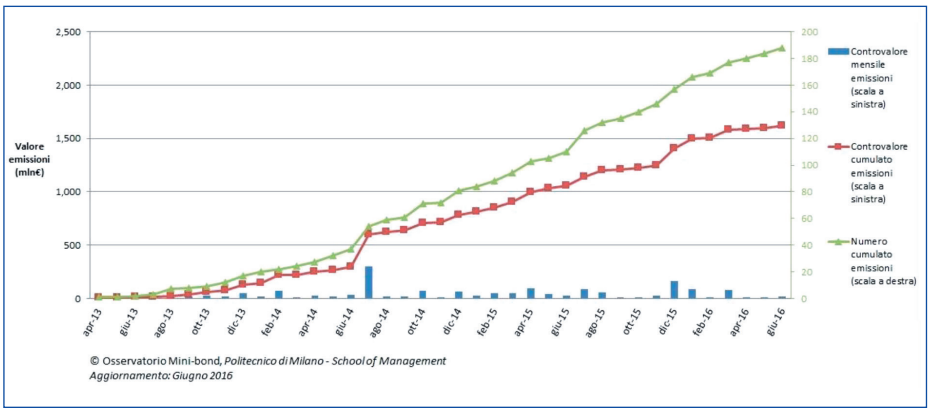


Immagine 2

Forme alternative per finanziare la propria impresa. Opportunità per un "elite" di imprese

Più operativamente, su questi argomenti, Api Torino sponsorizza un progetto portato avanti da Unionfidi Piemonte, partner finanziario, molto più attivo di altri in ambito di finanza alternativa.
Si tratta di un **"progetto di emissione in club deal di cambiali finanziarie"** finalizzato a finanziare 30 PMI (con esclusione delle Micro imprese e delle imprese appartenenti ai seguenti settori: Immobiliare, Edilizia e Costruzioni, Nautica, Attività Finanziarie ed assicurative), con un importo fisso di 500.000 € con durata 12 mesi e rimborso bullet, finalizzato al sostegno del fabbisogno circolante.
Le imprese emittenti dovranno avere i seguenti parametri di bilancio (Certificato da Revisore Contabile):

1) Fatturato superiore a 5 mln

2) MOL superiore al 5% dei Ricavi

3) Rapporto MOL/OF non inferiore a 2

4) Mezzi propri non inferiori al 10%

5) Capitale Circolante Netto positivo

Ed un comportamento in centrale rischi che indichi l'assenza di sconfini superiori al 2% dell'accordato in centrale Rischi, negli ultimi 12 mesi, ed una percentuale di utilizzo fidi non superiore all'80% dell'accordato, negli ultimi 12 mesi.
L'emissione sarà agevolata da un servizio chiavi in mano, che consentirà all'impresa di non doversi preoccupare di nessuno dei numerosi adempimenti sottostanti.
Il costo dell'operazione si attesterà, tutto compreso in un range dal 4.5% al 5% comprensivo di tutti gli oneri (finanziari, amministrativi, di garanzia, di gestione, accessori, ecc.).
Si tratta di una iniziativa pilota, che tenta di svincolare la PMI interessata dal rapporto limitativo con il sistema bancario e che fornisce una forma di finanziamento bullet difficilmente ottenibile se non con linee di cassa, e quindi comparabile in termini di costi e oneri relativi a tale tipologia di affidamento.
Per maggiori informazioni consultate il servizio credito e finanza dell'associazione.

Le aziende italiane "promuovono" le novità sul Welfare aziendale

a cura di MARSH S.p.A.

In attesa di valutare l'impatto delle novità sul Welfare aziendale introdotte dalla Legge di Bilancio 2017, un'indagine di Marsh e Edenred ha colto la posizione delle aziende sui cambiamenti già decisi dal Governo nel corso del 2016.

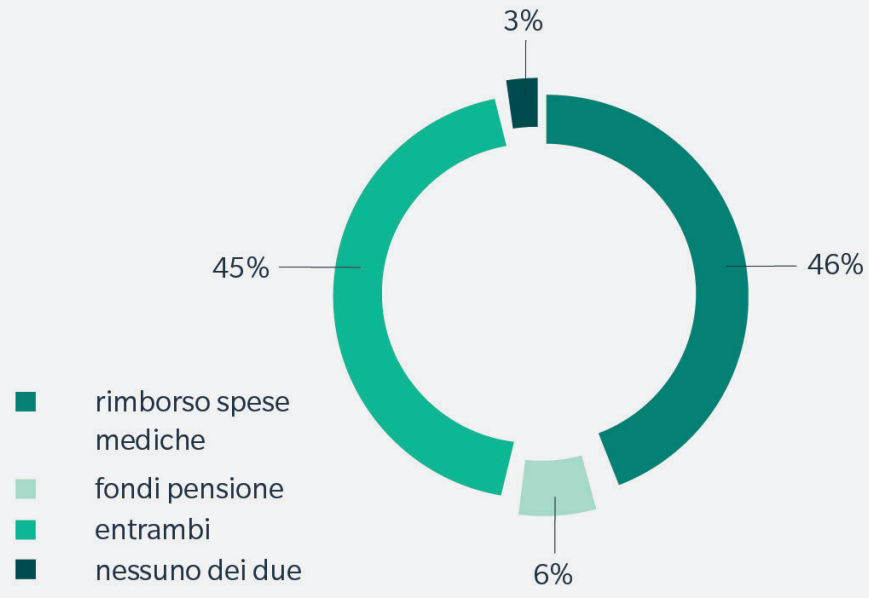
Per 6 aziende su 10 le novità in materia di Welfare aziendale sono un'opportunità per ripensare e modificare il pacchetto di benefit per i dipendenti. Si tratta di una sostanziale promozione delle modifiche normative del 2016, secondo l'indagine condotta da Marsh, leader nell'intermediazione assicurativa e nelle consulenza sui rischi, e Edenred, azienda leader nel settore del welfare aziendale e dei benefit per i dipendenti, su un campione di 186 aziende in Italia, rappresentative di tutti i settori merceologici e di tutte le classi dimensionali.

Se la maggioranza degli intervistati ritiene che i cambiamenti introdotti dal Governo con la Legge di Stabilità e i successivi aggiornamenti introdotti nel 2016 apra nuove opportunità per ripensare il piano benefit, in realtà solo 3 su 10 pensano che le aziende sul territorio siano pronte a gestire questo cambiamento.

Le più positive sembrano soprattutto le aziende di grandi dimensioni (oltre i 1.000 dipendenti) che in 6 casi su 10 vedono questa riforma utile anche nelle negoziazioni sindacali. Ma in generale il feedback raccolto non cambia molto in base alla dimensione o al settore di appartenenza. Oltre la metà del campione ritiene che non tutte le aziende italiane siano già pronte e che manchino soprattutto le competenze/risorse necessarie a cogliere quest'opportunità. E questo è particolarmente vero per le imprese sotto i 50 dipendenti dove la preoccupazione sale al 70%.

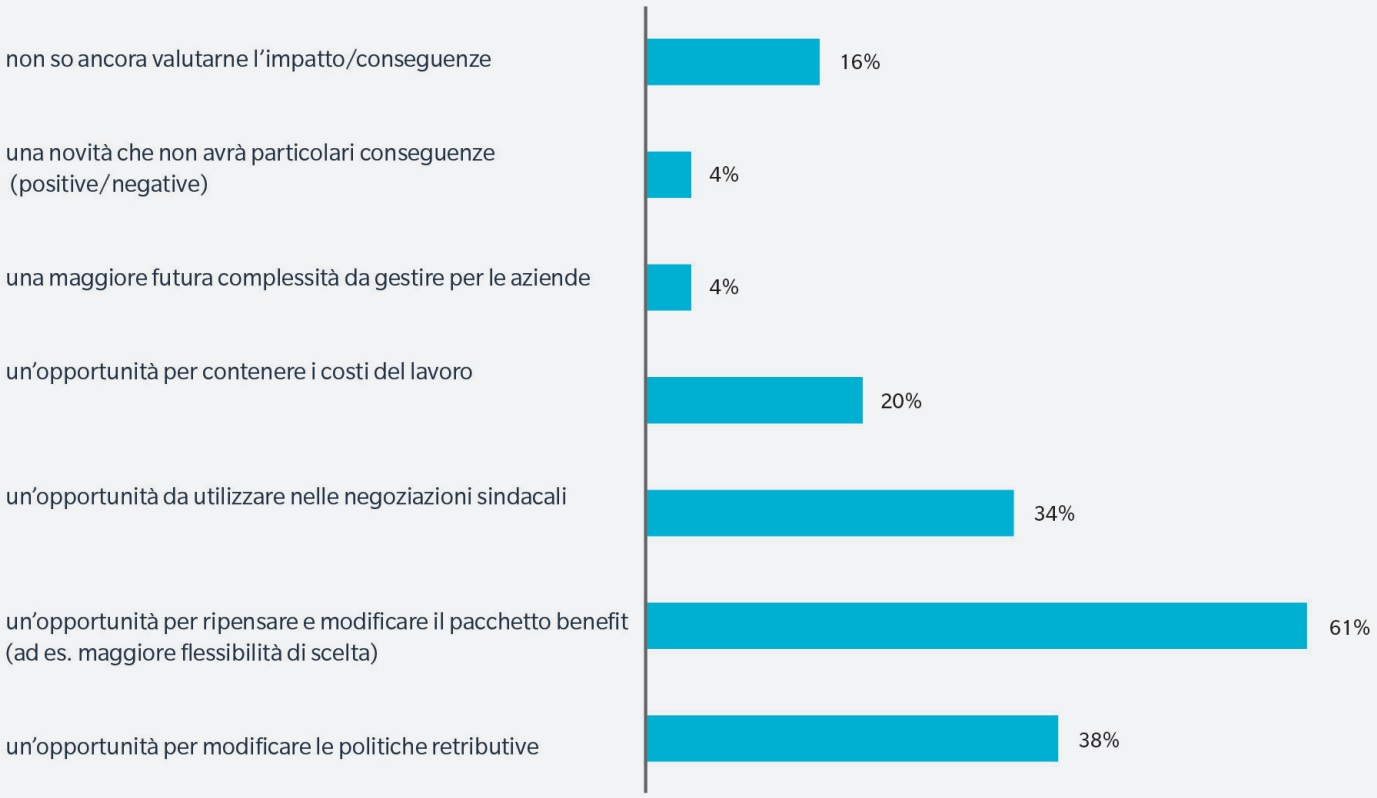
La possibilità di detassare completamente il premio di produttività finalizzandolo all'acquisto di beni e servizi viene visto come un'opportunità di aumentare il potere d'acquisto dei dipendenti. Lo conferma il 67% del campione.

UNO DEI TEMI RILEVANTI NELLE POLITICHE DI WELFARE TRADIZIONALE SONO LE PENSIONI E LA SANITÀ. CON UN PIANO DI WELFARE AZIENDALE I LAVORATORI POSSONO AUMENTARE I CONTRIBUTI AI FONDI PENSIONE E RICEVERE IL RIMBORSO DI SPESE MEDICHE A INTEGRAZIONE DEI PIANI DI CATEGORIA. SECONDO LEI QUALE ASPETTO SARÀ PIÙ APPREZZATO DAI SUOI DIPENDENTI?



FONTE: MARSH E EDENRED

La legge di stabilità incentiva l'adozione del Welfare Aziendale. Lo percepisce come: *



*Domanda a risposta multipla

Fonte: Marsh e Edenred

Chiamato a esprimersi su una delle principali innovazioni dalla Legge di Stabilità, ovvero la cura dei familiari (in particolare bambini e anziani), il 50% degli intervistati ritiene che favorirà un miglior equilibrio tra impegni personali e lavorativi dei propri dipendenti; per il 15% migliorerà l'engagement; per un 14% incrementerà la produttività favorendo una riduzione delle assenze, e un altro 15%, pur prevedendo effetti positivi su benessere e produttività, non è in grado di stimarli.

Le spese mediche continuano a essere un aspetto rilevante in tema di welfare, ma una percentuale elevata di rispondenti ritiene che saranno ugualmente apprezzati dai dipendenti sia i contributi ai fondi pensione sia il rimborso di spese mediche a integrazione dei piani di categoria.

In conclusione, le novità normative introdotte in tema di Welfare favoriscono quella flessibilità sui benefit che oggi ancora manca in molte aziende e che riflette i mutati bisogni ed esigenze dei dipendenti. Le risposte al sondaggio fotografano, infatti, un panorama aziendale che è sempre più convinto del legame tra benessere dei dipendenti, produttività e engagement e in cui le aziende sono maggiormente propense a ripensare il welfare.



BREXIT e IP Business: l'impatto dell'uscita del Regno Unito dall'UE sui sistemi di Intellectual Property



di MARGHERITA BARIÈ
(Socio di Carnelutti
Studio Legale Associato)

Con il referendum del 23 giugno 2016, il popolo inglese ha votato a favore dell'uscita del Regno Unito dall'Unione Europea. Tuttavia, l'Alta Corte di Londra si è recentemente espressa dichiarando che il referendum, seppur indicativo della volontà del popolo, non autorizza l'esecutivo inglese ad attivare la procedura di recesso unilaterale dall'Unione Europea contenuta nell'articolo 50 TFUE, essendo a tal fine necessario il voto del parlamento.

Pur essendo dunque ancora da capire se, e con quali modalità, vi sarà una Brexit, l'eventuale uscita del Regno Unito dall'UE potrebbe avere delle importanti conseguenze sulla maggior parte delle normative e istituzione europee attualmente esistenti e/o in via di sviluppo.

In particolare, preme soffermarsi in questa sede sulle ipotizzabili problematiche che andrebbero a incidere sui vari sistemi di Intellectual Property, e di cui le imprese dovrebbero tenere conto. Viene fatto specifico riferimento a brevetti, marchi e design comunitari, la cui normativa[1] è stata armonizzata nel corso degli anni dal legislatore europeo al fine di garantire la possibilità di tutelare le proprie opere d'ingegno e i propri segni distintivi attraverso singole registrazioni aventi efficacia in tutto il territorio dell'Unione.

Va preliminarmente sottolineato che è arduo prevedere con certezza tutti i possibili corollari di una tale separazione, e molto dipenderà dalle modalità adottate dal Regno Unito "grado di separazione" che il Regno Unito adotterà. Sul punto, le linee di pensiero maggiormente accreditate hanno individuato due estremi: da un lato, il Regno Unito potrebbe seguire l'esempio di Norvegia e Islanda ed entrare a far parte dello Spazio Economico Europeo e dell'Associazione Europea di Libero Scambio, rimanendo di fatto legato a molte delle normative UE; dall'altro potrebbe invece optare per una separazione definitiva, disciplinando i rapporti con l'Unione sulla base dei soli trattati che vincolano i membri dell'OMC.
Secondo l'opinione di chi scrive, l'ipotesi più probabile è da individuarsi, come spesso accade, nel mezzo, e cioè nel raggiungimento di specifici accordi UK-UE volti a preservare la tutela delle registrazioni comunitarie. Tuttavia, qualora nessun accordo dovesse essere stipulato, sarà opportuno tenere conto dei seguenti scenari:

a) Brevetti europei

Per quanto riguarda l'attuale sistema brevettuale europeo, stabilito con l'entrata in vigore della Convenzione sul Brevetto Europeo del 1973, non vi sarà alcun mutamento, in forza del fatto che la partecipazione a esso non è riservata ai soli membri dell'Unione Europea.

Diversamente deve dirsi con riferimento al nascente sistema di Brevetto Unitario Europeo. Infatti, ai sensi dell'art. 89 dell'Accordo sul tribunale unificato dei brevetti (2013/C 175/01), viene stabilito che la partecipazione è riservata ai soli Paesi membri dell'UE. Preme in particolare sottolineare che l'impossibilità della ratifica dell'Accordo da parte del Regno Unito, comporterebbe non solo la carenza di tutela per una eventuale registrazione tramite brevetto unitario all'interno del territorio inglese, ma potrebbe persino determinare il rallentamento della procedura di implementazione dell'istituto a tal punto da far venire meno l'interesse degli altri Paesi partecipanti che ancora non hanno ratificato l'accordo, impedendone di fatto il perfezionamento.

Tuttavia, laddove l'implementazione del Brevetto Unitario dovesse invece proseguire in assenza del Regno Unito, potrebbero profilarsi interessanti scenari economici, che, secondo chi scrive, **potrebbero vedere l'Italia nel ruolo di favorita nell'ospitare la sede della sezione della Corte sul Brevetto Unitario in materia di chimica e metallurgia, che altrimenti sarebbe stata collocata a Londra.**

b) Marchi comunitari

Complessi gli scenari che si aprirebbero anche in riferimento ai marchi comunitari. Infatti, **questi cesserebbero inevitabilmente di avere efficacia nel Regno Unito,** obbligando le imprese che volessero ottenerne la tutela in territorio inglese a ricorrere a nuove registrazioni nazionali *ad hoc*.

Inoltre, sebbene possa ritenersi improbabile che la Brexit possa assumere connotati retroattivi, va comunque segnalata l'esistenza del rischio relativo alla cancellazione del marchio comunitario per quelle imprese che ne hanno fatto utilizzo, almeno negli ultimi cinque anni, unicamente in territorio inglese, in forza del suo mancato uso nel territorio dell'Unione Europea.

c) Design comunitari

Lo stesso discorso può essere esteso ai design comunitari, con tuttavia due considerazioni ulteriori. In primo luogo, **un design ormai registrato a livello comunitario, non potrebbe esser più oggetto di registrazione nel Regno Unito a causa del mancato soddisfacimento del requisito della "novità",** dovuta alla sua precedente divulgazione.

In secondo luogo, preme sottolineare che vi sarebbero conseguenze anche per quanto riguarda la disciplina sul design comunitario non registrato. **Infatti, la tutela triennale di cui godrebbero queste privative non si estenderebbe più al Regno Unito.** Le imprese potranno comunque usufruire della tutela decennale offerta dalla normativa nazionale inglese, tenendo tuttavia in considerazione che la tutela offerta dal design non registrato inglese si estende unicamente alle forme e alle modalità di composizione di un oggetto, non anche, per esempio, alle decorazioni di superficie.

d) Conclusioni

Di fronte ai rischi di una possibile uscita del Regno Unito dall'UE, vi sono alcuni accorgimenti che le imprese possono adottare al fine di tutelarsi.

In primo luogo, sarebbe consigliabile che le imprese continuassero a ricorrere alla registrazione dei propri brevetti tramite l'attuale sistema di brevetto europeo in forza della loro indubbia efficacia anche in territorio inglese, piuttosto che al sistema di Brevetto Unitario. In alternativa, le imprese potrebbero depositare domande di brevetto internazionale presso la WIPO designando come paesi a cui estendere la tutela sia l'Unione Europea che, contestualmente, il Regno Unito.

In secondo luogo, sarebbe opportuno che le imprese individuassero i marchi e i design

1 In particolare si fa riferimento a: REGOLAMENTO (CE) N. 207/2009 sul marchio comunitario; Accordo su un tribunale unificato dei brevetti (2013/C 175/01); e REGOLAMENTO (CE) N. 6/2002 sul design comunitario.

di fondamentale valore strategico al fine di determinare se sia necessario procedere a nuove registrazioni, siano esse effettuate a livello nazionale inglese o a livello internazionale con designazione per il Regno Unito. Allo stesso modo, se si tratta di marchi comunitari utilizzati solo su territorio inglese, potrebbe rivelarsi necessario estenderne l'uso del segno ad altri territori dell'Unione onde evitare il menzionato rischio di decadenza per non uso.

Terzo, le imprese, soprattutto quelle operanti nel mercato inglese, detentrici di un diritto derivante da un design comunitario non registrato, dovranno svolgere attente valutazioni strategiche volte a considerare se sia sufficiente affidarsi unicamente alla sola tutela offerta dal design non registrato inglese, oppure se sia più opportuno ricorrere ad apposite registrazioni sia a livello comunitario che a livello nazionale inglese.

Alla luce di quanto detto, sembra potersi concludere che proprio le incertezze derivanti dalle modalità con cui il Regno Unito gestirà i rapporti con l'Unione Europea in caso di uscita potrebbero determinare, per le imprese, la necessità di ricorrere a una valutazione strategica volta a determinare se sia indispensabile valersi di una duplicazione delle proprie registrazioni, con contestuale **aumento dei costi legati alla gestione del proprio portafoglio IP, al fine di evitare vuoti di tutela in territorio inglese.**



Il terremoto nel Centro Italia



di PIER GIORGIO GIRAUDO
(Vice Presidente CDAF)

Dal 10 al 15 novembre ho avuto la fortuna di recarmi a Norcia e a Cascia con alcuni colleghi della Protezione Civile UNITALSI per portare il nostro piccolo contributo e la nostra vicinanza alle persone sfollate. Eravamo una squadra di 12 persone di cui cinque da Torino. Abbiamo dato il cambio ad altri unitalsiani di Bolzano e abbiamo passato il testimone ai nostri amici di Bari. Altri si avvicenderanno a formare una catena di solidarietà umana e di vicinanza cristiana che non sappiamo quanto durerà perché la situazione laggiù è molto grave e non si intravvedeva al momento un inizio di regolarizzazione.
Le scosse di terremoto sono continuate senza tregua, a volte leggere a volte più forti e accompagnate da grandi boati. Molti tra gli sfollati temevano e temono che ci sarà una terza scossa dirompente quanto quella di agosto e quella di fine ottobre.
Ci sono stati affidati un certo numero di gruppi familiari sparsi in alcune frazioni nei dintorni di Norcia, alcuni sistemati in tende, altri in case che non hanno subito danni. Il numero di queste persone è variabile in quanto ogni tanto se ne uniscono a loro altre, alcune perché loro familiari, altre perché non hanno altra sistemazione. Andavamo a visitarli due volte al giorno parlando con loro e cercando di portare loro quelle cose che fanno parte delle necessità quotidiane ma che, in quella situazione, non riuscivano a procurarsi.
Dal secondo giorno ci è stato chiesto anche di seguire e assistere le persone alloggiate nel Palazzetto dello Sport di Cascia. Sono per lo più anziani e disabili ognuno di loro assistiti da una badante o dai familiari e lì ricoverati a causa dei danni subiti dalle proprie abitazioni oppure per paura a rimanere nella propria casa anche se integra.
E' stata una esperienza che non riesco a definire con un solo aggettivo, posso dire che è stata bella e brutta, toccante e commovente, terribile e consolante e altro ancora non definibile a parole.
Abbiamo provveduto anche a dare loro un po' di assistenza umana, pratica e anche religiosa. Loro avevano già organizzato un piccolo altare in un angolo del Palazzetto sistemandoci una statua di Santa Rita prelevata dall'Ospedale che è stato evacuato. Pure la statua è "terremotata" perché al crocefisso, che è tenuto in mano dalla Santa, manca la faccia in seguito ad una caduta dovuta ad una scossa.
Il rosario pomeridiano è divenuto un appuntamento atteso da molti e di giorno in giorno il numero dei partecipanti è cresciuto.
Prima di partire sapevamo che esistevano "i terremotati" e "i soccorritori". Ora quei "terremotati" per me hanno un volto, un nome ed una storia. Lucia che ci ha detto: io sono devota e credente ma ora non ce la faccio a pregare. La sua badante Vilma che dopo avere sofferto il distacco dal Perù, suo paese natale, ora si trova in questa situazione. Amedeo che era lì quasi tutto il giorno attaccato alla bombola dell'ossigeno. Sua moglie Ivana che recitava i vespri con noi. Antonio che ha voluto regalare ad ognuno di noi un ricordino di Santa Rita. Benito che, passeggiando per il Palazzetto tutto il giorno con il suo bastoncino, diceva che in 88 anni non aveva mai visto niente di simile. Marcella che piangeva perché i Vigili del Fuoco le avevano detto che era troppo pericoloso entrare nella sua casa e quindi l'avrebbero demolita con tutte le sue cose dentro. Filippo, persona tranquilla e serena non ostante tutto, col quale abbiamo fatto lunghe chiacchierate. Ivano che dopo una vita trascorsa a lavorare in giro per tutt'Italia è da poco ritornato nella sua città di origine e tutto il giorno tiene acceso un fuoco davanti alla sua tenda per scaldarsi un po' e per cuocere qualcosa. Paola che è andata a vivere nella casa del fratello e ogni tanto scappa fuori nel cortile a piangere senza sapere bene il perché.
Anche i soccorritori hanno un volto ed un nome. Prima fra tutti Pierina dell'UNITALSI di Cascia che subito dopo la forte scossa del 30 ottobre, pur avendo la sua casa intatta, si è trasferita nel Palazzetto e per i primi dieci giorni ha gestito da sola quella situazione senza mai andare a casa sua neppure un'ora. E anche dopo il nostro arrivo ha continuato a rimanere lì, a dormire lì e a condividere in tutto la vita degli ospiti del Palazzetto.
E poi Carla, Marco, Valentina, Oreste da Torino. Luciano, Mirco e Rossana da Parma oltre a Laura, Gino ed Andrea di Imola..
Inutile dire che partendo abbiamo lasciato là un po' del nostro cuore. Può darsi che avremo altre occasioni per tornarci perché questa fase emergenziale è prevedibile che sia molto lunga. Nel frattempo possiamo pregare per quelle persone e invito tutti quelli che avranno occasione di leggere queste mie poche righe a pregare, non solo oggi ma anche nei giorni a venire, perché più continua questa situazione di incertezza e più c'è il rischio che quelle persone possano perdere la Speranza, e questo non deve assolutamente succedere.
Si è chiuso l'anno Giubilare della Misericordia ma non deve chiudersi la Misericordia. La Misericordia di Dio, ne siamo certi, non finirà mai, ma anche la nostra Misericordia non deve mai venir meno.

Cambiamento e resilienza



di ANTONIO DE CAROLIS
(Presidente CDVM -
Club Dirigenti Vendite
e Marketing)

Sempre più spesso, ci capita di leggere, o sentire persone che utilizzano questi due termini.
Sembrano essere inscindibili, due concetti che viaggiano costantemente assieme e che si competano tra loro.
Se fossero persone, potremmo definirle una sorta di Starsky & Hutch della filmografia degli anni '80.
Noi stessi li usiamo con una certa frequenza quando parliamo di mercato e azienda.
Ma cosa intendiamo realmente dire quando parliamo di Cambiamento e Resilienza?
Il cambiamento cos'è? Un'importante ristrutturazione aziendale o un cambio di lavoro? E la Resilienza?

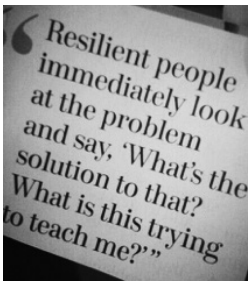
Ormai tutti in azienda sanno che la resilienza è il vocabolo utilizzato in metallurgia per indicare la capacità di un materiale di resistere all'urto senza rompersi. Altre fonti invece, per rendere la cosa ancora più affascinante, legano il termine resilienza al latino "salio" (salire) che, con il suo iterativo "resalio", accostato all'immagine di una barca capovolta, indica l'azione di risalire sulla barca dopo essersi rovesciato.
Una cosa è certa, per molti di noi il cambiamento è un qualcosa d'intangibile che ti spinge a modificare quello che hai sempre fatto e, più hai fatto, più dovrai lavorare per adeguarti al nuovo.

Noi non condividiamo questa visione però, a nostro avviso, il cambiamento altro non è che la vita di tutti i giorni, sia quella privata sia vita professionale.

Panta Rei, (tutto scorre) diceva Eraclito, uno fra i più grandi filosofi greci presocratici, per indicare l'eterno divenire della realtà, paragonandola a un fiume che solo apparentemente rimane uno e identico, ma che, in effetti, continuamente si rinnova e si trasforma, per cui non è possibile tuffarsi in esso più di una volta, perché la seconda volta, non è lo stesso fiume della prima.
Se condividiamo questa visione, il cambiamento è qualcosa che ci accompagna tutta l'esistenza, nelle piccole cose e nelle grandi cose.
Cambiare barbiere perché il nostro è andato in pensione non è forse cambiamento?
Cambiare cliente perché quello precedente ha ceduto l'attività non lo è altrettanto?
Queste cose però non ci preoccupano perché il nostro cervello le cataloga al livello più basso di rischio mentre, invece, se in azienda si passa da un sistema informatico all'altro o se viene modificato l'organizzazione ci carichiamo di ansia e stress.
Tutto ciò è normale, anzi diremmo che è umano, però non ci deve bloccare.
Passato il primo momento di destabilizzazione, dobbiamo subito vedere quali opportunità nuove si stanno per presentare.

Per molti anni, nella quotidiana gestione delle cose, c'è capitato di definire quest'approccio mentale come la tecnica del "Cosa c'è di buono in ciò" perché è giusto dirlo: **Guardando bene troveremo sempre qualcosa di positivo, anche dove non ci sembra proprio.**
Ci sono due modi di porsi di fronte alla richiesta di cambiamento, che spesso, non è una nostra scelta ma una necessità e per cristallizzarle, ci rifaremo a due grandi pensieri:
Chi ti vuole diverso, non ti vuole affatto. (Eracle)
Approcciare le cose in questo modo è assolutamente da evitare. Significa pensare sempre in negativo e, oltre a non facilitare le cose, questo atteggiamento ci porterà a **"Tagliarci fuori da soli"** perché, ci piaccia o no, le cose vanno avanti anche senza di noi.

Il secondo modo invece, ce lo ha offerto un pensiero di Mahatma Gandhi :
La vita non è aspettare che passi la tempesta, ma imparare a ballare sotto la pioggia.
Un modo dolce, positivo e forse affascinante che ci porta a vedere le cose in modo diverso, da **cacciatori di opportunità**.



Questo approccio probabilmente è quello che meglio definisce una persona resiliente, una persona che supera la destabilizzazione iniziale e si pone alla ricerca dell'esperienza, dell'insegnamento che da questa esperienza ne può derivare. La tecnica cioè del: "**Cosa c'è di buono in ciò**".
Un atteggiamento positivo che ci aiuta ad affrontare meglio le cose vivendo la vita.
Più volte siamo entrati in contatto con persone capaci, intelligenti e competenti che, pur di non affrontare il cambiamento, si erano accontentate di ruoli/situazioni "inferiori" a quelle che realmente meritavano o che potevano raggiungere.
Alcune di loro erano contente e questo era un risultato positivo perché, probabilmente avevano deciso di anteporre i propri valori personali a quelli professionali, e questo li rendeva comunque felici e vincenti.
Altri invece, giustificavano lo status quo con motivazioni legate alla sfortuna o ai torti subiti e questo non era buono nemmeno a livello salutistico perché "stavano male con se stesse".

La resilienza quindi potremmo definirla come la capacità di non essere troppo rigidi o troppo morbidi ma semplicemente "flessibili", capaci cioè di adeguarsi prendendo il controllo della situazione.



Un esempio di resilienza

Questo non significa nascere resilienti ma allenati alla resilienza e l'allenamento non richiede situazioni "speciali".

È sufficiente affrontare la vita quotidiana ponendosi obiettivi misurabili e raggiungibili la cui asticella sarà alzata di volta in volta. Anche il notissimo atleta giamaicano Usain BOLT potrebbe confermare questa teoria se pensiamo che il 2016 l'ha visto vincitore della competizione dei 200 metri a Rio de Janeiro con il tempo di 19"78 mentre nel 2001, ai suoi primi esordi, il suo tempo era "solo" di 22"04 .

Il secondo allenamento che possiamo fare è quello di uscire dalle nostre zone di confort facendo cose che non abbiamo mai fatto o che non facciamo da molto tempo come ad esempio parlare con qualcuno che non abbiamo mai considerato oppure, prendere una seggiovia anche se un po' ci intimorisce.

Scopriremo mondi nuovi semplicemente allargando il nostro campo visivo e **sdrammatizzando** le cose che ci capitano perché, come diceva il Saggio **"Il mondo è nato prima di noi pertanto saremo noi a doverci adattare a lui, specialmente se poi vogliamo cambiarlo."**

Grant Thornton: calano gli investimenti delle imprese italiane



di GIANLUCA COLUCCIO
(Partner Ria Grant Thornton
Responsabile Ufficio Torino - Socio CDAF)

e ELENA SANDRONE
(Partner Ria Grant Thornton)

Nei prossimi 12 mesi le imprese prevedono una diminuzione delle esportazioni e dell'occupazione, con un aumento della domanda interna. Il tasso di ottimismo cala di 6 punti rispetto trimestre precedente ma meno rispetto Regno Unito e Spagna (- 19 punti), Francia (-18 punti).

Cala l'ottimismo delle imprese italiane per i prossimi 12 mesi: il dato emerge dall'ultimo International Business Report di Grant Thornton che monitora, a livello mondiale – svolgendo un'indagine trimestrale su 2600 dirigenti – quelle che sono le prospettive di crescita e investimento in 37 paesi nel mondo.

Nel terzo trimestre 2016 solo il 26% delle imprese italiane ha dichiarato ottimismo per l'avvenire, contro 32% nel 2do trimestre e 50% del primo trimestre. Che cosa è cambiato?

L'incertezza politica di molti paesi dell'Europa, vedi Brexit, ma anche quella legata a fenomeni più locali come il referendum costituzionale in Italia portano sicuramente le imprese a maggiore prudenza. Potremmo dire che, generalmente, l'incertezza non piace alle imprese. Questo le porta a vedere al ribasso le proprie prospettive d'investimento, anche se ciò non si concretizza poi necessariamente in un effettivo decremento dei fatturati. Le aziende reagiscono insomma all'incertezza macroeconomica ritardando le decisioni d'investimento e congelando di fatto le assunzioni.

A livello mondiale l'ottimismo ha registrato un calo verso il basso rispetto al trimestre precedente, - 24 punti in Irlanda, - 19 punti nel Regno Unito e Spagna, - 18 in Francia, - 6 in Italia. Negli Stati Uniti l'ottimismo scende di 1 punto percentuale (pp), spingendo a 11pp la caduta nel corso dell'anno. A livello globale, l'ottimismo delle imprese si attesta al 33%, perdendo 1pp rispetto al trimestre precedente, ma perdendo 11pp dal primo trimestre.

Il calo della fiducia nel Regno Unito rispecchia le conseguenze e incertezze legate alla Brexit. Prima della fine dell'anno, l'ottimismo era sulla cresta dell'onda al 74%, cadendo bruscamente al 40% e raggiungendo il livello più basso dall'inizio del 2013 con la notizia del risultato.

Tornando alle risposte dei dirigenti italiani nel terzo trimestre, il dato sull'export è quello che colpisce maggiormente: solo il 12% delle imprese pensa aumenterà le esportazioni nel prossimo anno, la metà di quel 24% registrato nel primo trimestre, 18% nel secondo. Per quanto riguarda le esportazioni, il dato più basso mai registrato è stato quello del secondo trimestre 2013 con un 2%.

In calo anche le prospettive occupazionali: solo il 14% prevede nuove assunzioni contro un 30% del secondo trimestre. La maggiore fiducia è stata registrata nell'ultimo trimestre del 2015 con un 36%.

Riguardo agli investimenti, il 38% investirà in nuovi stabilimenti e macchinari, contro il 50% del trimestre precedente; in diminuzione anche quelli in ricerca e sviluppo: 38%, verso 48% nel secondo trimestre, ma in aumento dal 32% del primo.

Nel dettaglio, è stato chiesto nella ricerca quali sono le iniziative di crescita che realizzerete più probabilmente nel corso dei prossimi 12 mesi?
Queste le risposte dei dirigenti italiani intervistati:

- Marketing 50%
- Espansione dell'attività a livello nazionale 46%
- Reclutamento talenti specializzati 34%
- Sviluppo e / o di lancio di un nuovo prodotto o servizio 34%
- Espansione dell'attività all'estero 32%
- Miglioramento della forza vendita 22%
- Incentivazione della produttività 22%
- Accesso a nuove fonti di finanziamento 12%
- M&A 4%

"Riguardo le iniziative di crescita e le risposte degli intervistati italiani" – conclude Maurizio FINICELLI, Presidente di Ria Grant Thornton – è interessante rilevare che un ceo o dirigente su due ritiene importante investire in politiche di marketing e di espansione dell'attività sul territorio. Un ruolo chiave per un terzo degli intervistati è il reclutamento di talenti specializzati mentre i progetti di espansione sembrano essere guidati dalla crescita per linee interne e non attraverso operazioni di fusioni e acquisizioni che vengono citate dal 4% del campione intervistato. Nelle ultime settimane i tragici fenomeni naturali straordinari che hanno colpito le Marche e l'Umbria purtroppo avranno un impatto negativo sia sull'economia sia sulle aspettative e ottimismo nel breve periodo.
La risposta veloce e fattiva del Governo e delle istituzioni locali, dei sindaci in prima linea, il coraggio straordinario della popolazione colpite dal terremoto, l'impegno generoso della società civile e della rete attiva e inclusiva degli imprenditori e imprese a livello locale e nazionale sono valori esempi azioni che fanno e faranno la differenza, di cui tener conto, ispirarsi ed essere fieri come italiani".

***

International Business Report
L'International Business Report di Grant Thornton (IBR), introdotto nel 1992 inizialmente in nove paesi europei, permette oggi di comprendere meglio i punti di vista e le aspettative di oltre 10.000 imprese all'anno in 37 paesi in tutto il mondo. Maggiori informazioni: www.grantthornton.global. I dati per questo comunicato sono tratti da interviste con oltre 2.600 amministratori delegati, direttori generali, presidenti o altri dirigenti di tutti i settori industriali.

Grant Thornton International Ltd. – network di consulenza mondiale con member firm in più di 130 Paesi, oltre 40 mila professionisti e un fatturato annuo globale di 4,6 miliardi di US$ – fornisce servizi Audit, Tax e Advisory, aiutando le imprese dinamiche a sviluppare il proprio potenziale di crescita.

La legge del "Dopo di noi" a favore dei soggetti con disabilità



di PAOLA FORNO
(Apogeo Consulting - Gruppo AZIMUT - Socio CDAF)

Un grande successo di pubblico di professionisti e associazioni ha accolto con interesse ed entusiasmo un **pannel di relatori d'eccezione** che hanno presenziato al **convegno sulla Legge del Dopo di Noi e sul contratto di affidamento fiduciario organizzato da Cofircont Fiduciaria e Azimut Capital Management** a Torino lo scorso 15 dicembre. **In previsione l'apertura, presso gli uffici di Azimut di via Cernaia 11 a Torino, del primo sportello in Italia dedicato a clienti, professionisti, associazioni e fondazioni** che richiedano informazioni e ricerchino soluzioni circa le applicazioni della legge 112.

Anche il nostro Paese ha finalmente la legge "Dopo di noi", un provvedimento che si attendeva da oltre vent'anni! Persone con disabilità e soggetti deboli privi del sostegno familiare, avranno la possibilità di vivere una vita più serena e indipendente. La preoccupazione unica dei genitori che hanno in casa e curano amorevolmente questi soggetti è *"cosa succederà quando noi non ci saremo più…"*

La legge 112/2016 del *"Dopo di noi"*, che riguarda il 6% della popolazione italiana, prevede la possibilità di **costituire un fondo speciale a favore di persone con disabilità grave,** utilizzando diversi strumenti quali **l'istituto del Trust, il vincolo di destinazione e il contratto di affidamento fiduciario.**

Il contratto di affidamento fiduciario si pone come la soluzione ideale e facilmente praticabile per tutti quei casi in cui vi sia da proteggere un soggetto "debole": **dal disabile grave a tutti gli individui che richiedano una tutela** (figli e nipoti minori, persone che necessitano assistenza ecc..). Con questo contratto l'affidante (colui che trasferisce il bene di proprietà) concorda con l'affidatario fiduciario (persona fisica o giuridica che avrà la cura e la gestione del bene oggetto del trasferimento) di destinare i beni affidati a vantaggio di uno o più beneficiari secondo un **programma meritevole**, che abbia come finalità **l'inclusione sociale, la cura e l'assistenza** della persona con grave disabilità.

Inoltre il contratto di affidamento fiduciario risulta essere molto più flessibile rispetto agli altri istituti previsti dalla legge (trust e vincolo di destinazione) in quanto l'affidante può cambiare in qualsiasi momento l'affidatario qualora non lo ritenga più adatto a perseguire la finalità senza dover ricorrere al giudice (che in Italia richiederebbe lunghe e farraginose pratiche burocratiche).

Il perno su cui ruota il contratto è appunto il "programma": la finalità secondo la quale l'affidante avrà la certezza dell'attuazione delle proprie volontà, anche dopo la morte. Pensiamo al caso di genitori anziani che vogliano rassicurazioni circa l'assistenza del proprio figlio disabile, affinché non solo egli possa ricevere i beni legittimi ma allo scopo che la gestione degli stessi gli permetta di continuare una vita dignitosa. Non si tratta soltanto di gestire un patrimonio ma di seguire e accudire la persona! I beni diventano a questo punto "strumentali" ai fini della realizzazione di un programma per mantenere la qualità di vita del beneficiario. **L'obiettivo della legge è quello di garantire la vita del disabile in modo decoroso, tra le mura domestiche o attraverso una soluzione di co-housing** per evitare il passaggio tout court in istituti nel momento in cui i genitori vengano meno o non siano più in grado di assistere il figlio in difficoltà.

Insomma **l'idea ispiratrice di questo strumento è proprio quella di realizzare un progetto che garantisca alla persona in difficoltà (o a qualsivoglia soggetto debole o da proteggere) una vita serena.** Con il contratto di affidamento fiduciario abbiamo a disposizione uno strumento che segua un **programma prestabilito**, per far si che **la vita futura venga condotta portando avanti lo spirito di chi se ne occupava**. Per fare in modo che ci sia continuità di una esistenza decorosa, che si garantisca un programma di studi e di crescita dei nipoti, piuttosto che una stabilità economica in vista di realizzare progetti di vita importanti.

Nel momento in cui l'affidante non sarà più in grado di seguire il beneficiario interverranno le figure previste nel contratto affidamento fiduciario (Affidatario fiduciario e/o garante), per garantirne il dopo! In questo modo si possono gettare le basi per il passaggio del testimone senza traumi e secondo le espresse volontà dell'affidante.
Il valore del contratto di affidamento è potente perché **ingloba di fatto vari negozi giuridici (donazione, vincolo di destinazione, testamento, usufrutto, polizza, fondo patrimoniale**) senza tuttavia imporre la rigidità e spesso la irrevocabilità di alcune scelte fatte una volta per tutte. Importante è il concetto di **"segregazione patrimoniale"**: i beni oggetto del contratto diventano insensibili alle vicende personali dell'affidante o dell'affidatario e saranno inattaccabili da eventuali creditori di entrambi poiché destinati a perseguire una ben definita finalità (il programma meritevole stabilito nel contratto).

L'affidante può ritornare in possesso di alcuni beni nel caso di necessità. Questo il caso di genitori che decidano di trasferire gli immobili al figlio ma si riservino la possibilità di rientrare in possesso di alcuni beni. Attraverso il contratto di affidamento fiduciario avverrà il trasferimento degli immobili ad un terzo (affidatario) che diventa il proprietario - non solo da un punto di vista formale come per le normali società fiduciarie, ma anche sostanziale - e dovrà gestire i beni secondo un programma meritevole e definito. Come abbiamo detto i terzi creditori non potranno aggredire questi beni (che rimangono segregati dal resto eventuale del patrimonio). Se e quando l'affidante ne avrà necessità l'affidatario riconsegnerà i beni, tutto questo senza dover passare dal giudice.

Vediamo quindi come la **soluzione del contratto di affidamento fiduciario** ben si adatti a molteplici casi che vanno **dall'applicazione della legge 112 del *Dopo di Noi* a situazioni familiari o personali da tutelare** (per esempio nonni o genitori anziani che vogliano tutelare la crescita dei nipoti/figli), casi questi ultimi che ovviamente non potranno beneficiare dei vantaggi fiscali previsti per la 112. Ecco allora come **il contratto di affidamento fiduciario si pone come una soluzione tra le più flessibili e tagliate su misura per coprire i bisogni delle persone** in un ambito dinamico e adattandosi alle evoluzioni di situazioni familiari e sociali in continuo mutamento.

Legge 112/2016: il fondo di assistenza

Un fondo per l'assistenza ai disabili gravi ha previsto un intervento di 90mil utilizzati nel corso del 2016, 38 milioni per il 2017 e a regime per 56 milioni l'anno.
Il provvedimento riguarda **soggetti con disabilità grave e prive di sostegno familiare**: si parla quindi di persone cui mancano i genitori o che li hanno, ma non sono in grado di provvedere ai bisogni dei figli.
Il *"Dopo di noi"*, almeno secondo lo scopo

del provvedimento, dovrebbe cominciare a funzionare già quando i genitori della persona disabile – se esistono – sono ancora in vita, valorizzando il coinvolgimento degli stessi soggetti.

Il Fondo dovrà servire a realizzare interventi concreti, anche per esempio in ottica abitativa, o a sviluppare programmi che aiutino i soggetti a potersi gestire in futuro nella vita quotidiana con maggiore autonomia.

L'utilizzo del contratto di affidamento fiduciario nella legge 112 "Dopo di noi"

La legge 112 riconosce il contratto di affidamento fiduciario (insieme al trust e al vincolo di destinazione) quale strumento per poter garantire assistenza e cura alle persone con gravi disabilità che non abbiano il sostegno familiare nonché nel caso che questo possa venir meno nel futuro.

La stipula del contratto deve essere fatta in vita e va stabilito anche il patrimonio oggetto del contratto. La legge elenca altresì **i benefici e i vantaggi fiscali e i presupposti per l'applicazione**. Siamo ancora in attesa dei decreti attuativi ma possiamo già confermare che **il contratto di affidamento fiduciario deve essere stipulato per atto pubblico**. I terzi devono conoscere il programma e occorre identificare in maniera chiara ed univoca chi sono i soggetti coinvolti e i rispettivi ruoli. Nell'ottica di evitare il più possibile l'assistenza statale il soggetto affidatario può essere anche una persona giuridica come un ente con finalità assistenziali (Onlus, Fondazioni, Associazioni). Non si tratta difatti di una mera gestione di patrimonio ma di garantire la cura e l'assistenza del beneficiario.

Il legislatore prevede un **obbligo di rendicontazione da parte dell'affidatario** quale dimostrazione di aver adempiuto agli obblighi secondo il programma. È altresì prevista **la figura del garante quale soggetto posto al controllo delle obbligazioni** per tutta la durata dei fondi speciali (fino alla morte del beneficiario). In caso di morte prematura di quest'ultimo i beni tornano all'affidante, mentre dopo la morte del beneficiario cadono in successione.

Benefici fiscali della legge 112

Nel momento del passaggio dei beni dall'affidante all'affidatario fiduciario si applica le legge sulla donazione/successione **con esenzione piena sui beni che vengono destinati ai fondi speciali** *del contratto di affidamento fiduciario (piuttosto che conferiti in trust o gravati da vincolo di destinazione). Come pure nel caso di morte prematura del beneficiario i beni ritornano all'affidante senza applicazione di imposta di successione. **Le imposte di registro, ipotecaria e catastale dei beni trasferiti vengono applicate in misura fissa. È prevista l'esenzione dell'imposta di bollo su documenti e certificati.**

*il fondo speciale determina quali sono i beni oggetto del contratto di affidamento fiduciario che risultano in questo modo separati dal resto del patrimonio e non aggredibili.

Per le erogazioni liberali e le donazioni a vantaggio dei fondi speciali è prevista la deducibilità dal reddito del soggetto erogatore **nei limiti del 20% dei redditi dichiarati con un massimo di 100.000 euro.** In ultimo è prevista la **detraibilità fino a 750 euro su premi assicurativi** aventi per oggetto il rischio di morte finalizzato alla tutela di persone con gravi disabilità.

Possibilità per i Comuni di introdurre agevolazioni in materia IMU per i beni trasferiti nei fondi speciali.

Per ottenere le agevolazioni tributarie occorre che il **contratto venga stipulato dal notaio con atto pubblico**.

In caso di morte del beneficiario occorre stabilire la destinazione dei beni che possono anche essere devoluti ad una onlus.

CASI REALI

Casi reali
Avv. Alessandro Accinni

Citiamo ora alcuni casi concreti che vedono l'utilizzo del contratto di affidamento fiduciario sia in presenza della lg 112 che in altre svariate casistiche.

Caso 1

Applicazione della legge Dopo di Noi. Padre con due figli di cui uno disabile.

Il padre intende assicurare al figlio disabile il soddisfacimento dei bisogni abitativi e di una esistenza dignitosa, per tutta la vita del figlio disabile.
Il padre non vuole gravare di tale responsabilità l'altro figlio e, anzi, per il caso di sopravvivenza al fratello disabile, vuole beneficiarlo del fondo affidato residuo alla morte del figlio disabile.
Fondo affidato: 1 immobile, denaro e titoli
Il contratto di affidamento fiduciario conterrà il programma per cui l'affidatario, sotto il controllo di un guardiano, destinerà l'immobile ad abitazione del figlio disabile fino a che sia in grado di viverci con autonomia (o con adeguati "appoggi"), ed investirà, tramite incarichi a gestori professionali, la liquidità e i titoli per soddisfare le esigenze di vita del figlio disabile.
Alla morte del figlio disabile, l'immobile e la liquidità/titoli residui saranno trasferiti definitivamente al fratello.

(Art. 6 comma 5 L. 112/2016: *in caso di morte del beneficiario del contratto che disciplina i fondi speciali di cui al comma 3 dell'art. 1 (…) il trasferimento del patrimonio residuo (…) è soggetto all'imposta sulle successioni e donazioni (…) in considerazione del rapporto di parentela o coniugio intercorrente tra disponente, fiduciante e destinatari del patrimonio residuo.*

Questo caso ci porta a poter affermare che lo stesso schema può utilizzarsi anche fuori dal "Dopo di noi" in presenza di un interesse meritevole di tutela.

Caso 2

Situazione al di fuori del "Dopo di noi". Uomo divorziato con figli adulti e nipoti, (figli dei propri figli).

Unito non in matrimonio con una donna più giovane di lui, a sua volta divorziata e con figli.
L'uomo intende assicurare alla compagna, anche dopo l'eventuale premorienza dell'uomo, il soddisfacimento dei bisogni abitativi e di vita, ma non vuole che immobili/beni entrino nella successione della compagna, ma vuole che siano destinati ai propri nipoti.
Il contratto di affidamento fiduciario prevederà come programma il soddisfacimento dei bisogni individuali della compagna (meritevolezza) e destinerà un immobile e liquidità/titoli a tale fine.
Alla morte della compagna il fondo residuo sarà destinato ai nipoti dell'affidante.
Questo caso ci porta a poter affermare che lo stesso schema può utilizzarsi anche fuori dal "Dopo di noi" in presenza di un interesse meritevole di tutela.
È possibile soddisfare le stesse esigenze ricorrendo ad altri istituti?
Rendita vitalizia – usufrutto – diritto di

abitazione – vincolo di destinazione ex art. 2645 *ter* c.c.?
Rigidità contro flessibilità degli strumenti prescelti per attuare la finalità/programma.

Casi reali
Avv. Francesca Romana Lupoi

Un progetto: una volontà comune

Alla base di questo progetto sono alcuni fatti noti:

- la vita media è costantemente in aumento;
- i figli disabili vivono spesso in solitudine e comunque i genitori che sono proprietari della "casa" vorrebbero che il figlio possa viverci per tutta la durata della sua vita;
- altri vivono in ristrettezze economiche e i genitori devono impiegare i pochi mezzi, oltre per l'assistenza, per pagare il canone di locazione;
- l'idea di fondo è che un genitore di un figlio disabile possa mettere il proprio appartamento a disposizione del proprio figlio e di altri ragazzi magari con simile disabilità, in modo da dargli compagnia e organizzare in modo più efficace l'assistenza.

…i limiti del progetto

Questo è però **un obiettivo assai limitato:**

- non assicura al figlio disabile l'assistenza che potrebbe occorrergli dopo la morte dei genitori (che rimane il maggiore problema);
- né assicura al figlio disabile di poter continuare a rimanere a vivere nella sua casa dopo la morte dei genitori;
- né assicura a chi accettasse di abitare con lui alcuna certezza del futuro, perché la comunanza verrebbe meno alla morte del genitore del ragazzo, proprietario dell'appartamento;
- occorre, quindi, una soluzione che vada al di là della vita del proprietario e che, per questa ragione, rimuova i limiti appena indicati.

…ed allora il TRUST

- al centro del progetto è, infatti, l'istituzione di un trust, del quale sia trustee una o più associazione Onlus, gli enti interessati, territoriali o meno (trustee potrebbe essere anche una società di capitale con soci della medesima natura);
- **la soluzione centrata sul trust richiede che il genitore-proprietario trasferisca al trustee del trust la proprietà dell'appartamento (potendosi anche riservare l'usufrutto di una parte);**
- il trustee diviene così proprietario di un certo numero di appartamenti;
- ciascun appartamento sarà abitato dal figlio dell'*ex* proprietario e da un certo numero di altri ragazzi disabili;
- il figlio dell'*ex* proprietario ovviamente non dovrà corrispondere nulla in cambio del fatto che egli vi abiti mentre gli altri dovranno corrispondere una certa somma, stabilita dal trustee caso per caso: il complesso di queste somme costituisce la disponibilità finanziaria del trust impiegata per spese di manutenzione, per far fronte alle finalità di assistenza, per la pulizia degli appartamenti, per l'eliminazione delle barriere architettoniche, e così via;
- il trustee è un proprietario finalizzato, titolare di obbligazioni giuridiche fiduciarie verso i beneficiari (soggetti disabili).

Il GUARDIANO del Trust

Il trust entrerebbe nella categoria dei trust per uno scopo, di durata indeterminata. I trust di questa categoria richiedono la presenza di un "Guardiano", il quale vigila sul comportamento del Trustee:

- il Guardiano potrà essere un ente territoriale (che allora non parteciperà all'associazione o alla società trustee) o essere diversamente individuato anche in un Collegio formato dalle famiglie dei disabili;
- il Guardiano revoca il Trustee qualora non svolga diligentemente il suo ufficio e nomina il nuovo Trustee.

Nota: *questo progetto era stato studiato dal Comune di Genova per gli anziani bisognosi della città.*



Soci Sostenitori CDAF

Apogeo Consulting, realtà di Private Banking del Gruppo Azimut, esprime la sua forza nel rapporto personale che costruiamo con i clienti e nel senso di responsabilità nei loro confronti. Vogliamo infatti offrire risposte globali ed efficaci alle esigenze patrimoniali individuali, familiari ed imprenditoriali di ciascuno di loro. La qualità professionale dei nostri Private Banker è allo stesso tempo un valore aggiunto per gli investitori ed un ventaglio competitivo per l'intera rete: ecco perché ci piace definirci "professionisti per l'investimento". Da questo approccio nasce un modello di pianificazione di alto livello orientato al medio-lungo termine, finalizzato a gestire un'attenta scelta di prodotti finanziari e servizi previdenziali ed assicurativi.

Via Cusani, 4 - 20121 Milano - Tel. 02 88985102 - Fax 02 88985500 - www.azimut.it/distribution/apogeo-consulting.html
Riferimenti Ufficio di Torino: Via Barbaroux, 1 - 10122 Torino - Tel. 011 4546530 - Fax 011 5067158

Atradius è tra i gruppi leader nel mondo nei settori dell'assicurazione del credito commerciale, cauzioni e recupero crediti in Italia ed all'estero. Presente in 50 Paesi, con 160 uffici, Atradius ha accesso ad informazioni commerciali su 200 milioni di aziende a livello globale. L'obiettivo di Atradius è sostenere la crescita dei propri clienti, aiutandoli a proteggerne l'attività, sia sul mercato domestico che all'export, dal rischio di mancato pagamento delle fatture associato alla vendita a credito di prodotti e servizi. Da quasi un secolo Atradius è al fianco della propria clientela, con un'ampia gamma di soluzioni assicurative per la gestione strategica del credito commerciale, che possono rivelarsi anche strumenti utili ad agevolare l'accesso delle aziende assicurate ai finanziamenti bancari.
In Italia, Atradius vanta una pluridecennale esperienza e specializzazione nel settore delle fidejussioni assicurative, sia a livello nazionale che all'estero. Le fidejussioni assicurative rilasciate da Atradius a garanzia di obblighi di legge o di adempimenti contrattuali vari, costituiscono una forma di garanzia particolarmente vantaggiosa per gli imprenditori, evitando agli stessi immobilizzazioni di fidi bancari. Atradius (www.atradius.it) opera in Italia tramite la Rappresentanza Generale per l'Italia, con sede a Roma in via Crescenzio 12, e tramite i propri uffici di Milano, con sede presso il Mac 5, in via Bracco. Inoltre, Atradius dispone di una vasta rete di Agenzie su tutto il territorio nazionale.

Roma: Via Crescenzio, 12 - 00193 - Milano: MAC5 - Via Bracco, 6 - 20159 - Torino: Via Fabro, 8 - 10122 - Tel. 011 5617198
www.atradius.it

BIOS Management si occupa, dal 2004, di consulenza nel campo della Direzione e dell'Organizzazione Aziendale, con una vocazione per lo sviluppo di modelli di Business Intelligence, Performance & Knowledge Management. L'attività di BIOS si concretizza in: • Supporto alla Pianificazione strategica e al Controllo di gestione agevolando il processo decisionale della direzione attraverso strumenti di Business Intelligence e Corporate Performance Management; • Consulenza direzionale e formazione nelle diverse funzioni aziendali in area amministrazione finanza e controllo, area commerciale e marketing, risorse umane, produzione e logistica; • Corporate Finance: valutazioni d'Azienda, ricerca di partner, ristrutturazione delle fonti di finanziamento, definizione e realizzazione di business plan, operazioni di finanza strutturata; • Business Process Reengineering, attraverso l'attività di analisi organizzativa e revisione dei processi aziendali: dalla mappatura dei processi (primari e di supporto), all'individuazione delle criticità e delle aree di miglioramento, dall'identificazione delle soluzioni alla riprogettazione delle stesse. BIOS Management collabora con primarie aziende a livello nazionale ed internazionale nei diversi settori: multiutility, sanità privata, farmaceutico, istituti di credito, food & beverage, manufacturing, automotive e servizi, operando nelle diverse aree di progetto, attraverso soluzioni di BI, CPM e Work Flow Management. Dopo aver festeggiato il suo primo decennio di attività, Bios Management, conferma la sua espansione territoriale con l'apertura di due nuove sedi a Milano e Roma: punti nevralgici dell'attività imprenditoriale italiana. A corredo di questa sfida tutta italiana, Bios affronta il 2016 mostrando un'ambizione di più ampio respiro con la costituzione di una nuova società in Spagna con sede a Barcellona: Bios Iberica!

C.so Piave, 174/a - 12051 Alba (CN) - Tel. 0173 287371 - Fax 0173 287354
Piazza Maria Teresa, 6/a - 10123 Torino - Tel. 011 0462146 - Fax 011 0462147 - www.biosmanagement.it

Directa è una Società di Intermediazione Mobiliare costituita a Torino nel 1995, con l'obiettivo di permettere agli investitori privati di comprare e vendere azioni per via telematica, direttamente dal loro PC, con esecuzione immediata degli ordini e costi ridotti. Ha iniziato l'operatività nel marzo 1996 con un sistema non-Internet proprietario, risultando il primo broker telematico in Italia e uno dei primi nel mondo, e si è progressivamente specializzata per le esigenze di una clientela costituita da investitori molto attivi (day trader e scalper).
Nel dicembre 1998 ha attivato il suo sistema di trading Online via Internet, una piattaforma interamente proprietaria che viene arricchita e perfezionata di continuo, spesso accogliendo le richieste dei clienti su forum e newsgroup, mezzi di comunicazione ai quali la società partecipa direttamente e dedica grande attenzione. Da quando è stata fondata, la società ha chiuso in lieve perdita solo i primi due esercizi (1995 e 1996), facendo registrare costantemente un utile di bilancio nei successivi esercizi, dal 1997 al 2011. I clienti operativi crescono rapidamente: a gennaio 1999 superano il traguardo dei 1.000, sono oltre 3.000 nel settembre dello stesso anno, 10.100 a fine 2001, 17.821 a fine 2011.
Nel 2012 per la prima volta il numero dei clienti si riduce, a 17.259, ma solo per effetto dell'introduzione dell'imposta di bollo sui depositi titoli: è Directa stessa a contattare i clienti inattivi perché esaminino l'opportunità di chiudere il conto in assenza di operatività, per non subire inutilmente il prelievo fiscale. Nel 2013 il numero dei clienti operativi risale di poco (17.313, +0,03%), mentre aumenta del 6,7%, da 180 a 192, il numero delle convenzioni tra Directa e Banche o SIM (190 e 2 rispettivamente).

Via Bruno Buozzi, 5 - 10121 Torino - Tel. 011 530101 - Fax 011 530532 - www.directa.it

Soci Sostenitori CDAF

Fox & Parker, agenzia di Rating & Business Information, è attualmente l'unica realtà italiana ad alta specializzazione nel settore del Credit Risk Management. F&P fornisce rapporti informativi in Italia e all'Estero sul grado di Affidabilità commerciale di Clienti, Fornitori e Partner, con diversi livelli di approfondimento. Negli ultimi tre anni Fox&Parker ha investito in nuovi prodotti e soluzioni avanzate per la raccolta e l'incrocio di dati ed esperienze pagamenti di settore, creando le prime Centrali Rischi Verticali tra aziende commerciali ed industriali. Inoltre sta sperimentando la nuova frontiera della Business Intelligence legata alla Web Reputation World Wide. Del gruppo F&P, fa parte COE.RI. KOSMOS ADR, società specializzata nel campo del Recupero Crediti Stragiudiziale, della Mediazione Civile ed Ente di Formazione in materie economico-giuridico-legale. Forte di questi strumenti e di una chiara vision per il Futuro, Fox&Parker si propone come il Partner strategico per le Imprese che puntano al miglioramento continuo per raggiungere l'eccellenza e poter competere sul mercato globale con maggiore tranquillità.

Via Pio VII, 143 - 10127 Torino - Tel. 011 352535 - Fax 011 356667

Ria Grant Thornton, società di revisione ed organizzazione contabile riunisce in Italia circa 250 professionisti, tra cui 23 soci, in 18 uffici, offrendo una vasta gamma di servizi su diverse aree di specializzazione. Ria Grant Thornton accompagna le "dynamic organization" (società quotate, imprese pubbliche e private) per consentirgli di liberare il proprio potenziale di crescita, grazie all'intervento di partners disponibili e coinvolti, supportati da team di professionisti esperti che forniscono un servizio ad alto valore aggiunto. Ria Grant Thornton è member firm di Grant Thornton International, una delle principali organizzazioni di Audit e Consulenza a diffusione mondiale, presente in più di 100 Paesi e con più di 31.000 dipendenti. Ogni membro del network è indipendente dal punto di vista finanziario, giuridico e manageriale. Partner responsabile ufficio di Torino: dott. Gianluca Coluccio gianluca.coluccio@ria.it.gt.com

C.so Vercelli, 40 - 20145 Milano - Tel. 02 3314809 - Fax 02 33104195 - www.ria-grantthornton.it
Riferimenti Ufficio di Torino: C.so Matteotti, 32/A - 10121 Torino - Tel. 011 4546544 - Fax 011 4546549

KPMG è un network globale di società di servizi professionali per le imprese, attivo in 145 paesi del mondo, con oltre 123 mila professionisti e ricavi aggregati intorno ai 19,8 miliardi di dollari. L'obiettivo di KPMG è quello di trasformare la conoscenza in valore per i clienti, per la propria comunità e per i mercati finanziari. Le società aderenti a KPMG condividono gli stessi valori e forniscono alle aziende clienti una vasta gamma di servizi multidisciplinari secondo standard omogenei a livello internazionale. La multidisciplinarietà e l'internazionalità del network rappresentano due fattori di vantaggio competitivo e di qualità nel servizio ai clienti. Concretamente questo si traduce nella capacità dei professionisti KPMG di saper leggere e gestire la crescente complessità del business. In Italia, il network KPMG è rappresentato da diverse entità giuridiche attive nella revisione e organizzazione contabile, nel business advisory, nei servizi fiscali e legali. KPMG S.p.A. è una delle principali società di revisione e organizzazione contabile in Italia. Presente nel nostro Paese da 50 anni, la società ha accompagnato l'evoluzione dell'istituto della revisione contabile e ne ha promosso la diffusione nel tessuto imprenditoriale italiano. È presente con 27 uffici, in tutte le principali città italiane con oltre 1.200 professionisti.

Via Vittor Pisani, 25 - 20124 Milano - Tel. 011 8395144 - Fax 011 8171651 - www.kpmg.it

Marsh, leader globale nell'intermediazione assicurativa e nella consulenza sui rischi, opera in team con i propri clienti per definire, sviluppare e offrire soluzioni innovative, specifiche per ogni settore, che aiutino i clienti stessi a proteggere il loro futuro e a crescere. Marsh, assieme a Mercer, Oliver Wyman e Guy Carpenter, fa parte del gruppo Marsh & McLennan Companies, un team di aziende di servizi professionali che offrono ai clienti consulenza e soluzioni nelle aree del rischio, strategia e human capital. In Italia, Marsh conta oltre 700 dipendenti, ha sede a Milano, ed è presente sul territorio con uffici ad Ancona, Bologna, Brescia, Cagliari, Catania, Cremona, Genova, Mantova, Napoli, Padova, Palermo, Roma, Torino e Udine. L'azienda è oggi il punto di riferimento per chi ha necessità di analisi e valutazione dei rischi, soluzioni di risk control, coperture assicurative e sistemi innovativi di finanziamento dei rischi, e offre soluzioni personalizzate in base al profilo di rischio aziendale.

Viale Bodio, 33 - 20158 Milano - Tel. 02 48538.1 - Fax 02 48538.300 - www.marsh.it

Lo Studio **Pirola Pennuto Zei & Associati** nasce come associazione professionale negli anni '70 su iniziativa di un gruppo di professionisti già attivi da diversi anni nel settore della consulenza fiscale e legale volta a società medio-grandi e a gruppi multinazionali. Nel corso degli anni, lo Studio ha registrato una continua crescita ed ha costantemente consolidato il proprio approccio multidisciplinare, creando centri di eccellenza specializzati.
Lo Studio offre servizi di consulenza tributaria e legale che comprendono adempimenti tributari e pianificazione fiscale a livello nazionale ed internazionale, prezzi di trasferimento, IVA, consulenza fiscale, legale e regolamentare in materia bancaria e finanziaria, assistenza agli espatriati, consulenza in diritto dell'informatica e diritto d'autore, diritto del lavoro, diritto commerciale, in operazioni di fusione ed acquisizione, nonché servizi di finanza aziendale. Lo Studio, che dal 2006 redige il Bilancio dell'Intangibile, opera in modo indipendente con 9 sedi in Italia, 1 a Londra e 1 in Cina, oltre 480 professionisti, di cui 320 consulenti fiscali e, grazie anche all'integrazione con lo Studio legale Agnoli Bernardi & Associati, 160 avvocati, nonché con corrispondenti a livello internazionale.

Via Bertola, 34 - 10122 Torino - Tel. 011 5743611 - Fax 011 5627062 - www.pirolapennutozei.it

Soci Sostenitori CDAF

Fornire servizi confezionati su misura per ciascun cliente con strumenti quali la competenza tecnica, la trasparenza nelle procedure, la visione integrata del business del cliente, il costante aggiornamento di principi, sistemi e metodi operativi. Lungo tale direttrice **Pitagora** ha costruito nel tempo il proprio ruolo professionale ed i tratti distintivi della propria struttura. Uno sforzo di tutti orientato ad un imprescindibile obiettivo: il conseguimento di un elevato standard qualitativo nello svolgimento dell'attività di revisione e organizzazione contabile, condotta in maniera esclusiva tralasciando volutamente e da sempre altre attività correlate, come la consulenza fiscale e societaria, che possono generare situazioni di conflitto d'interesse, ed essere in contrasto con la normativa che regola l'attività di "revisione contabile".
L'esperienza di Pitagora comprende oltre alla Revisione contabile anche competenze specifiche al servizio dei clienti quali: Compliance alla Legge 262/05 e aggiornamento delle procedure contabili-amministrative; Internal Audit support in materia di compliance alla normativa Antiriciclaggio; Internal Audit support in materia di compliance alle disposizioni della Normativa europea "Solvency II"; Modello di organizzazione, di gestione e di controllo ai fini del D.Lgs. 231/01 e successive modifiche. La Società è iscritta al network PCAOB (sede americana).

C.so Matteotti, 21 - 10121 Torino - Tel. 011 5178602 - Fax 011 5189491 - www.pitagora.org

I 5 soci operativi si avvalgono di risorse di elevata professionalità presenti in azienda da lunga data, al fine di offrire ai Clienti, con continuità, soluzioni e servizi integrati.
Aree di competenza dei servizi Pragmos: - Pianificazione strategica - Amministrazione e Finanza - Organizzazione dei processi aziendali - Controllo di Gestione - Pubblica Amministrazione - Sistemi di gestione Qualità Sicurezza Ambiente attraverso la controllata Pragmos Consulting. Nel perimetro degli interventi di ottimizzazione dei processi aziendali **Pragmos** concretizza progetti di informatizzazione in ambito gestionale (ERP Client/Server e Cloud), gestione documentale (DMS e BPM), fatturazione elettronica e conservazione sostitutiva, Business Intelligence e Customer Relationship Manager (CRM), produzione bilanci riclassificati ed analisi per indici, reportistica. Pragmos si avvale sia di tools proprietari che di software di produttori altamente specializzati, che dedicano grandi risorse al continuo sviluppo ed innovazione. Tra questi Arxivar e Zucchetti, dei quali Pragmos è partner certificato.

Via Valfré, 16 - 10121 Torino - Tel. 011 5623369 r.a; P.zza Prunotto, 11/6 - 12051 Alba (CN) - Tel. 0173 366444 - www.pragmos.it

SCAI Capital è una realtà del Gruppo SCAI, system integrator di rilevanza nazionale nato nel 1973: una realtà di aziende in rete con forte presenza negli ambiti bancario e assicurativo e operante anche presso enti pubblici e nelle grandi aziende industriali e di ser-vizi. Missione di SCAI Capital è fornire soluzioni complete alle esigenze di automazione più complesse negli ambiti della finanza, dell'amministrazione e del controllo di gestione, supportando i propri clienti nelle fasi di progettazione, pianificazione, integrazione e deployment.
Chi sceglie SCAI Capital ottiene il costantemente miglioramento dei propri sistemi IT, la garanzia della piena corrispondenza con le normative e le best practice sapendo di poter contare su un partner flessibile ed attento a soddisfarne le esigenze.
Con la suite Dianos Dealer Wizard, SCAI Capital risponde da oltre 15 anni a tutte le esigenze di pianificazione finanziaria, gestione del funding, degli investimenti e dei rischi finanziari di mercato. Aziende leader in tutti i comparti industriali hanno scelto Dianos Dealer Wizard quale soluzione definitiva per il supporto decisionale, gli aspetti amministrativi e contabili e la compliance IAS e IFRS.
SCAI Capital è anche Business Partner di OnGuard, leader mondiale nel software per la gestione del credito con clienti in oltre 50 paesi. OnGuard Connext è il software che rende la gestione del credito semplice ed efficace, aiutando amministrazione, vendite, customer service e direzione finanziaria a collaborare nella gestione di due asset importantissimi: il denaro e la buona relazione con i clienti.

Corso Tazzoli, 223 - 10137 Torino - Tel. 011 2273 611 - www.scaicapital.com

Si tratta di uno spin off di **Sogec srl** una società di mediazione creditizia iscritta all'OAM, attiva su tutto il territorio nazionale che, nel corso dei suoi quasi 10 anni di attività, ha intermediato un portafoglio di operazioni per circa 1,5 miliardi di Euro. Il nostro team di esperti, che mettiamo a disposizione delle imprese nostre clienti, vanta più di 15 anni di esperienza nel settore, pur avendo in media meno di 40 anni.
Il nostro approccio si basa sulla costruzione di un percorso condiviso con il cliente, esaminiamo il suo business, la sua struttura aziendale, i punti di forza e di debolezza, ed individuiamo quegli elementi che consentono all'impresa di presentarsi al meglio di fronte alla platea di potenziali finanziatori individuando l'operazione sul capitale più adatta alla specifica esigenza.
In particolare: • prepara le aziende nell'esecuzione di operazioni complesse, quali l'accesso o il ricorso ai mercati azionari regolamentati; • supporta le aziende partner mediante analisi e la condivisione passo dopo passo della struttura dell'operazione, fino ad individuare congiuntamente la struttura operativa più funzionale al cliente; • intrattiene relazioni con investitori istituzionali e con i soggetti che gestiscono i mercati (Borsa Italiana e Consob). Le aree di intervento sono: • Financial Advisory • Merger & Acquisition • Debt Finance • Capital Markets

Piazza della Libertà, 10 - 00192 ROMA - Tel. 06 62207135 - Fax 06 97626058 - www.sogec.it
Riferimenti Ufficio di Torino: C.so Novara, 99 - 10154 Torino

Soci Sostenitori CDAF

Dal 15 febbraio 1982 **Studio Sistema** attraverso la professionalità di diversi Commercialisti, Consulenti del lavoro, Avvocati e con l'ausilio di Informatici di primo livello si occupa di assistenza commerciale, societaria, juslavoristica, fiscale ed organizzativa ad imprenditori privati e pubblici ed a semplici cittadini per poter svolgere la propria attività nel rispetto delle leggi, cercando di essere sempre all'avanguardia.

C.so Siccardi, 11/bis - 10122 Torino - Tel. 011 5657657 - Fax 011 5657637 - www.studiosistema.it

Tagetik è un'azienda globale nel mercato delle soluzioni software per il Performance Management con i più elevati e rapidi tassi di crescita nel settore. Con operazioni in più di 30 paesi e oltre 650 clienti attivi, Tagetik fornisce ai business più grandi e complessi soluzioni e servizi di eccellenza mediante l'esperienza di 'boutique' del software, grazie alla quale le è riconosciuto il più alto livello di soddisfazione dei clienti. Tagetik 5 è una piattaforma unificata di gestione delle performance finanziarie ('Financial Performance Platform'), disponibile sul cloud o on-premises, per l'area Amministrazione, Finanza e Controllo. Un'unica soluzione – caratterizzata da usabilità, mobilità, velocità e flessibilità – per gestire con efficienza i processi di budget, forecast, pianificazione, consolidamento e reporting, financial close, analisi della profittabilità, disclosure management, financial governance e business intelligence, ridurre i rischi, contenere i costi e realizzare gli obiettivi strategici.

Via Roosevelt, 103 - 55100 Lucca - Tel. 058 396811 - Fax 058 391199 - www.tagetik.com/it

UNIONFIDI, Società Cooperativa istituita nel 1975, è il principale Consorzio Garanzia fidi - Confidi di matrice associativa - industriale. Interviene a supporto dei propri Soci, piccole e medie imprese - PMI, attraverso assistenza e consulenza a carattere finanziario, ma soprattutto con le proprie garanzie a favore delle Banche, per favorire l'accesso al credito dei propri Soci, a fronte di tutte le tipologie di operazioni: affidamenti a breve termine o finanziamenti a medio lungo; operazioni di factoring e di leasing,.. Opera, mediante specifiche convenzioni, con oltre 60 65 istituzioni finanziarie (banche, società di leasing e factoring), con operatività a livello nazionale e locale.
Dal Giugno 2011 UNIONFIDI è iscritto all'elenco degli intermediari vigilati " Art. 107 del nuovo Testo Unico Bancario" da Banca d'Italia ed in quanto tale le proprie garanzie sono "Basilea compliant" con beneficio per il Socio in termini di maggior accesso al credito ed a migliori condizioni. Questo elemento è ulteriormente accresciuto dal momento che UNIONFIDI è abilitato a ricorrere alla controgaranzia del Fondo Centrale di Garanzia che, fruendo del "rischio sovrano", presenta una ponderazione preferenziale, particolarmente apprezzata dalle banche finanziatrici. UNIONFIDI, che ha circa 15.000 Soci, tutte PMI, opera su tutto il territorio nazionale e nei confronti di tutti i comparti (industria, artigianato, commercio, agricoltura e servizi)

Via Nizza, 262/56 - 10126 Torino - Tel. 011 2272411 - Fax 011 2272455 - www.unionfidi.com

Innovazione & Ricerca, Internazionalizzazione, Finanza, Risorse Umane: sono questi i concetti chiave per le imprese che vogliono vincere la sfida dei mercati, oggi più che mai.
Warrant Group da oltre 15 anni si affianca alle aziende offrendo tutto questo: attenta programmazione dei progetti di ricerca e innovazione; internazionalizzazione commerciale e produttiva assistita da una rigorosa pianificazione economica; scelta appropriata degli strumenti di finanza, agevolata e ordinaria; sviluppo e valorizzazione delle risorse umane. Leader nel settore della consulenza finanziaria del panorama italiano, Warrant Group è il partner unico in grado di fornire soluzioni globali a supporto dei progetti di sviluppo industriale.
Con oltre 130 professionisti e più di 2000 imprese clienti, Warrant Group conta, oltre all'head-quarter a Correggio, in provincia di Reggio Emilia, altre quattro sedi: a Casalecchio di Reno (BO), Piossasco (TO), Stezzano (BG) presso la sede del parco scientifico tecnologico Kilometro Rosso e a Roma - E.U.R. All'estero la società opera attraverso la European Funding Division con ufficio a Bruxelles e attraverso la controllata Agré-International che ha sedi a Mumbai (India), Bucarest e Timisoara (Romania).
È partner di ABI nel "Progetto Speciale Banche per Lisbona", di Innovhub (l'Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano per l'innovazione), socio sostenitore di APRE (Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea), di ANDAF (Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari) e di CDAF (Club Dirigenti Amministrativi e Finanziari), nonché membro del Comitato Promotore del Progetto Speciale "Imprese x Innovazione" di Confindustria.

C.so Mazzini, 11 - 42015 Correggio (RE) - Tel. 0522 733711 - Fax 0522 692586 - www.warrantgroup.it
Filiali: Bergamo, Bruxelles, Casalecchio di Reno (BO), Mumbai (India), Piossasco (TO), Roma, Timisoara (Romania), Treviso

Nuovi adempimenti IVA dal 2017



di CARMEN ATZENI
(Dottore Commercialista,
Manager presso KStudio
Associato KPMG di Torino)

Premessa

Con il Decreto Legge n. 193/2016 (la cui conversione in Legge è già stata approvata ma, alla data di chiusura del presente contributo, non ancora pubblicata in Gazzetta Ufficiale) sono stati introdotti nuovi adempimenti a carico delle imprese, in sostituzione di altri che rimarranno in vigore per l'annualità 2016.
Di seguito si fornisce una breve panoramica degli interventi in materia IVA più rilevanti contenuti nel suddetto provvedimento.

Abrogazione dello spesometro e introduzione della comunicazione trimestrale dei dati delle fatture emesse e ricevute

Secondo la disciplina attuale, i soggetti passivi IVA devono presentare annualmente la "Comunicazione delle operazioni rilevanti ai fini Iva" (il c.d. "Spesometro").
Ai sensi del Decreto, lo "Spesometro" sarà abrogato e, a partire dal 1° gennaio 2017, i soggetti passivi IVA dovranno comunicare all'Agenzia delle Entrate i dati contenuti nelle fatture emesse e ricevute (incluse le bollette doganali), su base trimestrale.
La comunicazione dovrà essere inviata entro la fine del secondo mese successivo a quello del trimestre di riferimento, salvo quella relativa al secondo trimestre, che dovrà essere effettuata entro il 16 settembre (in luogo del 31 agosto). Per il primo anno di applicazione della disposizione (ossia il 2017), la comunicazione relativa al primo semestre è effettuata entro il 25 luglio.

Dovranno essere inclusi nella comunicazione i seguenti dati (si attende comunque l'emanazione di un Provvedimento attuativo da parte dell'Agenzia delle Entrate, che regoli compiutamente il contenuto della comunicazione):

- i dati identificativi delle parti;
- la data e il numero della fattura;
- la base imponibile;
- l'aliquota IVA applicata;
- il totale dell'IVA;
- la tipologia di operazione;

In caso di omessa o errata trasmissione dei dati di ogni fattura si applica una sanzione pari a 2 euro (per un limite di 1.000 euro per ciascun trimestre). La sanzione è ridotta alla metà, entro il limite massimo di 500 euro, se la trasmissione è effettuata entro i quindici giorni successivi alla scadenza stabilita, ovvero se, nel medesimo termine, è effettuata la trasmissione corretta dei dati.

Comunicazione trimestrale delle liquidazioni IVA

A partire dal 1° gennaio 2017, i soggetti passivi IVA dovranno comunicare all'Agenzia delle Entrate i dati contabili rilevanti per il calcolo delle liquidazioni IVA periodiche.
È previsto che la comunicazione avvenga su base trimestrale, entro il secondo mese successivo a quello del trimestre di riferimento, salvo quella relativa al secondo trimestre, che deve essere effettuata entro il 16 settembre anziché il 31 agosto. Sono comunque attese ulteriori indicazioni da parte dell'Agenzia delle Entrate con il Provvedimento di cui al paragrafo precedente.
È prevista una sanzione tra i 500 e i 2.000 euro per l'omessa, incompleta o infedele comunicazione.

Rimozione degli obblighi di comunicazione

A partire dal 1° gennaio 2017, saranno eliminati i seguenti obblighi di comunicazione:

- le comunicazioni Intrastat per gli acquisti intra-comunitari di beni e servizi (Modello INTRA 2);
- la comunicazione dei dati relativi ai contratti stipulati dalle società di leasing, e dagli operatori commerciali che svolgono attività di locazione e di noleggio;
- la comunicazione degli acquisti senza addebito di IVA effettuati nella Repubblica di San Marino da parte degli operatori economici italiani.

Inoltre, a partire dal periodo d'imposta in corso al 31 Dicembre 2016, non sarà più obbligatoria la comunicazione delle operazioni intercorse con soggetti stabiliti in paesi "black-list" (i.e. "comunicazioni black-list").

Scadenze per la presentazione della dichiarazione IVA

A partire dalla presentazione della dichiarazione relativa al periodo d'imposta 2017 (da presentare nel 2018), la dichiarazione annuale IVA dovrà essere presentata tra il 1° febbraio e il 30 Aprile dell'anno successivo.
Il termine per la presentazione della dichiarazione annuale IVA relativa al periodo d'imposta 2016 (stabilita al 28 febbraio 2017) non varia.

Rimborsi IVA

Viene aumentato da 15.000 a 30.000 euro l'ammontare massimo dei rimborsi IVA erogabili senza la prestazione di apposita garanzia da parte del beneficiario.

Dichiarazione IVA integrativa

Il decreto estende la possibilità di presentare una dichiarazione IVA integrativa "a favore", entro il termine di accertamento del periodo di imposta (a partire dal periodo d'imposta 2016, il termine per l'accertamento è il 31 dicembre del quinto anno successivo a quello di presentazione della dichiarazione; per i periodi d'imposta precedenti, il termine ordinario per l'accertamento è il 31 dicembre del quarto anno successivo a quello di presentazione della dichiarazione).
Si rammenta che in precedenza, era possibile presentare la dichiarazione IVA integrativa a favore del contribuente solamente entro il termine per la presentazione della dichiarazione IVA relativa al periodo d'imposta successivo.



L'allineamento dei centri di responsabilità al business plan



di LUIGI BRUSA
(Professore Ordinario di Scuola Management ed Economia dell'Università di Torino)

Nelle aziende di dimensioni almeno *medie* il sistema di pianificazione e controllo è di solito presente, sia pure a vari livelli di evoluzione e maturità. È altresì comune che tali aziende, una volta dotate di strumenti tecnico-contabili necessari per misurare e monitorare a preventivo e a consuntivo il profilo economico e finanziario della gestione sia *globale* che articolata per *aree di risultato* (prodotti, clienti, zone geografiche, commesse, processi, ecc.), ritengano necessario adottare un modello di organizzazione e di controllo di gestione per *aree di responsabilità*.

Con ciò si intende un sistema di controllo di gestione "diffuso" all'interno della struttura organizzativa, per guidare e responsabilizzare in modo esplicito i titolari di posizioni organizzative che svolgono ruoli-chiave, dotati di leve decisionali e di risorse tali da giustificare il processo di delega e di corrispondente responsabilizzazione sui risultati. A tali ruoli-chiave corrispondono i cosiddetti "centri di responsabilità" (CdR), il cui significato generale è di solito chiaro, mentre il loro contenuto – ed in particolare gli indicatori di performance – si presta a più interpretazioni.

Ovviamente nelle *grandi* aziende il tema dell'articolazione del sistema di controllo di gestione per centri di responsabilità è un fatto naturale e consolidato. Non si considerano invece in questa sede le aziende di *piccole* dimensioni, per le quali spesso un'affidabile misurazione dei risultati particolari (ad esempio dei costi e dei risultati economici di prodotto) è una grande conquista sul cammino della gestione manageriale.

In questo articolo intendiamo dare risalto al fenomeno dell'*allineamento* dei centri di responsabilità alla strategia di business e al collegato piano industriale.

Nella prassi aziendale prevalente, i CdR sono contraddistinti dalla misurazione *economica* di risultati attesi ed effettivi, tanto che vengono comunemente etichettati come centri di costo, centri di ricavo e centri di profitto o con denominazioni simili. Ciò sta ad indicare che i loro obiettivi prioritari sono essenzialmente di contenimento dei costi (si tratti di costi standard o di "spese"), di espansione dei ricavi di vendita, oppure di ottenimento di certi livelli di risultato economico, relativamente alla propria area di responsabilità. Spesso, a tale caratterizzazione economica dei risultati attesi, si accompagna una responsabilità su risultati esprimibili in termini *quantitativo-fisici*, come quando un centro di costo come uno stabilimento di produzione è responsabilizzato anche sulla qualità dei prodotti/processi, sulla tempestività, sulla flessibilità, ecc.

L'enfasi sul profilo economico della gestione è un fondamentale strumento di sensibilizzazione delle più disparate tipologie professionali verso gli obiettivi di fondo della gestione, attinenti alla redditività del capitale o, come si dice, alla creazione di valore economico.

Tuttavia, la caratterizzazione economica del sistema di controllo di gestione può scontrarsi con un'esigenza solo apparentemente soddisfatta da sistemi siffatti. Si tratta dell'esigenza che i CdR siano "allineati" alla strategia di business ed ai suoi obiettivi, cosa che:

- la responsabilizzazione basata su parametri economici non necessariamente garantisce;
- l'estensione di tale responsabilità a risultati "quantitativi" di vario tipo può favo-

TABELLA 1 - LA MAPPA STRATEGICA A LIVELLO DI SINGOLI CENTRI DI RESPONSABILITÀ

	Marketing/Commerciale	Produzione/Acquisti	R&S/Progettazione
Attese degli azionisti	• Sviluppo ricavi/mix • Efficienza capitale investito (es. crediti commerciali e scorte prodotti)	• Contenimento costi • Efficienza capitale investito (es. scorte materie e prodotti, debiti commerciali)	• Contenimento costi (es. i costi standard, che l'area di produzione dovrà rispettare)
Customer satisfaction	• Quota di mercato • Proposte di valore (es. ideazione e comunicazione delle proposte)	• Indirettamente (es. realizzazione tecnica delle proposte di valore)	• Indirettamente (es. ricerca e progettazione delle proposte di valore)
Processi	• Coinvolgimento diretto in: - gestione relazioni con i clienti - gestione alcune operations - gestione alcuni processi di innovazione	• Coinvolgimento diretto nella gestione della maggior parte delle operations	• Coinvolgimento diretto nella gestione della maggior parte dei processi di innovazione
Sviluppo organizzativo	• Gestione personale e organizzazione della funzione	• Gestione personale e organizzazione della funzione	• Gestione personale e organizzazione della funzione

rire, ma spesso con scarsa sistematicità (tanti indicatori quantitativi scollegati tra di loro).

L'allineamento dei CdR è reso necessario dall'esigenza di coinvolgere in modo attivo e mirato i ruoli-chiave nel processo di attuazione della strategia. Perché ciò avvenga, occorre che questi:

- conoscano la strategia di business e i suoi obiettivi generali;
- abbiano chiari i propri obiettivi specifici ed il contributo che essi debbono dare alla sua realizzazione.

Si tratta di principi di management tanto ovvi, quanto spesso disattesi. È per questa ragione che emerge l'opportunità (per non dire la necessità) di rivisitare i sistemi direzionali nel senso di:

1) considerare il controllo di gestione come un sistema veramente *integrato* con quello della pianificazione strategica (quest'ultimo ancora poco presente nella prassi di molte medie imprese);

2) attribuire al piano strategico, ed in particolare al business plan, un ruolo non solo di mezzo di comunicazione a potenziali finanziatori esterni, ma prima ancora di strumento di *guida* del management ai fini dell'implementazione della strategia.

In un quadro di riferimento come questo, le conseguenze, ai fini dell'allineamento dei CdR, sono sintetizzabili così:

a) il business plan s'impernia sulla stesura della *mappa strategica e di un sistema bilanciato di indicatori* (e non solo su idee imprenditoriali, piani d'azione, bilanci preventivi pluriennali);

b) mappa strategica e BSC di business sono declinati per aree di responsabilità, in modo tale da conciliare gli obiettivi e le misure di lungo periodo con quelli di breve, tipicamente enfatizzati dai sistemi più diffusi di controllo di gestione.

Per una breve descrizione della mappa strategica di business si rinvia al mio articolo *"Business Plan: uno strumento mal compreso"*, pubblicato nella "Lettera ai soci" n.XXVIII di Luglio 2016. Si tratta di uno strumento di esplicitazione del modello di business dell'azienda, articolato in più prospettive (attese degli azionisti, customer satisfaction, eccellenza dei processi, sviluppo organizzativo), con enfasi sui fattori critici di successo e sui loro nessi causali.

Alla mappa strategica è abbinato un sistema bilanciato di indicatori (comunemente definito "Balanced Scorecard", BSC), che permette di quantificare i risultati attesi con misure contabili *e* extra-contabili, di gestione corrente *e* di gestione strategica.

L'allineamento dei CdR dovrebbe essere pilotato proprio dal binomio mappa strategica-balanced scorecard di business, calando questo nella realtà specifica della singola area di responsabilità.

La Tabella 1 aiuta a chiarire il senso e la portata del processo di allineamento così inteso, con riferimento a tre tipiche funzioni da "allineare" alla strategia e ai suoi obiettivi. Nelle singole caselle compaiono esempi di tipici obiettivi e fattori critici di successo da ottimizzare.

La "trasposizione" della mappa strategica/BSC nei singoli CdR ha senso in quanto:

1) ciascuna prospettiva sia calata nella *realtà operativa* dei CdR, cosa che non avviene automaticamente;

2) talune prospettive siano *reinterpretate* alla luce dell'"abbassamento" di livello organizzativo; in particolare, questo è vero per la *customer satisfaction*, in quanto può cambiare il significato di "cliente".
Per le funzioni "operative" della tabella, il cliente è a volte quello esterno (in primo luogo per la direzione commerciale), mentre altre volte è un cliente "interno" (ad es. per la funzione Acquisti, che deve approvvigionare di risorse materiali o immateriali le altre aree aziendali);

3) si tenga presente, in relazione a quanto detto nel punto precedente, che la distinzione tra prospettiva della "customer satisfaction" e della "eccellenza dei processi" tende a *sfumare* e a diventare piuttosto accademica;

4) si enfatizzi l'esigenza di responsabilità condivisa o *corresponsabilità* su risultati non strettamente "settoriali" (cioè del CdR), siano essi "aziendali", di processo o di altro CdR.

Il Gruppo IVA



di UMBERTO TERZUOLO
(Dottore Commercialista
in Torino)

La Legge di Bilancio 2017 con l'art. 6 ha introdotto nel D.P.R. 633/1972 il nuovo Titolo V-*bis*, inserendo gli articoli dal 70-*bis* al 70-*duodecies* che disciplinano il Gruppo IVA.

La disciplina trova il suo fondamento nell'art. 11 della Direttiva 2006/112/CE che prevede la possibilità per gli Stati membri di considerare come un unico soggetto passivo ai fini IVA più soggetti stabiliti nel territorio dello Stato, giuridicamente indipendenti ma strettamente vincolati da legami finanziari, economici ed organizzativi.

Le nuove disposizioni entreranno in vigore solo dal 2018 previa consultazione, ai sensi richiamata Direttiva, del Comitato consultivo IVA della Commissione Europea.

Il Gruppo IVA dovrebbe affiancare la disciplina della Liquidazione IVA di Gruppo, anch'essa parzialmente modificata dall'articolo 70-*duodecies* del D.P.R. 633/1972.

L'utilità del nuovo istituto consisterà in un legittimo risparmio di imposta per i soggetti aderenti con limitazioni al diritto alla detrazione IVA. Infatti, l'imposta verrà detratta in base al volume d'affari complessivo del Gruppo, minimizzando gli effetti di eventuali operazioni attive che non danno diritto alla detrazione dell'IVA sugli acquisti.

I requisiti soggettivi ed oggettivi

Gli articoli 70-*bis* e 70-*ter* stabiliscono che le nuove disposizioni si applicano ai soggetti passivi stabiliti in Italia che esercitano un'attività di impresa, arte o professione.
Devono inoltre esistere congiuntamente tre tipologie di vincoli:

- **Vincolo finanziario** (determinato sulla base della nozione di controllo di cui all'articolo 2359, c. 1, n. 1 del Codice civile), ossia la sussistenza nei soggetti coinvolti di un rapporto di controllo, anche indiretto, a condizione che il soggetto controllante sia residente in Italia o in uno Stato con cui esistono accordi sull'effettivo scambio di informazioni. Tale requisito deve essere verificato almeno dal 1° luglio dell'anno solare precedente alla costituzione del Gruppo IVA.
- **Vincolo economico,** ossia l'esistenza di almeno una forma di cooperazione eco-

nomica tra i soggetti quale, ad esempio, lo svolgimento di attività principali dello stesso genere, di attività tra loro complementari e interconnesse, o, ancora, lo svolgimento di attività che avvantaggiano uno o più soggetti passivi appartenenti al Gruppo.

- **Vincolo organizzativo,** ossia l'esistenza di un coordinamento di diritto o di fatto tra gli organi decisionali dei soggetti appartenenti al Gruppo.

La sussistenza del vincolo finanziario presume che anche gli altri due requisiti siano verificati, salvo prova contraria da dimostrare con interpello probatorio all'Agenzia delle Entrate.

Sono esclusi dalla partecipazione al Gruppo:

- le sedi estere o le stabili organizzazioni estere di soggetti passivi IVA nazionali;
- i soggetti la cui azienda è stata sottoposta a sequestro giudiziario a capo;
- i soggetti in liquidazione ordinaria;
- i contribuenti assoggettati a procedure concorsuali (fallimento, liquidazione coatta amministrativa, concordato preventivo, amministrazione straordinaria);
- soggetti che non svolgono una attività economica.

Al verificarsi delle suddette condizioni, l'esclusione sarà immediata salvo il caso in cui, per effetto di risposta all'interpello probatorio, sia confermata la non sussistenza dei vincoli economici e organizzativi: in quest'ultimo caso l'esclusione avverrà dall'anno successivo a quello in cui si è ottenuta la risposta da parte dell'amministrazione finanziaria.

Il Gruppo cesserà anche di produrre i suoi effetti nel caso in cui venga meno la pluralità dei soggetti e sarà il suo rappresentante a poter detrarre l'IVA eccedente indicata nella dichiarazione IVA stesso.

La costituzione del Gruppo IVA

A differenza della disciplina della Liquidazione IVA di Gruppo, l'opzione per la costituzione deve essere esercitata da tutti i soggetti passivi che fanno parte del Gruppo stesso e che presentano i vincoli e gli requisiti di legge. Tale obbligo discende dalla specifica applicazione del "*all-in all-out principle*".
L'adesione avviene mediante la presentazione in via telematica di una apposita dichiarazione a cura del rappresentante del Gruppo.
L'esercizio di tale opzione fa decadere ogni altro eventuale regime opzionale scelto precedentemente dai soggetti che entrano a far parte del Gruppo, anche qualora non fosse ancora giunto alla loro naturale scadenza.

In caso di mancato esercizio dell'opzione da parte di uno o più soggetti, il vantaggio fiscale indebito verrà recuperato ed il Gruppo IVA cesserà di produrre i suoi effetti dell'anno successivo a quello in cui è accertato il mancato esercizio dell'opzione.
L'opzione, vincolante per un triennio, decorre:

- dall'anno successivo a quello di presentazione della dichiarazione, se questa viene inviata entro il 30 settembre;
- dal secondo anno successivo a quello di presentazione della dichiarazione, se questa viene inviata nel periodo compreso tra il 1 ottobre e il 31 dicembre.

L'opzione è revocabile e, scaduto il triennio, si rinnova annualmente in via automatica.
Nel caso in cui i vincoli finanziari, economici e organizzativi venissero a sussistere nel triennio in capo a nuovi soggetti non appartenenti ancora al Gruppo IVA, questi ultimi entreranno a farne parte dall'anno successivo a quello in cui sono sorti tali requisiti.

Il rappresentante del Gruppo IVA

Il rappresentante del Gruppo è il soggetto che esercita il controllo (che crea il vincolo finanziario) o, in via residuale, il soggetto con il volume d'affari più elevato. Dovrà gestire gli adempimenti di fatturazione, registrazione, comunicazione, dichiarazione e liquidazione nonché esercitare i diritti in nome del Gruppo, pur permanendo in capo ai soggetti aderenti la responsabilità solidale per le somme dovute a titolo di imposta, sanzioni e interessi. Sarà infine tenuto ad esercitare l'opzione di revoca con effetti su tutti i contribuenti aderenti.

Gli effetti del Gruppo IVA

La costituzione del Gruppo comporta l'automatica perdita dell'autonomia soggettiva ai fini IVA per i soggetti aderenti e la nascita di un nuovo soggetto passivo con una sua specifica Partita IVA.
Diventano pertanto irrilevanti (ai fini IVA) le eventuali operazioni infragruppo. Verranno invece considerate come effettuate con tutto il Gruppo IVA le operazioni attive o passive poste in essere tra uno degli aderenti e soggetti terzi.

A tal proposito la relazione illustrativa alla Legge suggerisce l'utilizzo di numerazione separate, di registri e di sezionali specifici per ogni singolo soggetto appartenente al Gruppo.

È opportuno, infine, segnalare che l'eventuale IVA a credito evidenziata nella dichiarazione del singolo soggetto aderente al Gruppo prima del suo ingresso al Gruppo stesso, non verrà trasferita ma potrà essere richiesta a rimborso o utilizzata in compensazione.

Differenze rispetto alla Liquidazione IVA di Gruppo

La Liquidazione IVA di Gruppo (disciplinata dall'art. 73 c. 3 del D.P.R. IVA), al verificarsi di determinati requisiti, permette il consolidamento e la compensazione delle posizioni IVA a debito e a credito dei vari soggetti aderenti, con meri vantaggi finanziari.
Non vi sarà quindi la creazione di un nuovo soggetto passivo IVA autonomo né, tantomeno, la perdita della soggettività passiva per le società che applicheranno liquidazione IVA di Gruppo.

Infine, non sarà prevista l'applicazione del "*all-in all-out principle*" permettendo quindi di scegliere in base alla convenienza finanziaria quali soggetti includere nel regime di liquidazione consolidata.



Jobs Act e le modifiche apportate dal Decreto Legislativo n. 185 di Ottobre 2016



di VALENTINA POMARES
(Avvocato giuslavorista
Partner di Eversheds Studio
Legale)

Il Decreto Legislativo n. 185 del 2016, entrato in vigore l'8 ottobre 2016, ha modificato e integrato la disciplina dettata dai Decreti Legislativi n. 81, 148, 149, 150 e 151 del 2015, attuativi del Jobs Act (Legge n. 183 del 2014).

Le modifiche riguardano, innanzitutto, il lavoro accessorio, e cioè l'attività lavorativa che viene espletata attraverso l'acquisto, da parte dell'utilizzatore della prestazione, di buoni lavoro (cd. *voucher*), da consegnare poi al lavoratore.

Ebbene, al fine di garantire la piena tracciabilità dei *voucher*, il Decreto Legislativo n. 185 del 2016 prevede che i committenti imprenditori e i professionisti debbano comunicare alla sede territoriale dell'Ispettorato nazionale del lavoro, almeno 60 minuti prima dell'inizio della prestazione di lavoro accessorio, tramite sms o posta elettronica, i dati anagrafici o il codice fiscale del lavoratore, il luogo, il giorno e l'ora di inizio e di fine della prestazione. Si precisa inoltre che, in caso di violazione dell'obbligo di comunicazione, i soggetti sopra indicati saranno soggetti a una sanzione amministrativa da euro 400 ad euro 2.400 in relazione a ciascun lavoratore per cui è stata omessa la comunicazione.

Il Decreto Legislativo da poco entrato in vigore dispone inoltre la modifica della normativa sul collocamento obbligatorio.

A tal proposito, si ricorda che i datori di lavoro che occupano almeno 15 dipendenti sono obbligati ad assumere un numero di soggetti disabili che varia a seconda del numero dei lavoratori occupati.

Più in particolare, i datori di lavoro che occupano da 15 a 35 dipendenti sono obbligati all'assunzione di un disabile; se occupano da 36 a 50 dipendenti, il numero minimo di disabili è pari a due; ed infine, i datori di lavoro che occupano più di 50 dipendenti sono tenuti ad avere alle loro dipendenze un numero di lavoratori disabili pari al 7% dei lavoratori occupati.

La disciplina appena citata, contenuta nella Legge n. 68 del 1999, è stata modificata dal Decreto Legislativo n. 185 del 2016 laddove stabilisce i criteri di computo della cd. quota di riserva. Più in particolare, per effetto delle nuove modifiche, è possibile computare nella quota di riserva i lavoratori, già disabili prima della costituzione del rapporto di lavoro, anche se non sono stati assunti tramite il collocamento obbligatorio, nel caso in cui abbiano una riduzione della capacità lavorativa, pari o superiore al 60 per cento. In caso di violazione dell'obbligo di assumere disabili, il Decreto Legislativo n. 185 del 2016 ha previsto l'applicazione di una sanzione amministrativa pari a euro 153,20 al giorno e per ogni lavoratore non assunto.

Un'altra importante modifica riguarda l'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori (Legge n. 300 del 1970), e cioè la disciplina riguardante gli impianti audiovisivi e gli altri strumenti dai quali derivi anche la possibilità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori.

La modifica apportata dal Decreto Legislativo n. 185 del 2016 è conseguente all'istituzione, a opera del Jobs Act, dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro, le cui sedi territoriali subentrano nelle funzioni che, in precedenza, erano esercitate dalle Direzioni Territoriali del Lavoro.

L'attuale normativa prevede, infatti, che qualora non si raggiunga l'accordo sindacale, gli impianti e gli strumenti sopra indicati possono essere installati previa autorizzazione della sede territoriale dell'Ispettorato nazionale del lavoro o, in alternativa, nel caso d'imprese con unità produttive dislocate negli ambiti di competenza di più sedi territoriali, previa autorizzazione della sede centrale dell'Ispettorato nazionale del lavoro. Infine, si chiarisce che i provvedimenti adottati dall'Ispettorato Nazionale del Lavoro sono definitivi, per cui non è consentito proporre ricorso contro gli stessi.

Ulteriori modifiche e integrazioni concernono l'istituto della Cassa integrazione salariale ordinaria, e in particolare i termini di presentazione della relativa istanza all'INPS. In particolare, la normativa da poco entrata in vigore prevede, nel caso d'istanze riferite ad eventi oggettivamente non evitabili, un differimento del termine, che coincide con la fine del mese successivo a quello in cui si è verificato l'evento. In tutti gli altri casi, invece, la domanda deve essere ancora presentata entro il termine di 15 giorni dall'inizio della sospensione o riduzione dell'attività lavorativa.

Riguardo alla Cassa integrazione guadagni straordinaria, il Decreto Legislativo n. 185 del 2016 stabilisce che la sospensione o riduzione dell'orario deve iniziare entro 30 giorni dalla data di presentazione della domanda.

La nuova normativa incide, infine, sui contratti di solidarietà, e cioè gli accordi stipulati tra imprese e rappresentanze sindacali

LE PRINCIPALI MODIFICHE APPORTATE DAL DECRETO LEGISLATIVO N. 185 DEL 2016

Lavoro accessorio	Introdotto l'obbligo di comunicare, almeno 60 minuti prima dell'inizio della prestazione, i dati del lavoratore, il giorno e l'ora di inizio e fine dell'attività lavorativa svolta dal prestatore.
Collocamento obbligatorio	Modifica della disciplina riguardante i criteri di computo della cd. quota di riserva.
Controlli a distanza	Per gli strumenti dai quali derivi la possibilità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori, è richiesta l'autorizzazione dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro, qualora non si raggiunga l'accordo sindacale.
Ammortizzatori in costanza di rapporto	Nuovi termini per la CIGO e CIGS. Trasformazione contratti solidarietà da difensivi a espansivi.

aziendali, con i quali viene stabilita una generalizzata diminuzione dell'orario di lavoro dei lavoratori; tali accordi possono essere di due tipi:

- contratti di solidarietà difensivi, che stabiliscono una riduzione dell'orario di lavoro, al fine di evitare, in tutto o in parte, licenziamenti per eccedenza di personale;
- contratti di solidarietà espansivi che, a differenza di quelli difensivi – volti a fronteggiare le crisi aziendali ed evitare conseguentemente la riduzione del personale – perseguono la finalità di agevolare nuove assunzioni.

Ebbene, il D. Lgs. 185 del 2016 ha introdotto la possibilità di trasformare i contratti di solidarietà difensivi in contratti di solidarietà espansivi. Tale trasformazione, che deve avvenire rispettando i presupposti dei contratti di solidarietà espansivi, può riguardare solo i contratti di solidarietà difensivi in corso da almeno 12 mesi e quelli stipulati prima del 1° gennaio 2016, a condizione che la riduzione dell'orario di lavoro non sia superiore a quella precedentemente concordata.



Il licenziamento per motivi economici e le diverse tutele applicabili al personale assunto prima e dopo il 7 marzo 2015: un "doppio binario" di difficile gestione



di ROBERTA DI VIETO
(Avvocato - Socio Pirola Pennuto Zei e Associati)

e MARCO DI LIBERTO
(Avvocato - Junior Partner Pirola Pennuto Zei e Associati)

La riforma del diritto del lavoro, recentemente approvata in Italia in attuazione della Legge Delega n. 183/2014 (c.d. "*Jobs Act*"), ha apportato rilevanti modifiche alle norme in materia di licenziamento del personale, introducendo un nuovo regime di tutele applicabili ai dipendenti assunti a decorrere dal 7 marzo 2015.

In particolare, il Decreto Legislativo 4 marzo 2015 n. 23, entrato in vigore il 7 marzo 2015, ha introdotto nel nostro ordinamento le c.d. "*tutele crescenti*", prevedendo che i lavoratori assunti dal 7 marzo 2015 ed in seguito licenziati siano soggetti ad un nuovo regime di tutele, incentrato su indennizzi di natura economica e che, come si vedrà in seguito, lascia pochi spazi alla reintegrazione nel posto di lavoro in caso di licenziamento illegittimo, relegando tale forma di tutela a casi eccezionali.

Occorre precisare che tale nuovo regime di tutele non si applica alla categoria dei dirigenti, che restano soggetti alle diverse tutele previste dai CCNL applicabili, mentre trova applicazione anche ai lavoratori subordinati il cui contratto a tempo determinato (o di apprendistato) sia stato trasformato a tempo indeterminato successivamente al 7 marzo 2015.

Un'altra particolarità che caratterizza la nuova norma riguarda i lavoratori assunti prima del 7 marzo 2015 da una società che prima di allora non occupava più 15 dipendenti in ciascuna unità produttiva (o sessanta dipendenti su base nazionale) e che abbia successivamente superato tale soglia dimensionale attraverso nuove assunzioni: per effetto di tale "salto dimensionale", a tutto il personale aziendale si applicheranno le c.d. "*tutele crescenti*", quindi anche ai dipendenti assunti prima del 7 marzo 2015.

Ebbene, al personale soggetto alle "*tutele crescenti*" ed illegittimamente licenziato anche per ragioni connesse al negativo andamento economiche aziendale, si applicheranno le sole tutele indennitarie previste dall'art. 2 del D.Lgs. 23/2015: pertanto il Giudice, pur accertando l'illegittimità del licenziamento, dichiarerà estinto il rapporto di lavoro e condannerà il datore di lavoro al solo pagamento di un'indennità risarcitoria, non soggetta a contribuzione previdenziale, d'importo pari a due mensilità dell'ultima retribuzione di riferimento per il calcolo del t.f.r. per ogni anno di anzianità di servizio, con un minimo di quattro ed un massimo di ventiquattro mensilità.

Diversamente, il personale assunto prima del 7 marzo 2015 da una società con più di 15 dipendenti (o più di sessanta a livello nazionale) continuerà a beneficiare della "*tutela reale*" prevista dall'art. 18 dello Statuto dei Lavoratori.

Pertanto, per il solo personale assunto prima del 7 marzo 2015, se il fatto posto alla base del licenziamento per motivi economici risulterà "*manifestamente infondato*" all'esito del giudizio (ad esempio, se la denunciata crisi economica aziendale risulterà non effettiva, ovvero se risulterà che il lavoratore avrebbe potuto essere ricollocato in azienda in altra posizione lavorativa), il lavoratore potrà ancora ottenere la reintegrazione nel posto di lavoro, oltre ad un'indennità economica non superiore a dodici mensilità per tutto il periodo in cui è stato estromesso dall'azienda a seguito del licenziamento.

Diversamente, se il personale assunto prima del 7 marzo 2015 sarà illegittimamente licenziato ed all'esito del giudizio il datore di lavoro non dimostrerà gli estremi del giustificato motivo oggettivo alla base del licenziamento, il lavoratore avrà sì diritto ad una sola indennità economica, ma compresa tra un minimo di 12 ed un massimo di 24 mensilità globali di fatto.

Alla luce di quanto esposto, è quindi evidente che nelle aziende che occupano più di 15 dipendenti nei termini sopra esposti, è ben possibile che coesista personale soggetto ad un "*doppio binario*" di tutele, variabili unicamente in funzione della data

di assunzione: il personale assunto a seguito del 6 marzo 2015 sarà soggetto a tutele "*deboli*", di natura meramente indennitaria e comprese tra 4 e 24 mensilità, mentre il personale assunto prima di tale data potrà ancora beneficiare della "*tutela reale*", ottenendo nei casi più gravi la reintegrazione nel posto di lavoro, oppure nei casi di minore gravità ottenendo un indennizzo economico, ma di importo gran lunga superiore nei minimi, pari a 12 mensilità globali di fatto.

Un'ulteriore differenza che evidenzia l'esistenza di un doppio binario tra il personale assunto prima e dopo il 7 marzo 2015 riguarda la procedura applicabile ai licenziamenti individuali per motivi oggettivi, anche ove basati su ragioni connesse al negativo andamento economico aziendale.

Infatti, per espressa previsione normativa (art. 11 del D.Lgs. 23/2015), il personale assunto prima del 7 marzo 2015 potrà essere licenziato solo dopo aver inutilmente esperito la procedura di conciliazione avanti alla competente Direzione Territoriale del Lavoro ex art. 7 della L. 604/1966, mentre il personale assunto dopo tale data potrà essere licenziato attraverso la semplice consegna di una lettera di licenziamento che contenga tutti i requisiti previsti dalla legge.

Alla luce di tali particolarità e del doppio binario, le società che intendano procedere a licenziamenti per motivi oggettivi, in specie ove connessi al negativo andamento economico aziendale, dovranno prestare particolare attenzione ai diversi regimi di tutele applicabili al personale, valutandone le relative criticità e le possibili soluzioni con l'ausilio di professionisti di comprovata competenza in materia, allo scopo di poterne adeguatamente gestire le relative controversie senza esporsi ad ulteriori rischi.

Come evitare il processo: la strana storia degli A.D.R.



di ALBERTO MAFFEI
(Avvocato, Segretario dell'Osservatorio sulla Giustizia Civile di Torino)

La giustizia civile italiana è lenta. Complesso spiegarne il perchè e le differenti interpretazioni non sono concordi, ma trovano un comune denominatore in una serie di concause tra cui l'enorme mole di procedimenti instaurati ogni anno presso gli uffici giudiziari.

La Corte di Cassazione e le Corti d'Appello, a parte alcune eccezioni, delle quali la più rilevante è quella dei procedimenti per ottenere l'indennizzo a causa dell'eccessiva durata di un processo (cd. Legge Pinto), si occupano di giudizi di impugnazione.

A partire dagli anni novanta il legislatore ha cercato, con una serie di riforme, di ridurre le pratiche presso le Corti, rendendo più difficoltose le impugnazioni, sia in appello che in cassazione, e meno convenienti, economicamente e processualmente, e pure modificando più volte il rito, per rendere i processi, sia di impugnazione che di legge Pinto, più snelli.

Alcuni di questi interventi, quale ad esempio la previsione dell'esecutorietà delle sentenze di primo grado, hanno colto nel segno, ma, anche a causa di decisioni in direzione opposta, quale ad esempio la soppressione delle Preture, la situazione non è migliorata e oggi alcune Corti d'Appello e la Cassazione si trovano in difficoltà per i forti carichi di lavoro.

Preso atto della situazione, il legislatore ha cercato di intervenire riducendo il flusso in entrata dei procedimenti di primo grado, con l'idea di creare un circuito virtuoso che nel tempo potrebbe aiutare anche le Corti, riducendo il numero delle sentenze impugnabili e impugnate.

Come diminuire il numero delle cause in entrata?

Esclusa da subito, per incostituzionalità e contrarietà alla nostra civiltà giuridica, la possibilità di vietare o limitare l'accesso al giudizio per alcune controversie, sono stati effettuati interventi semplici, quale l'aumento del contributo unificato (imposta da pagarsi per iniziare una causa) e altri più raffinati, come l'ampliamento dei casi di condanna della parte soccombente al rimborso delle spese legali al vincitore o l'incremento del tasso di interesse sulle somme dovute in forza di giudizio, tutti con lo scopo di rendere economicamente meno conveniente l'instaurare o il resistere in giudizio.

Più importante, però, è ritenuta la riduzione ottenibile con un massiccio impiego dei sistemi alternativi di risoluzione delle controversie (A.D. R. con acronimo inglese).

Si tratta di un'idea elaborata nei paesi con sistemi giuridici di common low, sistemi notevolmente diversi dal nostro, e che ha ottenuto un enorme successo, nonostante le crescenti critiche degli ultimi anni.

In contrapposizione al millenario concetto europeo di prevalenza della giustizia statale, sempre più accentuato dal periodo napoleonico in poi, ora si vuole favorire la soluzione delle controversie senza l'accesso al giudice.

Un primo sistema è l'arbitrato rituale; in estrema sintesi, le parti affidano la decisione sulla loro causa non al giudice statale ma ad un giudice privato.

In Italia, per molto tempo ha avuto scarsa fortuna, sia per motivi ideologici, ritenendosi la giustizia una materia pubblica e statale per eccellenza, sia per una normativa che non lo favoriva.

Rimossi questi due ostacoli, non c'è stato l'aumento esponenziale che molti immaginavano.

I vantaggi dell'arbitrato sembrano evidenti: rapidità della decisione e maggiore qualità, sia per la possibilità di scegliere arbitri competenti, giuridicamente ed eventualmente nella specifica materia oggetto di causa, sia per la possibilità di scegliersi regole di procedura per il singolo caso.

Ma evidenti sono pure gli svantaggi: il costo, maggiore rispetto al giudizio statale, lo rende conveniente solo per controversie di valore medio alto. Così come una certa complessità di coordinamento con il giudice statale, al quale comunque a volte bisogna rivolgersi (ad esempio per l'esecuzione forzata).

La maggior parte delle cause, però, sono di valore modesto o al massimo medio, e quindi l'impatto dell'arbitrato rituale resta limitato, tranne in determinati settori, ad esempio quello dei contratti internazionali.

Per ovviare a questa situazione, si va diffondendo l'arbitrato rituale amministrato, contraddistinto da regole di procedura predeterminate da un organismo istituzio-

nale (Camera Arbitrale, Camera di Commercio,...), che si occupa anche della gestione amministrativa e di segreteria e spesso della selezione e scelta degli arbitri, con l'obiettivo di ridurre i tempi e i costi rispetto all'arbitrato ad hoc.

Meno simile al processo è l'arbitrato rituale, nel quale i litiganti conferiscono mandato ad un terzo a predisporre un contratto che risolva la loro controversia.

Ancora minor rilevanza è data al terzo nella mediazione, perchè in questo caso l'attività si limita a favorire il raggiungimento di un accordo tra le parti.

Fino a pochi anni fa sconosciuta nel nostro ordinamento, tanto da essere incerto perfino il nome, che oscillava tra mediazione e conciliazione, è stata oggetto di interventi legislativi di forte favore, quale principale strumento deflattivo. In alcune materie, di rilevante impatto, è diventato quindi obbligatorio, per poter iniziare il giudizio, esperire la procedura di mediazione, che è stata notevolmente formalizzata.

In un primo momento, la previsione dell'obbligatorietà è stata dichiarata incostituzionale, per motivi formali (eccesso di delega); successivamente, l'obbligo è stato riproposto da una nuova legge.

Il mediatore non ha il potere di risolvere la controversia; se perdurasse il disaccordo, esperito il tentativo di mediazione, le parti potrebbero adire il giudice.

Dopo l'introduzione della mediazione obbligatoria, il legislatore, sempre in ottica deflattiva, ha anche adottato un istituto di ispirazione, questa volta, francese, che è la negoziazione assistita da un avvocato.

Sparisce la figura del terzo mediatore, con l'indiretta conseguenza di un risparmio di costi per i litiganti; le parti devono cercare un accordo assistite da un avvocato. In pratica, si formalizza e istituzionalizza il tentativo, che spesso gli avvocati delle parti già effettuavano, di risolvere bonariamente il contratto prima di instaurare il giudizio.

La negoziazione assistita è obbligatoria in due casi molto importanti; il risarcimento del danno derivante da sinistro stradale e la richiesta di pagamento di somme inferiori ad € 50.000,00, in materie non soggette alla mediazione obbligatoria.

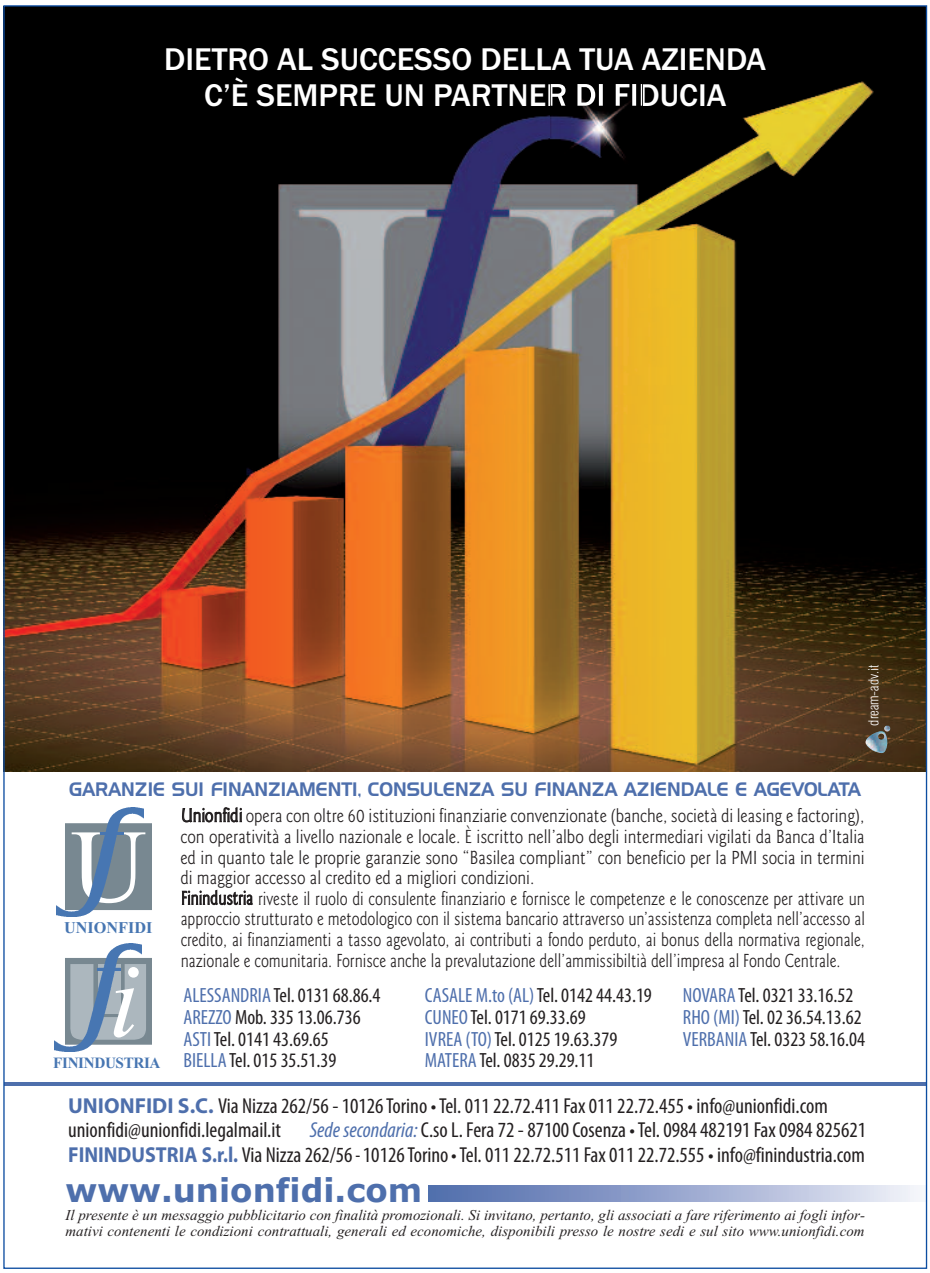
Simile, ma regolamentata in modo diverso, è la negoziazione assistita in materia di separazione e divorzio; in estrema sintesi, i coniugi che riescano a raggiungere un accordo sulle condizioni per la separazione o il divorzio, possono esperire tale procedura, con l'obbligatoria partecipazione degli avvocati che li assistono, in alternativa all'azione giudiziaria, che richiede sicuramente un tempo maggiore.

Simile invece alla mediazione, prevedendo la presenza di un terzo facilitatore, è la conciliazione obbligatoria, prevista per le liti in materia di telefonia e telecomunicazioni e di energia elettrica; per poter instaurare il giudizio, la parte, in genere il cliente del fornitore di energia elettrica o di telefonia, deve esperire previamente il tentativo di conciliazione, gratuito, presso autorità amministrative.

Vi sono poi altre procedure simili, in specifici settori; ad esempio, nel settore bancario, in altrenativa alla mediazione obbligatoria, per alcuni tipi di controversie, è possibile rivolgersi all'Arbitrato Bancario Finanziario, organismo altamente specializzato e dai minimi costi d'accesso che però, contrariamente alla mediazione, non cerca un accordo, ma decide la controversia.

Vi sono poi numerose norme che prevedono non l'obbligo di una ricerca dell'accordo, ma l'obbligo di avvisare la controparte della volontà di intraprendere un'azione, in modo da consentire l'instaurazione di un'eventuale trattativa, formalizzata o meno. Ad esempio, in materia di sinistri stradali, di appalto, di azioni esecutive.

In conclusione, riuscire a definire una controversia in modo soddisfacente senza ricorrere al giudice è possibile; spesso è anche vantaggioso, in quanto può ridurre i tempi e i costi. E il vantaggio del singolo diventa anche vantaggio della collettività, che vedrà gli uffici giudiziari meno oberati di lavoro e quindi più efficienti.



GARANZIE SUI FINANZIAMENTI, CONSULENZA SU FINANZA AZIENDALE E AGEVOLATA

UNIONFIDI

Unionfidi opera con oltre 60 istituzioni finanziarie convenzionate (banche, società di leasing e factoring), con operatività a livello nazionale e locale. È iscritto nell'albo degli intermediari vigilati da Banca d'Italia ed in quanto tale le proprie garanzie sono "Basilea compliant" con beneficio per la PMI socia in termini di maggior accesso al credito ed a migliori condizioni.

FININDUSTRIA

Finindustria riveste il ruolo di consulente finanziario e fornisce le competenze e le conoscenze per attivare un approccio strutturato e metodologico con il sistema bancario attraverso un'assistenza completa nell'accesso al credito, ai finanziamenti a tasso agevolato, ai contributi a fondo perduto, ai bonus della normativa regionale, nazionale e comunitaria. Fornisce anche la prevalutazione dell'ammissibiltià dell'impresa al Fondo Centrale.

ALESSANDRIA Tel. 0131 68.86.4
AREZZO Mob. 335 13.06.736
ASTI Tel. 0141 43.69.65
BIELLA Tel. 015 35.51.39
CASALE M.to (AL) Tel. 0142 44.43.19
CUNEO Tel. 0171 69.33.69
IVREA (TO) Tel. 0125 19.63.379
MATERA Tel. 0835 29.29.11
NOVARA Tel. 0321 33.16.52
RHO (MI) Tel. 02 36.54.13.62
VERBANIA Tel. 0323 58.16.04

UNIONFIDI S.C. Via Nizza 262/56 - 10126 Torino • Tel. 011 22.72.411 Fax 011 22.72.455 • info@unionfidi.com
unionfidi@unionfidi.legalmail.it *Sede secondaria:* C.so L. Fera 72 - 87100 Cosenza • Tel. 0984 482191 Fax 0984 825621
FININDUSTRIA S.r.l. Via Nizza 262/56 - 10126 Torino • Tel. 011 22.72.511 Fax 011 22.72.555 • info@finindustria.com

www.unionfidi.com

Il presente è un messaggio pubblicitario con finalità promozionali. Si invitano, pertanto, gli associati a fare riferimento ai fogli informativi contenenti le condizioni contrattuali, generali ed economiche, disponibili presso le nostre sedi e sul sito www.unionfidi.com

Attacchi cyber alle imprese passati dal 15% al 21%.

Dalla ricerca Grant Thornton emerge che nel mondo sono aumentati i crimini legati alle infrastrutture aziendali, alle estorsioni online e alle blackmail





di GIANLUCA COLUCCIO
(Partner Ria Grant Thornton
Responsabile Ufficio Torino - Socio CDAF)

e FRANCESCO PASTORE
(Amministratore Delegato Ria Grant Thornton)

COMUNICATO STAMPA

6 Dicembre 2016. Nuove analisi di Grant Thornton rivelano che negli ultimi 12 mesi le estorsioni e le blackmail sono le forme più diffuse tra gli attacchi cyber rispetto alla frode di dati o di proprietà intellettuali. Per gli esperti di Grant Thornton sono cambiate in un anno le tipologie di minacce e reati cibernetici con effetti sulle persone, imprese e business, mentre le risposte per difendersi tendono a rimanere resilienti.

Dall'International Business Report (IBR) di Grant Thornton emerge che nel mondo più di un business su cinque (21%) ha dovuto affrontare una forma di attacco cyber negli ultimi 12 mesi, rispetto al 15% dichiarato dagli stessi intervistati un anno fa nel 2015. Il panel di ricerca è composto da 2.600 Ceo e altri alti dirigenti intervistati in 37 economie nel mondo.

La ricerca Grant Thornton mette in luce che sono aumentate le percentuali di business che subiscono attacchi cyber sia nelle economie del Nord America (dal 18% nel 2015 al 24% nel 2016) sia nell'Unione Europea (da 19% a 32%), così come in Africa (da 10% a 29%) e in Asia e Pacifico (da 9% a 13%).

Tra gli intervistati che hanno subito attacchi, la forma più comune di attacco cyber citato è stato il danneggiamento di infrastrutture aziendali (citate dal 22% delle organizzazioni intervistate). Altre forme di cyber-attack sperimentate sono state l'utilizzo di blackmail o estorsioni per ottenere denaro (17%), la frode di informazioni finanziarie legate ai clienti (12%) o di proprietà intellettuale (11%).

Francesco Pastore – Amministratore delegato di Grant Thornton Consultants – commenta: *"I tentativi di estorsioni online tendono a crescere in termini di volumi, con inizialmente un impatto finanziario sottostimato. Nel tempo le organizzazioni dovranno metter in conto costi complessivi ben maggiori dovuti a diversi effetti collaterali, tra cui i danni reputazionali, quelli collegati alle frodi di dati sensibili dei clienti e sulle proprietà intellettuali, i danni alle infrastrutture tecnologiche e fisiche."*

Il rapporto mette in luce la necessità e opportunità per i leader aziendali di essere più veloci e proattivi nelle strategie e piani nel prevenire e gestire gli attacchi informatici. Tra gli elementi chiave emergono la reale capacità di comprensione del valore dei dati sensibili da proteggere e di quanto siano accurate le strategie messe in atto da tutta l'organizzazione.

"La ricerca internazionale ha messo in evidenza" – ***continua Francesco Pastore di Grant Thornton Consultants*** – *"che a livello mondiale nei 37 paesi analizzati, tra i 2.600 business leaders intervistati che hanno subito un attacco informatico negli ultimo 12 mesi, circa uno su otto (13%) ha percepito il reato in corso dopo più di una settimana mentre per il 4% degli intervistati la notizia è giunta dopo più di un mese.*

Queste ricerche e risultati confermano che in molti casi le strategie e gli investimenti in cyber security non sono efficaci e che le aziende sono esposti a rischi finanziari complessivamente sottostimati e non contabilizzati. Pensiamo a cosa può succedere ad esempio ad una banca internazionale che viene citata al telegiornale per aver subito attacchi informatici con impatto sui conti online anche di un solo cliente".

Risultati della ricerca in Europa e Italia.
I ceo e gli altri leader intervistati alla domanda se hanno subito un attacco cyber negli ultimi 12 mesi hanno risposto in queste percentuali: UE 32%; Italia 34%; France 24%, Spagna 31,7%, Ireland 42%; Germany 40%; UK 37%.
Riguardo ai settori più colpiti secondo le risposte dei leader intervistati in UE: Education e social services 36%; Electricity, gas, water e utilities, 35%, Professional Services, 28%; Oil and Gas, 20%, Tech, 20%, Financial services (18%).

Per i leader italiani intervistati i principali effetti negative da attacchi informatici sono stati in ordine di importanza: perdita di reputazione, perdita di consumatori, tempo speso dal management, impatto diretto sui ricavi, cambio di comportamento dei consumatori, competitività dell'organizzazione, costi legati a risolvere i danni causati dagli attacchi informatici.

Il 52,9% dei leader italiani intervistati ha dichiarato che gli attacchi informatici hanno avuto un effetto diretto sui ricavi.



Alternanza scuola lavoro, il futuro dell'istruzione e del lavoro



di LUCA FURFARO
(Consulente del lavoro in Torino)

Nella legge di Stabilità 2017 è stato previsto nuovamente l'esonero dei contributi aziendali, sino al massimale di 3.250, ma solo per l'assunzione di studenti provenienti da attività di alternanza scuola-lavoro. In particolare, l'esonero riguarda le assunzioni a tempo indeterminato, anche con contratto di apprendistato, effettuate nel 2017 e nel 2018; l'esonero contributivo spetta per 3 anni, per un totale massimo di euro 9.750. Tale beneficio spetta ai datori di lavoro che assumano a tempo indeterminato (o apprendistato), entro 6 mesi dall'acquisizione del titolo di studio, studenti che abbiano svolto presso la stessa impresa attività di alternanza scuola-lavoro (almeno il 30% del monte ore).

Collegando un incentivo economico, la legge di Stabilità 2017, ha voluto sottolineare l'importanza dell'alternanza scuola lavoro introdotta in Italia in seguito alla modifica normativa basata sulla Buona Scuola. La Commissione Europea ha individuato alcune forme di apprendimento per raggiungere l'obiettivo di un'istruzione e formazione professionale di eccellenza: l'apprendimento basato sul lavoro, i partenariati tra istituzioni pubbliche e private, e la mobilità transnazionale tramite i programmi Erasmus e Erasmus+, sono solo alcune delle modalità per raggiungere tali obiettivi.

A livello europeo e nazionale, queste tematiche sono già state trattate dal piano Garanzia Giovani con alterni risultati.

L'alternanza scuola-lavoro è disciplinata dalla legge n. 107/2015 che prevede, per gli studenti del secondo biennio e dell'ultimo anno, un percorso di orientamento obbligatorio, per aiutare i ragazzi nelle scelte da affrontare al termine del percorso di studi. La durata del percorso è stabilito nella misura di 400 ore per gli istituti tecnici e 200 ore per i licei. Il progetto dell'alternanza scuola-lavoro coinvolge quindi tutti gli studenti da 15 ai 18 anni d'età.

L'obiettivo principale del sistema dell'alternanza è creare un apprendimento trasversale, che connetta il mondo dell'istruzione e della formazione con quello del lavoro e quindi dell'applicazione pratica. Tutto ciò si traduce in un investimento in capitale umano per le aziende, che potranno usufruire di professionalità utili per il futuro; l'alternanza permette inoltre di coinvolgere gli allievi in attività di orientamento verso realtà meno conosciute, al fine di agevolare l'incontro futuro tra domanda e offerta di lavoro.

Sostanzialmente l'alternanza scuola-lavoro permette agli studenti coinvolti di effettuare una parte del proprio percorso formativo presso un'impresa o un ente. Per questo è stato istituito il Registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro, uno strumento fondamentale per permettere realmente l'incontro tra scuola e impresa.

Tramite il Registro infatti, sarà possibile conoscere le aziende disponibili a stipulare convenzioni con gli istituti superiori e accogliere quindi gli studenti. Il Registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro si divide in:

- una sezione aperta e consultabile dove si possono iscrivere le aziende e gli enti interessati a partecipare all'alternanza scuola-lavoro. Al momento dell'iscrizione, le aziende dovranno comunicare il numero massimo di studenti ammissibili e i periodi dell'anno in cui intendono accogliere gli allievi;
- una sezione speciale in cui dovranno essere iscritte tutte le imprese coinvolte per permettere la condivisione di informazione relative a anagrafica, attività svolta, soci e altri collaboratori, fatturato, patrimonio netto, sito internet, rapporti con gli altri operatori della filiera.

È poi prevista una personalizzazione dei percorsi di apprendimento, attuabili sia nelle imprese che nella scuola, come:

- formazione specialistica in aula
- accesso ai laboratori delle imprese
- percorsi strutturati sulle competenze trasversali
- Impresa Formativa Simulata (IFS)

Al termine del percorso di alternanza scuola-lavoro, verranno rilasciati agli allievi attestati di frequenza e certificati di competenze e crediti: le competenze acquisite costituiscono infatti crediti utilizzabili dagli studenti sia nella prosecuzione del percorso scolastico, sia nell'eventuale transizione nei percorsi di apprendistato.

Concretamente, i percorsi di alternanza scuola-lavoro sono realizzabili grazie alla convenzioni stipulate dalla scuola con imprese, Camere di commercio, industri, artigianato, commercio, agricoltura, terzo settore, disposti ad ospitare gli allievi.

Torino come sempre protagonista e avanguardista sulla sperimentazione ha lanciato il progetto LaTo 6-99 che avrà sede principale presso il Natta e due sedi collaterali negli Istituti Avogadro di Torino e Buniva di Pinerolo.

Il Laboratorio si caratterizza per aver posto al centro dell'attenzione le tre fondamentali direttrici di innovazione delle imprese: la rivoluzione scientifica dei materiali, la rivoluzione tecnologica della Robotica e dell'industria 4.0 e l'innovazione organizzativa della Lean Organization.

Questa impostazione a 360 gradi sui processi innovativi ha convinto le aziende, attivando una partnership molto attiva e articolata. Il progetto si colloca all'interno delle numerose attività che si stanno sviluppando nel campo dell'Alternanza Scuola-Lavoro nel territorio Piemontese, tra le quali non possiamo non ricordare anche quelle legate al tavolo interassociativo di Yes4To che riunisce le maggiori associazioni giovanili datoriali e professionali.

Difatti, occorre comprendere che l'alternanza scuola-lavoro è un percorso più strutturato rispetto al classico stage: è obbligatoria, ed è parte della didattica scolastica prevista dai POF. L'alternanza si articola in diversi step temporali e coinvolge giovani dai 16 ai 19 anni.

Un tutor scolastico e un tutor aziendale si occupano di affiancare lo studente durante il percorso: il primo genericamente, il secondo in maniera specifica e continuativa all'interno dell'impresa. I tutor hanno poi il compito di co-progettare il piano formativo definendo modalità ed obiettivi.

Lo studente ha gli stessi diritti e configurazione giuridica del lavoratore in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro: dovranno essere quindi previste specifiche sessioni di formazione nel campo della sicurezza generica e specifica.

Il "repêchage" e la qualifica dirigenziale



di PAOLO PROVENZALI
(Ferrario Provenzali & Partners)

Il "repêchage"

Nell'ambito dei licenziamenti per ragioni oggettive, per *repêchage* si intende l'onere posto in capo al datore di lavoro consistente nell'obbligo di reperire in azienda una diversa collocazione al lavoratore la cui posizione si vuole sopprimere (in mansioni analoghe a quelle precedentemente svolte o anche - per la giurisprudenza più recente - di livello inferiore) prima di intimare il provvedimento espulsivo.

Il datore di lavoro deve peraltro provare che, successivamente al licenziamento, e per un "congruo periodo", non siano state poste in essere assunzioni nella stessa qualifica del lavoratore licenziato.

L'ambito di applicazione del *repêchage* comprende l'intera azienda e non la sola sede o reparto cui era addetto il lavoratore in esubero. Secondo parte della giurisprudenza, inoltre, il *repêchage* deve ricomprendere anche le società facenti parte del medesimo gruppo, allorché si dimostri la sussistenza di un unico centro di imputazione dei rapporti giuridici[1].

Sebbene una isolata pronuncia ponga interamente a carico del datore di lavoro l'onere di dimostrare l'inutilizzabilità del lavoratore in posizioni aziendali diverse da quella soppressa[2], per la giurisprudenza consolidata spetta al lavoratore allegare posizioni alternative, anche non equivalenti, cui avrebbe potuto essere adibito[3].

Il licenziamento del dirigente per ragioni oggettive

La giurisprudenza è conforme nel ritenere che, in caso di licenziamento del dirigente, non sussista un obbligo di *repêchage* per il datore di lavoro.

E difatti, il dirigente è storicamente considerato come *"alter ego* dell'imprenditore" ovvero comunque, nelle realtà aziendali più complesse, come colui che opera con un elevato grado di professionalità, autonomia e potere decisionale.

Per questa ragione, il licenziamento del dirigente non è assistito dalle tutele "forti" di cui alle leggi n. 604/1996 e n. 300/1970 previste per le altre categorie di lavoratori. Piuttosto, con l'unica eccezione del licenziamento nullo (per cui opera l'art. 18 legge n. 300/1970), il licenziamento del dirigente è disciplinato esclusivamente dagli artt. 2118 e 2119 c.c. (i quali prevedono, rispettivamente la libera recidibilità nel rispetto dell'obbligo di preavviso e il recesso per giusta causa), nonché dalle disposizioni dell'accordo collettivo eventualmente applicato al rapporto di lavoro.

Quindi, ancorché i dirigenti siano stati recentemente inclusi (al pari degli altri dipendenti) nelle procedure di licenziamento collettivo e siano divenuti destinatari delle relative garanzie, la tutela di cui beneficiano in caso di licenziamento individuale rimane di sola natura economica.

In particolare, per la Cassazione, il licenziamento del dirigente è pienamente giustificato quando si fonda su *"ragioni oggettive concernenti esigenze di riorganizzazione aziendale"* che non devono necessariamente coincidere con l'impossibilità della continuazione del rapporto di lavoro o con una situazione di crisi tale da impedirne la continuazione, dal momento che, in simili ipotesi, è sempre necessario raffrontare il parametro di correttezza e buona fede (su cui misurare la legittimità del licenziamento), con la libertà di iniziativa economica dell'imprenditore garantita dall'art. 41 Cost.[4]

In buona sostanza, il licenziamento del dirigente è giustificato laddove adottato in virtù di scelte imprenditoriali non arbitrarie, non pretestuose e non persecutorie[5].

Il recente intervento della Suprema Corte in tema di *repêchage*

La Suprema Corte – in conformità con altre pronunce, sia di merito che di legittimità[6] – ha ribadito l'insussistenza dell'obbligo di *repêchage* in capo al datore di lavoro che licenzi un dirigente, precisando che un simile onere non sussiste in capo al datore di lavoro neppure in caso di pattuizione convenzionale tra il dirigente e la società capogruppo.

Nel caso di specie, si trattava di un accordo scritto tra il lavoratore e la capogruppo statunitense, con cui quest'ultima si era impegnata alla ricollocazione del dirigente in una qualsiasi delle posizioni aperte all'interno del gruppo societario nel periodo successivo alla scadenza del suo incarico.

Secondo la Corte di Cassazione, neppure la conoscenza da parte della società italiana datrice di lavoro dell'impegno assunto dalla capogruppo poteva far nascere in capo alla prima l'onere di ricollocamento, in quanto *"un tale obbligo (…) va escluso nei confronti del dirigente in quanto incompatibile con tale posizione dirigenziale assistita da un regime di recidibilità"*.

Con una sentenza meno recente, la giurisprudenza di legittimità si era già espressa su una questione simile. Nel caso di specie, il dirigente sosteneva che l'obbligo di *repêchage* in capo al datore di lavoro derivasse dalla stessa lettera di licenziamento in cui la società dava atto che, non essendovi alcuna possibilità di una sua diversa utilizzazione nel contesto aziendale, si trovava costretta a risolvere il rapporto di lavoro. La Cassazione ha disatteso la tesi prospettata dal dirigente sostenendo che *"con riferimento alla categoria dei dirigenti, non sussiste alcun obbligo di repêchage, essendo la tutela unicamente convenzionale ed esclusivamente monetaria"*[7] (il dirigente non aveva peraltro allegato l'esistenza di una posizione diversa in cui essere ricollocato che non fosse quella dell'altro dirigente in cui erano confluite le mansioni da lui precedentemente svolte).

In tema, si osserva come la giurisprudenza consolidata ritenga che l'effettiva soppressione della posizione non possa mai essere esclusa dalla semplice redistribuzione ad altri dirigenti dei compiti un tempo di appartenenza del dirigente licenziato, ma ciò che rileva è che non esista più una posizione lavorativa esattamente sovrapponibile a quella che il dirigente licenziato ricopriva[8].

In definitiva, la sentenza in commento esclude l'obbligo di *repêchage* nel caso di licenziamento del dirigente, solo se un impegno in tal senso sia stato convenzionalmente pattuito tra il dirigente e la società capogruppo. Di conseguenza, *a contrariis*, può ben ammettersi che un onere di ricollocare il dirigente sussista, laddove un espresso accordo sia stato concluso tra il dirigente e il suo effettivo datore di lavoro.

---

1 Sul punto, cfr. Cass. 16 maggio 2003, n. 7717 e Cass. 16 gennaio 2014, n. 798.

2 Cass. 22 marzo 2016, n. 5592.

3 Cfr., da ultima, Cass. 10 maggio 2016, n. 9467.

4 *Ex plurimis*, cfr. Cass. 20 giugno 2016, n. 12668 e Cass. 8 marzo 2012, n. 3628.

5 Cfr. Cass. 22 ottobre 2010, n. 21748 e Cass. 11 febbraio 2013, n. 3175.

6 Sul punto, cfr. Cass. 11 febbraio 2013, n. 3175 e, con riferimento alla giurisprudenza di merito, Trib. Bologna 20 agosto 2015, n. 599.

7 Cass. 11 febbraio 2013, n. 3175.

8 Fra le tante, cfr. Cass. 20 giugno 2016, n. 12688; Cass. 11 febbraio 2013, n. 3175 e Cass. 22 ottobre 2010, n. 21748.

Ecco cosa cambia se l'azienda ha personale distaccato in Italia



di DONATELLA CUNGI
(Partner Studio Toffoletto
De Luca Tamajo e Soci)

Dal 26 dicembre 2016 scatta l'obbligo di comunicazione preventiva al Ministero del Lavoro per i distacchi internazionali verso l'Italia

Dal 26 dicembre 2016, qualunque impresa o agenzia di somministrazione di lavoro stabilita in uno Stato membro dell'UE o qualunque impresa stabilita in uno Stato terzo che vorrà distaccare lavoratori in Italia dovrà effettuare una specifica **comunicazione preventiva** al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, pena l'applicazione di gravose sanzioni amministrative pecuniarie.

L'obbligo varrà anche con riferimento alle ipotesi di distacco operato in favore di un'impresa appartenente allo stesso gruppo o di un'altra unità produttiva della medesima azienda.

La comunicazione - introdotta dal recente D.Lgs. 136/2016 - dovrà essere effettuata *«entro le ore ventiquattro del giorno antecedente l'inizio del distacco»*, con obbligo di *«comunicare tutte le successive modificazioni entro cinque giorni»*.

In dettaglio, le modalità operative di effettuazione della comunicazione sono state definite e descritte analiticamente nel Decreto Ministeriale del 10 agosto 2016, in vigore, per l'appunto, dal prossimo 26 dicembre. Si prevede l'utilizzo di un format denominato «UNI_Distacco_UE», che sarà reso disponibile sul sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali all'indirizzo «www.lavoro.gov.it», previo ottenimento di apposite credenziali di accesso tramite registrazione sul portale dedicato.

Per quanto riguarda il contenuto della comunicazione, è prevista l'indicazione dei dati identificativi dell'impresa distaccante, del numero e delle generalità dei lavoratori distaccati sul territorio italiano, della data di inizio nonché la durata del distacco, del luogo di svolgimento della prestazione di servizi, dei dati identificativi del soggetto distaccatario, della tipologia dei servizi e del numero del provvedimento di autorizzazione all'esercizio dell'attività di somministrazione (in caso di somministrazione transnazionale ove l'autorizzazione sia richiesta dalla normativa dello Stato di stabilimento).

Appare utile segnalare che la novella della disciplina del distacco transnazionale ha, altresì, previsto un obbligo di **designazione di appositi referenti** della società distaccante. In particolare, è stato previsto che durante il periodo del distacco e fino a due anni dalla sua cessazione, l'impresa distaccante debba designare un referente **elettivamente domiciliato in Italia** incaricato di inviare e ricevere atti e documenti afferenti il distacco; in difetto, la sede dell'impresa distaccante si considera il luogo dove ha sede legale o risiede il destinatario della prestazione di servizi.

Inoltre, la norma prescrive che, per tutto il periodo di distacco, l'impresa distaccante designi un referente con poteri di rappresentanza per tenere i rapporti con le parti sociali interessate a promuovere la negoziazione collettiva di secondo livello, con obbligo di rendersi disponibile in caso di richiesta motivata delle parti sociali.

Tutti tali dati - che saranno resi accessibili all'Ispettorato nazionale del lavoro, all'INPS e all'INAIL - dovranno essere riportati nella comunicazione preventiva da trasmettere al Ministero, in uno con le generalità ed il domicilio eletto dei referenti della società distaccante.

Per meglio comprendere la *ratio* di questo nuovo adempimento, è opportuno evidenziare come il D.Lgs. 136/2016 sia solo l'ultimo di una serie di provvedimenti adottati a livello nazionale e sovranazionale al precipuo fine di riconoscere e rendere effettivo - a favore dei lavoratori distaccati - un **principio di parità di trattamento** rispetto ai lavoratori nello Stato membro in cui viene fornita la prestazione, con riguardo ad alcune specifiche materie e condizioni di lavoro e di occupazione.

Segnatamente, il D.Lgs. 136/2016 è stato emanato in attuazione della Direttiva 2014/67/UE che mira proprio a migliorare e uniformare l'applicazione della precedente Direttiva 96/71/CE, in attuazione della quale era stato emesso il D.Lgs. 72/2000.

Quest'ultimo risalente provvedimento normativo nazionale è stato, oramai, formalmente abrogato ma sostanzialmente recepito - seppur con alcune modifiche - dal D.Lgs. 136/2016, il quale - oltre a disporre l'accertamento, da parte degli organi di vigilanza preposti, dell'autenticità dei distacchi di personale in favore di imprese stabilite in Italia, tramite la valutazione complessiva di una serie eterogenea di indicatori - prevede espressamente quali «condizioni di lavoro e di occupazione» debbano essere garantite ai lavoratori distaccati.

In definitiva, anche il D.Lgs. 136/2016, come lo era stato il D.Lgs. 72/2000, è volto a contrastare sempre più efficacemente gli abusi e a garantire l'applicazione concreta del principio della parità di trattamento e la nuova comunicazione preventiva appare chiaramente strumentale al perseguimento di tali obiettivi.



Il nuovo Regolamento UE 2016/679 in tema di privacy



di GIORGIO BORELLO
(Socio CDAF)

L'Area Affari Legislativi di Confindustria anticipa i cambiamenti per le imprese nel recente seminario all'Unione Industriale di Torino.

Nell'era dei Big Data, tutti noi ma soprattutto le aziende , siamo a contatto di miliardi di dati, spesso sensibili. Per aggiornare e migliorare quest'area così delicata e pericolosa, il 24 maggio 2016 è stato approvato il nuovo Regolamento UE 2016/679, che dovrà essere adottato da tutte le imprese entro il 25 maggio 2018.

Il nuovo Regolamento sostituisce la Direttiva 95/46/CE per cui occorrerà aggiornare e armonizzare la normativa sulla protezione dei dati. In merito sono interessate tre categorie di dati: quelli sulle informazioni segrete ex art 98 del DLgs 30/2015 tutelate dal codice della proprietà industriale e che costituiscono il know-how di ogni azienda e inoltre tutti i dati che riguardano la sicurezza fisica, logica e soprattutto informatica.

Un aspetto preliminare riguarda l'approccio che ha seguito il nuovo Regolamento: puntare sulla responsabilizzazione sostanziale, la cosiddetta accountability con specifici obblighi, trasparenze, consapevolezza del titolare e un idoneo impianto sanzionatorio; siamo quindi in presenza di una nuova filosofia di rafforzamento della privacy, con un cambiamento culturale su questa materia.

Il nuovo documento presta una attenzione particolare alle imprese micro, piccole e medie; le novità riguardano:

1) Ambito di applicazione

2) Nuove definizioni

3) Filiera privacy

4) Informativa e consenso

5) Nuovi obblighi

6) Apparato Sanzionatorio

Vediamo ora qualche dettaglio su questi punti:

Il regolamento è applicato solo sui dati personali delle persone fisiche e ai trattamenti risalenti a titolari stabiliti nella UE o fuori UE se offrono beni e servizi ai cittadini dell'Unione e che monitorano comportamenti dei cittadini UE. Non troveremo più la dicitura " dati sensibili" ma dati biometrici e dati relativi alla salute, in ambito di pseudonimizzazione, trattamento volto a nascondere l'identità dell'interessato e a impedirne l'identificazione senza l'utilizzo di dati aggiuntivi.

La profilazione dati con la situazione economica, rendimento professionale, preferenze personali, ubicazione e spostamenti fanno parte di un'area vietata, salvo casi particolari e con il consenso dell'interessato.

L'impianto è inerente alla filiera privati ed è confermato sostanzialmente dal nuovo regolamento; riguarda la persona fisica a cui si riferiscono i dati: in caso di contitolarità occorre un accordo interno. Il soggetto che tratta i dati e lo fa per conto del titolare, deve presentare garanzie sufficienti per attuare misure tecniche e organizzative adeguate. Tutti i soggetti rispondono in solido nei confronti del trattato. l'obbligo di istruzione e formazione per coloro che trattano dati personali porta ad una nuova figura denominata Data Protection Officer (DPO): un nuovo soggetto che assiste il titolare in merito al rispetto degli obblighi di privacy e all'implementazione delle policy.

Obblighi rafforzati per l'informativa che deve essere concisa, trasparente, facilmente accessibile, semplice, chiara, fornita per scritto o tramite mezzi elettronici, eventualmente anche oralmente su richiesta dell'intestatario; deve contenere gli estremi del titolare e del DPO, con specifica degli interessi perseguiti.

Per quanto attiene al consenso, parliamo di manifestazione di volontà libera, specifica inequivocabile dell'interessato che può anche consistere in una dichiarazione scritta; la profilazione è vietata salvo consenso dell'interessato.

Per quanto riguarda i nuovi obblighi, questi sono sia generali che di sicurezza: quelli generali sono misure tecniche ed organizzative idonee a tenere il registro delle attività di trattamento per le imprese con oltre 250 dipendenti. Per quelle di sicurezza, intendiamo protezione, anche qui mediante misure tecniche e organizzative idonee allo scopo, con un livello di sicurezza adeguato al rischio. La denominazione Data breach riguarda qualsiasi violazione che deve essere comunicata entro 72 ore con notifica all'Autorità Garante. Si raccomanda inoltre di prestare particolare attenzione alla valutazione d'impatto privacy sul soggetto.

Per il sesto e ultimo punto, l'apparato sanzionatorio, evidenzia la responsabilità civile e l'applicazione di sanzioni amministrative pesantissime, fino a 10 milioni di euro e secondo i casi fino al 4 % del fatturato annuo dell'azienda. Per le sanzioni penali, queste saranno a cura degli Stati membri con l'unica raccomandazione che siano chiare ed adeguate.

Entrando nei particolari della figura del DPO, la sua presenza è obbligatoria quanto il trattamento è effettuato da una autorità pubblica. La sua figura e anche obbligatoria per le attività principali che richiedono monitoraggio regolare e sistematico degli interessi su larga scala; parimenti quando le attività principali consistano nel trattamento su larga scala di categorie particolari di dati personali (Art 9), dati sensibili e dati relativi a condanne penali (Art 10).

Il DPO è designato dal titolare o dal responsabile del trattamento; un gruppo societario può avere un unico DPO, ma in presenza di soggetti pubblici diversi occorre designare diversi DPO.

Il DPO può svolgere altri compiti o funzioni che però non diano adito a conflitti di interesse; in sintesi la sua figura è quella di un verificatore quasi ex post in questo settore molto particolare, ma allo stesso tempo, con responsabilità penale (Art 40), due aspetti che, a nostro avviso, faranno fatica a coesistere.

Nuovi Soci CDAF

NOME	*AZIENDA*
BENEDETTO FRANCESCA	RIA GRANT THORNTON S.P.A.
COMBETTO CHIARA	ILMED SERVIZI S.A.P.A.
SCATENA GIAN LUCA	RASPINI S.P.A.
SIDOTI ANGELO	ARKO NETWORK

Prossimi Eventi CDAF 2017

30 Gennaio
Organizzato con Pirola Pennuto Zei & Associati
"IL PIANO INDUSTRIA 4.0
LE OPPORTUNITÀ PER LE IMPRESE"

10 Febbraio
Organizzato da PWC
"BILANCIO E NUOVI PRINCIPI CONTABILI OIC"

16 Marzo
Organizzato con PWC e ANDAF Piemonte
"INDUSTRIA 4.0: OPPORTUNITÀ FISCALI PER
LA TRASFORMAZIONE DIGITALE DELLE IMPRESE"

30 Marzo
Organizzato con YES4TO
"LE TUTELE DOPO IL JOBS ACT"

Giugno
Assemblea annuale



Direttore Responsabile
Direttore Editoriale:
Pier Giorgio Giraudo

Comitato di Redazione:
Giancarlo Somà,
Pier Giorgio Giraudo.

Progetto e Design:
www.alfabetacomunicazione.it

Stampa: M.G. snc - Torino

NOTA PER I COLLABORATORI:
Le opinioni espresse negli scritti della "LETTERA AI SOCI" impegnano esclusivamente il loro autore.
Il CLUB e la redazione ringraziano vivamente gli autori degli articoli pubblicati.