



Cari Amici,

Grazie!

Vi scrivo in qualità di neo presidente CDAF grazie alla fiducia che avete voluto rinnovarmi per il prossimo triennio di mandato.

Ringrazio tutti i consiglieri e i sindaci che hanno dato il loro prezioso contributo nel precedente triennio e do, a nome del CDAF, il benvenuto ai nuovi membri neo eletti.

Si è già tenuto un consiglio direttivo di insediamento e si sono ribaditi i 3 filoni di azione avviati in passato:

- **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 2016 ed al sito www.yes4to.it.
- **Soft Skills**

Ritengo la Lettera ai Soci essere la migliore occasione per presentare la squadra che mi affiancherà in questa nuova avventura, pertanto, qui di seguito, un breve profilo di ciascuno di noi.
 Un caro saluto a Tutti e arrivederci ai prossimi incontri.

Laura Filippi

Dal 2005 ad oggi sono Presidente ed Amministratore Delegato di ITW Italy Holding srl - holding italiana della multinazionale americana Illinois Tool Works Inc. (www.itw.com) quotata al N.Y. Stock Exchange - fatturato consolidato di gruppo: 14 miliardi di dollari - 760 società operative nel mondo.

A livello funzionale ricopro il ruolo di Country Controller per l'Italia ed i Paesi dell'Est Europa presso cui il gruppo ITW opera.

Prima di entrare in ITW ho lavorato sette anni in E&Y come Auditor.

Sono Dottore Commercialista e Revisore dei Conti presso l'Ordine dei Dottori Commercialisti di Torino.

Oltre a far parte, in qualità di presidente CDAF, del tavolo interassociativo YES4TO, sono membro del gruppo di lavoro "rapporti internazionali" presso l'Ordine dei commercialisti nonché del comitato per le pari opportunità e per la promozione della diversity in ITW.

Indice

I Consiglieri e Revisori del CDAF 2017	pag. 2
Soluzioni integrate a supporto del CFO	pag. 5
Immigrazione e problematiche	pag. 7
Decisioni in tempi di crisi, come affrontarle	pag. 8
Deposito IVA e benefici finanziari	pag. 9
Recupero crediti , quali strumenti	pag. 11
Shiatsu e benessere	pag. 12
Il punto sul mercato immobiliare	pag. 13
Nuovo regolamento europeo sulla privacy	pag. 14
Westinghouse, un genio dell'innovazione	pag. 19
GammaForum 2017, Impresa e digitale	pag. 20
Mobbing e giurisprudenza	pag. 21
Nuovi LEA , problematiche	pag. 23
Prevenzione della corruzione, normativa ISO 37001	pag. 24
Lavoro agile , la disciplina	pag. 25
ITday 2017 ricercare, innovare, competere	pag. 26
Agenti commerciali e indennità di fine rapporto , una panoramica europea	pag. 27
Finindustria a fianco delle Imprese	pag. 30
Early Warning Europe, competitività e ripresa	pag. 31
Vita di Club	pag. 32



I nuovi Consiglieri e Revisori del CDAF

Cesare AMPRINO

Stefano BARLETTA

Anita Marina CIMA

Oriella DI PRIMA

Barbara DONADIO

Laura FILIPPI

Ada GARZINO DEMO

Marco GRIFFA

Giorgio GIODDA

Federico LOZZI

Umberto MACCARIO

Giovanni NICOLSI

Carlo SALOMONE

Silvia SERAFINI

Angelo SIDOTI

Giuseppe VIGGIANO

Stefano Barletta



Dott. Stefano Barletta, nato a Torino il 20 febbraio 1974. Laureato in Economia e Commercio cum laude, esercita la professione di Dottore Commercialista e Revisore Legale. È Associato Fondatore (Equity Partner) dello studio di consulenza tributaria e legale Pirola Pennuto Zei & Associati.

Riveste la carica di sindaco in società parte di gruppi quotati o multinazionali, nonché si occupa prevalentemente di consulenza fiscale societaria ed aziendale in diversi settori, con particolare expertise nell'ambito delle operazioni straordinarie, restructuring, M&A e fiscalità nazionale ed internazionale.

Anita Marina Cima



Una carriera di 40 anni di lavoro e di esperienze maturate ricoprendo ruoli dirigenziali in amministrazione, finanza e controllo presso aziende industriali e multinazionali, quali Buzzi Unicem, Fiat e IBM Italia.

Un percorso di vita e di carriera impegnativo che mi ha trasformata in una manager

esperta in bilanci nazionali ed internazionali, budget, piani strategici, adempimenti civilistico-fiscali, operazioni straordinarie di fusione, di insourcing/outsourcing di rami d'azienda, con incarichi importanti quali la responsabilità del bilancio della joint venture tra Fiat e IBM Italia.

Dal 2006 sono impegnata in ambito associativo e sono entrata a far parte di FEDERMANAGER l'Associazione dei Dirigenti Industriali della Provincia di Torino con la nomina di Tesoriere; nel 2008 sono stata nominata Revisore dei conti di Federmanager Nazionale e nel 2009 ho contribuito attivamente alla creazione del Gruppo Federmanager Minerva di Torino – di cui sono la Coordinatrice – un'eccellenza in Italia, che ha avuto una crescita esponenziale inaspettata in breve tempo, coinvolgendo donne dirigenti, quadro ed alte professionalità; dal 2015 sono la Tesoriera Nazionale di Federmanager.

Da giugno 2017 sono onorata di far parte del Consiglio CDAF che considero la mia famiglia professionale. CDAF che favorisce già un notevole scambio di esperienze tra i responsabili delle funzioni Amministrative Finanziarie, oggi può giocare un grande ruolo nella quarta rivoluzione industriale, per la formazione del CFO del futuro, perché sarà sempre meno tecnico ma più leader ed in grado di unire tecnologie digitali e ROI, perché la visione del business e del digitale ormai sono legati in modo indissolubile ed il modello operativo finanziario deve cambiare per permettere al digitale di esprimere tutto il suo valore.



Barbara Donadio



Lavoro per PRES S.r.l. come cfo da 16 anni. Gruppo composto da due aziende nel settore ict. Fatturiamo 30 milioni e siamo gold partner CISCO.

Ada Alessandra Garzino Demo

Dottore commercialista, socio Pirola Pennuto Zei & Associati, socio Cdaf dal 2008.

Giorgio Giodda



Piemontese di nascita e di fatto, divorziato con figlio di 21 anni sono un "baby boomer" essendo nato nell'ormai lontano 1961, studi

in economia e commercio con laurea con tesi in Ragioneria su il Gruppo Fiat .

Poi società di revisione (Coopers & Lybrand) in seguito un po' di Fiat e Persol prima che fosse acquisita .

Dal 1993 inizia l'avventura in Oreal prima negli uffici di Via Garibaldi, in seguito in stabilimento a Settimo Torinese ove attualmente opero.

Rivesto infatti il ruolo di direttore amministrazione, finanza e controllo con contratto dirigente industria privato dal 1996.

Ho una visione d'impresa globale, interagisco con i diversi settori in cui la medesima è articolata. Prediligo il lavoro di equipe e l'approccio inter funzionale per processi.

Il mio approccio da "catalizzatore" di progetti ha favorito la conduzione di un gruppo a supporto del business con contatti diretti e frequenti aggiornamenti alla forza vendita in materia di "revenue recognition e pricing" . Ho massimizzato il processo di credit collection (recupero del credito) circa il 70% del montante complessivo a mezzo polizza assicurativa.

Rispetto ai profili classici amministrativi "professione commercialista", ritengo di avere sviluppato sensibilità ed esperienza nell'area controlling, nell'implementazione dei sistemi organizzativi (es. Sap) in ambiti organizzativi multinazionali di grandi dimensioni.

Vorrei essere un "cool finance" aperto a settori non tipicamente Finance.

Marco Griffa

Sono entrato nel CDAF oltre 20 anni fa quando facevo "solo" il CFO, con la convinzione che non è possibile mantenere aggiornate le proprie competenze senza uscire dal proprio ufficio, confrontarsi e vedere come altri hanno affrontato e risolto i problemi che l'attività lavorativa ci presenta. Oggi da Direttore Generale, ne sono sempre più convinto.

Non basta certo leggere giornali o riviste, ma occorre confrontarsi con esperti e tecnici, avere la possibilità di ricevere pubblicazioni specifiche. Far parte di un insieme di

persone che lavorano nello stesso ambito permette proprio questo.

In questi anni le esigenze del CFO sono mutate e la complessità delle problematiche ha reso sempre più necessario avere soggetti esterni che possano aiutarlo nelle decisioni strategiche.

Da qui l'apertura sempre più strutturata del CDAF a commercialisti, revisori e mondo universitario.

Infatti per ottimizzare sia gli aspetti puramente contabili sia quelli legati al controllo di gestione / finanza, è necessario integrare le conoscenze dell'azienda e delle sue peculiarità, proprie del CFO, con conoscenze specifiche spesso esterne all'impresa.

Federico Lozzi



Dottore commercialista, mi occupo delle principali tematiche in ambito fiscale, societario e finanziario che riguardano l'impresa. Mi piace studiare la matematica e le sue molteplici applicazioni nella gestione dell'incertezza, ricercando, ove possibile, la definizione di modelli che possano orientare le scelte e le decisioni dell'imprenditore. Da qualche tempo mi sto occupando di criptovalute.

Scrivo su riviste specializzate e sono relatore in convegni.

Già Presidente dell'Unione Giovani Dottori Commercialisti di Torino, attualmente sono consigliere presso l'Ordine dei Dottori Commercialisti di Torino.



Umberto Maccario



Nato a Torino nel 1981, è laureato in Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Torino.

Dopo la laurea ha lavorato presso Assytem, un'importante realtà multinazionale leader nel mercato europeo dei servizi di ingegneria, dapprima come financial controller e successivamente come Responsabile amministrazione, finanza e controllo; successivamente, nel 2011, è approdato a Zoom, inizialmente come Finance Manager e successivamente come CFO dell'azienda, ruolo che ricopre tutt'ora.

Nata nel 2009, Zoom Torino è una realtà innovativa che sviluppa e gestisce il primo bioparco immersivo d'Italia, attraverso la sua controllata al 100% Zoom In Progress srl.

Con 110 dipendenti e un investimento globale di circa 36 milioni di euro, persegue l'ambizioso obiettivo di collocarsi tra le strutture zoologiche europee di riferimento, nonché tra le principali mete turistiche, Piemontesi e, più in generale, del nord Italia.

Carlo Salomone

(Torino, 26/07/1946, Commercialista, Revisore Legale, Amministratore Unico LongWay Srl, già Dirigente INTESA SpA), si occupa di consulenza, formazione e progetti di electronic-banking domestico e internazionale, e digitalizzazione dei processi di aziendali di finanza e tesoreria.

Silvia Serafini

Il mio percorso professionale nasce nella funzione Amministrazione e Finanza, nella quale ho ricoperto in un periodo di circa quindici anni incarichi di peso crescente fino ad arrivare alla posizione di Direttore.

Nel tempo ho assunto il ruolo di Assistente di Alta Direzione con Responsabilità delle Relazioni Esterne. La partecipazione attiva ai Comitati e ai Consigli di Amministrazione mi consente di approfondire le conoscenze trasversali delle aziende nel suo complesso e di costituire un indispensabile supporto al CEO nelle fasi decisionali più importanti cogliendo i segnali deboli, trasferendo senza conflitti le soluzioni individuate.

Una solida cultura di base, una lettura continua, profonda onestà, riservatezza e dedizione al lavoro sono le caratteristiche che metterò a disposizione dell'Associazione in questo triennio con la consapevolezza che farò del mio meglio.

Angelo Sidoti

Consolidata esperienza maturata in più di 27 anni nella **governance strategica e finanziaria** di aziende di dimensioni medio-grandi nonché di società quotate nel mercato azionario regolamentato, in diversi settori di business. Dotato di una visione complessiva della **struttura finanziaria, amministrativa e contabile**, ha avviato l'implementazione di **sistemi di controllo di gestione** soprattutto nei processi di **riorganizzazione societaria** (fusione, scissione e cessione di rami di azienda), o **avvio di start up** secondo le linee di business concordate. Background come **Corporate CFO e Consigliere Delegato**, vanta anche diverse collaborazioni con Docenti Universitari e Studi Professionali di fama nazionale ed internazionale su progetti di recupero aree industriali.

In questi anni ha ricoperto la funzione di CEO, Direttore HR e Relazioni industriali, CFO e Dirigente Preposto e Temporary Manager in aziende Italiane.

Ha maturato significative competenze e conoscenze nel settore Finance, Risk Management, Piani di Ristrutturazione e Risparmio, Re-ingegnerizzazione di processi HR, Operazioni Straordinarie, Sistemi di audit interno (262), Modelli Organizzativi (231) e Lean Production.

Quale Componente del CDA di ANDAF e Presidente della Sezione Piemonte partecipa al Direttivo del CDAF Club dei Dirigenti Amministrativi e Finanziari.

"Sono onorato di fornire il mio contributo all'interno del CDAF per garantire la formazione continua e la crescita di una categoria di Dirigenti che oggi riveste un ruolo sempre più strategico nel settore della pianificazione strategica e della gestione dei processi aziendali. Il ruolo del Cfo è fondamentale, accanto a quello del Ceo o di altre figure del management, perché verifica costantemente lo stato di salute dell'azienda ed il suo posizionamento nel mercato in cui opera".

Giuseppe Viggiano

Dopo diverse esperienze aziendali in area Amministrazione, Finanza e Controllo approdo nel mondo della Consulenza nel 2001 e dal 2007 sono Managing Partner in BIOS.

Lavoro con aziende italiane aiutando il Management nell'analisi e nel miglioramento dei processi di business e nella realizzazione di procedure informatiche a supporto degli stessi.

Ho consolidato una profonda esperienza in area amministrazione, finanza e controllo (pianificazione e reporting) e sviluppato forte competenze in tutte le aree gestionali aziendali (produzione, acquisti, vendite, HR).



Performance Management e Financial Consolidation: soluzioni integrate a supporto del Chief Financial Officer



di FABIO GHI
(Amministratore Delegato
Bios Management)

Il CFO ha storicamente ricoperto un ruolo circoscritto ai processi decisionali strategici dell'area Amministrazione, Finanza e Controllo ed alle mansioni contabili.

Tuttavia, fattori esogeni ed endogeni quali la globalizzazione e le nuove tecnologie, da un lato, e la pressione sui costi, la necessità di creazione di valore per gli Stakeholders e la reattività alle necessità del business, dall'altro, hanno fatto sì che il ruolo di tale

figura sia diventato sempre più decisivo per le sorti dell'azienda e che il suo perimetro di intervento non sia più limitato alla sola area amministrativa e finanziaria.

Tali fattori hanno imposto al CFO, in passato ed ancor più oggi, incombenze rilevanti verso tutti i referenti di business oltre che verso soggetti esterni, richiedendo una vera e propria evoluzione della sua funzione e implicando una crescita di tale ruolo in termini di adeguamenti normativi e di Compliance.

Per svolgere efficacemente le proprie mansioni e far fronte alle esigenze gestionali, il CFO si trova dunque ad avere necessità di una serie di strumenti a supporto; tra le

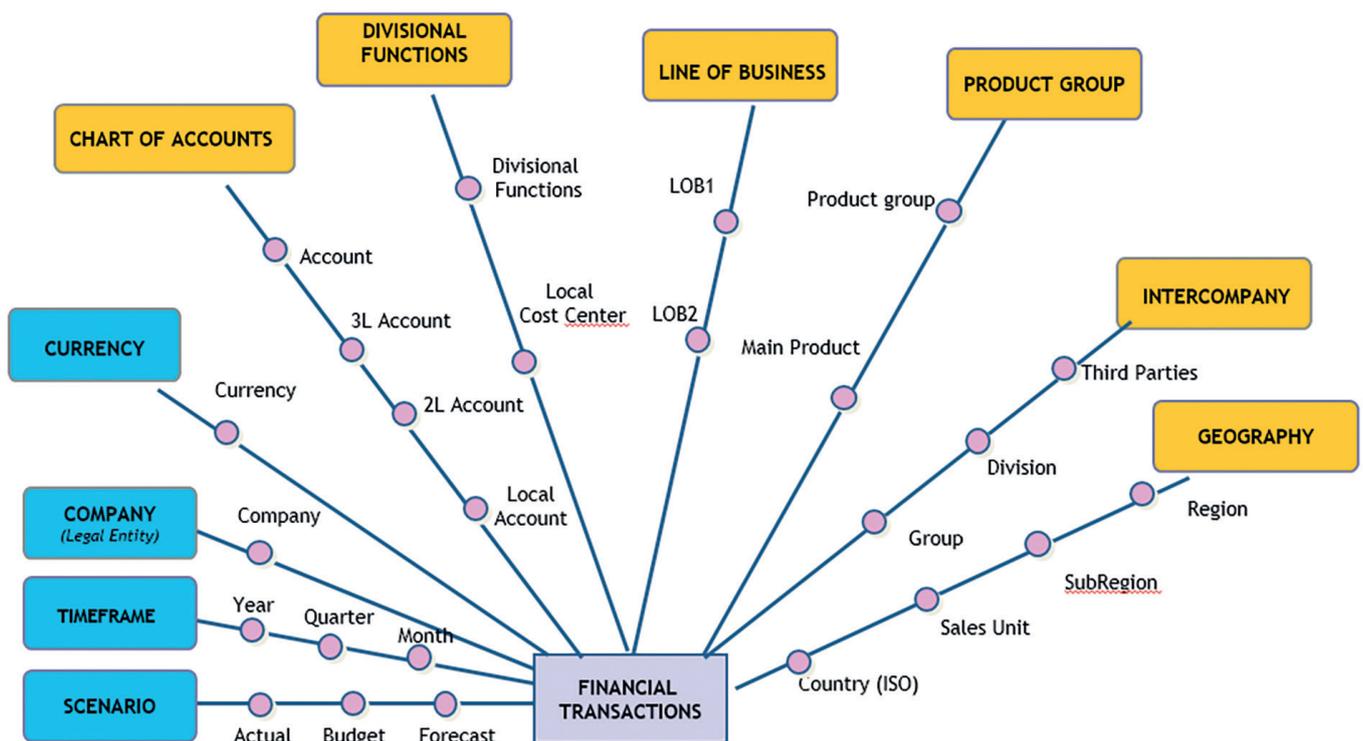
soluzioni più adeguate citiamo gli strumenti di *Business Intelligence* e *Corporate Performance Management*, quali: applicativi di *Budget, Planning* e *Reporting*, di *Business Intelligence*, di *Financial Consolidation* e di *Predictive Analytics* e di *Workflow Management*.

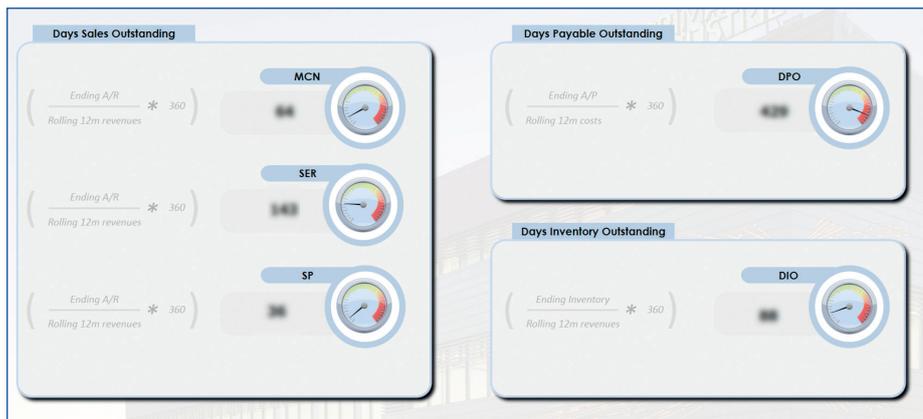
Nello specifico, nonostante il proliferare sul mercato di tali strumenti a supporto delle decisioni aziendali, emerge come i processi decisionali rimessi alle diverse funzioni siano frequentemente frammentati e disconnessi; risulta spesso necessario utilizzare diversi prodotti o moduli per rispondere alle varie esigenze e la mancanza di integrazione tra BI & CPM comporta strumenti rigidi, con *data entry* poco supportato, report e analisi limitati e, di conseguenza, progetti costosi in termini di migrazione e aggiornamenti.

La soluzione che Bios Management propone per rispondere alle esigenze e alle criticità gestionali si concretizza nello sviluppo e nell'implementazione di una soluzione integrata in grado di ottimizzare i processi di gestione e di racchiudere diverse funzionalità in un'unica piattaforma *all in one*.

A tal proposito, nel proseguo dell'elaborato, particolare attenzione vuole essere dedicata al processo di consolidamento a cui i gruppi di Società devono attenersi. L'utilizzo di un software integrato di Financial Consolidation indirizza tutte le esigenze legate

Profit & Loss (€)	Q1	Q2	Q3	Q4	Total
Year: 2016					
Sales of machines					
Sales of service					
Sales of spare parts					
Gross Sales					
Selling expenses					
Net Sales					
COGS					
Gross Margin					
Gross Margin %					
R&D					
Sales & Marketing					
G&A					
EBITDA					
EBITDA %					
Depreciation & Impairment					
EBIT					
EBIT %					
Net financial expenses					
Net financial result of investments					
Net result of investments accounted for using the equity method					
Net exchange differences					
EBT					
Taxes					
Net result					
- Attributable to Group shareholders					
- Attributable to minority shareholders					





al consolidamento civilistico e gestionale in un'unica piattaforma, assicurando non solo il rispetto dei vincoli di Compliance normativa, ma anche una piena visibilità sui risultati finanziari e la capacità di ricondurli all'attività operativa, sino al massimo livello di dettaglio.

A sostegno di quanto esposto viene riportato il caso del Gruppo PRIMA INDUSTRIE di TORINO, azienda leader nello sviluppo, produzione e commercializzazione di sistemi laser per applicazioni industriali, la quale vanta 40 anni di esperienza per circa 12.000 macchine installate in più di 80 Paesi. Considerata fra i maggiori costruttori mondiali nel suo mercato di riferimento, conta un organico di oltre 1500 persone, stabilimenti produttivi fra l'Italia e gli USA ed una presenza commerciale in tutto il mondo.

Le esigenze emerse in fase di analisi riguardavano la necessità di poter disporre di ambienti di Budget, Actual e Forecast consolidati per la gestione delle diverse dimensioni finanziarie di gruppo, di ridurre i tempi di consolidamento in termini di chiusure contabili e di elaborare reportistica avanzata sia ai fini del processo di consolidamento che a livello di singola Legal Entity, il tutto nel rispetto del control model aziendale.

Bios Management ha saputo coniugare il know-how in ambito economico e finanziario dei propri professionisti alle esigenze e alle logiche proprie del settore Manufacturing, sviluppando un ambiente integrato di Business Intelligence e Performance Management.

Ne è derivato un lavoro sistematico, step by step, che ha consentito di entrare nel dettaglio delle attività affrontando i punti critici del progetto e proponendo soluzioni operative:

- Sviluppo e ottimizzazione del processo di Budget e Forecasting su piattaforma di CPM;
- Implementazione di un ambiente di Financial Consolidation, che permettesse

sia chiusure civilistiche che gestionali, con particolare attenzione all'analisi di numerose dimensioni finanziarie;

- Sviluppo di un sistema di Master Reporting di analisi degli scostamenti Actual vs Budget/Forecast;

Il CFO può oggi fornire al Top Management tutte le informazioni necessarie per la definizione delle strategie ed il monitoraggio continuo degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione strategica, sia a livello consolidato che di singola Legal Entity e Business Unit avendo a disposizione un Tool che garantisce un'ottima capacità di adattare il processo di planning, budget e reporting al continuo cambiamento delle esigenze di business.

Un partner di fiducia per il successo della Tua azienda



Finindustria Srl, società di servizi controllata da Unione Industriale di Torino e API Torino, offre consulenza economica e finanziaria alle imprese, prestando servizi d'eccellenza e modellati direttamente sulle esigenze delle aziende.

I servizi di Finindustria si dividono in due aree:

Finanza agevolata

Per gestire le pratiche di accesso agevolato a risorse finanziarie stanziare con leggi di tipo regionale o nazionale.

Finanza aziendale

Servizi personalizzati che vengono costruiti attorno alle esigenze specifiche di ogni cliente tramite

- Fondo Centrale di Garanzia
- Centrale Rischi



Ancora Migranti in Italia. Non possiamo, Non dobbiamo, Non vogliamo.



di **GIORGIO BORELLO**
(Socio CDAF)

Ancora Migranti in Italia. Non possiamo, Non dobbiamo, Non vogliamo.

Stiamo truffando i migranti che pensano che la loro vita in Italia sarà quella dei filmati delle tv.

Nel 2016 180.000 persone sono sbarcate in Italia; nel 2017, alla fine di aprile erano già arrivati oltre 13.000 migranti e il dato di maggio si preannuncia da primato.

Negli sbarchi degli ultimi mesi sono completamente cambiati i Paesi di provenienza: ora in testa è il Bangladesh (in realtà rappresentato dall'esodo dei bengalesi che lavoravano in Libia), seguono la Nigeria, la Guinea, il Gambia, la Costa d'Avorio, Marocco e Senegal.

L'iter della logistica dopo lo sbarco in Italia è abbastanza complesso: l'accoglienza avviene nei CPSA (Centri Primo Soccorso e Accoglienza) per l'identificazione, la registrazione e le eventuali cure mediche; successivamente, in base alla tipologia, ad esempio i richiedenti protezione internazionale, vengono smistati in altri Centri (CARA e CDA).

Gli stranieri giunti nel nostro Paese irregolarmente e che non chiedono protezione internazionale, sono rinchiusi nei CIE (Centri Identificazione ed Espulsione) uno dei quali è a Torino in Corso Brunelleschi.

Sino al 2016, parte dei migranti accolti pare abbiano trovato inserimenti lavorativi nel settore dei servizi alla persona, nel settore alberghiero e nella ristorazione, nell'agricoltura, industria e trasporto. Ma quanti delle centinaia di migliaia dei profughi giunti negli ultimi cinque anni hanno realmente una occupazione? Quanti sono finiti nei gangli della malavita e delle mafie o peggio nelle mani dei reclutatori del terrorismo internazionale? In realtà, dopo l'iter iniziale sappiamo dove questi soggetti vanno a radicarsi, salvo forse i pochi privilegiati accolti dalle varie associazioni?

Questi derelitti sorridono e ringraziano al momento dello sbarco nei porti italiani, perché non sanno ancora che li stiamo illudendo sulle concrete possibilità di inserirsi nelle nostre comunità e soprattutto di trovare un lavoro sicuro e adatto alle loro caratteristiche.

I segnali che vediamo ogni giorno nelle nostre città confermano questo quadro quanto mai allarmante: ad ogni angolo, vicino ad ogni supermercato, ad ogni impianto semaforico troviamo un nero o comunque un migrante che chiede l'elemosina, ma i suoi occhi sono spenti da una speranza che non esiste più, o fortunatamente in pochi casi, esprimono rabbia e rancore verso chi li ha illusi.

Un discorso a parte ma correlato, riguarda l'etnia Rom radicata nel nostro Paese.

I Rom hanno sempre dichiarato che il loro obiettivo non è il lavoro e che sono un popolo nomade: da qui si evince che i loro redditi provengono principalmente da attività illegali e dalla questua, parametri incompatibili con i principi della nostra società; inoltre, se sono un popolo nomade perché si stabiliscono definitivamente sul nostro territorio in campi abusivi, arrivando a reclamare assegnazione di alloggi?

Crediamo che sia giunta l'ora di rivedere la nostra politica di accoglienza anche con un reale coordinamento in ambito europeo, per la sicurezza e il benessere non solo della popolazione italiana ma anche di tanti disperati che sono già arrivati e che arriveranno, che probabilmente non saranno più disposti a vivere di illusioni.



Presenza della decisione in tempi di crisi. Decision maker o confirmatory researcher?



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

Da più parti arrivano segnali che ci portano a vedere "la luce della ripresa in fondo al tunnel della crisi".

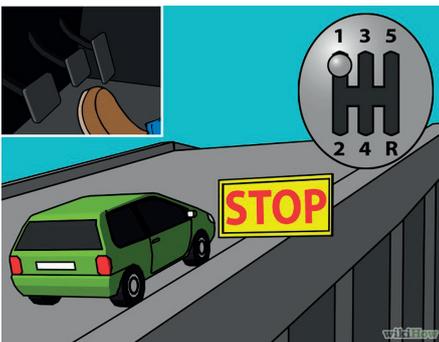
Come ammiragli in coperta, siamo tutti in attesa di sentire le grida del marinaio sulla tolda della nave: TERRA! TERRA!

Al di là di esempi specifici, possiamo serenamente dire che una maggiore positività negli occhi delle persone è visibile a tutti e questo non ci sembra cosa da poco.

Volendo offrire una visione "fisica" della situazione potremmo dire:

"Il mercato è una grande autostrada nella quale le aziende viaggiano a velocità adeguata alla loro struttura e potenza generando di fatto un percorso più o meno fluido che porterà tutti a destinazione ovviamente con tempi e costi allineati alle vetture guidate.

La crisi è un incidente in cima a un tratto di strada in salita che blocca il flusso generando una coda di auto con persone irritate.



Le vetture che sono passate prima dell'incidente hanno proseguito il loro viaggio e sono arrivate o stanno per arrivare a destinazione. (anche nei momenti di crisi, infatti, ci sono aziende che crescono e sviluppano) Chi è rimasto bloccato si lamenta, e vede altre auto arrivare trovandosi così in coda in mezzo a molte altre vetture.

Qualcuno sta avvisando che entro breve il viaggio potrà riprendere e i guidatori, lieti per la notizia, pensano ai primi nuovi problemi perché, trovandosi in un tratto in salita, dovranno fare molta attenzione a:

- Non andare indietro e bocciare le auto-vetture che seguono.



- Gestire la ripartenza in salita, senza bruciare i freni o perdere il controllo del mezzo.

In sostanza, non ha ancora visto la strada libera, ha avuto solo qualche informazione da qualcuno più avanti di lui e già deve superare situazioni a rischio... Non sarà una cosa facile se chi guida è un guidatore "provetto"...

Uscendo dalla metafora dovrà, come tutti i manager aziendali, valutare lo scenario con le poche informazioni a disposizione, preparare una strategia e decidere come ripartire approfittando della strada libera cercando di recuperare parte del tempo perso nell'attesa.

*"Niente è più difficile,
e quindi più prezioso,
dell'essere in grado di decidere"*

Napoleone Bonaparte

Qualcuno potrà dire che chi ha mansioni di responsabilità è abituato ad assumersi i rischi della decisione e noi condivideremo quest'affermazione, anche se il recente passato (passato?) ci ha messo di fronte a situazioni diverse.

È capitato più volte, di raccogliere lamentele di venditori circa la difficoltà nel concludere contratti per motivi non di inadeguatezza dell'offerta ma per la mancanza di interlocutori disposti a decidere.

In alcuni casi, raccontavano di ruoli aziendali con adeguata autonomia, che affermavano "per me è OK ma, prima di firmare devo parlarne con il mio capo perché le regole d'ingaggio sono cambiate".

Sembrava cioè che l'antidoto contro la crisi fosse accentrare le decisioni su pochissime persone.

Sinceramente non siamo in grado di affermare quanto ciò fosse veramente una scelta aziendale (quanto esposto è accaduto in aziende di ogni dimensioni) o quanto invece fosse la volontà di non prendere decisioni difficili rischiando di rispondere personalmente per eventuali errori.

Una sola cosa possiamo dire con certezza: questa modalità operativa ha messo in difficoltà fornitori e acquirenti in fase di approvvigionamento, di produzione e di consegna.

*Non esiste vento favorevole per
il marinaio che non sa dove andare.*

Lucio Annéo Seneca

Sappiamo bene che decidere è una cosa complicata ecco perché, quando siamo in fase di *decision making*, è doveroso considerare alcuni aspetti:

Decidiamo quando abbiamo informazioni adeguate

L'esperienza ci spinge automaticamente ad accomunare situazioni di ieri con situazioni di oggi.

L'uomo di Neanderthal che ci accompagna crea costantemente similitudini ma, attenzione: ogni situazione va vista nel contesto attuale e con mente aperta.

Non necessariamente due bicchieri colmi di un liquido incolore, contengono entrambi acqua potabile.

Questo errore cognitivo, che gli psicologi definiscono bias, è un automatismo men-

tale, un pre-giudizio, che facilita la scelta aumentando il rischio di errore.

Kahneman D., Tversky A. (1974).

Judgment under uncertainty: Heuristics and Biases.

Decidiamo a "mente serena"

"La ragione vuol prendere la decisione giusta, l'ira vuole che sembri giusta la decisione che ha già preso in partenza."

Lucio Anneo Seneca

Ragione ed emotività vanno gestite individualmente se vogliamo prendere "decisioni giuste".

Vari studi dimostrano che il nostro cervello, spinto da una sorta di "economia che lo spinge a risparmiare tempo", è portato a ricercare informazioni che confermano la decisione già presa trascurando quelle che la negano. (*confirmation research*)

"Le decisioni sono spesso irrazionali o sono basate su un'analisi imperfetta delle conseguenze della scelta.

Questa è la ragione per cui il mondo è in uno stato così caotico."

Stephen Hawking

Decidiamo considerando le nostre reali forze

L'*overconfidence* e l'*illusion control* sono un reale rischio di errore.

Sovrastimare le proprie possibilità e la propria capacità di controllo pensando di conoscere molto bene e meglio di altri la situazione rappresenta il rischio più frequente per i manager esperti.

L'*overconfidence* rischia talvolta di generare "L'effetto Dunning e Kruger"

(David Dunning e Justin Kruger sono due psicologi della Cornell University) i cui studi nel 1999 dimostrarono che più le persone sono incompetenti, meno si rendono conto di esserlo.

"La scelta determina la direzione, la decisione determina il destino."

Doug Firebaugh

Per un manager scegliere è una necessità, decidere è un dovere.

quindi attenzione ai pregiudizi e alle affermazioni assolute perché, solo per citarne alcune, queste resteranno nella storia:

I treni ad alta velocità sono impossibili: i passeggeri non potrebbero respirare e morirebbero di asfissia.

Dyonisus Lardner, docente all'University College di Londra – 1856

Che bisogno ha una persona di tenersi un computer in casa?

Kenneth Olsen, fondatore di Digital – 1977

640 KB di memoria RAM sono più che sufficienti per chiunque.

Bill Gates, Microsoft – 1981

Internet presto esploderà in modo spettacolare, come una supernova, e nel 1996 collasserà catastroficamente.

Robert Metcalfe, fondatore della 3Com, inventore dello standard Ethernet – 1995

Concludendo potremmo dire che se alcune aziende hanno "rallentato la fase di decision making" per superare la crisi puntando solo a restare "a galla", è meglio che oggi ricomincino a prendere decisioni perché **se la crisi presenta difficoltà, la ripartenza potrebbe non essere da meno con chi sarà preparato.**

Attrezzarsi per il futuro è indispensabile per chi vuole avere un futuro.

Buona crescita a tutti.

Il Deposito IVA e i benefici finanziari ottenibili dal suo utilizzo



di UMBERTO TERZUOLO
(Dottore Commercialista in Torino)

1) Introduzione

I depositi IVA, introdotti nel 1997 con la finalità di agevolare gli scambi di beni internazionali, sono stati interessati da una profonda revisione ad opera del D.L. 193/2016 che ne ha esteso l'utilità fino ad allora (spesso) limitata alle sole operazioni di importazione. Il principale beneficio di questo regime è di natura finanziaria, dato che sia la cessione con introduzione fisica di beni nel deposito sia le operazioni poste in essere al loro interno avvengono senza il pagamento dell'IVA. Le modifiche normative, efficaci dal 1° aprile scorso, hanno ampliato le possibilità di utilizzo del regime aggiornandolo alle più recenti pratiche di commercio internazionale che vedono sempre più soggetti coinvolti nelle operazioni, a differenza di quanto accadeva in passato. Sono inoltre state apportate modifiche specifiche che hanno ridotto alcune rigidità operative che ne limitavano l'utilizzo, pur preservando la finalità di contrasto di possibili fenomeni abusivi.

L'obiettivo del presente elaborato è fornire una breve disamina del regime, identificando le possibili casistiche in cui si potrebbero ottenere benefici finanziari dalla sua applicazione.

2) La disciplina dei depositi IVA

I riferimenti normativi che disciplinano l'argomento in oggetto sono:

- l'articolo 50 bis delle D.L. 331/1993, che ne regola il funzionamento;
- il D.M. 419/1997 che definisce i requisiti necessari per la gestione del deposito (ad esempio, le specifiche autorizzazioni obbligatorie), gli adempimenti contabili per il gestore e le modalità di introduzione e di estrazione dei beni.

Come anticipato nella premessa, il D.L. 193/2016 ne ha modificato profondamente la disciplina, ampliando in modo sostanziale:

- le tipologie di beni che possono essere introdotti nel deposito IVA;
- le operazioni che possono essere effettuate avvalendosi del regime in oggetto;
- le categorie di soggetti autorizzati all'estrazione dei beni.

I depositi IVA, come da definizione della Circolare 16/D dell'Agenzia delle Dogane del 2006, sono considerati dei luoghi fisici situati all'interno dello Stato in cui vige un "regime sospensivo IVA" molto vantaggioso nel caso di scambi comunitari. In tali depositi possono essere introdotti sia beni nazionali, sia beni comunitari o unionali, sia, ancora, beni importati da paesi extracomunitari a condizione che siano stati immessi in libera pratica (ossia che si sia proceduto con l'assolvimento dei relativi dazi di importazione). In quest'ultimo caso sarà inoltre necessario il rilascio di un'apposita garanzia commisurata all'IVA in sospensione.

Sono invece esclusi i beni destinati alla vendita al minuto nei locali dei depositi IVA a privati consumatori e, più in generale, i beni che vengono ceduti direttamente a privati consumatori. La motivazione di tale esclusione consiste nel fatto che l'estrazione dei beni dal deposito è consentita solo a soggetti passivi di imposta identificati in Italia, eventualmente anche attraverso un rappresentante fiscale o una stabile organizzazione, ma non ai "non soggetti passivi IVA".

3) Le operazioni con i depositi IVA

Le caratteristiche principali dell'istituto consistono nel pagamento dell'IVA sulle operazioni relative ai beni introdotti nel deposito: si tratta pertanto di benefici finanziari, che però possono rivestire carattere di estrema importanza soprattutto per alcune fattispecie di imprese. Questo regime permane per tutto il periodo in cui i beni si trovano all'interno del deposito o negli spazi limitrofi che ne fanno parte. Trattandosi di un luogo fisico, così come definito dall'Amministrazione Finanziaria a più riprese, è rilevante l'introduzione e l'estrazione fisica¹ del bene, anche se non vi è un vincolo temporale minimo di permanenza.

Dal punto di vista operativo, il riformulato comma 4 dell'art. 50bis del D.L. 331/1993 prevede che siano effettuate senza il pagamento dell'IVA le seguenti operazioni:

guiti mediante l'introduzione fisica nel deposito;

- le operazioni di immissione in libera pratica di beni extracomunitari destinati ad essere introdotti fisicamente nel deposito, previa presentazione di apposita garanzia² commisurata all'IVA in sospensione;
- le cessioni di beni in generale, compresi quindi anche beni nazionali, eseguite attraverso l'introduzione materiale degli stessi nel deposito.

L'ultimo punto, oggetto di una profonda revisione ad opera del D.L. 193/2015, rappresenta una importante e favorevole novità sia per i soggetti esteri che cedono beni fisicamente esistenti nel nostro Paese (in virtù dell'art. 7bis del D.P.R. 633/72) sia per i soggetti passivi d'imposta stabiliti in Italia. Sono infatti gli acquisti di beni nazionali, insieme a quelli extracomunitari, che maggiormente beneficiano finanziariamente della non applicazione dell'IVA.

L'IVA non deve essere assolta neppure per tutte le operazioni poste in essere sui beni mentre si trovano all'interno dei depositi IVA. Nello specifico, le lettere e) e h) del comma 4 prevedono il regime di non applicazione dell'imposta sia per le cessioni di beni custoditi nel deposito sia per le prestazioni di servizi³ che non modificano la natura del bene ma lo rendono meglio commercializzabile. Il costo di queste ultime incrementerà il valore di introduzione delle merci su cui andare a determinare l'IVA in fase di estrazione (a prescindere dalla modalità operative di pagamento dell'imposta).

Il beneficio finanziario del non assoggettamento ad IVA termina all'atto dell'estrazione fisica dei beni dal deposito IVA.

Nello specifico, se i beni sono destinati a rimanere in Italia, sarà rilevante la tipologia di acquisto originario⁴ (interno, comunitario o immissione in libera pratica) in forza del quale il bene è stato introdotto nel deposito:

- Nel caso di acquisto intracomunitario, l'IVA sarà assolta dal soggetto che procederà con l'estrazione mediante il meccanismo del *reverse charge*;
- Nel caso invece di beni immessi in libera pratica (in forza di una operazione di importazione), chi provvederà ad estrarre i beni regolarizzerà la posizione mediante applicazione del *reverse charge* così

come disposto dall'art. 17 c. 2 del D.P.R. 633/72;

- Qualora infine il bene fosse stato introdotto in forza di un acquisto interno, sarà il gestore del deposito a provvedere al versamento dell'imposta⁵ entro il 16 del mese successivo all'estrazione in nome e per conto del soggetto estrattore a cui richiederà la provvista finanziaria⁶; quest'ultimo annoterà sul registro IVA acquisti una autofattura emessa ex art. 17 c. 2 del D.P.R. 633/72 insieme alla ricevuta di versamento del mod. F24.

Se, invece, i beni sono destinati a fuoriuscire dall'Italia, il soggetto estrattore potrà in essere:

- Una operazione non imponibile ex art. 41 e 50bis D.L. 33/93 nel caso di cessione intracomunitaria;
- Una operazione non imponibile ex art. 8 c.1 lett. a) o b) D.P.R. 663/72 nel caso di esportazione.

4) I possibili vantaggi dei depositi IVA

L'utilità di questo regime (che comporta comunque un consistente aggravio burocratico e dei costi amministrativi) è molteplice, interessando aspetti finanziari e di carattere amministrativo.

Si pensi, ad esempio, al caso di beni importati da paesi extracomunitari, immessi in libera pratica nel territorio comunitario ed introdotti nel deposito: in dogana, si procederà con l'assolvimento dei soli dazi doganali, mentre l'IVA rimarrà in sospensione sino al momento dell'estrazione dei beni.

Una seconda fattispecie consiste nel caso di un operatore comunitario (UE) che acquista dei beni da un operatore nazionale (ITA1) e li fa consegnare a un suo cliente (ITA2)

1 Sul punto è intervenuta anche la Corte UE con la Sentenza "Equoland" (Causa C-272/13 del 17.7.14) che ha ribadito questo aspetto.

2 Sul punto vi sono stati importanti novità ad opera del D.M. 23.3.17 a cui sono seguiti nel mese di marzo due Provvedimenti dell'Ag. Entrate (il n. 57215 ed il n. 59277) che forniscono indicazioni operative.

3 Compresa le operazioni di perfezionamento e manipolazione usuale eseguite anche in locali limitrofi al deposito ma di durata non superiore a 60 gg.

4 Tesi ribadita dalla Circ. 55/E del 3.5.17.

L'importanza del recupero dei crediti

anche esso stabilito nel paese del fornitore o primo cedente (Italia, nel caso di specie): avvalendosi di un deposito IVA, non sarà necessario per UE identificarsi in Italia per recuperare l'IVA assolta. I vantaggi appena analizzati possono essere estesi anche alle operazioni "a catena" o quadrangolari, quando i beni permangono in Italia ed intervengono più operatori non stabiliti.

Un'ulteriore casistica gestibile con un deposito IVA consiste nelle operazioni triangolari interne, quando vengono coinvolti due soggetti stabiliti in Italia (ad esempio ITA1 e ITA2) ed un operatore comunitario (UE): siccome per ITA1, operatore che vende i beni a ITA2 ma li consegna a UE, potrebbe non essere semplice superare il requisito della prova dell'uscita fisica dei beni dal territorio nazionale⁷ (elemento indispensabile per l'applicazione della non imponibilità all'operazione), l'introduzione dei beni in un deposito IVA potrebbe risolvere questa criticità.

5 Non è ammessa né la compensazione orizzontale né quella verticale con eventuali crediti, come confermato dalla Circ. 55/E del 3.5.17.

6 È fatta salva la possibilità per gli "esportatori abituali" di avvalersi della disciplina agevolativa ex art. 8 c.1 lett. c) D.P.R. 633/72.

7 Soprattutto con condizione di consegna "franco fabbrica" o "EXW".



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

Uno dei gravi problemi finanziari del nostro paese è costituito dall'enorme quantità di crediti insoluti; quanto questo sia dannoso per le banche è ormai noto, e discusso quotidianamente sui media.

Tutte le aziende, anche quelle che non operano nel settore del credito, hanno il problema di incassare i propri crediti; anni di crisi hanno portato molti soggetti a non pagare regolarmente i propri debiti, con la concreta possibilità, quando si tratti di importi rilevanti, di scatenare un effetto domino con danni rilevanti per tutta l'economia.

In alcuni casi scelte più oculate di politica commerciale o criteri più rigidi di selezione della clientela potrebbero aiutare a prevenire l'insoluto; ma quando il problema si presenta si deve affrontare la fase della gestione dell'insoluto e del tentativo di recuperare il credito per via giudiziaria.

Esistono strumenti per ridurre le perdite da insoluto, quali la cessione dei crediti alle società di recupero o l'assicurazione del credito; non saranno oggetto di disamina ma con l'avvertenza che si tratta, spesso, di soluzioni complementari al recupero giudiziale, e non già alternative.

Il punto di partenza per il recupero crediti è dato dalla creazione di un titolo esecutivo: si tratta di documenti posti dalla legge alla base di ogni azione esecutiva. Possono essere giudiziali – cioè costituiti da un giudice – o stragiudiziali – senza l'intervento del giudice (assegni, cambiali, scritture notarili).

In genere, l'azienda creditrice non ha direttamente un titolo esecutivo, e fonda la propria richiesta su fatture.

In questo caso, si chiederà al giudice – Tribunale o Giudice di Pace a seconda dell'importo del credito – l'emissione di un decreto ingiuntivo, cioè un ordine di pagamento che, se non opposto in un termine di quaranta giorni dalla notifica, diventa definitivo ed esecutivo.

È importante la possibilità che il giudice emetta un decreto già esecutivo, fermo restando il termine per l'opposizione; in questo modo sarà possibile iniziare l'eventuale esecuzione qualche mese prima e si scoraggiano eventuali opposizioni, che non hanno effetto sospensivo automatico.

La concessione o meno dell'esecutorietà è rimessa alla valutazione del giudice, di fatto con notevoli margini di discrezionalità; un ottimo punto di partenza è il riconoscimento scritto del debito da parte del debitore. In pratica, una mail contenente una richiesta di dilazione, o di piano di rientro, anche generica, inviata dal debitore al creditore nella fase stragiudiziale di recupero del credito, è in genere sufficiente ad ottenere la provvisoria esecutorietà.

In relazione ai tentativi stragiudiziali di recupero del credito, la legge riconosce al creditore il rimborso delle spese sostenute; nel decreto ingiuntivo, quindi, potrà esserci anche la condanna al risarcimento. Il problema è la quantificazione, soprattutto quando le spese non sono documentate, ad esempio con parcella dell'avvocato, ma sostenute direttamente dalla parte, magari con l'invio di raccomandate o PEC.

A tal proposito, non è necessario l'invio di una diffida al pagamento da parte dell'avvocato ed è sufficiente una richiesta effettuata dallo stesso creditore.

Con il decreto è ingiunto anche il pagamento degli interessi, ad un tasso ben superiore a quello legale, al fine di scoraggiare e rendere non conveniente il ritardo nel pagamento.

Sono poi liquidate le spese legali, spesso secondo tabelle predisposte dallo stesso ufficio giudiziario o seguendo i parametri contenuti nel D.M. 55/94; questa liquidazione ha valore nei confronti del debitore, mentre l'avvocato e il suo cliente sono liberi di concordare il compenso.

È questo un punto molto delicato; dal punto di vista dell'azienda, consente, se ben gestito, un rilevante risparmio di spesa. È da valutare, però, che condizioni percepite come troppo penalizzanti dall'avvocato possono portare ad un minore impegno da parte sua. Inoltre è

particolarmente delicata la gestione delle transazioni e delle opposizioni, nel senso che bisogna raggiungere un equilibrio che invogli l'avvocato a cercare la transazione, da un lato, ma anche a consigliare di affrontare l'opposizione, se del caso, rifiutando l'accordo; l'avvocato attento guarderà sempre solo gli interessi del cliente, ma ovviamente un accordo economico ben fatto gli consentirà maggior serenità nella scelta, con vantaggio in primo luogo del cliente stesso.

Importante, nella gestione delle eventuali opposizioni, è distinguere, nel modo di affrontarle, tra quelle che il debitore ritiene fondate e quelle dilatorie, per cercare di raggiungere un eventuale accordo.

Se il decreto ingiuntivo non è sufficiente ad ottenere il pagamento, dopo l'atto di precetto, bisogna procedere con l'esecuzione forzata.

È importante la conoscenza del debitore e della sua situazione economica, che deriva in primo luogo dal creditore stesso e, se necessario, può essere approfondita con ricerche effettuate da terzi, investigatori privati o visuristi, o dallo stesso avvocato, che può chiedere al Tribunale l'autorizzazione ad accedere alle banche dati.

Una pratica sufficientemente istruita dall'azienda prima dell'insolvenza, in genere tramite il settore commerciale, consente un risparmio di tempo e denaro in questa fase.

Il fattore tempo è fondamentale: sono riconosciuti interessi, ma capita sovente che un'impresa in crisi paghi, seppure a fatica, i propri debiti fino ad un certo giorno, nel quale accade qualcosa – ad esempio si decide di chiedere un concordato – e da quel momento non effettui più pagamenti. È evidente, quindi, che la celerità nelle procedure di recupero consente, statisticamente, una maggiore efficacia.

A tal proposito, è da valutare, qualora il creditore fornisca beni o servizi a clienti non consumatori, la predisposizione, nel contratto, di una clausola di scelta del foro, che consenta di chiedere i decreti ingiuntivi in uffici più efficienti e rapidi; ovviamente compatibilmente con la comodità di una sede vicina ai propri uffici.

Nella scelta delle esecuzioni, le possibilità sono la mobiliare, l'immobiliare e quella presso terzi.

L'esecuzione mobiliare – che consiste nel pignoramento di beni mobili presso la sede del debitore – è la più immediata, semplice ed economica, possibile in tutti i casi, tranne che il debitore non sia reperibile o comunque abbia cessato l'attività; le percentuali di successo sono scarse, quasi esclusivamente per una trattativa con il debitore che voglia evitare ulteriori seccature, dato che raramente la vendita dei beni pignorati consente di coprire le spese di procedura e recuperare il capitale.

L'esecuzione immobiliare è molto più efficace, anche se a causa della crisi non è raro che gli immobili pignorati risultino poi invenduti, ma molto più lunga e costosa; è frequente che non si possa sperire per mancanza di beni intestati al debitore, soprattutto quando il debitore è una società.

L'esecuzione presso terzi può variare per il tipo di rapporto pignorato.

Rapida, quantomeno nella fase iniziale, ed efficace è consigliata soprattutto nella forma di pignoramento del conto corrente, sia per la semplicità di conoscenza del conto – spesso comunicato dallo stesso debitore per la fatturazione- sia per l'effetto invasivo che ne deriva al debitore.

Nel caso di debitore persona fisica, è poi efficace l'esecuzione presso il datore di lavoro, per pignorare parte dello stipendio; ovviamente deve trattarsi lavoratore dipendente.

È anche possibile, con buoni risultati, sperire procedure più mirate; ad esempio il pignoramento di crediti verso enti pubblici, per appalti o finanziamenti, o comunque clienti del debitore; auto e mezzi in generale; quote di società; canoni di locazione.

In conclusione, pur con i limiti presenti nel nostro ordinamento, si ha comunque a disposizione un ventaglio di strumenti che se ben utilizzati possono consentire una gestione soddisfacente del recupero dei crediti.



di SIMONETTA TOMMASI
(Direttrice Didattica Hen Ryu
Shiatsu - Operatrice Shiatsu)

Parlare di Shiatsu, è ancora fonte di emozione per me, nonostante pratici quest'Arte da più di 25 anni.

Se cercate la parola Shiatsu su internet una miriade di link sono pronti per essere cliccati e nell'aprirli scoprirete un Mondo che prova, in maniera abbastanza esaustiva, a spiegarvi cosa è lo Shiatsu, a cosa serve, quali patologie fisiche potrebbe sostenere.

Oggi vorrei raccontarvi cosa lo shiatsu è diventato negli anni, il suo sviluppo, il suo futuro.

Vorrei, con un raffinato "fude" (pennello per la scrittura giapponese) delineare alcuni aspetti profondi, vorrei portare chi legge queste righe in un spazio prezioso, che solo chi pratica o chi riceve Shiatsu può conoscere e riconoscere.

È importante chiarire che sotto il grande nome SHIATSU si strutturano molte scuole e svariati stili, tutti validi ma con peculiarità a volte differenti. Chi mira, per esempio, ad un benessere meramente fisico, chi impegna la sua arte per offrire al ricevente relax.

Il nostro stile nasce dallo stimolo proposto da P. Sasaki (1946-2010) nei lontani anni '80. Una Maestra minuta ma grande nel suo Essere ricercatrice nella Vita a tutto tondo. Il suo studio ininterrotto la porta ad avvicinarsi alla fisica e più precisamente alla fisica quantistica. Partiamo dal concetto che lo Shiatsu tratta l'energia, quale formula più bella possiamo usare se non: $E=mc^2$?

La scienza oggi sostiene ciò che nei secoli è stato teorizzato, usato come cura in gran parte dell'oriente. Mi piace dire che lo Shiatsu è la "mamma dell'agopuntura" una definizione un po' frettolosa e apparentemente superficiale, ma la storia ci insegna che il primo strumento di cura siano state proprio le MANI, gli aghi, di pietra prima e poi di metallo, sono venuti in seguito.

Si potrebbe dunque dire che le mani sono i nostri strumenti, ma anche in questo caso c'è una sfumatura importante che desidero precisare: le mani esprimono quello

Il mercato immobiliare a Torino e Provincia

che noi siamo, lo shiatsu che pratichiamo, non sono separate dal nostro corpo, dalle nostre emozioni, dal nostro sapere, dalla nostra Vita, ed ecco che ogni Operatore diventa un artista capace di palesare prima di tutto se stesso in un trattamento shiatsu. Diventa un incontro tra due persone, la capacità che deve sviluppare un Operatore è la sensibilità tattile, ascoltare con le mani, e non c'è nulla di magico o stregonesco, anzi... basta pensare a come i non vedenti abbiano sviluppato il tatto e come siano veloci e abili nel leggere in braille.

Quando contattiamo i nostri riceventi inneschiamo un dialogo empatico, che si prende cura dell'interesse del nostro ricevente, del corpo, delle emozioni, del pensiero, del vissuto.

Lo scopo di un trattamento Shiatsu è quello di spronare le risorse individuali, diventiamo magneti alla ricerca dell'oro. L'oro sono le qualità spesso sopite nell'individuo, sono potenzialità. Credo fermamente, per l'esperienza trentennale che ho acquisito che le risposte siano ben sistemate all'interno della nostra Vita.

"La vita è un mistero, è magia quando la scienza svela l'arcano la magia cessa d'essere e diviene scienza"

Vent'anni fa ho accettato una sfida con me stessa e ho fondato il PROGETTO SHIATSU GIOVANI, è la mia favola. Ho accompagnato con lo shiatsu una trentina di giovani vite (dai 5 anni) alla maggiore età, il risultato è sorprendente, davanti a me ho ragazzi forti, consapevoli, hanno trovato tutti la loro strada e continuano a dichiarare che lo shiatsu è stato il loro valore. I bambini sono esseri speciali, e come tali hanno bisogno di linee guida spaziose, hanno bisogno di riconoscersi, di crescere sapendo chi sono e cosa vogliono. I bambini sono l'evoluzione del nostro genere umano e lo shiatsu è un loro grande amico, li prende per mano e li guida, dove? Nel loro percorso di vita.

Cosa è lo shiatsu? "Lo Shiatsu è una disciplina che cura le ferite della Vita"
Ginevra 6 anni

Perché fare shiatsu? Per stare Bene.



di ALESSANDRO BERLINCIONI
(Responsabile F.I.M.A.A. Torino
- Socio CDAF)

Depresso nei valori ma in forte crescita di scambi: **il mercato della compravendita della casa a Torino e Provincia chiude il 2016 con un numero di compravendite in forte crescita** (+26,4% in città e +24,2% nella Provincia) con poco meno della metà di zone nella città che ha prezzi medi di abitazioni economiche al di sotto dei 1.000 Euro al metro quadrato (si vedano le zone Madonna di Campagna, Corso Giulio Cesare, Barriera Milano).

La crescita delle transazioni è trainata da due determinanti:

- **la riduzione dei prezzi:** date le difficoltà per molti proprietari di ottenere con successo i valori ante crisi, fino al 2015, con un numero di scambi abitativi che si limitava sulle 9.000 unità all'anno nella città (contro le oltre 12 mila del 2016), nell'ultimo anno concluso vi è stata una limatura verso il basso dei valori, che ha trovato pronta una domanda. Ciò ha permesso di vendere numerosi immobili fermi in stock;
- **la ripresa dell'attività di erogazione dei mutui** che, secondo i dati disposti dall'Agenzia delle Entrate, sono cresciuti nell'ultimo anno del +35,8% nella città e del 31,1% nella Provincia.

Il centro e, in particolare, la zona Lagrange, è l'area urbana più ambita: le riqualificazioni urbane, i servizi, i miglioramenti della mobilità anche grazie al *car sharing* del Comune, i miglioramenti sotto il profilo della sicurezza attraggono giovani, giovani coppie e i 50/60enni che scendono anche dalle zone collinari per "vivere la città". Ciò genera un progressivo abbandono delle ville in collina, molto prestigiose ma costose in termini di manutenzione, per le quali si allungano i tempi medi di vendita, con una domanda sempre più rarefatta.

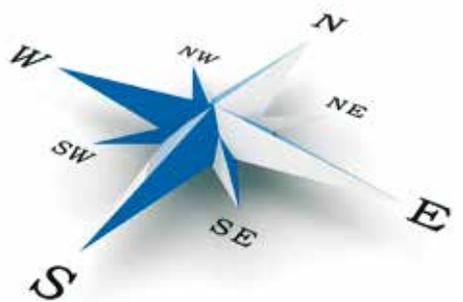
Il centro, in questo momento, non soddisfa ancora pienamente la domanda che ricerca abitazioni ristrutturate, riqualificate sotto il profilo energetico e ben disposte, ma di interi palazzi in vendita che possono interessare le imprese di costruzione non se ne trovano!

In proporzione, sono gli appartamenti più grandi, mal disposti e scomodi con ridotta certificazione energetica ad essere meno richiesti ed a presentare un ulteriore calo sui valori medi del listino, **mentre quelli ben localizzati, di ridotte dimensioni e che presentano ridotte spese di manutenzione, risultano particolarmente appetiti**, ed è possibile arrivare anche ad un +10% rispetto a quelli pubblicati.

Il settore turistico della compravendita di case vacanza nella montagna fatica ancora: nel I semestre dell'anno la quota di scambi di case è pari al 2,5% di quello provinciale, con 336 compravendite appena, e prezzi in calo del 2,6%, come riportato dall'Agenzia delle Entrate.

Sul mercato degli immobili di impresa, si segnala una discreta domanda di spazi in locazione di uffici di medie dimensioni, specie di quelli nuovi, ben localizzati, adeguati funzionalmente e localizzati nei centri direzionali. Scarso il mercato della compravendita, sia per uffici, sia per capannoni industriali che, nonostante per questi ultimi i prezzi da vero saldo (in taluni casi siamo addirittura al -50% rispetto ai prezzi ante-crisi) faticano a trovare un compratore. Per l'industriale è scarsa anche la domanda di spazi in affitto.

Per i negozi, dopo che sono oramai scomparse le buonuscite in tutte le zone della città, la domanda per acquisto e il mercato "vero" si concentrano nelle zone di Via Roma e Via Lagrange, con quest'ultima zona che ha raggiunto in termini di appetibilità la prima.



Il nuovo Regolamento Europeo sulla protezione dei dati personali



di MARGHERITA BARIÈ
(Socio di Carnelutti Studio Legale Associato)
e STEFANO MELE
(Counsel di Carnelutti Studio Legale Associato)

Dopo più di quattro anni di discussione, il 14 aprile 2016 il Parlamento Europeo ha definitivamente approvato il Regolamento UE 2016/679, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati.

Tale Regolamento, entrato in vigore il 24 maggio 2016 e applicabile a partire dal 25 maggio 2018, recepisce la necessità di armonizzare la normativa europea in tema di trattamento dei dati personali e sostituisce la precedente direttiva 95/46/CE, che ha portato all'adozione del vigente D.lgs. 30 giugno 2003 n. 196 ("Codice Privacy").

Con la nuova normativa, viene introdotto un significativo ventaglio di novità aventi ad oggetto sia i diritti dei soggetti interessati dal trattamento, sia i doveri dei titolari del trattamento stesso, ossia le società nella persona del loro legale rappresentante *pro tempore*.

Di seguito, si riportano alcune delle più significative.

a) Diritti degli interessati

Innanzitutto, il Regolamento prevede un rafforzamento dei diritti di cui possono godere i soggetti interessati dal trattamento dei dati.

Questi potranno infatti, per esempio, richiedere informazioni circa le modalità di trattamento, ovvero l'accesso a tali informazioni e la loro correzione.

Inoltre, il Regolamento prevede la possibilità per i soggetti interessati di imporre delle limitazioni circa l'uso dei propri dati, ovvero di opporsi al loro utilizzo per finalità di marketing.

I soggetti interessati avranno poi la facoltà di richiedere che i dati personali che lo riguardano gli vengano forniti in formato chiaro e leggibile così che possano essere trasmessi a un altro titolare del trattamento (c.d. diritto alla portabilità).

Infine, il nuovo Regolamento recepisce il c.d. "diritto all'oblio", ossia il diritto del soggetto interessato di ottenere la cancellazione dei dati personali che lo riguardano.

b) Privacy by design e Privacy by default

La nuova normativa recepisce i due principi cardine di privacy by design e privacy by default.

Il primo impone al titolare del trattamento dei dati personali di adottare tutte le misure tecniche e organizzative necessarie per la tutela dei dati personali (ad esempio, la pseudonimizzazione) già a partire dalla fase di progettazione dell'attività di trattamento.

Il secondo, obbliga il titolare del trattamento ad adottare misure tecniche e organizzative al fine di utilizzare solo i dati necessari per ogni specifica finalità, rendendoli accessibili ai soli soggetti autorizzati.

c) Registro delle attività di trattamento

Ai sensi dell'art. 30 del Regolamento 2016/679, i titolari del trattamento avranno inoltre il dovere di redigere un registro di tutte le attività di trattamento effettuate in azienda.

Tale registro dovrà indicare, tra le altre cose, le finalità del trattamento, quali sono i soggetti interessati e a quale categoria appartengono i dati personali trattati, chi sono i destinatari del trattamento e quali misure tecniche o organizzative sono state implementate in *compliance* con il Regolamento.

d) Misure tecniche e organizzative per la sicurezza

Analogamente a quanto discusso al punto c., il titolare del trattamento dovrà altresì adottare tutte le misure tecniche necessarie a garantire un livello di sicurezza del trattamento adeguato al rischio aziendale.

Tali misure dovranno garantire, ad esempio:

- la possibilità di assicurare la riservatezza e l'integrità dei sistemi e dei servizi di trattamento;
- la capacità di ripristinare in modo tempestivo la disponibilità e l'accesso dei dati personali in caso di incidente;
- la possibilità di testare, verificare e valutare regolarmente l'efficacia delle misure tecniche adottate.

e) Violazione dei dati personali

La normativa prevede inoltre l'obbligo per il titolare dei dati personali di notificare l'eventuale violazione dei dati personali all'autorità di controllo entro 72 ore dal momento in cui ne è venuto a conoscenza, dovendo giustificare ogni eventuale ritardo.

La violazione dei dati personali dovrà inoltre essere comunicata al soggetto interessato nel caso in cui sussista il rischio che tale violazioni leda le sue libertà o i suoi diritti.

f) Valutazione d'Impatto sulla protezione dei dati

Il Regolamento prevede altresì che in caso di trattamenti potenzialmente rischiosi per le libertà e i diritti delle persone fisiche, il titolare del trattamento dovrà effettuare una preliminare valutazione al fine di stabilire quali possano essere le misure e i meccanismi idonei a ricondurre il rischio nei limiti previsti dagli standard normativi.

g) Nomina del responsabile della protezione dei dati

Infine, qualora il trattamento dei dati dovesse essere svolto da un'autorità pubblica, ovvero dovesse riguardare particolari tipologie di informazioni sensibili, il nuovo Regolamento prevede l'obbligo del titolare del trattamento di nominare un apposito responsabile della protezione dei dati.

L'incaricato avrà il dovere di consigliare e informare il titolare del trattamento, nonché i dipendenti che lo eseguono, in merito agli obblighi previsti dalla normativa sul trattamento dei dati personali e svolgerà il ruolo di punto di contatto tra il titolare del trattamento e l'autorità di controllo.

h) Conclusioni

A fronte di un così significativo numero di novità, di cui se ne è offerta una succinta esposizione, le imprese avranno sino al 25 maggio 2018 per uniformarsi ai nuovi e stringenti obblighi previsti dal regolamento.

Peraltro, dal mancato adeguamento a questi obblighi discendono anche **notevoli responsabilità a livello sanzionatorio**.

Il nuovo Regolamento Europeo prevede, infatti, sanzioni che variano a seconda del trasgressore, se si tratta di persona fisica o impresa, e possono arrivare fino ad un massimo di **20 milioni di Euro o fino al 4% del fatturato mondiale totale annuo**.



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
trading on line dal 1996

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



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

Pirola Pennuto Zei & Associati

studio di consulenza
tributaria e legale

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



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

Soci Sostenitori CDAF



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 servizi. 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 Connex 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



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,

giuslavoristica, 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

George Westinghouse, un genio del XIX secolo



di ANTONIO ERRICHELLO
(Comitato direttivo del Club
CDT, Consulente Direzionale di
Strategy & Business Development
Settore Ferroviario)

La vita dell'uomo, la nostra vita, quella di tutti noi, quella di tutti i giorni, è circondata di "oggetti" che inevitabilmente si vanno spesso ad associare ad idee geniali dell'uomo, che si sono susseguite nell'arco del tempo.

L'esistenza di "oggetti" che ci permettono gesti, ormai automatici, che ci hanno però semplificato la vita e portato benessere e felicità!

Dietro questi gesti, anche i più semplici, come accendere la luce, stappare una bottiglia, chiudere una cerniera zip, collegarsi con un click al mondo intero, prendere un treno..., ci sono idee geniali che hanno rivoluzionato la vita dell'umanità.

In questo breve racconto, per il CDAF, desidero illustrare e far conoscere l'idea geniale di un uomo, George Westinghouse, che da un'idea italiana ha prodotto l'invenzione rivoluzionaria del freno ad aria compressa che ha totalmente rivoltato, nel giro di pochi anni, l'intero panorama del trasporto ferroviario mondiale oltre che del trasporto terrestre in genere.

Siamo nel 1869, quando Westinghouse, un giovane ingegnere di 23 anni, dimostra l'efficacia del suo sistema di frenatura, totalmente innovativo, utilizzando l'aria com-



**Tripla valvola
ad azione
rapida**



George Westinghouse

pressa in luogo del vapore e di altri mezzi meccanici, più o meno rudimentali e poco efficaci, dell'epoca.

Se per un attimo ripercorriamo la storia del freno nell'antichità, fino ai nostri giorni, si comprende ancor più quanto sia stata geniale ed essenziale per l'uomo questa invenzione del passato, come si racconta nei vari libri scritti su Westinghouse.

Non si può garantirlo in maniera assoluta, ma non sembra che in alcuno dei classici antichi sia fatto cenno a strumenti atti a frenare. Da Omero in poi abbondano le descrizioni degli splendidi carri da guerra sui quali falangi di eroi, da Achille ad Enea, volano fulminei sul nemico; accenna Virgilio ai semplici carri agresti trainati dai buoi mansueti. E altri esempi ancora si possono citare al riguardo, con riferimento alle varie epoche del passato. Ma in tutti, solo si parla di freno quando si accenna ai muscoli dell'uomo tesi nello sforzo di tirare le redini o le cavezze del cavallo.

Non c'era ragione di ricercare strumenti speciali d'arresto per la carica furiosa di guerra, per la corsa travolgente delle bighe nel circo, per il lento avanzare dei carri agricoli e da trasporto sui sentieri o anche sulle pietre delle pur mirabili strade di Roma.

Bastava al contadino o al boscaiolo ingegnarsi a frenare su certi sconosciuti pendii, legando il carro ad una pietra o ad un tronco che si trascinarono con difficoltà, o facendo forza egli stesso dal veicolo con un palo, un asse, un ramo che strusciassero per terra.

Non c'erano velocità che ponessero urgente il problema all'ingegno vigile dell'uomo, poiché non c'erano strade sufficienti a permettere tali velocità. Così solo con l'avvento della strada, si cominciano a notare i primi, anche se estremamente rudimentali, meccanismi da freno. Ed i primi congegni agiscono sul terreno: una leva di legno che passando sotto l'assale striscia per terra e che esercita la sua azione frenante quando se ne tira l'estremità; o l'altro tipo, altrettanto faticoso: un assale che poggia da una parte sul terreno, dall'altra sul cerchione e che frena quando una parte intermedia viene spinta verso il basso.

Ma forse di freni veri e propri, anche se pur sempre primordiali, si può cominciare a parlare con l'applicazione di leve che non appoggiano più sul suolo, ma sono imperniate sul veicolo stesso. Sono sempre così grossolane, però, che servono solo per carri lenti e pesanti.

In tempi più recenti, fine del '700, si vedono applicati i primi freni a ceppi in legno, e poi in ghisa, che venivano spinti contro le ruote mediante una leva, sulla quale agiva il peso dell'uomo per poter frenare.

Si arriva poi ai primi decenni dell'800 con il freno a vapore di Stephenson prima, e poi con quello a catena di Loughridge; con particolare riferimento al freno a vapore, emerse quasi subito l'inefficacia e la precarietà del congegno, a causa della condensazione del vapore lungo la condotta del treno e quindi del venir meno della potenza del vapore nei cilindri e sui ceppi del freno, con conseguenti incidenti ferroviari, pur con velocità non eccessivamente elevate.

Arriviamo al 1869, a Pittsburg in Pennsylvania, G. Westinghouse colpito dal susseguirsi di incidenti ferroviari si cimenta e inventa il suo freno ad aria compressa; viene autorizzato dalle ferrovie locali a sperimentarlo su di un treno, sul quale viene installato l'intero congegno pneumatico che sviluppa la potenza frenante, non più col vapore o con mezzi meccanici lenti e inaffidabili ma con l'aria compressa che agisce sui cilindri del freno e quindi sui ceppi-ruota di ogni vagoni.

I racconti dell'epoca descrivono Westinghouse, il giorno della prova dimostrativa, a bordo del treno che, viaggiando alla velocità di 50 Km/h, non trascurabile per l'epoca, all'uscita da un tunnel, fu obbligato a frenare per la presenza improvvisa sui binari di un carro agricolo trainato da cavalli; si

potrebbe dire, quale migliore occasione per dimostrare che una nuova epoca si apriva per le ferrovie di tutto il mondo, visto che con i vecchi sistemi di frenatura sarebbe stato un incidente sicuro!

Fu la prima frenatura di emergenza effettuata rapidamente, efficacemente e con successo, con il nuovo sistema di frenatura Westinghouse.

Successo ed entusiasmo che diedero l'avvio al formidabile sviluppo della Westinghouse con la fondazione del primo stabilimento a Pittsburg e poi a seguire nel giro di pochi anni furono fondati stabilimenti dei freni in tutto il mondo, da cui scaturì lo straordinario sviluppo ferroviario che non si è mai arrestato, col raggiungimento delle alte velocità ed elevati livelli di sicurezza e comfort di oggi.

L'idea del freno ad aria compressa viene elaborata da G. Westinghouse avendo appreso tramite una rivista tecnica dell'epoca, ove si raccontava della perforazione del tunnel del Fréjus tra il Piemonte e la Savoia, con l'impiego di martelli azionati da un sistema di produzione di aria compressa, fuori dalla galleria, ideati da Someiller con Grattoni e Grandis, due ingegneri che dirigevano i lavori del traforo.

Da qui l'idea fulminante di George Westinghouse: se con l'aria compressa si può scavare una montagna, si potrà anche frenare un treno! Fu così che in soli 2 anni di appassionato e costante lavoro arrivò a concretizzare la sua idea con la realizzazione dei suoi prototipi, primo tra tutti la "Tripla Valvola" del freno; un congegno pneumatico che, in collegamento con la condotta pneumatica del freno e con il serbatoio locale dell'aria compressa, permetteva in presenza di un comando di frenatura dalla locomotiva, di dosare la potenza frenante sui ceppi della ruota, tramite i cilindri del freno.

Un principio di straordinaria efficacia; una depressione calibrata della condotta generale del freno, tenuta costantemente in pressione, si trasformava automaticamente in un proporzionato sforzo di frenatura alle ruote! Non più i muscoli dell'uomo ma un semplice gesto dal rubinetto di comando della locomotiva: un ragazzo di oggi direbbe Wow!

In Italia lo stabilimento Westinghouse dei freni fu fondato nel 1906, a Torino in Via Pier Carlo Boggio 20, di fronte alle OGR

delle Ferrovie. Oggi lo stabilimento si trova dislocato in Piossasco e rappresenta un centro di eccellenza mondiale nel campo del freno ferroviario, con i suoi oltre 100 ingegneri in R&D, ingegneria e laboratori; dopo le sue evoluzioni con sviluppi societari successivi, tramite Sab Wabco e poi Faiveley, oggi è ritornato alle origini per la ri-acquisizione recente del gruppo americano Wabtec, riconducibile esattamente a George Westinghouse e alla sua idea geniale.

A distanza di quasi 150 anni, il principio del freno di George Westinghouse, pur nelle sue evoluzioni e innovazioni, anche per l'avvento dell'elettronica, rimane comunque sempre fondato sul concetto base di partenza e cioè quello della potenza pneumatica, con modalità di sicurezza intrinseca sulla condotta dell'aria del treno, che va ad agire sugli organi meccanici di frenatura, siano essi ceppi o dischi del freno.

Viene spontaneo, almeno per me, quando prendo un treno, sia esso un Frecciarossa, un Regionale, un Tram, una Metropolitana pensare di essere in un luogo sicuro, confortevole e affidabile, grazie all'idea geniale di un uomo del XIX secolo, che è stato geniale anche su altri fronti ma questi sono altri racconti, altrettanto interessanti, che rimandiamo ad altre occasioni.

Le idee geniali non sono quelle che si consumano nel breve ma quelle che durano nel tempo e attraversano le generazioni dell'umanità.

George Westinghouse morì il 12 marzo 1914; terminò con una sua frase pronunciata negli ultimi anni di vita:

"se un giorno si dirà di me che col mio lavoro ho contribuito in qualche modo al benessere e alla felicità dei miei simili, sarò soddisfatto".

GammaForum 2017: Intelligenze e competenze nuove per fare Impresa nell'era digitale



di VALENTINA PARENTI
(Presidente Valentina Communication e coFounder GammaDonna)

Del fatto che si debba innovare sentiamo parlare insistentemente ormai da diverso tempo. Di *come* lo si debba fare, negli ultimi anni si è discusso moltissimo e penso non ci sia più nessuno che non abbia sentito parlare – in almeno un'occasione – di digitalizzazione, open innovation, industria 4.0.

Sempre più frequentemente, però, affiorano sui media e nel corso dei dibattiti termini come "IA" (Intelligenza Artificiale o Aumentata), robotizzazione, robotica umanoide, *transumanesimo*...

Tematiche importanti – a tratti fonte di inquietudine – che tuttavia appaiono ancora distanti dalla mentalità e dalla quotidianità del tessuto imprenditoriale italiano, costituito in larga parte da piccole imprese, più restie ad adottare l'innovazione tecnologica di ultima generazione. Tematiche che, insieme ad un fenomenale carico di opportunità per le imprese (e le persone in generale), portano con sé interrogativi - anche etici - e numerosi dilemmi ancora aperti che hanno a che vedere con la misura e le modalità con cui riusciremo a coglierle, queste opportunità, preservando la centralità dell'individuo. Una questione che non riguarda solo esperti e specialisti, ma che tocca nel profondo ognuno di noi.

Perché, se è certo che automazione e intelligenza artificiale rivoluzioneranno sempre



più il mondo del lavoro – facendo sparire intere professionalità e mansioni e arrivando a sostituire l'uomo in altre –, è altresì vero che le proiezioni ci parlano di 200mila posti di lavoro in più, creati dalla necessità di gestire, all'interno di nuovi assetti organizzativi, l'impatto delle *smart technologies*; o di andare a soddisfare, ad esempio, bisogni nuovi da queste generati. Professionalità e competenze che oggi è difficile reperire sul mercato e che, in qualche caso, ancora non esistono, ma che, sempre di più, si configurano come un mix di sapere tecnico e di *soft skill*, a cui donne e giovani possono portare un valore aggiunto importante.

Su questi temi si innesta la 9ª edizione del **Forum Nazionale dell'Imprenditoria Femminile e Giovanile** (www.GammaForum.it), nato nel 2004 dalla convinzione che fosse necessario cambiare modello di sviluppo per ricercare equilibri diversi, volti a valorizzare tutte le risorse disponibili nel Paese, proprio a partire dalle donne e dai giovani.

Il **16 novembre prossimo**, per la seconda volta consecutiva, **Il Sole 24Ore** ospiterà l'evento nazionale promosso dall'Associazione **GammaDonna®**: un'intensa giornata di dibattito e confronto sull'**evoluzione necessaria nelle aziende per far fronte alle sfide della quarta rivoluzione industriale**, con particolare riferimento al cammino che i **piccoli imprenditori** dovranno intraprendere per guidare questo processo.

Un cammino che, per avere successo, dovrà necessariamente essere rapido, ma non avventato. Anzi, la **parola d'ordine per le piccole imprese** – come suggerito dagli autori de *"La fabbrica connessa"*, libro che ha inaugurato quest'estate una nuova collana dell'editore Guerini su Industria 4.0 – è **gradualità**. Perché il tuffo nell'innovazione tecnologica prevede un vero e proprio **cambiamento di mentalità, disponibilità alla contaminazione con l'esterno e sperimentazione di nuovi modelli**. E dovrà essere preparato investendo prima di tutto nella **formazione professionale e culturale di sé**, del management e dei propri collaboratori, che dovranno essere "abilitati" ai mestieri del futuro, a quelle competenze nuove – ancora tutte da costruire – che vanno oltre un nuovo bagaglio tecnico-specialistico. Se "pronte", formate e connesse all'esterno - prima ancora che all'interno - le piccole imprese potranno contare su un aumento

esponenziale delle probabilità di sviluppo e competitività sul mercato globale.

I lavori del 9° GammaForum, il cui obiettivo è proprio indagare le **"Intelligenze e competenze nuove per fare Impresa nell'era digitale"**, partono dal confronto tra Piccoli e Grandi, ovvero coloro i quali il futuro lo stanno disegnando, definendo gli scenari e le grandi linee di sviluppo strategico all'interno delle quali ci muoveremo tutti.

La mattina del 16 novembre si aprirà con **6 storie di innovazione**, selezionate sul territorio nazionale attraverso il **Premio GammaDonna**, lanciato in partnership con QVC Italia: piccole imprese che hanno saputo adattarsi con successo alle nuove e mutevoli esigenze del mercato, adottando gli strumenti tecnologici a disposizione e sperimentando attività, ruoli e modelli organizzativi nuovi.

A queste testimonianze faranno da contrappunto **6 Ted Talk di grandi imprese protagoniste della trasformazione digitale** – Facebook, IBM e Digital Magics, per citarne alcune – che tratteranno le sfide, le nuove opportunità e le policy da mettere in atto per poterle cogliere, fornendo un'importante chiave di lettura sulle professionalità del futuro e su come le piccole imprese vi ci si possano preparare. Al contributo ai temi da parte di imprese, startup, esperti e operatori provenienti da tutta Italia, si aggiungerà quello delle **principali istituzioni**, con l'obiettivo di individuare strategie comuni e sinergie tra pubblico e privato per far fronte in tempi brevi alla pressante domanda di mercato. Nel pomeriggio, gli appuntamenti dell'**"Innovation ToolBox"** affidati a imprenditori ed esperti di settore che, in stretto dialogo con il pubblico, forniranno strumenti di business per l'imprenditoria innovativa.

Non solo dibattito, però. Il GammaForum è **un luogo per stimolare il pensiero, ispirare l'azione, ma anche per ampliare la rete di relazioni**, imprimendo un'accelerazione al proprio business: ci saranno **incontri in gruppi ristretti** con i protagonisti dell'innovazione, sessioni di **networking** e momenti di **edutainment**. Tutto nel cuore della business community italiana.

La recente giurisprudenza in tema di mobbing



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

Il *mobbing* può essere inteso come una forma di violenza o terrore psicologico, realizzato nel contesto lavorativo, nei confronti di uno o più lavoratori ben determinati, da parte dei colleghi, superiori gerarchici o dal datore di lavoro.

Il *mobbing* - non tipizzato all'interno del nostro ordinamento – è inquadrato dalla giurisprudenza nell'alveo della responsabilità contrattuale e, più in particolare, è stato ricondotto nell'ambito della fattispecie della violazione dell'obbligo di protezione ex art. 2087 c.c., che impone al datore di lavoro di tutelare l'integrità fisica e la personalità morale del dipendente (Cass., Sez. Lav., 3 marzo 2016, n. 4222).

Di conseguenza, conformemente alla natura contrattuale della responsabilità, grava sul lavoratore l'onere di provare l'inadempimento (la condotta tenuta dal datore di lavoro in violazione dell'art. 2087 c.c.), il danno patito (nella sua componente patrimoniale e non patrimoniale) e il nesso di causalità tra danno e inadempimento (attraverso idonea documentazione); spetta, invece, al datore di lavoro la prova di aver adottato tutte le misure necessarie a tutelare l'integrità psicofisica del dipendente (Cass., Sez. Lav., 10 gennaio 2012, n. 87).

Nel tentativo di circoscrivere le richieste risarcitorie meramente pretestuose, la giurisprudenza ha ricostruito l'istituto in maniera rigida e restrittiva. Difatti, in base ad una recente sentenza (Cass., Sez. Lav., 27 gennaio 2017, n. 2142), e secondo un orientamento ormai costante (Cass., Sez. Lav., 6 agosto 2014, n. 17698; Trib. Milano, Sez. Lav., 2 dicembre 2016, n. 3252), per la configurabilità del *mobbing* non rilevano mere posizioni conflittuali tra le parti, fisiologiche allo svolgimento di un rapporto di lavoro, essendo necessaria la compresenza dei seguenti elementi costitutivi:

a) una serie di comportamenti di carattere persecutorio che, con intento vessatorio, siano posti in essere contro la vittima in

modo miratamente sistematico e prolungato nel tempo;

b) l'evento lesivo della salute e della dignità del dipendente;

c) il nesso eziologico tra la condotta del datore di lavoro e il pregiudizio subito dalla vittima;

d) la prova dell'elemento soggettivo, cioè l'intento persecutorio unificante di tutti i comportamenti lesivi.

La necessaria compresenza dei suddetti elementi rende più gravoso l'onere della prova posto a carico del lavoratore, il quale – come affermato dalla giurisprudenza – ha l'onere di allegare e provare in giudizio non solo l'esistenza di atti vessatori connotati da sistematicità e durata nel tempo, ma anche *“l'esplicita volontà del datore di lavoro di emarginare il dipendente in vista di una sua espulsione dal contesto lavorativo o, comunque, l'intento persecutorio”* (Cass., Sez. Lav., 8 gennaio 2016, n. 158).

Ancora, secondo la giurisprudenza, il *mobbing* esiste solo nel caso di condotte poste in essere *“con dolo specifico, ovvero con la volontà di nuocere, infastidire, o svilire un compagno di lavoro, ai fini del suo allontanamento dall'impresa”* (Corte App., Sez. Lav., 16 gennaio 2013, n. 1398).

Il disegno vessatorio del datore di lavoro consente di distinguere il *mobbing* da altre fattispecie, come il mero demansionamento o lo straining. Per esempio, la giurisprudenza ha ritenuto provato lo *“straining”* (e

non il *mobbing*), con conseguente riconoscimento del danno alla salute, nel caso di una dipendente, in relazione alla quale era stata provata la commissione di alcuni dispetti e insulti da parte dei colleghi, nonché il demansionamento mediante relegazione di un reparto minore, ma non l'intento persecutorio del datore di lavoro (Trib. Aosta, Sez. Lav., 1° ottobre 2014, n. 121).

Detto ciò, i rimedi a disposizione della vittima contro il *mobbing* sono: le dimissioni per giusta causa; il ricorso ai sensi dell'art. 700 c.p.c.; il rifiuto di svolgere la prestazione lavorativa; l'azione per ottenere il risarcimento del danno.

Il danno da *mobbing* non costituisce una figura di danno autonoma, ma deve essere ricondotto alle usuali categorie di danno patrimoniale e danno non patrimoniale, a seconda dei comportamenti con cui viene realizzato.

In particolare, il danno patrimoniale da *mobbing* si configura, solitamente, come danno emergente (ad esempio, le spese mediche e spese sostenute a causa della malattia psico – fisica ingenerata dal *mobbing*) o come lucro cessante (ossia i riflessi negativi dovuti alla riduzione della capacità di lavoro o alla perdita di chances); il danno da licenziamento illegittimo o da dimissioni per giusta causa.

Qualora non sia possibile quantificare con esattezza il danno, si ricorre normalmente alla liquidazione equitativa ex art. 1226 c.c., utilizzando come parametro una per-

centuale della retribuzione per il periodo in cui si è protratta la condotta lesiva (Trib. Milano, Sez. Lav., 30 settembre 2006, n. 2949); quanto alle ipotesi di licenziamento e dimissioni, troveranno applicazione i criteri di cui alle specifiche norme di legge (lo Statuto dei Lavoratori, il D.lgs. n. 23/2015 e la Legge n. 604/1966).

Il danno non patrimoniale, invece, comprende tutti gli ingiusti turbamenti dello stato d'animo o le riduzioni delle capacità intellettive della vittima e potrebbe integrare sia un danno morale, che un danno biologico, che un danno esistenziale (Trib. Roma, Sez. Lav., 18 gennaio 2017, n. 369).

Come sottolineato dalla giurisprudenza, tale ultima tipologia di danno sembra quella più facilmente ricollegabile a questo fenomeno, poiché è la qualità della vita del lavoratore mobbizzato a risentirne principalmente. Il danno esistenziale si verifica infatti in caso di alterazioni delle abitudini di vita della vittima e delle sue relazioni, che siano accertabili. Sul punto, sebbene vi sia qualche pronuncia giurisprudenziale che considera il danno esistenziale in *re ipsa* (Cassazione, sentenza n. 18927 del 5 novembre 2012), l'orientamento giurisprudenziale maggioritario ritiene che il risarcimento monetario non può essere automatico ma condizionato alla ulteriore prova da parte del lavoratore che l'accertata condotta lesiva datoriale (o dei superiori) abbia determinato l'alterazione delle sue abitudini di vita (Cass., Sez. Lav., 23 novembre 2015, n. 23837).

Elementi costitutivi del *mobbing*

1) Comportamenti di carattere persecutorio in serie

(a titolo esemplificativo: critiche e rimproveri costanti, utilizzo improprio del potere disciplinare, abuso del potere organizzativo, isolamento sistematico del lavoratore, mutamenti delle mansioni che implicino una dequalificazione, attacchi alla reputazione, offese e minacce)

2) La ripetitività delle vessazioni per un congruo periodo di tempo

(secondo la giurisprudenza, si ritiene congruo un periodo di tempo pari a circa 6 mesi)

3) L'evento lesivo della salute e della dignità del dipendente

4) Il nesso causale tra le condotte e il pregiudizio subito

5) L'intento persecutorio unificante di tutti i comportamenti lesivi

LEA - Livelli Essenziali di Assistenza



di **GIORGIO BORELLO**
(Socio CDAF)

L'allarme recentemente lanciato da Maria Grazia Breda, presidente della Fondazione Promozione Sociale Onlus e dal CSA di Torino (Coordinamento Sanità e Assistenza fra i movimenti di base) è purtroppo condivisibile.

In base ai nuovi LEA (Livelli Essenziali di Assistenza) è stato ampliato il settore socio-sanitario, dagli anziani non autosufficienti a tutti gli adulti infermi con autonomia limitatissima o nulla, con separazione netta delle cure tra i malati acuti ed i malati cronici, con burocratici sbarramenti e liste di attesa per l'accesso alle prestazioni domiciliari, semiresidenziali e residenziali, nonché possibile imposizione di oneri economici anche rilevanti a carico dei malati, dei loro coniugi e dei figli conviventi o non conviventi.

Tutto nasce dal Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 12 gennaio 2017 "Definizione e aggiornamento dei Livelli essenziali delle prestazioni sanitarie e socio-sanitarie", che stabilisce all'articolo 21 "Percorsi assistenziali integrati" quanto segue:

1) I percorsi assistenziali domiciliari, territoriali, semiresidenziali e residenziali di cui al presente Capo prevedono l'erogazione congiunta di attività e prestazioni afferenti all'area sanitaria e all'area dei servizi sociali.

Con apposito accordo sancito in sede di Conferenza unificata di cui all'art. 8 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, sono definite linee di indirizzo volte a garantire omogeneità nei processi di integrazione istituzionale, professionale e organizzativa delle suddette aree, anche con l'apporto delle autonomie locali, nonché modalità di utilizzo delle risorse coerenti con l'obiettivo dell'integrazione, anche con riferimento al Fondo per le non autosufficienze di cui all'art. 1, comma 1264, della legge 27 dicembre 2006, n. 296, e successive modificazioni.

2) Il Servizio sanitario nazionale garantisce l'accesso unitario ai servizi sanitari e sociali, la presa in carico della persona e la

valutazione multidimensionale dei bisogni, sotto il profilo clinico, funzionale e sociale. Le regioni e le province autonome organizzano tali attività garantendo uniformità sul proprio territorio nelle modalità, nelle procedure e negli strumenti di valutazione multidimensionale, anche in riferimento alle diverse fasi del progetto di assistenza.

3) Il Progetto di assistenza individuale (Pai) definisce i bisogni terapeutico-riabilitativi e assistenziali della persona ed è redatto dall'Unità di valutazione multidimensionale, con il coinvolgimento di tutte le componenti dell'offerta assistenziale sanitaria, sociosanitaria e sociale, del paziente e della sua famiglia. Il coordinamento dell'attività clinica rientra tra i compiti del medico di medicina generale o del pediatra di libera scelta, fatti salvi i casi in cui il soggetto responsabile del rapporto di cura sia stato diversamente identificato.

4) Nell'ambito dell'assistenza distrettuale territoriale sono privilegiati gli interventi che favoriscono la permanenza delle persone assistite al proprio domicilio, attraverso l'attivazione delle risorse disponibili, formali e informali; i trattamenti terapeutico-riabilitativi e assistenziali, semiresidenziali e residenziali, sono garantiti dal Servizio sanitario nazionale, quando necessari, in base alla valutazione multidimensionale».

Specificatamente, nel documento del Ministero della salute, Direzione generale della programmazione sanitaria "Piano nazionale della cronicità" nel capitolo "Organizzazione dell'assistenza ospedaliera" viene segnalato quanto segue: «L'attuale sistema ospedaliero, organizzato in unità operative specialistiche, si rivela particolarmente valido ed efficace per il trattamento di situazioni di acuzie in pazienti privi di comorbidità (frequenza percentuale di una malattia in una collettività) e soprattutto in assenza di malattie croniche preesistenti, spesso condizionanti l'evento o la malattia che causa il ricovero».

Occorre però evidenziare che in Italia e nei Paesi occidentali circa il 75% dei degenti ospedalieri appartiene alla categoria dei cronici acutizzati con poli-morbilità.

Per fronteggiare questa situazione e garantire la gestione ottimale della malattia quando la persona con cronicità è ricoverata in ospedale per altra patologia, evento intercorrente o per procedure chirurgiche,

elettive o d'urgenza, in molti ospedali è stato adottato un assetto organizzativo basato sulla intensità di cura: le strutture non sono più articolate, come da tradizione, in reparti e o unità operative in base alla patologia e alla disciplina medica ma in aree che aggregano i pazienti in base alla maggiore o minore gravità del caso e al conseguente livello di complessità assistenziale, per garantire la più completa integrazione delle diverse competenze professionali e per trattare le diverse patologie in pazienti riuniti in un'unica piattaforma logistica di ricovero.

L'assetto organizzativo prevede tre livelli: un livello di intensità alta che comprende le degenze intensive e sub-intensive, un livello di intensità media che comprende le degenze per aree funzionali (area medica, chirurgica, materno infantile) e un livello di intensità bassa dedicata a pazienti post acuti».

Possiamo dunque concludere che in base ai nuovi LEA, le cure delle persone over 18 anni, colpite da patologie e/o disabilità invalidanti, con conseguente limitata autonomia, sono trasferite dal settore sanitario a quello socio sanitario: un pesante peggioramento delle condizioni in quanto il primo settore è caratterizzato da diritti esigibili e dalla gratuità (salvo modesti tickets), mentre il settore socio-sanitario comporta spesso rilevanti oneri economici a carico degli infermi e quindi delle famiglie e inoltre è basato sulla preventiva valutazione di apposite Unità Valutazionali, con frequenti inserimenti in lunghe liste d'attesa.



Prevenzione della corruzione: normativa e sistemi volontari ISO 37001



di **ROBERTA DI VIETO**
(Avvocato - Socio Pirola Pennuto Zei e Associati)
e **DANIELE GHEDI**
(Studio Pirola Pennuto Zei e Associati)

Il 30 marzo 2017 è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 75 del 30 marzo 2017 il D.Lgs. 15 marzo 2017, n. 38: "Attuazione della decisione quadro 2003/568/GAI del Consiglio, del 22 luglio 2003, relativa alla lotta contro la corruzione nel settore privato", che ha apportato significative modifiche al reato di corruzione tra privati, già previsto dall'art. 2635 del Codice Civile. Si indicano nel seguito le principali differenze rispetto alla precedente disciplina:

1) ampliamento del novero dei soggetti punibili: ai sensi del nuovo art. 2635 c.c., oltre a coloro che rivestono posizioni apicali di amministrazione o di controllo ("gli amministratori, i direttori generali, i dirigenti preposti alla redazione dei documenti contabili, i sindaci e i liquidatori"), vengono indicati come autori del reato anche coloro che svolgono attività lavorativa con l'esercizio di funzioni direttive presso società o enti privati;

2) ampliamento delle condotte rilevanti: gli autori del reato potranno essere puniti qualora "sollecitano o ricevono, per sé o per altri, denaro o altra utilità non dovuti, o ne accettano la promessa" al fine di compiere od omettere un atto in violazione degli obblighi di ufficio o di fedeltà. Vengono quindi ampliate le condotte attraverso cui si perviene all'accordo corruttivo includendo nella corruzione anche la **sollecitazione del denaro o di altra utilità;**

3) l'interposta persona: nella nuova formulazione del reato, le condotte della sollecitazione o della ricezione di denaro o altre utilità possono essere attuate anche tramite una interposta persona. Si intende, in tal modo, colpire l'atto corruttivo che avvenga, per esempio, tramite agenti, consulenti, intermediari, ecc.

4) eliminazione del requisito del "nocumento alla società": di rilievo il fatto che nel nuovo testo dell'art. 2635 c.c. scompare il riferimento alla necessità che la condotta «cagioni nocumento alla società», requisito originariamente previsto nell'art.

2635 c.c., con conseguente trasformazione della fattispecie da reato di danno a reato di pericolo;

5) introduzione dell'articolo 2635-bis c.c. «Istigazione alla corruzione tra privati»: con tale norma si punisce chi offre o promette (o chi sollecita l'offerta o la promessa) denaro o altra utilità, nei casi in cui l'offerta o la promessa (o la sollecitazione) non siano accettate dall'altra parte. In tali casi, la pena è ridotta di un terzo (da otto mesi a due anni);

6) introduzione dell'articolo 2635 – ter c.c.: la norma, al fine di disciplinare le pene accessorie, sancisce che «La condanna per il reato di cui all'articolo 2635, primo comma, importa in ogni caso l'interdizione temporanea dagli uffici direttivi delle persone giuridiche e delle imprese di cui all'articolo 32-bis del codice penale nei confronti di chi sia già stato condannato per il medesimo reato o per quello di cui all'articolo 2635-bis, secondo comma».

Per entrambi i reati di corruzione tra privati e di istigazione alla corruzione, il legislatore ha previsto la procedibilità a querela della persona offesa.

Le novità hanno riguardato anche il Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231. Infatti, fermo restando che, in continuità rispetto a quanto già in precedenza previsto, assume rilevanza la sola condotta del corruttore, alla fattispecie della corruzione tra privati si aggiunge quale nuovo reato l'istigazione alla corruzione tra privati di cui al secondo comma dell'art. 2635 bis, c.c.

L'intervento normativo incide, infine, sulla disciplina sancita dall'art. 25-ter del D.Lgs. 231/2001 comportando:

- un inasprimento delle sanzioni pecuniarie applicabili alla corruzione tra privati;
- le sanzioni pecuniarie per la nuova fattispecie dell'istigazione alla corruzione tra privati;
- la previsione, in entrambe le ipotesi, delle sanzioni interdittive di cui all'art. 9, comma 2 del D.Lgs. 231/2001.

Le modifiche intervenute comportano, quindi, la necessità - per le società dotate di modello di organizzazione, gestione e controllo - di aggiornare le previsioni e le procedure a presidio dei fenomeni corruttivi. Per le società ancora prive di detto strumento, si rende sempre più opportuna una riflessione in merito all'adozione del modello ex D.Lgs. 231/2001.

Ciò a maggior ragione in considerazione del fatto che la novella interviene in un momento storico in cui, anche a livello internazionale, si assiste ad un rafforzamento delle legislazioni anti-corruzione.

Ci si riferisce, per citarne alcune, alla normativa francese, meglio nota come SAPIN II, alla Ley Orgànica spagnola, al rafforzamento e all'applicazione concreta del UK Bribery Act inglese, al Foreign Corrupt Practices Act americano.

Un denominatore comune di tutte queste normative è rappresentato proprio dalla previsione di "compliance programs" che ogni società è chiamata ad implementare per prevenire o ridurre il rischio della commissione di comportamenti corruttivi da parte di subordinati o apicali dell'ente, a beneficio o vantaggio di quest'ultimo. Compliance programs che, a seconda delle legislazioni di riferimento, possono produrre come effetto anche un'esenzione dalle responsabilità per l'ente stesso (ad esempio, tale è il sistema designato dal D.Lgs. 231/2001).

In ragione delle ormai numerose normative nazionali che, a vario modo, disciplinano e puniscono il fenomeno corruttivo e che, soprattutto in un mercato sempre più globalizzato ed internazionale, devono essere tenute in considerazione nella conduzione di un business, diviene utile - se non indispensabile - includere in queste considerazioni anche una riflessione su quei sistemi procedurali che permettono di gestire in modo unitario i rischi connessi. E così assume oggi più che mai importanza pensare all'adozione di un sistema di gestione specifico per il rischio corruttivo, come quello rappresentato dalla nuova norma ISO 37001.

Si tratta di una norma applicabile a qualsiasi tipo di organizzazione, pubblica o privata, indipendentemente dal settore di attività, dalle dimensioni o dalla complessità organizzativa e che prevede i requisiti per pianificare, attuare, mantenere e riesaminare in ottica di miglioramento un sistema di gestione volontario per la prevenzione della corruzione.

Un sistema di prevenzione e gestione del rischio corruttivo, quindi, che, assieme ed in coordinamento con altri compliance programs o, più in generale, modelli di organizzazione e gestione aziendale, permette all'ente di operare con maggiore tranquillità e certezza in tutti i mercati internazionali.

Il lavoro agile



di PAOLO PROVENZALI
(Ferrario Provenzali & Partners)

La disciplina

Il lavoro agile (anche detto *smart working*) è stato introdotto nell'ordinamento italiano dalla L. 81/2017, recante "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato".

Il lavoro agile consiste in una nuova modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, che può essere resa:

- anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi;
- senza precisi vincoli di orario (entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, fissati dalla legge e del contratto collettivo applicato al rapporto di lavoro);
- senza precisi vincoli di luogo di lavoro, in parte all'interno ed in parte all'esterno dei locali aziendali e senza l'individuazione di una postazione fissa;
- con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici.

La legge richiede un accordo scritto tra lavoratore e datore di lavoro, che disciplini, fra l'altro: (i) le forme di esercizio del potere di-

rettivo del datore di lavoro; (ii) gli strumenti eventualmente utilizzati dal lavoratore; (iii) i tempi di riposo del lavoratore; (iii) le misure tecniche ed organizzative necessarie ad assicurare la disconnessione del lavoratore dagli strumenti tecnologici eventualmente utilizzati.

L'accordo può essere a tempo determinato o a tempo indeterminato (in tale ultima ipotesi, il recesso può avvenire con un preavviso non inferiore a trenta giorni, elevato a novanta giorni nel caso di lavoratori disabili).

A fronte di un giustificato motivo, ciascuno dei contraenti può recedere prima della scadenza del termine (nel caso di un contratto a tempo determinato) o senza preavviso (nel caso di un contratto a tempo indeterminato).

Non essendovi esclusioni, la disciplina del lavoro agile – in particolar modo adatto a mansioni di natura intellettuale – è applicabile a tutte le categorie di lavoratori, inclusi i dirigenti.

Le differenze rispetto al telelavoro

Come noto, il telelavoro (disciplinato dall'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2004) prevede la possibilità per il lavoratore di rendere la prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali.

I due istituti si differenziano sotto diversi profili.

La prima tematica riguarda il luogo in cui deve essere resa la prestazione. Il lavora-

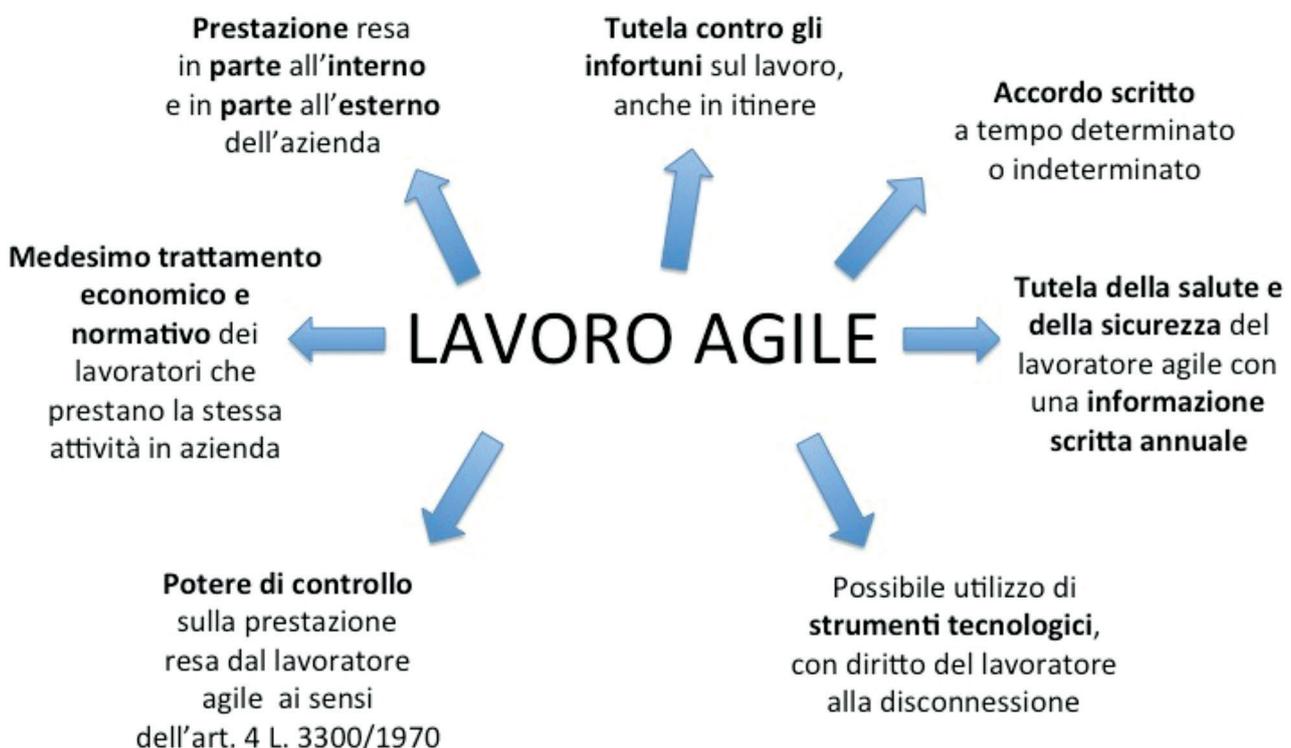
tore agile può svolgere le sue mansioni sia all'interno sia all'esterno dei locali aziendali, senza precisi vincoli; il telelavoratore, invece, svolge "regolarmente" l'attività lavorativa al di fuori dei locali della stessa e presso una postazione fissa (di norma coincidente con il suo domicilio).

Peraltro, il lavoro agile può essere reso con o senza l'ausilio di strumenti tecnologici, mentre il telelavoro presuppone necessariamente l'utilizzo di tecnologie da parte del lavoratore.

La L. 81/2017 garantisce espressamente al lavoratore agile (a differenza della disciplina sul telelavoro) gli stessi diritti spettanti a coloro che svolgano le stesse mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda, ad esempio in tema di:

- trattamento economico e normativo (art. 20, co. 1);
- tutela contro le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali (art. 23, co. 2);
- tutela contro gli infortuni, anche occorsi durante il percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali (art. 23, co. 3).

A ben vedere, quindi, il lavoro agile – con cui il legislatore ha inteso "incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro" (art. 18, co. 1



L. 81/2017) – si concreta in una disciplina notevolmente più favorevole per il lavoratore rispetto a quella del telelavoro, consentendo a quest'ultimo di gestire meglio il proprio tempo in rapporto ad esigenze personali e familiari. La focalizzazione sul risultato del lavoro rispetto al tempo impiegato va indubbiamente a vantaggio di ambo le parti.

Lavoro agile e datore di lavoro: le maggiori criticità

Se, da un lato, il lavoro agile risulta una disciplina di particolare favore per il lavoratore, dall'altro lato, richiede diversi obblighi ed accorgimenti in capo al datore di lavoro.

Innanzitutto il datore di lavoro deve garantire la salute e la sicurezza del lavoratore, consegnandogli, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta contenente i rischi generali e specifici connessi a quella particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro. Ciò comporta altresì un aggiornamento del documento di valutazione dei rischi aziendale (c.d. DVR).

Inoltre, la L. 81/2017 ammette che il datore di lavoro possa controllare la prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali aziendali ai sensi dell'art. 4 L. 300/1970. Tuttavia, anche considerando che per i controlli effettuati sugli strumenti di lavoro (come quelli usati dal lavoratore agile) – ai sensi del riformato art. 4, co. 2 L. 300/1970 – non occorre alcun accordo sindacale o autorizzazione amministrativa, il datore di lavoro è comunque tenuto a predisporre: (i) un regolamento aziendale sulle modalità d'uso dei medesimi strumenti e di effettuazione dei controlli; (ii) un'adeguata informativa scritta nel rispetto di quanto previsto dal D.lgs. 196/2003 (c.d. Codice della Privacy).

Ancora, l'accordo stipulato con il lavoratore agile può contenere l'espressa individuazione delle condotte che danno luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari. È quindi quanto mai opportuno che il datore di lavoro aggiorni il codice disciplinare affisso in azienda, individuando le condotte vietate per chi rende la prestazione all'esterno dell'azienda.

Infine, onde sottrarsi a qualsiasi responsabilità di tipo discriminatorio, pare opportuno che il datore di lavoro predisponga una *policy* aziendale che individui, ad esempio, le specifiche mansioni per cui possa stipularsi un accordo di lavoro agile, l'eventuale percentuale massima dei lavoratori ammessi, nonché eventuali meccanismi di rotazione fra gli stessi.



di DAVIDE GINDRO
(Club Dirigenti Informatici)

Oltre quattrocento partecipanti, venti relatori, nove sponsor. Questi sono solo alcuni dei principali numeri registrati per la quarta edizione dell'ITday organizzata dal Club Dirigenti di Informatica di Torino, che si conferma ancora una volta uno dei principali eventi tecnologici presenti sul territorio piemontese.

Il 7 giugno, presso il Teatro Regio di Torino, con l'ITday è partito anche il Tour FIDAInform Innovation Contest "Eccellenze digitali per il cambiamento e la crescita", un roadshow d'eccellenza con l'obiettivo di promuovere un programma di convegni sul tema della *Digital Transformation*.

Per i partecipanti è stata un'occasione per confrontarsi sui principali temi tecnologici e sulle implicazioni che la *Digital Transformation* genera su imprese e società.

Il programma della giornata ha visto susseguirsi aziende di eccellenza a storie di innovazione tecnologica, raccontate sia da realtà affermate sul mercato che da startup operanti sul territorio e partecipanti a un contest, premiate al termine dell'evento. Tutto questo a testimonianza del fatto come, al giorno d'oggi, la tecnologia attra-

versi ogni aspetto della nostra vita, generando nuove opportunità di business per coloro i quali vivono la *Human Transformation* come l'unica chiave di volta per guardare al futuro.

Sul palco ogni relatore ha coinvolto i presenti con il racconto della propria realtà aziendale, condividendo i propri risultati affermati a seguito di una rivoluzione tecnologica. Ognuno di essi si è distinto per eccellenza e originalità, ognuno diverso, ma identico agli altri nell'affermare come, oggi più che mai, è tempo di muoversi, agire. Tutti accomunati dalla stessa urgenza, una necessità propria di chi sa che innovare significa sopravvivere. Infatti, in un mondo in cui il passo tecnologico non segue più le famose e lente curve ad S, rimanere incastrati nelle trappole dello "status quo" e "sunk cost" significa subire le conseguenze di un'innovazione disruptive, che il più delle volte si manifesta sotto forma di spiazzamento tecnologico.

La trasformazione tecnologica di un paese è un processo lungo e il più delle volte articolato. Per questo, così come evidenziato dagli interventi di alcuni relatori dell'ITday, serve l'impegno di tutti, serve una spinta che arrivi dalle imprese, dalle istituzioni, dal sociale.

Nel ringraziarvi per la partecipazione, celebriamo insieme le tre parole d'ordine di questo ITday 2017: ricercare, innovare, competere. Ora, adesso.



Agenti commerciali e indennità di fine rapporto: una panoramica su Italia, Germania, Spagna, Francia e Regno Unito



di **CRISTINA MARTINETTI**
(Avvocato - Studio Legale Elexi)
e **NICOLÒ MAGGIORA**
(Avvocato - Studio Legale Elexi)

La complessità e l'importanza delle poste in gioco rendono l'indennità di fine rapporto, uno degli aspetti più critici del contratto di agenzia. Al momento della cessazione di un contratto di agenzia, sovente si instaurano accese trattative fra società preponente e agente, per valutare (i) se l'agente abbia effettivamente diritto all'indennità e (ii) in che misura. Trattative che, se non si raggiunge un accordo, sfociano in aspri e costosi contenziosi giudiziari.

In un **contesto internazionale**, la società preponente italiana deve prendere in debita considerazione due ulteriori variabili:

- a) la **legge applicabile** al contratto di agenzia internazionale e
- b) il **giudice competente** in caso di controversia.

Legge applicabile e giurisdizione (due concetti da tenere separati e ben distinti) possono essere fattori decisivi già in fase di trattativa, spostando gli equilibri a favore dell'uno o dell'altro.

A questo proposito una prima distinzione è tra disciplina UE ed extra UE: già a metà degli anni '80 con la **Direttiva 86/653/CEE** relativa al coordinamento dei diritti degli Stati membri concernenti gli agenti

commerciali indipendenti, in Unione Europea è stata introdotta una normativa (quasi) uniforme. Ad una superficiale analisi, si potrebbe pensare quindi che, a livello europeo, le leggi dei vari Stati, che hanno recepito internamente la direttiva, siano identiche. **La realtà è però ben diversa** in quanto la Direttiva ha concesso agli Stati membri la possibilità di scegliere fra due modelli differenti in tema di indennità di fine rapporto: un sistema ispirato al modello tedesco (c.d. sistema di indennità) oppure al modello francese (c.d. sistema di riparazione del danno) (art. 17 della Direttiva)¹. Inoltre, la direttiva non ha indicato alcun criterio di calcolo e di determinazione dell'indennità in esame (ponendo solo un tetto massimo), lasciando anche in questo agli Stati aderenti ampia discrezionalità. Ne discende pertanto che in ambito UE sussistono delle sensibili differenze fra le normative (e la giurisprudenza) degli Stati.

Inoltre assumono grande rilievo le decisioni della Corte di Giustizia Europea, chiamata ad interpretare la conformità delle normative nazionali rispetto alla direttiva.

Ancora più marcata la situazione se l'agente opera in un paese extra UE poiché non esiste al momento un'armonizzazione sovranazionale in vigore e ciascuno Stato disciplina la materia in modo molto diverso.

Lasciando ad un altro intervento l'analisi delle regole (di diritto internazionale privato e processuale) che conducono all'individuazione della legge applicabile e del giudice competente, ci limitiamo a sintetizzare che:

- i) in ambito UE le parti di un contratto di agenzia hanno la **libertà di indicare nel contratto la legge applicabile e a quale giudice (o talvolta arbitro) affidare le eventuali controversie** e che

ii) **in assenza** di tali pattuizioni, la società preponente italiana si vedrà costretta a fare i conti con la **legge del Paese dell'agente** e dovrà affrontare un giudizio dinanzi al **giudice straniero del Paese dell'agente**.

Qui di seguito sarà data una breve panoramica delle normative presenti in Italia, Germania, Spagna, Francia e Regno Unito in punto indennità di scioglimento del contratto di agenzia. Si precisa che quanto di seguito indicato sulla normativa dei paesi stranieri è basato su informazioni da banche dati e rassegne di giurisprudenza (per pareri in merito ad una vicenda specifica sarà necessario rivolgersi ad un esperto locale).

ITALIA

Accanto all'**art. 1751 cod.civ.**, occorre far riferimento agli Accordi Economici Collettivi di settore (A.E.C.).

Dalla lettura dell'art. 1751 cod. civ. possiamo riassumere le caratteristiche principali del sistema italiano, con il diritto o meno dell'agente all'indennità nel caso in cui sussistano requisiti positivi e non vi siano ragioni ostative al riconoscimento, come segue (*Tabella 1*):

Quanto all'ammontare dell'indennità, l'articolo del codice non indica dei criteri di calcolo e si limita a porre un tetto massimo che è pari ad una annualità calcolata sulla base della media annuale delle retribuzioni riscosse dall'agente negli ultimi cinque anni e, se il contratto risale a meno di cinque anni, sulla media del periodo in questione. Pertanto alla cessazione del contratto o le parti in sede di trattativa o il giudice dovranno decidere l'importo da riconoscere all'agente sulla base delle circostanze del caso concreto. In generale la tendenza dei Tribunali italiani è quella di riconoscere un po' meno dell'annualità applicando

L'AGENTE HA DIRITTO SE	A MENO CHE VI SIA STATA
REQUISITI POSITIVI	REQUISITI NEGATIVI
Procurato nuovi clienti oppure Sensibilmente sviluppato gli affari con i clienti esistenti e il preponente riceve ancora sostanziali vantaggi	Risoluzione immediata per grave inadempienza imputabile all'agente
Equità del pagamento , tenuto di tutto le circostanze, in particolare delle particolari delle provvigioni che l'agente perde	Recesso dell'agente , salvo che per fatto imputabile al preponente o per condizioni oggettive dell'agente (età, infermità, morte, pensione ecc)
	Cessione del portafoglio ad un nuovo agente, d'intesa con il preponente

Tabella 1

¹ Il modello tedesco è stato recepito in: Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Germania, Grecia, Italia, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Repubblica Ceca, Slovenia, Spagna, Svezia e Ungheria; mentre, il modello francese è stato recepito soltanto in Francia, Irlanda e Slovacchia. Alcuni Stati europei hanno infine creato un modello misto (Cipro, Estonia, Malta e Regno Unito).

F.I.R.R.	<ul style="list-style-type: none"> • per gli agenti operanti in Italia, viene accantonato dalla società preponente nell'apposito fondo costituito presso la Fondazione Enasarco, • viene quantificato in percentuale sulle provvigioni e sulle altre somme corrisposte o comunque maturate dall'agente • viene riconosciuto in tutte le ipotesi di cessazione del rapporto, anche in assenza di un incremento della clientela e/o del giro d'affari (ad eccezione dello scioglimento dello stesso ad iniziativa della casa mandante giustificata da ritenzione indebita di somme di spettanza del preponente ovvero – solo per AEC Industria – concorrenza sleale o violazione del vincolo di esclusiva)
Indennità suppletiva	<ul style="list-style-type: none"> • non è vincolata all'incremento della clientela e/o del giro d'affari • spetta al termine del rapporto • viene corrisposta direttamente dal preponente all'agente • viene calcolata sull'ammontare delle provvigioni e delle altre somme corrisposte o comunque maturate dall'agente fino alla data di cessazione del rapporto, secondo aliquote prestabilite
Indennità meritocratica	<ul style="list-style-type: none"> • è vincolata all'incremento sensibile della clientela e/o del giro d'affari • sistema di calcolo complesso (in particolare l'A.E.C. Industria 2014 che si ispira al sistema di calcolo del modello tedesco) • viene corrisposta all'atto di scioglimento, in aggiunta al F.I.R.R. e all'indennità suppletiva di clientela, solo qualora l'importo della somma del F.I.R.R. e dell'indennità suppletiva di clientela sia inferiore al massimo dell'art. 1751 c.c. (media annuale retribuzione ultimi 5 anni)

Tabella 2

il criterio dell'equità (partendo dal valore massimo tendenzialmente diminuiscono l'importo da riconoscere tenendo conto per esempio se lo sviluppo degli affari è stato fatto davvero grazie all'agente o se invece dipende – anche – dall'attività promozionale della società preponente, se sono stati persi clienti importanti, se la crescita/diminuzione è dovuta a fattori di mercato, ecc). Per poter dimostrare che l'agente ha diritto o non ha diritto all'ammontare massimo di indennità occorre procedere con una attenta analisi storica e fornire tutte le prove possibili al giudice (spesso le cause vengono vinte proprio grazie alla meticolosa ricostruzione della vicenda e il deposito delle relative prove, attività che incide notevolmente sui costi delle vertenze).

Le parti possono trovare un accordo sull'indennità solo alla cessazione del contratto e le regole dettate dall'articolo sono inderogabili a sfavore dell'agente (quindi una clausola contrattuale che escluda l'indennità di fine rapporto non ha alcun valore).

Gli Accordi Economici Collettivi di settore (A.E.C.).

La contrattazione collettiva si è allineata alle previsioni contenute nell'art. 1751 cod. civ. (e quindi alla Direttiva europea) e, a più riprese, ha tentato di disciplinare il calcolo dell'indennità. Nel farlo ha però riconosciuto agli agenti dei diritti in più, o come si sono espressi alcuni giudici, "un trattamento di maggior favore" (si ricorda che trattamenti contrattuali più favorevoli all'agente rispetto alla legge sono sempre ammessi).

Quindi, pur facendo riferimento alla previsione di legge, gli A.E.C. suddividono l'in-

dennità in tre aree: (i) una parte di indennità dovuta praticamente sempre, vale a dire il **F.I.R.R.** (Fondo Indennità di Risoluzione Rapporto), versato all'Enasarco dalla società preponente tutti gli anni, (ii) una parte soggetta ad un calcolo su base percentuale facilmente prevedibile, vale a dire l'indennità suppletiva di clientela, che è versata direttamente dalla società preponente all'agente senza guardare all'incremento del fatturato o dei clienti, e per finire (iii) una indennità "**meritocratica**" proprio con lo scopo di non tradire lo spirito della disciplina del codice (Tabella 2).

Dopo decenni di decisioni contrastanti, oggi l'orientamento prevalente e da qualche anno costante della Cassazione italiana si fonda sul ritenere "*che l'indennità contemplata dall'AEC rappresenti per l'agente un **trattamento minimo garantito**, che può essere considerato di maggior favore soltanto nel caso che, in concreto, non spetti all'agente l'indennità di legge in misura superiore*"².

Per riassumere (Tabella 3):

MERITOCRAZIA: l'agente ha diritto all'indennità se ha procurato nuovi clienti o ha sviluppato sensibilmente i vecchi e il preponente riceverà ancora sostanziali vantaggi

ASSENZA DI MOTIVI OSTATIVI QUALI: giusta causa di risoluzione imputabile all'agente, cessione del contratto, recesso dell'agente senza motivi

AMMONTARE : da calcolare in base agli A.E.C. se applicabili (tendenzialmente non sono applicati agli agenti che operano all'estero), tenendo conto dell'ammontare massimo previsto dall'art. 1751 cod. civ

DECADENZA BREVE: l'agente deve comunicare entro un anno dallo scioglimento del rapporto l'intenzione di esercitare i propri diritti in base all'art. 1751

INDEROGABILITA': le disposizioni dell'art. 1751 sono inderogabili a svantaggio dell'agente

Tabella 3

GERMANIA

Come detto il sistema italiano legale, nel recepire la Direttiva, si è basato sul modello tedesco: in effetti l'art. 89b del codice di commercio tedesco (Handelsgesetzbuch HGB) è praticamente identico all'art. 1751 cod.civ. Sulla carta quindi si potrebbe pensare che l'applicazione della legge tedesca o della legge italiana comporti risultati identici con la conseguenza che, in un contratto internazionale di agenzia fra un italiano e un tedesco, in materia di indennità di fine rapporto, sarebbe indifferente sottoporre il contratto di agenzia all'applicazione della legge tedesca o di quella italiana.

Tuttavia, così non è: sensibili differenze sussistono fra il nostro ordinamento e quello tedesco per quel che concerne l'interpretazione della norma in questione nonché per il metodo con cui viene calcolata l'indennità di cui si discute; su quest'ultimo punto, segnaliamo che, sulla base delle nostre

² Conformi: Cass. 687/2008; Id., 16347/2007; Id. 9538/07; Id. 5690/2007

esperienze, i giudici tedeschi statisticamente, applicando un complicato sistema di calcolo, sono finora giunti a liquidare come indennità di fine rapporto cifre mediamente superiori a quelle liquidate dai giudici italiani quando sono stati chiamati ad applicare l'art. 1751 cod.civ. La tendenza in Germania è infatti quella di liquidare quasi l'intera annualità se la vecchia clientela è stata sviluppata raddoppiandola o se c'è stato un incremento attraverso l'apporto di nuovi clienti (e l'abbattimento della cifra massima viene fatto attraverso una percentuale che tiene conto della c.d. migrazione e cioè i clienti che la società preponente perderà).

Quindi per le società preponenti italiane che devono nominare agenti in Germania è assolutamente consigliabile inserire clausole a favore della legge italiana ed esclusivamente a favore del Tribunale della propria sede. Sovente al momento della cessazione del rapporto gli agenti tedeschi e i legali specializzati in materia tendono a intavolare una trattativa che ha come base il metodo di calcolo sviluppato dalla loro giurisprudenza e conoscendone i dettagli si arriva spesso ad un accordo.

FRANCIA

Come detto, il sistema francese è uno dei due modelli di riferimento alternativi indicati dalla Direttiva. La disciplina legislativa in tema di contratto di agenzia in Francia è contenuta negli artt. L 134-1 e ss. del codice di commercio ("Code de commerce"), introdotti dalla legge n. 91-953 del 25.06.1991 in recepimento della Direttiva n. 86/653/CEE.

La legge francese prevede genericamente che *"in caso di cessazione della relazione con il preponente, l'agente ha diritto ad un'indennità che deve compensare il danno subito"*.

La legge francese non prevede quali sono i criteri di calcolo di tale risarcimento del danno, ma la giurisprudenza francese largamente maggioritaria è **orientata a liquidare come indennità di fine rapporto una somma vicina a due anni di provvigioni calcolati sulla media annuale delle provvigioni** percepite dall'agente negli ultimi tre anni del rapporto (ma attenzione l'importo può essere superiore).

Va da sé che quanto sopra riportato rappresenta un notevole rischio per il preponente italiano: sulla base della legge francese, i giudici francesi possono giungere a liquidare un'indennità di fine rapporto **pari al**

doppio del massimo di quella che liquidata dai giudici italiani.

Anche qui è consigliabile inserire nel contratto, clausole a favore della legge italiana ed esclusivamente a favore del Tribunale della propria sede. Naturalmente se questo non è possibile (perché l'agente non accetta o il rapporto è già in corso e non si può modificare), allora occorre prendere in considerazione il rischio causa ed avere in mente che salvo circostanze particolari (per esempio risoluzione per giusta causa imputabile all'agente) al termine del rapporto di agenzia, l'esborso potrà essere sensibile.

SPAGNA

Il contratto di agenzia in Spagna è regolato dalla legge speciale 12/1992 del 27.05.1992 ("Ley 12/1992, de 27 de mayo, sobre Contrato de Agencia"), che ha recepito nell'ordinamento spagnolo la Direttiva 86/653/CEE.

L'art. 28 della citata legge è analogo al nostro art. 1751 cod. civ. avendo anche la Spagna adottato il modello tedesco: l'agente di commercio che ha acquisito nuovi clienti o ha sensibilmente ampliato i rapporti in essere con i clienti precedenti e che lascia al preponente sostanziali vantaggi, ha diritto ad una *"indeminizacion por clientela"*. Anche in Spagna, l'indennità non deve superare l'importo medio annuale delle remunerazioni ottenute dall'agente negli ultimi cinque anni; se l'intera durata del rapporto contrattuale è inferiore, l'indennizzo viene allora calcolato sul relativo periodo. Da segnalare che l'indennità in esame è riconosciuta anche in caso di fallimento dell'agente (circostanza dibattuta in Italia).

In relazione al *quantum*, neanche la legge spagnola fissa dei criteri precisi di calcolo limitandosi ad indicare il tetto massimo: sul punto, però, occorre segnalare che i giudici spagnoli statisticamente tengono a riconoscere con facilità (a differenza di quelli italiani) **l'importo massimo** senza tenere più di tanto in considerazione le circostanze del caso concreto e i meriti dell'agente.

Inoltre, fermo restando il diritto ad ottenere la predetta *indeminizacion por clientela*, sussiste per l'agente, a mente dell'art. 29, uno specifico diritto al risarcimento del danno laddove il contratto a tempo indeterminato venga risolto unilateralmente dal preponente: tale diritto ricomprende il risarcimento dei danni relativi della risoluzione anticipata del contratto ed essenzialmente derivanti dal mancato ammortamento delle spese che l'agente aveva sostenuto su indicazione del preponente per l'esecuzione

del contratto.

Resta fermo che i diritti sopra citati per l'agente di commercio vengono esclusi in caso di recesso da parte dell'agente medesimo, a meno che tale recesso non sia imputabile al preponente.

REGNO UNITO

Il Regno Unito, nel recepire la Direttiva 86/653/CEE, ha optato per un modello misto francese/tedesco.

Il diritto dei contratti di agenzia in Regno Unito è dominato dal principio della libertà contrattuale. Vi sono restrizioni solo relativamente ad alcuni diritti e doveri fondamentali dei contraenti in ragione della Direttiva UE sugli agenti, che è stata recepita nel diritto nazionale con la legge The Commercial Agents (Council Directive) Regulations 1993 ed in particolare per quel che riguarda l'indennità di fine rapporto si deve far riferimento agli artt. 17, 18 e 19.

Nel 2007 è intervenuta una sentenza della House of Lords (che equivale alla nostra Corte di Cassazione) (caso Lonsdale -v- Howard & Hallard Ltd) per la quale al termine del rapporto all'agente spetta la riparazione del pregiudizio subito di cui al modello francese, a meno che il contratto preveda il solo pagamento dell'indennità di cui al modello tedesco. Ne discende che nel Regno Unito si può oltrepassare il tetto massimo di un anno di provvigioni calcolato sulla media delle provvigioni corrisposte negli ultimi cinque anni, a meno che il contratto non preveda espressamente l'applicazione del modello tedesco (nel qual caso non può essere oltrepassato il tetto massimo di un anno di provvigioni). Da evidenziare che i giudici inglesi utilizzano un diverso parametro per la quantificazione del risarcimento del danno sulla base del modello francese: il riferimento è difatti il valore del contratto di agenzia nel momento dato, vale a dire ciò che sarebbe stato pagato se il contratto fosse stato venduto sul mercato nelle condizioni date; detto valore deve essere valutato necessariamente con perizia tecnica.

Per evitare di imbattersi in questo sistema complicato, per chi deve nominare agenti nel Regno Unito, è assolutamente consigliabile inserire clausole di scelta della legge applicabile nonché di deroga del foro adeguate a proteggere i propri interessi (e prevedere nel contratto che al termine del rapporto verrà corrisposta all'agente soltanto l'indennità di cui al modello tedesco che prevede il tetto massimo).

Finindustria, società di servizi a fianco delle imprese



di GIANCARLO SOMÀ
(Segretario CDAF)

Finindustria ha costruito un team di professionisti che lavorano quotidianamente a fianco dell'impresa per identificare opportunità di crescita, migliorare i rapporti con il sistema bancario, captare le nuove esigenze organizzative e finanziarie dei mercati.

Le caratteristiche specifiche dei suoi Azionisti, da sempre vicini alle esigenze delle aziende, forniscono a Finindustria un osservatorio privilegiato e una piattaforma relazionale che rendono il suo servizio unico nel settore.

Finindustria riveste il ruolo di consulente finanziario, fornendo le competenze e il Know-How per attivare un approccio strutturato e metodologico, sia con il sistema pubblico titolare delle agevolazioni, sia con il sistema bancario.

I servizi di Finindustria si dividono in due aree:

1) Finanza agevolata

2) Finanza aziendale

In qualità di società di consulenza aziendale, Finindustria ha sviluppato servizi specifici per supportare aziende e imprenditori nelle problematiche relative alla gestione amministrativa e finanziaria della propria impresa, dei propri progetti di investimento e sviluppo, dell'accesso e la gestione del credito, del controllo di gestione e dei flussi finanziari.

La divisione "**finanza agevolata**" si occupa specificatamente di gestire le pratiche di accesso agevolato a risorse finanziarie stanziare con leggi di tipo regionale o nazionale.

Il servizio è plasmato sulle richieste delle aziende e si sviluppa lungo alcuni passaggi fondamentali:

- identificazione dell'agevolazione idonea all'esigenza dell'impresa
- analisi di ammissibilità rispetto ai requisiti del soggetto e del progetto, previsti dal Bando individuato

- interfaccia diretta da parte di Finindustria con tutti i soggetti coinvolti (Ente pubblico – Istituto di credito – Confidi – altre figure necessarie)
- predisposizione e presentazione della domanda agevolativa all'Ente pubblico
- monitoraggio dell'iter valutativo con interventi diretti, se necessari
- assistenza totale nelle fasi di rendicontazione intermedie e finale.

La finanza agevolata può supportare progetti imprenditoriali nuovi o esistenti, ad esempio, per

- **programmi di ricerca**
- **abbattere l'impatto finanziario**, conseguente agli investimenti effettuati, attraverso contributi in conto capitale, finanziamenti agevolati o bonus fiscali, dispensati dagli enti regionali, statali e dalla comunità europea, tenuto conto anche delle norme specifiche di ogni settore al fine di sostenere le iniziative rivolte all'internazionalizzazione
- **assistere le imprese neo costituite** nei loro piani di sviluppo attraverso l'intervento delle agevolazioni per esse formulate.

I servizi di consulenza per la finanza aziendale di Finindustria sono servizi personalizzati che vengono costruiti attorno alle esigenze specifiche di ogni cliente.

Per poter lavorare a questo livello di eccellenza ed efficacia Finindustria ha organizzato un team di consulenti aziendali specializzati: ogni cliente viene seguito specificatamente da un consulente che studia la realtà di riferimento e fornisce il supporto e le soluzioni più adeguate.

La consulenza sulla **Finanza Aziendale** si sviluppa attorno ai seguenti servizi:

- **Fondo Centrale di Garanzia** – analisi di ammissibilità e tutoraggio al fine di mantenere/ottenere/migliorare i parametri richiesti dal Regolamento MCC. Si propone un'attività di monitoraggio dei parametri richiesti dal Regolamento MCC per il bilancio d'esercizio in fase di approvazione e tutoraggio in coordinamento con le figure aziendali (Responsabile Amministrativo – Commercialista) per apportare gli interventi correttivi necessari.

- **Centrale Rischi** – analisi interpretativa dei dati degli ultimi 12 mesi. Ad oggi tutti gli Istituti di Credito fondano le proprie valutazioni di merito creditizio sull'analisi quantitativa del bilancio d'esercizio e su quella andamentale della Centrale dei Rischi (CR), trascurando l'importanza dell'analisi qualitativa dell'azienda e dell'imprenditore che la rappresenta. Tale atteggiamento è stato reso ancora più stringente dall'entrata in vigore di Basilea 3, che ha aggiunto ulteriori vincoli di qualità agli impieghi degli Istituti di Credito, in termini di rischi assunti. Trattandosi di un documento di non immediata lettura, Finindustria offre un valido aiuto nel primo approccio a questo strumento (compresi, ovviamente, gli adempimenti necessari alla richiesta dei dati); elabora un'analisi annuale dell'andamentale aziendale sul sistema creditizio, evidenziandone i punti di forza e debolezza al fine di prendere i dovuti accorgimenti per migliorare la situazione complessiva.

I nostri esperti, nella Sede di Via Nizza 262/56 a Torino, sono a disposizione per una consulenza non impegnativa per definire il programma di agevolazione più adatto alle vostre esigenze: 011/2272511.



Progetto europeo Early Warning Europe



di PAOLA CAPELLO
(Unione Industriale Torino)

Unione Industriale Torino è l'unico partner italiano di un'ambiziosa iniziativa europea co-finanziata dal programma COSME (grant agreement nr. 738452) che si prefigge di incrementare la **competitività** e di consolidare la **ripresa di PMI** piemontesi principalmente del settore della manifattura e dei servizi alla manifattura.

Il Piemonte è la sola regione italiana di sperimentazione di un approccio e una metodologia di sostegno delle PMI vulnerabili che da anni all'estero sta riscuotendo molto successo: è ad esempio il caso della Dani-

marca (coordinatore del progetto), del Belgio e della Germania con tassi di successo che vanno dal 50 all'85%.

In una prima fase alle PMI beneficiarie è offerta un'**analisi preliminare gratuita condotta da funzionari dell'Unione** per avere un quadro più approfondito della situazione aziendale, in particolare dei punti di forza e di debolezza.

L'Unione ha messo in campo numerose professionalità interne: due Avvocati, il responsabile dell'Ufficio Economico e il suo assistente, il referente dell'Ufficio Studi economici, un'esperta di project management e ancora due *business consultants*. Ovviamente, trasversalmente, tutti i Servizi dell'Unione possono entrare in gioco secondo le necessità.

In un secondo tempo si affianca all'impresa un **esperto professionista che, pro bono**, guida la proprietà e il management alla scoperta di nuove strategie organizzative e gestionali a 360°. In taluni casi può succedere anche che i volontari siano due. Il nuovo percorso aziendale sarà quindi gestito autonomamente, su basi diverse e ritrovata serenità.

Col progetto europeo Early Warning Europe, che si concluderà a Novembre 2019, ci si prefigge di supportare fino a 700 aziende vulnerabili a trovare i giusti correttivi con l'assistenza di una rete di professionisti qualificati di tutte le discipline e i settori che collaborano con le imprese per alcune settimane. Un secondo obiettivo di carattere più politico-istituzionale è di scalare questa metodologia di intervento pre-crisi a livello nazionale ed europeo facendola diventare una prassi prevista dall'ordinamento giuridico.

Ad oggi sono stati fatti eventi di sensibilizzazione ed informazione sul territorio piemontese e si è conclusa la prima formazione per una settantina di volontari; in autunno l'altra metà riceverà un altro training.

Fin'ora sono state 14 aziende hanno deciso di aderire al progetto. Le candidature sono sempre aperte; è sufficiente trasmettere una manifestazione di interesse all'indirizzo ewe@ui.torino.it oppure telefonare al numero 0115718467-381 cui rispondono i due project manager Paola Capello e Salvatore Bella.

Per maggiori informazioni:

www.earlywarningeurope.eu
www.ui.torino.it/pit_stop_ewe



Cos'è Early Warning Europe?

Early Warning Europe è un progetto europeo **completamente finanziato**, studiato per supportare le aziende nella difficile ripresa dopo il periodo congiunturalmente sfavorevole. L'Unione Industriale di Torino è stata scelta come unica partecipante a livello nazionale. Punto di forza del progetto è il trasferimento di buone pratiche già sperimentate in altri Paesi del Nord Europa.

Con quali strumenti?

L'attività è totalmente coperta economicamente grazie al finanziamento comunitario:

- ✓ **check up aziendale** da parte del Team dedicato dell'Unione Industriale di Torino che valuterà le singole realtà aziendali scegliendo i Mentori più idonei al rilancio dell'impresa.
- ✓ affiancamento di esperti individuati fra oltre **160 imprenditori, manager d'azienda, professionisti** che, operando pro bono, assicurano un intervento multidisciplinare.

A chi si rivolge?

Il progetto si rivolge a tutte le PMI piemontesi che vogliono consolidare o rafforzare la propria presenza sul mercato o che intendano stimolare la propria ripresa. Migliaia di imprese a livello europeo hanno già sperimentato il modello con un tasso di successo dal 50 all'85%!

Contattaci

Team Early Warning Europe UI
Responsabili di Progetto:
Paola Capello - Salvatore Bella
Email: ewe@ui.torino.it
Telefono: 0115718467 - 381
www.earlywarningeurope.eu
www.ui.torino.it/pit_stop_ewe

Inizio progetto: 1 Dicembre 2016
Fine progetto: 30 Novembre 2019
Grant agreement nr. 738452

Nuovi Soci CDAF

NOME	AZIENDA
ALBERTI LUCA	GIOVANE
ALENE MASSIMO	TCA TIM CORPORATE ADVISORY
ARDUINO NICOLÒ	UNIONE INDUSTRIALE TORINO
BORIO CLAUDIO	STUDIO LEGALE BORIO CAMPIA
BOSSO GIORGIO	AR METALLIZING S.r.l.
CALANDRINA SERGIO	AHLSTROM ITALY S.p.A.
CALÌ MAURIZIO	RAI - RADIOTELEVISIONE ITALIANA
DI MATTEO MARIAPIA	FERRERO TRADING LUX
DONNA DARIO	GEODATA ENGINEERING S.p.A.
FABBRI MARIO	DIRECTA SIMpA
FALCIONE GIORGIO	ARMANDO TESTA GROUP
FIorentINO MARCO	FIorentINO ASSOCIATI
GIAMMALVA FABIO	STUDENTE
LOZZI FEDERICO	MLD STUDIO
OLLINO ELISA	GIOVANE
ONOSCURI FRANCESCA	PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI
PATRUCCO MASSIMO	STRATEGIC INSIGHTS ADVISORS S.r.l.
SIGNORINI GIANCARLO	EY S.p.A.
SOMANO PAOLO	ALPITOUR S.p.A.

Eventi CDAF 2017

10 Ottobre

Organizzato con ANDAF Piemonte/HAY-PROTIVITI
"Employability: un approccio
innovativo al Career Management"

27 e 28 Ottobre a Perugia

"XL Congresso Nazionale ANDAF"

Novembre

Organizzato con ANDAF Piemonte/KPMG
"Etica, responsabilità sociale, sostenibilità dei
bilanci: come cambiano le imprese"

17 Novembre

Il CDAF incontra Christian Greco,
Direttore del Museo Egizio di Torino

14 Dicembre

Cena degli auguri di Natale



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.