



di LAURA FILIPPI
 (Presidente CDAF)

Terminiamo un anno per affrontarne uno nuovo: 365 nuovi giorni di sfide e di opportunità.

Non desidero qui scrivere della situazione economica attuale, né di tematiche strettamente connesse al nostro ruolo professionale.

Mi permetto di fare una breve riflessione su un termine che si dovrebbe sempre tenere a mente in contesti, come il nostro Club, nati dalla volontà di appartenere ad un gruppo per il solo piacere di appartenervi. La parola in questione è *gratuità*, termine che, come scrive una persona a me cara, di cui rielaboro qui di seguito alcuni pensieri, sembra sempre più "dimensione in esilio dalla vita".

In economia, il concetto di gratuità è usato in modo ambiguo: come sinonimo di gratis (prezzo nullo), filantropia, altruismo, volontariato, ecc.

Il Professore Luigino Bruni la definisce come "dimensione dell'agire che porta ad avvicinarsi agli altri, a se stessi o alla natura mai in modo puramente strumentale". La gratuità è dunque associata al concetto di motivazioni intrinseche, più che all'altruismo o al dono: ci può essere, infatti, altruismo o dono "gratuito" come altruismo o dono non gratuito.

Oggi, più che mai, si compra tutto: io ti do, tu mi dai. Si riducono gli spazi della gratuità a tal punto che, quando, per avventura o per grazia, ti sembra di sorprendere un gesto gratuito, subito qualcuno va a smorzare il tuo entusiasmo, insinuandoti il dubbio: "no" ti dice, "non è possibile, ci sarà un secondo fine, un interesse nascosto". Pesantemente consumati dall'opinione che tutto si paga, siamo arrivati al paradosso che, se qualcosa viene offerto gratuitamente, non ha valore. O ne ha ben poco nella stima generale.

In un bel racconto di tradizione popolare si parla di crociati che un giorno, nelle loro peregrinazioni, si imbattono in una donna, una mistica, che camminava portando con sé due secchi: in un secchio dell'acqua e nell'altro del fuoco.

A chi le domandava perché se ne andasse senza soste, portando acqua e fuoco, rispondeva che portava acqua per spegnere le fiamme dell'inferno

Continua nella pagina seguente

Indice

Dal vinile al cloud: l'evoluzione del marketing	pag. 2
Archiviazione elettronica ai fini tributari	pag. 4
Pensiero Lean all'Intero Flusso del Valore	pag. 5
Big Data: innovazione a supporto del business	pag. 6
Start-up: incentivi fiscali per chi investe	pag. 8
Il patrimonio aziendale dei beni immateriali	pag. 9
Uguaglianza dei figli. Una riforma incompleta	pag. 12
Horizon 2020? Let's Warrant!	pag. 13
Banca-impresa: strumenti e fondamenti	pag. 13
Credit Risk Management	pag. 14
Jobs, act different	pag. 15
Giustizia civile: la riforma per la definizione dell'arretrato	pag. 16
Azimut: supporto alle imprese	pag. 17
Responsabilità amministrativa degli enti da reato	pag. 18
Mole Antonelliana: una storia "ingegneristica"	pag. 23
Resilienza: costruzione della cultura della sicurezza	pag. 26
Dirigenti: procedura sui licenziamenti collettivi	pag. 27
Mercati finanziari nel 2015	pag. 29
Principi contabili nazionali: le novità	pag. 30
L'economia islamica	pag. 32
Sviluppo delle polizze W&I	pag. 34
Il patto di non concorrenza	pag. 35
Formazione e innovazione	pag. 36
Ottimizzare i costi dei benefit	pag. 37
Credito d'imposta per investimenti in beni strumentali	pag. 38
La centrale dei rischi nel processo di valutazione del merito creditizio	pag. 39
Vita di Club	pag. 40

e fuoco per bruciare il paradiso, perché, diceva, nessuno più facesse il bene per meritarsi il paradiso o per il timore dell'inferno, ma gratuitamente, solo per la gioia di farlo.

Dovremmo più spesso ricordare che la gratuità ha nella sua radice il significato di grazia e di bellezza; dovremmo insegnare ai nostri figli, e prima di tutti a noi stessi, la beatitudine della gratuità. Forse si vivrebbe con meno pesantezza. Un esempio? Pensate alla pesantezza del periodo che precede il Natale, dove a regalo deve corrispondere regalo, a tanto, tanto, ci si perde in corse sfibranti al punto da rimanerne prosciugati.

Pesantezza della società, pesantezza del nostro vivere quotidiano, dove a regalo deve corrispondere regalo, a tanto, tanto, perché avvenga la proporzione, la proporzione e non la sproporzione, non la gratuità.

La gratuità richiama il dono.

Anche la parola dono, nella sua accezione più pura, sembra evocare esperienza che sorprende, che narra un "inatteso", narra qualcosa che non era nei confini previsti del dovuto, non ci era dovuto, non era una necessità.

Sarebbe bello imparassimo a vedere il dono che gratuitamente ci viene offerto! Senza sentirci obbligati a ricambiare se non con una semplice stretta di mano o con un sorriso.

Far parte di un club come il CDAF significa in un certo senso donare e ricevere in dono il tempo.

Riprendendo i versi di una famosa poesia, auguro a tutti i soci CDAF, per il 2015, il dono del tempo e ringrazio fin d'ora coloro che vorranno mettere a disposizione degli altri il proprio tempo, con gratuità, per il solo piacere di appartenere al nostro club.

Laura

Ti auguro Tempo

*Non ti auguro un dono qualsiasi,
ti auguro soltanto quello che i più non hanno.*

*Ti auguro tempo, per divertirti e per ridere;
se lo impiegherai bene potrai ricavarne qualcosa.*

*Ti auguro tempo, per il tuo fare e il tuo non solo per te stesso,
ma anche per donarlo agli altri.*

*Ti auguro tempo, non per affrettarti a correre,
ma tempo per essere contento.*

*Ti auguro tempo, non soltanto per trascorrerlo,
ti auguro tempo perché te ne resti: tempo per stupirti
e tempo per fidarti e non soltanto per guardarlo sull'orologio.*

*Ti auguro tempo per guardare le stelle
e tempo per crescere, per maturare.
Ti auguro tempo per sperare nuovamente e per amare.*

*Non ha più senso rimandare.
Ti auguro tempo per trovare te stesso,
per vivere ogni tuo giorno, ogni tua ora come un dono.*

*Ti auguro tempo anche per perdonare.
Ti auguro di avere tempo, tempo per la vita.*

lli Michler
E

Dal vinile al cloud - dal venditore di Almanacchi all'Advisor. L'evoluzione del marketing



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

Mattiniero lo sono sempre stato ma con il tempo tendo a svegliarmi ancora prima.

Non so se, come dice una ricerca effettuata dall'Università di Toronto, "chi si alza presto dal letto, ha più energie ed è più resistente agli stress della giornata" o semplicemente come diceva mia nonna: I giovani dormono di più.

Mi piace pensare che il mio cervello ami essere subito lucido e presente e per farlo mi svegli nella fase REM così da permettermi di ricordare e costruire idee nuove.

Questa banale analisi che può accomunare alcuni di noi, mi ha fatto riflettere sui cambiamenti, sulle evoluzioni.

Essere un buon osservatore è fondamentale per un uomo di marketing, solo dopo l'osservazione dovrebbe liberare i pensieri dando spazio alla creatività (sempre ammesso che l'abbia).

Come sono solito dire: Dio ci ha dato due occhi, due orecchie e una bocca, usiamole rispettando queste proporzioni.

Parlando di evoluzione chi, tra coloro "che si svegliano presto", non ricorda i dischi in vinile, i 45 giri, i 33 giri o LP.

I nostri nonni li ascoltavano in casa con il grammofono, i nostri genitori li ascoltavano dentro e fuori casa sono mangiadischi coloratissimi in pura plastica e noi li ascoltavamo su potenti HI FI con enormi cuffie auricolari.



Evoluzioni dei supporti musicali

I dischi in vinile lasciarono il posto alle musicassette che contenevano da 20 a 40 canzoni a seconda della lunghezza dei brani e del fatto che fossero C60 - C90 o C120.

Tante canzoni tutte assieme erano spesso la colonna sonora dei nostri viaggi perché garantivano fino a 2 ore di intrattenimento propagato da quel "magico" strumento di aggregazione che era l'autoradio. Se ne trovavano di ogni tipo, dalle economiche Inno Hit o Majestic alle top di gamma come Alpine, Pioneer e Sony. All'inizio, le più economiche erano fisse e le più sofisticate erano "trasportabili" con un ingombro ed un peso che oggi definiremmo inaccettabile.

Chiunque poteva avere il piacere di ascoltare musica scegliendo secondo possibilità.

Talvolta, alcuni coetanei avevano autoradio del valore doppio di quello dell'auto sulla quale erano montate.

Tutta "colpa del marketing" e della comunicazione perché le cose, quando vengono dette nel modo giusto, fanno emergere in noi bisogni latenti che non sapevamo di avere.

La responsabilità maggiore però, è di "quelli del commerciale" che, sembra quasi vengano a cogliere i frutti di questa opera psicologica: **VENGONO A SODDISFARE I NOSTRI BISOGNI.**

Moltissimi ricorderanno l'opera leopardiana del 1832 "DIALOGO DI UN VENDITORE D'ALMANACCHI E DI UN PASSEGGERO" nel quale un venditore di almanacchi e lunari, vendeva speranza alla gente attraverso un semplice calendario. Sì, avete letto bene, vendeva speranza, non almanacchi.

Forse senza rendersene conto, aiutava le persone ad andare oltre, spingendole dalle delusioni e dai dispiaceri della vita vissuta verso la speranza.

Ad aiutarlo a comprendere fu un casuale passante che, con intelligenza e cultura gli fece realizzare che la gente comprava i suoi almanacchi e lunari perché lui vendeva ottimismo e futuro.

Il futuro è attraente perché lo prefiguriamo con l'immaginazione, ci proiettiamo in avanti dando vita alle nostre speranze e alle nostre aspettative.

I Professionisti della Vendita, (molti oggi li definiscono Advisor perché prima di proporre qualsiasi cosa, hanno lo scopo di capire l'interlocutore) sanno bene cos'è un

desiderio d'acquisto, proprio come tutti noi sappiamo riconoscerlo quando abbiamo deciso di comprare qualcosa.

Tecnicamente, il desiderio d'acquisto potremmo definirlo come "la differenza tra lo stato attuale e lo stato desiderato" e questo non sempre è già palesato in noi ma, tutti lo abbiamo. È una questione di visioni. Visioni sulla nostra vita.

Nessun venditore professionista ci proporrà mai qualcosa che non ci serve.

Egli ci aiuterà a chiarire cosa "stiamo cercando" diventando, di fatto "un facilitatore", il nostro facilitatore. Per questo oggi vendere significa sempre più "diventare partner del cliente".

Per fare questo occorrono competenze tecniche e abilità negoziali oltre a grandi capacità relazionali e comunicative.

Chi conosce bene solo il proprio prodotto è un presentatore e come tale è destinato a combattere contro un competitor instancabile che opera 365 giorni su 365, 24 ore su 24 fermandosi quando vuoi e riprendendo quando lo richiedi: **Internet.**

I venditori professionisti uniscono a una solida preparazione di base, un costante studio del mercato, del sociale, delle persone e poi... anche del prodotto perché, dicevamo prima, **chi vende offre soluzioni non prodotti.**

Spesso confondiamo la soluzione con il bisogno. Credetemi nessuno ha bisogno di un'auto.

Molti invece hanno bisogno di spostarsi, di trasportare cose o persone o anche solo di manifestare un proprio status o una propria passione.

Se così non fosse, avremmo tutti lo stesso modello di auto e per giunta dello stesso colore.

Henry Ford, quando nel 1908 produsse la Ford T diceva: "Ogni cliente può ottenere un'auto colorata di qualunque colore desideri, purché sia nero".



La Ford T, la mitica Lizzie come la chiamavano gli americani prodotta solo in colore nero.

Molto è cambiato da allora ecco perché il marketing, a mio avviso, ha la mission di essere un recettore sul mercato per comprendere in anticipo i possibili scenari futuri che scaturiranno dal contesto e dai comportamenti attuali.

Un uomo di marketing vive nel mercato, va in azienda per organizzare ciò che ha imparato e i bisogni che ha rilevato e studia soluzioni che ritornerà a "testare" sul mercato.

L'evoluzione tecnologica ci ha portato ad ascoltare la musica passando dal vinile al cloud.

La musica è il bisogno, il cloud lo strumento.

Il marketing ha seguito lo stesso percorso di crescita, **ha colto i bisogni passando dai venditori di almanacchi al marketing digitale.**

L'evoluzione deve tenere conto del sociale, della tecnologia, dei gusti e dei modi di comunicare della gente comune.

Oggi ad esempio, siamo nell'era dei social network, tutti veniamo "considerati" in termini di followers, di quanti hanno cliccato I LIKE IT sul nostro profilo.

I ragazzi si misurano in numero di amici e chi lavora in termini di contatti, ecco perché generare lead è così importante da essere diventata una professione.

La vendita è comunicazione e chi ha difficoltà a comunicare ha meno possibilità di vendere quindi di soddisfare quei bisogni sui quali psicologi come Maslow, Murray e Heller hanno concentrato la loro attenzione. Il primo ad esempio, nel suo libro *Motivation and Personality* del 1954, riuscì a definire i bisogni mettendoli in ordine gerarchico e dando origine alla Piramide di Maslow.

Vendere per soddisfare bisogni non è una tecnica ma una mission, una specie di "obbligo morale".

Provate a riflettere: se qualcuno un giorno non avesse proposto a una casalinga di "soddisfare il bisogno, magari inconscio, di organizzarsi al meglio nelle faccende domestiche riducendo le attività pesanti che avrebbero nel tempo logorato le sue mani e la sua schiena", oggi non avremmo le lavatrici nelle case o elettrodomestici simili.

Chi propone lavatrici ha più difficoltà di chi offre "organizzazione e salute" e questo approccio logico dovremmo considerarlo ogni giorno perché, che ci piaccia o no, **siamo tutti venditori.**

L'archiviazione elettronica dei documenti rilevanti ai fini tributari



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

Premessa

Il sistema di conservazione sostitutiva è destinato ad assumere un ruolo centrale fra le procedure informatizzate per la gestione dei documenti rilevanti ai fini tributari come fatture, ordini, documenti di trasporto, registri, contratti, corrispondenza, ecc.

Il ricorso a tale metodologia di conservazione sarà infatti via via sempre più frequente nella prassi operativa aziendale, vista anche la recente introduzione dell'obbligo di fatturazione elettronica nei confronti della pubblica amministrazione, che comporta la conservazione elettronica di tali documenti. L'archiviazione sostitutiva dei documenti aventi rilevanza fiscale richiede non solo adeguate conoscenze di tipo specialistico, ma anche una adeguata organizzazione delle risorse aziendali ad esso dedicate. È necessario, infatti, implementare un vero e proprio procedimento che opera secondo un modello organizzativo prescelto e supervisionato dal responsabile della conservazione, nel quale i soggetti che intervengono in ciascuna fase del processo ricoprono lo specifico ruolo affidato e descritto nel manuale della conservazione. Il tutto, inoltre, deve avvenire nel rispetto di regole tecniche ben precise, volte a garantire non solo la conformità agli originali dei documenti archiviati, ma anche la loro leggibilità per tutto il periodo di conservazione.

I requisiti del sistema di conservazione

Il sistema di conservazione deve assicurare:

- l'identificazione certa del soggetto che ha formato il documento;
- l'integrità del documento;
- la leggibilità e l'agevole reperibilità dei documenti e delle informazioni identificative;
- il rispetto delle misure di sicurezza dei dati trattati.

Inoltre, il sistema di conservazione dei documenti informatici deve garantire il rispetto delle regole tecniche contenute negli appositi decreti ministeriali, periodicamente emanati al fine di garantire il dovuto aggiornamento con le tecnologie disponibili sul mercato. Tali regole costituiscono infatti il riferimento specifico per la formazione, l'emissione, la trasmissione, la conservazione, la copia, la duplicazione, la

riproduzione, l'esibizione, la validazione temporale e la sottoscrizione di tutti i documenti informatici che hanno rilevanza ai fini fiscali. Il sistema di conservazione ha ad oggetto i cosiddetti «documenti informatici», categoria che comprende, oltre ai documenti informatici puri, anche le copie informatiche di documenti analogici e le copie per immagine su supporto informatico di documenti analogici. Tali documenti devono avere le seguenti caratteristiche:

- immodificabilità: è la garanzia che il contenuto del documento informatico non sia alterabile nella forma e nel contenuto durante l'intero ciclo di gestione e che tale staticità perduri nella conservazione del documento stesso;
- integrità: è l'insieme delle caratteristiche di un documento informatico che ne dichiarano la qualità di essere completo ed inalterato;
- autenticità: intesa come la garanzia che il documento informatico sia effettivamente ciò che dichiara di essere, senza aver subito alterazioni o modifiche; l'autenticità del documento può essere valutata analizzando l'identità del sottoscrittore e l'integrità del documento informatico;
- leggibilità: è un insieme di caratteristiche tali per cui le informazioni contenute nei documenti informatici sono fruibili durante l'intero ciclo di gestione dei documenti, indipendentemente dall'evolversi del contesto tecnologico di riferimento.

A tal fine, i documenti informatici destinati all'archiviazione devono essere gestiti utilizzando gli specifici formati previsti nelle regole tecniche, tra cui, risultano, ad esempio, i formati pdf, tiff, jpg, xml. In alternativa, è anche possibile utilizzare formati diversi, a patto che la scelta risulti adeguatamente motivata nel manuale di conservazione.

Il sistema di conservazione deve altresì consentire la ricerca e l'estrazione delle informazioni archiviate, almeno in relazione a cognome, nome, denominazione, codice fiscale, partita IVA, data o associazioni logiche di questi ultimi.

Le procedure di archiviazione

Il sistema di conservazione sostitutiva dei documenti può essere implementato all'interno della struttura organizzativa del soggetto che produce i documenti da archiviare, oppure essere affidato, totalmente o parzialmente, in outsourcing ad altri soggetti (cosiddetti «conservatori»). In quest'ultimo caso, deve trattarsi di soggetti che offrono adeguate garanzie orga-

nizzative, tecnologiche e finanziarie, accreditati come conservatori presso l'Agenzia per l'Italia digitale. Indipendentemente dal modello organizzativo prescelto (all'interno dell'azienda o in outsourcing), il sistema di archiviazione si articola in un procedimento nel quale intervengono, con ruoli differenti, i seguenti soggetti:

- il «produttore» dei documenti da archiviare;
- l'«utente», cioè il soggetto che, a vario titolo, fruisce delle informazioni archiviate;
- il «responsabile della conservazione», ovvero il soggetto che definisce e sovrintende a tutte le attività del processo di conservazione.

La conservazione dei documenti aventi rilievo fiscale deve essere completata entro il termine di tre mesi dalla scadenza prevista per la dichiarazione annuale.

Non è più operativo, invece, il termine di archiviazione stabilito per le fatture elettroniche, che doveva avvenire con cadenza quindicinale, tempistica che da tempo era ritenuta troppo stringente dalle aziende coinvolte. Inoltre, è stato abolito il previgente obbligo di invio dell'impronta dell'archivio all'Agenzia delle Entrate. Tuttavia, chi decide di avvalersi della conservazione in modalità elettronica dei documenti dovrà comunicare tale scelta nella dichiarazione dei redditi relativa al periodo di riferimento.

Ulteriori aspetti

A seguito della recente emanazione delle nuove regole tecniche, è previsto che gli attuali sistemi di conservazione dovranno essere aggiornati entro l'11 aprile 2017, secondo un piano dettagliato di aggiornamento da allegare al manuale della conservazione. Fino al completamento dell'aggiornamento, sarà possibile continuare ad applicare le previgenti regole tecniche. Sono inoltre state introdotte queste novità:

- è stata eliminata la previsione che impediva di conservare in formato elettronico i documenti del settore doganale, consentendo così ai contribuenti di dematerializzare anche questo tipo di documenti;
- sono state semplificate le modalità di assolvimento dell'imposta di bollo sui documenti informatici rilevanti ai fini tributari, che ora deve essere versata mediante F24 telematico, entro 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio, con codice tributo 2501;
- le fatture elettroniche emesse con assoggettamento all'imposta di bollo dovranno riportare un richiamo alle nuove modalità di versamento.

Oltre la "Lean Production": applicare il Pensiero Lean all'intero Flusso del Valore



di STEFANO RUFFINI
(Presidente Comitato Scientifico
Laboratorio Lean di ADACI
e Director of Continuous
Improvement di Circor Energy)

Cinquant'anni fa, alla domanda se fosse possibile migliorare ulteriormente i processi produttivi, molti amministratori delegati e manager avrebbero risposto con un secco no. La catena di montaggio, inventata alcuni decenni prima da Henry Ford, sembrava essere uno strumento formidabile al servizio della produzione e, in subordine, dell'acquirente-utente. Fuori da ogni azienda c'era un mercato in piena espansione: milioni di consumatori, il cui reddito era in costante crescita, non chiedevano altro che beni durevoli e di consumo in cui investire i propri introiti.

Più o meno nello stesso periodo, lontano dai riflettori, a Nagoya, in Giappone, Taiichi Ohno e i suoi collaboratori stavano lavorando alla costruzione del Toyota Production System (TPS), il sistema che alcuni decenni più tardi sarebbe diventato famoso in Occidente con il nome di "lean production". I suoi presupposti erano radicalmente diversi: l'asfittico mercato interno giapponese costituiva un vincolo per lo sviluppo delle aziende, oltre che un serio limite per l'applicabilità della catena di montaggio fordista, basata sulla crescita esponenziale dei volumi necessaria ad abbattere i costi unitari.

Solo qualche anno dopo, il panorama economico mondiale sarebbe mutato radicalmente. Nei primi anni Settanta la crisi energetica avrebbe fatto registrare un brusco rallentamento della crescita delle economie occidentali, il primo di una serie che si è protratta fino ai nostri giorni. I grafici Istat del PIL ai prezzi di mercato e dei consumi finali (fig. 1) identificano cinque periodi tra il 1970 e il 2009 in cui il trend di crescita si è arrestato - o peggio - invertito.

All'improvviso il modello fordista sembrava non funzionare più. Quando la dimensione del mercato si riduce e i compratori scarseggiano, per un'azienda è molto pericoloso continuare a produrre volumi elevati di beni, nella (falsa) convinzione che ciò minimizzi il costo unitario.

Una trasformazione epocale era alle porte: l'utente-bruco, al quale le imprese potevano propinare prodotti di qualità mediocre ad un prezzo spesso ingiustificato, iniziava

la sua trasformazione in cliente-farfalla, conscio del proprio potere contrattuale, di quello che l'economista Paul Samuelson avrebbe chiamato il potere del "voto col portafoglio". La metamorfosi non è durata pochi giorni o qualche mese come nel caso dei lepidotteri, ma ha segnato la fortuna delle aziende che hanno saputo adattarsi al mutamento e il destino di quelle che hanno tentato disperatamente di resistervi. Dopo quarant'anni, la trasformazione è ancora in corso.

Oggi sappiamo che – a parità di output – un sistema lean richiede meno risorse e quindi si adatta meglio ai periodi in cui il mercato richiede beni con bassi volumi ed elevata varietà, nozione per nulla nota in Occidente all'inizio degli anni Settanta. Citando Spencer Johnson, all'epoca veniva davvero spontaneo domandarsi chi avesse avuto l'ardire di "spostare il mio formaggio".

Di lì a poco, il mondo produttivo occidentale si sarebbe affrettato a studiare il Toyota Production System e a importare quelle che i detrattori chiamavano con sprezzo le "giapponeserie". Tuttavia il focus era principalmente sugli strumenti: le aziende dovettero imparare a misurarsi con parole esotiche come *kanban*, *just-in-time*, *kaizen* e *andon*. La cultura del cliente al primo posto, del miglioramento continuo dei processi non produttivi, l'interconnessione della strategia con le attività quotidiane (quella che oggi chiameremmo *hoshin kanri* o *strategy deployment*) erano di là da venire.

Ma le magnifiche sorti e progressive della lean production erano ormai decantate da molti accademici e da qualche manager: in alcuni reparti produttivi europei ed americani, manipoli di sperimentatori si affannavano ad introdurre i cartellini kanban, a delimitare visivamente le aree di stoccaggio e le zone produttive, a promuovere il concetto di qualità direttamente nel processo produttivo, sottraendolo al rassicurante abbraccio degli arcigni addetti al controllo di fine linea.

Mentre la maggior parte delle aziende occidentali ancora ricercava il mito e miraggio della "fabbrica a luci spente", quella in cui l'automazione era talmente avanzata da non richiedere l'intervento umano, si faceva strada una corrente minoritaria, portabandiera della lean production, una filosofia basata sull'implementazione di processi standardizzati, ma con al centro persone in carne e ossa, non robot antropomorfi.

Trenta anni di quotidiana applicazione dei principi lean hanno consentito di sfatare diversi miti, da quello che la lean production sia una sofisticazione per giapponesi – perché "noi siamo diversi" – a quello che recita che la lean production è utile solo nelle grandi aziende, quando il punto di forza delle PMI è nelle piccole serie e nella produzione a commessa.

Oggi nessuno parla più di "fabbrica a luci spente", mentre imprese, librerie, convegni e sessioni di training sono colme di riferimenti al lean thinking. Ma c'è di più: tren-



Fig. 1 - PIL ai prezzi di mercato, consumi finali e investimenti fissi lordi, anni 1970-2009 (valori a prezzi concatenati in milioni di euro).

Fonte: Istat, conti economici nazionali.

ta anni di ottimizzazione lean in produzione hanno impietosamente evidenziato i limiti delle altre aree aziendali, spesso ancora gestite in maniera (troppo) tradizionale. Eliminando le proprie sacche di inefficienza, la produzione si è trasformata nel luogo principe in cui toccare con mano gli sprechi generati nel resto dell'azienda.

Sprechi tristemente famosi, perché quotidianamente sotto gli occhi di tutti: componenti che non si accoppiano, distinte base errate, forniture consegnate in ritardo, elevati costi di garanzia dovuti a difetti di progettazione o a scarsa qualità dei componenti, differenze inventariali, solo per citarne alcuni.

Proprio nel momento in cui le aziende stavano mietendo i meriti della lean production, il mercato già poneva nuove sfide. Il rapporto diretti/indiretti virava drammaticamente a favore di questi ultimi, la maggioranza dei costi e – con essi delle aree di miglioramento – si stava velocemente spostando fuori dai reparti produttivi. Continuare ad ottimizzare la produzione avrebbe portato vantaggi marginali se non fossero state coinvolte anche le altre funzioni aziendali, dall'ingegneria agli acquisti, dalla finanza alle vendite.

Nel momento del dubbio, l'Occidente si rivolse di nuovo al Toyota Production System in cerca di ispirazione, scoprendo che il lean thinking è ben più articolato e complesso della sola lean production. Di qui la necessità di collegare senza soluzione di continuità tutte le funzioni aziendali, di qui l'urgenza con cui l'ufficio acquisti viene chiamato a partecipare da protagonista a questa nuova sfida.

Autorevoli istituzioni internazionali, tra cui il prestigioso McKinsey Global Institute, sostengono che il lean thinking debba ancora dispiegare buona parte del suo potenziale, a patto, però, di rivedere alcuni paradigmi, primo fra tutti quello di virare l'attenzione dalla produzione all'intero sistema azienda. La sfida dei prossimi anni sarà incentrata sull'adozione della filosofia lean lungo tutto il flusso del valore, dal fornitore di materia prima al partner logistico che consegna il prodotto finito al cliente.

La competizione è già iniziata e la posta in palio è decisamente alta: l'ufficio acquisti, da sempre uno dei pilastri su cui si fondano le nostre imprese, può e deve partecipare da protagonista.

Le sfide dell'innovazione a supporto del business: Big Data



di FABIO GHI
(Amministratore Delegato
Bios Management)

Il **valore strategico** della **gestione efficiente dei dati** è diventato un elemento chiave per la crescita dell'impresa, lo sviluppo di nuovi segmenti di mercato e l'innovazione di prodotto: di fatto i dati stanno cambiando il modo in cui vengono prese le decisioni aziendali.

Un recente studio dell'*Economist Intelligence Unit* mette in evidenza come molti dirigenti aziendali siano ormai consapevoli del fatto che i volumi di dati, il moltiplicarsi delle fonti che li generano e gli strumenti per analizzarli, stanno trasformando i processi decisionali.

Il cosiddetto *Information Overload* è una delle principali sfide che le aziende si trovano ad affrontare: se in passato prendere decisioni era difficile a causa dell'insufficienza di dati, oggi il problema è che le informazioni sono troppe.

La metà del campione di indagine è convinta che le tecnologie innovative che integrano funzionalità per la gestione e l'analisi dei dati stiano migliorando la capacità dei dipendenti di prendere decisioni.

I dirigenti citano i *data analytics* in cima alla lista delle tecnologie in grado di valorizzare l'intuizione e l'immaginazione nel posto di lavoro.

Si tratta soprattutto di una sfida cognitiva piuttosto che tecnologica: in che modo le persone possono dare un significato ai dati? Prendere le corrette decisioni di business è il principale obiettivo di un dirigente.

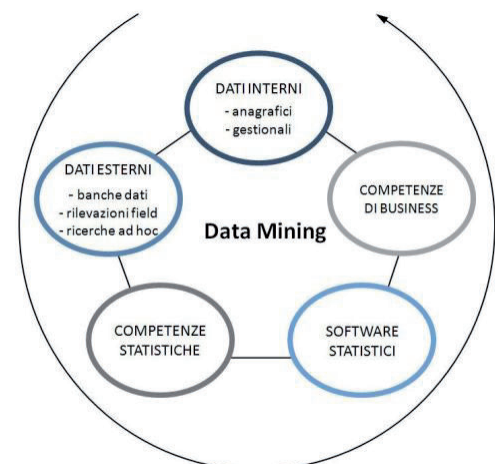
Sempre più spesso è diventato indispensabile realizzare progetti innovativi e customizzati che, partendo dai dati, li trasformano in informazioni, valorizzando risorse, processi e tecnologie.

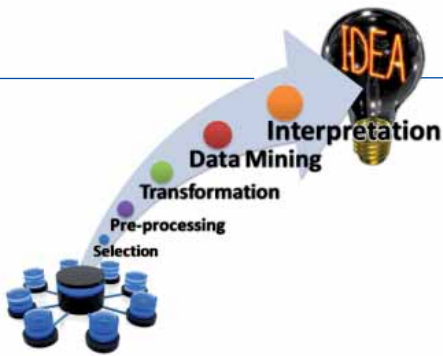
Il supporto di queste ultime

è infatti fondamentale per prendere decisioni importanti, ma lo sono altrettanto l'immaginazione e l'intuizione delle persone.

Le tecnologie sono fondamentali per prendere decisioni importanti laddove siano indirizzate da una chiara visione delle priorità e degli obiettivi. L'Information Technology deve essere in grado di recepire le istanze del business e tradurle in soluzioni tecniche efficaci.

Il *Data Mining* è la disciplina che studia le tecniche informatiche avanzate per analizzare i dati a disposizione delle aziende ai fini di aumentarne la competitività e migliorare la comprensione di fenomeni di interesse. La maggior parte delle aziende dispone oggi di enormi basi dati che costituiscono una potenziale miniera di informazioni molto utili. Queste tecniche di





analisi fanno emergere le tendenze, le relazioni tra i dati, le ragioni legate al manifestarsi dei fenomeni. Quindi, evidenziano non solo cosa sta accadendo, ma anche perchè.

Le potenziali applicazioni in ambito aziendale ricoprono aree sempre più vaste che vanno dall'analisi dei mercati di sbocco, all'analisi e gestione del rischio, al riconoscimento e la gestione delle frodi fino all'analisi dei testi e delle pagine web. In campo economico-finanziario, le principali applicazioni sono:

- **Segmentazione della clientela** (database marketing): applicazione di tecniche di clustering per individuare i raggruppamenti impliciti nei dati, omogenei in termini di comportamento d'acquisto e di caratteristiche socio-demografiche
- **Churn analysis**: applicazione di tecniche previsive per individuare i clienti a rischio di abbandono
- **Analisi delle associazioni** (market basket analysis): individuazione dei prodotti acquistati congiuntamente
- **Cross-selling**: per individuare le possibilità di vendita incrociata / incrementale
- **Fraud Detection**: riconoscimento e gestione delle frodi per individuare i comportamenti illegittimi
- **Credit Scoring**: valutare la solvibilità e quindi l'affidabilità creditizia
- **Web**: analizzare le dinamiche di visita del sito e le dinamiche di acquisto

Bios Management partendo dalla convinzione che la disponibilità e fruibilità del dato siano aspetti determinanti per un efficace ed efficiente modello di governance aziendale, sia in termini di know how propedeutico alle scelte aziendali sia in termini di time to market, **ha sviluppato competenze sul campo con i propri clienti relativamente a:**

- **integrazione e storicizzazione delle fonti dati interne ed esterne all'azienda in ambienti tecnici diversificati,**
- **sviluppo di indicatori di performance per gli ambiti di intervento di interesse (ad esempio: produzione, costi, performance operativa di reparto),**

- **sviluppo ed integrazione nei flussi operativi e decisionali di modelli statistici predittivi (in base ad indicatori comportamentali),**
- **definizione del modello evolutivo di integrazione fra analisi basate sui dati e processi decisionali.**

Ogni progetto inizia sempre dalla definizione degli obiettivi dell'analisi per comprendere le specificità del Business in cui opera e le sue esigenze.

Si procede poi con le seguenti fasi:

- Individuazione delle fonti di dati
- Estrazione / acquisizione dei dati (ed integrazione, se provenienti da fonti o data base diversi)
- Pre-processing (Pulizia dei dati - Analisi esplorative - Selezione - Trasformazione)
- Data Mining (Scelta dell'algoritmo - Indi-

viduazione dei parametri - Elaborazione - Valutazione del modello)

- Interpretazione / valutazione dei risultati
- Rappresentazione dei risultati

L'applicazione di tecniche di data mining, sfruttando appieno la ricchezza informativa insita nel patrimonio di dati disponibili, consente di acquisire un effettivo vantaggio competitivo. La conoscenza delle diverse tipologie di comportamento presenti all'interno della propria clientela, delle regole che governano l'acquisto di un prodotto, delle strategie della concorrenza, così come l'individuazione tempestiva di nuove nicchie di mercato, di nuovi potenziali concorrenti, di innovazioni tecnologiche che avranno un impatto nel proprio campo di attività, sono elementi irrinunciabili per la sopravvivenza in mercati altamente competitivi e in rapida evoluzione.

Avere un consulente che ti aiuti nelle scelte strategiche della tua azienda a volte può fare la differenza. Gestire l'azienda in modo più puntuale, consapevole e strutturato non è impossibile.

Unionfidi opera con 65 istituzioni finanziarie convenzionate (banche, società di leasing e factoring), con operatività a livello nazionale e locale. È iscritto nell'elenco degli intermediari vigilati da Banca d'Italia ed in quanto tale le proprie garanzie sono "Basilea compliant" con beneficio per la PMI



GARANZIE SUI FINANZIAMENTI. CONSULENZA SU FINANZA AZIENDALE E AGEVOLATA

www.unionfidi.com • www.finindustria.com

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

socio in termini di maggior accesso al credito ed a migliori condizioni.

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

UNIONFIDI S.C. Sede Centrale: Via Nizza 262/56 - 10126 Torino
Tel. 011 2272411 Fax 011 2272455 - info@unionfidi.com - www.unionfidi.com

FININDUSTRIA S.r.l. Sede Centrale: Via Nizza 262/56 - 10126 Torino
Tel. 011 2272511 Fax 011 2272555 - info@unionfidi.com - www.finindustria.com

ALESSANDRIA Tel. 0131 68.86.4

ASTI Tel. 0141 43.69.65

BIELLA Tel. 015 35.51.39

BRESCIA Tel. 030 83.60.696

CASALE M.to (AL) Tel. 0142 44.43.19

CUNEO Tel. 0171 69.33.69

IVREA (TO) Tel. 0125 19.63.379

NOVARA Tel. 0321 33.16.52

RHO (MI) Tel. 02 36.54.13.62

VERBANIA Tel. 0323 40.24.46

Le start-up innovative: incentivi fiscali per chi investe



TOMMASO DI TANNO
(Studio Legale Tributario
Di Tanno & Associati)

La rivoluzione industriale delle start-up innovative

Una delle novità legislative più interessanti che negli due anni sta scuotendo il tessuto imprenditoriale italiano riguarda l'introduzione, ad opera del DL 179/2012 (cd. «Decreto Crescita Bis»), delle start-up innovative, società con particolari caratteristiche a livello di compagine societaria, *governance* e soprattutto di ambito operativo. Le start-up innovative, infatti, si caratterizzano per la particolarità del proprio oggetto sociale potendo essere considerate come tali solo le società di capitali che si occupano dello sviluppo, della produzione e della commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico. Grazie alle significative misure agevolative previste dal legislatore per promuovere l'investimento nel settore dell'innovazione tecnologica, della scienza dei materiali, dell'Ict e della biologia l'Italia sta diventando passo dopo passo un paese sempre più attraente per aprire un'impresa start-up. Le start-up innovative attualmente iscritte nell'apposito registro delle Camere di Commercio hanno infatti già raggiunto quota 3006: al top delle iscrizioni ci sono la Lombardia con 649 start-up, seguita a debita distanza dall'Emilia-Romagna con 328 iscrizioni e dal Lazio con 294. In coda la Basilicata con 18 start-up, il Molise con 14 e la Valle D'Aosta con 5 iscrizioni nel Registro (dati ufficiali delle Camere di Commercio aggiornati all'8.12.2014). C'è ancora molto da fare ma è già un buon punto di partenza che consente all'Italia di essere considerata ad esempio più attraente della vicina Francia.

Start-up innovativa ed incubatore certificato: cosa sono e a cosa servono

L'art. 25 del DL 179/2012 definisce la start-up innovativa come una società di capitali, di diritto italiano oppure una Societas Europea, le cui azioni o quote non sono quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione. Vi rientrano, pertanto, sia le S.r.l. (compresa la nuova forma di S.r.l. semplificata o a capitale ridotto), sia le S.p.A., le S.a.p.a. e le società cooperative. La società per essere definitiva start-up, oltre a dover operare nel settore dell'innovazione tecnologica, deve possedere i seguenti requisiti: *(i)* deve essere costituita e operare da non più di 48 mesi; *(ii)* deve avere la sede principale dei propri affari ed interessi in Italia, ovvero, in un paese dell'Unione europea

purché in questo caso svolga un'attività anche in Italia mediante stabile organizzazione; *(iii)* il totale del valore della produzione annua, a partire dal secondo anno di attività, non deve superare i 5 milioni di euro; *(iv)* non deve distribuire o aver distribuito utili ed, infine, *(v)* non deve essere stata costituita per effetto di un'operazione di fusione, scissione societaria o a seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda. Inoltre, la start-up innovativa deve soddisfare almeno uno dei seguenti criteri: *a)* sostenere spese di ricerca e sviluppo in misura pari o superiore al 15% del maggiore importo tra il costo ed il valore della produzione; *b)* impiegare personale altamente qualificato o *c)* essere titolare o depositaria o licenziataria di almeno una privativa industriale relativa ad una invenzione industriale, biotecnologica ecc. purché tali privative siano direttamente afferenti all'oggetto sociale e all'attività dell'impresa. Accanto alle start-up innovative il DL 78/2012 ha introdotto anche la figura dell'incubatore certificato: trattasi di una società di capitali che offre servizi per sostenere la nascita e lo sviluppo di start-up innovative (a tal fine il legislatore ha previsto che tale società debba avere necessariamente strutture logistiche adeguate per lo sviluppo delle varie attività di ricerca, una *governance* di riconosciuta competenza in materia di impresa ed innovazione, regolari rapporti di collaborazione con università e centri di ricerca nonché un'adeguata e comprovata esperienza nell'attività di sostegno a start-up innovative).

Incentivi fiscali per le società e gli investitori

Al di là delle importanti agevolazioni in materia di diritto societario è sicuramente la leva fiscale lo strumento principale utilizzato dal legislatore per promuovere la nascita e lo sviluppo delle start-up innovative. Gli incentivi fiscali (entrati a pieno regime solo all'inizio di quest'anno con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del DM del 30.01.2014) sono diretti tanto alle società quanto a chi investe nel capitale di questi particolari soggetti. In primo luogo start-up ed incubatori beneficiano di un canale d'accesso privilegiato al credito d'imposta per le assunzioni di personale altamente qualificato e, alle sole start-up, non si applica la disciplina sulle società di comodo. Inoltre start-up ed incubatori certificati possono attribuire ai propri amministratori, dipendenti o collaboratori continuativi, strumenti finanziari, opzioni per l'acquisto di strumenti finanziari e «altri diritti» senza che questi contribuiscano a determinare reddito imponibile, sia sul piano fiscale che su quello previdenziale, a condizione che tali strumenti finanziari o diritti non siano riacquistati dalla

start-up innovativa o dall'incubatore certificato, dalla società emittente o da qualsiasi soggetto riconducibile (in termini di controllo) alla start-up o all'incubatore certificato. Per incentivare l'investimento nel capitale delle start-up sono previsti importanti incentivi per gli anni 2013, 2014, 2015 e 2016: per le persone fisiche (che investano direttamente o per il tramite di organismi specifici) è accordata una detrazione d'imposta pari al 19% della somma impiegata (con investimento massimo fissato a 500.000 euro con una durata di minimo due anni) aumentata al 25% per investimenti nelle start-up a vocazione sociale e in quelle che sviluppano e commercializzano in esclusiva prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico in campo energetico. Con una deroga rispetto alle norme sulla determinazione del reddito dei soggetti Irpef, questa detrazione, se supera l'imposta lorda di periodo (al netto di eventuali altre detrazioni) può essere riportata a nuovo entro il terzo periodo d'imposta successivo. Un beneficio analogo spetta alle società che investono nel capitale delle start-up innovative. In questo caso, la detrazione viene sostituita con una deduzione dal reddito imponibile pari al 20% della somma investita (con limite fissato a 1,8 milioni di euro). Anche in questa ipotesi, la percentuale (di deduzione) è aumentata al 27% per gli investimenti nelle start-up innovative a vocazione sociale e in quelle dei prodotti innovativi in campo energetico. Per le società e per gli enti che partecipano al consolidato nazionale l'eccedenza è ammessa in deduzione dal reddito complessivo globale di gruppo dichiarato fino a concorrenza dello stesso. L'eccedenza che non trova capienza è computata in aumento dell'importo deducibile dal reddito complessivo dei periodi di imposta successivi, ma non oltre il terzo, dichiarato dalle singole società fino a concorrenza del suo ammontare. Chi decide di investire in start-up deve tuttavia prestare particolare attenzione al settore di riferimento e allo status finanziario dell'impresa destinataria. Sono escluse, infatti, le imprese di costruzione navale, produttrici di acciaio e carbone, nonché quelle "in difficoltà" (vedi normativa comunitaria).

Le agevolazioni «a tempo» non aiutano gli investimenti

Gli incentivi fiscali risultano conclusivamente interessanti e rendono l'affare «start-up» appetibile sia per le società che per gli investitori persone fisiche. Discutibile è, invece, la transitorietà dei benefici. Le agevolazioni «a tempo» non sembrano, infatti, sufficienti a garantire la continuità e per certi versi l'assiduità che richiede l'attuazione di una politica concreta di ammodernamento dell'imprenditoria italiana.

Il patrimonio aziendale dei beni immateriali, la loro valorizzazione e tutela



di MARGHERITA BARIÈ
(socio di Carnelutti
Studio Legale Associato)

Recessione e globalizzazione sono parole con cui ci confrontiamo tutti i giorni. L'economia italiana continua a contrarsi e le aziende non riescono a ripartire.

Siamo in sostanza un paese povero di beni materiali, ma ricco di beni intangibili (Moda, *Know How*, cultura e tradizione). In questo periodo storico, caratterizzato da una crisi globale, le aziende cercano di innovare i propri prodotti o servizi in maniera da acquisire un'identità sul mercato che possa portare ad una espansione della clientela.

Si può innovare, semplicemente, cercando di **individuare, valorizzare e tutelare il proprio patrimonio di beni immateriali.**

La categoria dei **beni materiali** è formata da assets tangibili, mentre quella dei **beni immateriali** da segni distintivi quali: marchi registrati, brevetti e modelli, *Know-How* e informazioni confidenziali, nonché dalle opere dell'ingegno. Si tratta di beni incorporei che assurgono propriamente a nuovo bene nel momento in cui si estrinsecano in un elemento materiale e assumono la qualità di bene giuridico allorché riconosciuti dall'ordinamento come oggetto di una tutela specifica. Ciò avviene, per esempio, per le creazioni intellettuali attinenti al mondo della cultura, al mondo della tecnica e all'identità commerciale dell'impresa, a condizione, però, che presentino i requisiti cui la legge subordina l'applicazione della corrispondente normativa.

La valutazione economica di tale categoria, si fonda non sul bene immateriale in quanto tale, ma sulla sua traduzione (mediante pubblicazione, brevettazione o semplice utilizzazione) in una forma dotata di carattere creativo, riproducibile in un numero indefinito di esemplari.

Si tratta, in altre parole, di entità che costituiscono delle nuove forme di ricchezza, tanto da far registrare, con l'evoluzione delle moderne economie capitalistiche, una forte pressione affinché ne venisse riconosciuta la tutela. A livello normativo, gli assets immateriali vengono ricompresi nella proprietà industriale ovvero nella proprietà letteraria e artistica (diritto d'autore), che costituiscono la proprietà intellettuale.

Con l'espressione proprietà intellettuale ci si riferisce all'insieme dei diritti, i cosiddetti Intellectual Property Rights (IPR) di carattere:

- personale, ovvero il diritto morale di essere riconosciuto autore dell'opera o ideatore della soluzione tecnica o del marchio, che è un diritto personalissimo e inalienabile;
- patrimoniale, connessi allo sfruttamento economico del risultato della propria attività creativa, che è invece un diritto disponibile e trasmissibile.

Le opere dell'ingegno umano, per la loro stessa natura e per le norme che le disciplinano, sono classificabili in tre macro categorie:

- opere dell'ingegno creativo, che fanno riferimento al mondo dell'arte e della cultura (opere letterarie, spettacoli teatrali, cinematografici e televisivi, fotografie, quadri, progetti di architettura, schemi organizzativi, ecc.);
- segni distintivi, quali marchio, ditta, insegna, indicazione geografica, denominazione d'origine;
- innovazioni tecniche e di design, che hanno per oggetto invenzioni, modelli di utilità, disegni e modelli industriali, topografie dei prodotti a semiconduttori, nuove varietà vegetali.

Nella categoria di beni immateriali rientrano, come si è accennato, i marchi, i brevetti i disegni e i modelli, i modelli di utilità, le nuove varietà vegetali e le topografie dei semiconduttori e il *Know How*, le opere dell'ingegno, le banche di dati, le raccolte etc.

Tra i più noti beni immateriali vi sono i marchi e i brevetti. Questi godono, nel nostro ordinamento una tutela speciale, quella dell'utilizzo esclusivo.

Infatti, attribuendo all'imprenditore il diritto esclusivo di valersi del suo segno, ovvero dell'invenzione dallo stesso elaborata, si vuole che egli sia riconosciuto e riconoscibile sul mercato per la propria produzione e si vuole che altri non possano trarre profitto dal suo comportamento / credito.

Si viene a creare pertanto intorno all'imprenditore una sfera di protezione che tende a far sì che i frutti del suo lavoro non possano venirgli sottratti o utilizzati da altri, tanto che spesso si parla di un potere monopolistico riconosciuto dall'Ordinamento giuridico a coloro che dimostrano di possedere i requisiti per la concessione di un valido titolo di privativa.

Stiamo parlando dei marchi e dei brevetti o modelli registrati. **Dove la registrazione conferisce ai segni questo carattere di esclusività.**

L'art. 2 CPI precisa che i diritti di proprietà industriale si acquistano mediante brevetto, registrazione o negli altri modi previsti dal Codice stesso.

In particolare sono oggetto di **brevettazione** le invenzioni, i modelli di utilità, le nuove varietà vegetali, mentre si parla di **registrazione** per i marchi, i disegni e modelli, le topografie dei prodotti a semiconduttori.

I segni distintivi diversi dal marchio registrato, le informazioni aziendali riservate, le indicazioni geografiche e le denominazioni di origine sono invece protetti quando ricorrono i presupposti di legge. È interessante rilevare come il testo unico sulla proprietà industriale distingua tra "diritti titolati" (originati dalla brevettazione o registrazione) e "diritti non titolati", che sorgono in presenza di determinati presupposti. Segreti aziendali, marchio non registrato, denominazioni d'origine sono stati sempre disciplinati dalle norme sulla concorrenza sleale e il loro inserimento nel CPI ne ha rafforzato la tutela come "diritti non titolati"

I diritti esclusivi che conferiscono la brevettazione e la registrazione sono rilasciati dall'UIBM - Ufficio Italiano Brevetti e Marchi, su domanda dell'interessato e previa verifica della sussistenza dei requisiti previsti dalla legge. Il documento, che a seconda dei casi prende il nome di "brevetto" o "registrazione", è un atto amministrativo avente una duplice natura:

- **dichiarativa**, perché presuppone la sussistenza di certi requisiti;
- **costitutiva**, in quanto conferisce nuovi diritti al titolare.

Sulla base degli specifici assets immateriali e delle esigenze che il titolare degli stessi desidera perseguire, esistono diverse possibilità di sfruttamento economico. In particolare:

1) Cessione di diritti e accordi di licenza

Una corretta strategia di gestione degli assets immateriali deve implicare, oltre al diretto esercizio dei diritti di sfruttamento economico (ad esempio distribuire direttamente l'opera dell'ingegno, commercializzare l'invenzione oggetto del brevetto,

utilizzare il disegno/modello, apporre il marchio sui propri prodotti, ecc.), anche la stipulazione di accordi di cessione o di licenza, ovvero accordi che consentano al titolare di trarre vantaggio dal proprio assets immateriale senza doversi necessariamente occupare degli aspetti relativi alla produzione che implicano necessariamente delle scelte di carattere imprenditoriale. La possibilità di cedere o trasferire in licenza un bene immateriale riguarda tutti gli assets, inclusi quelli non soggetti alla registrazione.

Il contratto di cessione dei diritti di proprietà industriale è un accordo attraverso cui il titolare cede a un terzo tutti o alcuni diritti di sfruttamento economico (sono esclusi i diritti morali), a fronte del riconoscimento di un corrispettivo versato in un'unica soluzione o frazionato nel tempo. Così operando, il titolare/cedente si spoglia della titolarità di tali diritti che vengono, invece, acquisiti dal cessionario.

Con gli accordi di licenza, invece, il titolare di un diritto di proprietà industriale (licenziante) concede a un altro soggetto (licenziatario), per un periodo di tempo predefinito, il diritto di esercitare determinati diritti – quali quello di apporre il marchio del titolare sui propri prodotti, il diritto di commercializzare l'invenzione coperta da brevetto, e così via – dietro versamento di un corrispettivo, che include solitamente una parte fissa e una parte variabile commisurata alle transazioni commerciali conseguite dal licenziatario grazie alla licenza (royalty). La titolarità del diritto rimane in ogni caso in capo al licenziante.

Sia nel caso di cessione che nell'ipotesi di una licenza, si presenta per il titolare l'opportunità di trarre beneficio, anche economico, attraverso lo sfruttamento commerciale dei propri assets immateriali. Nel caso concreto, la migliore strategia deve essere valutata tenendo in considerazione gli specifici obiettivi da raggiungere. In ogni caso tutto dipenderà dalla protezione di cui beneficiano i diritti del titolare: maggiore è l'estensione, maggiori saranno le possibilità di valorizzazione commerciale. Per esempio, qualora il titolare abbia protetto un marchio solo con la registrazione italiana, non potrà concedere in licenza il marchio per il territorio francese. Ove, al contrario, abbia ottenuto una registrazione comunitaria, potrà stipulare lo stesso accordo di licenza non solo per il territorio italiano ma anche per tutto quello comunitario.

Quanto alla forma dell'accordo di licenza è sempre consigliabile redigere un accordo

per iscritto, anche se la giurisprudenza riconosce la possibilità di effettuarla anche in forma verbale.

Il contratto di licenza di marchio è libero nelle forme e può essere stipulato tanto verbalmente, quanto attraverso la messa in atto di comportamenti concludenti, la cui prova può essere raggiunta anche a mezzo di testimoni o di presunzioni (nella specie l'esistenza di una licenza è stata affermata in via presuntiva in quanto la titolare dei marchi era controllata al novanta per cento della società che si presentava come licenziataria, le due società appartenevano al medesimo gruppo e avevano agito congiuntamente in giudizio) (cfr. Corte d'Appello di Milano, 17-09-2008 Giur. dir. ind., 2009, 493).

2) Trasferimento di tecnologia e tutela del Know-How

Investire nella ricerca e nell'innovazione non solo attribuisce un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti, ma consente alle imprese anche la possibilità di sfruttarne commercialmente i risultati. Oltre alle opportunità offerte dallo sfruttamento di registrazioni e brevetti (principalmente attraverso contratti di licenza), le imprese possono infatti sfruttare il proprio know-how, ovvero quelle innovazioni e conoscenze – anche se spesso non soddisfano i requisiti per la brevettazione – che rivestono un'importanza strategica decisiva. Il know-how comprende conoscenze industriali (quali la temperatura ottimale per compiere un determinato processo o la configurazione ottimale di un sistema informatico ecc.) e conoscenze commerciali quali la conoscenza di referenti affidabili in mercati esteri, le liste dei clienti e le loro preferenze, prassi amministrative locali, efficaci strategie pubblicitarie e così via.

I segreti commerciali sono importanti anche per tutelare l'innovazione non tecnologica. Il settore dei servizi, che rappresenta circa il 70% del PIL dell'UE, è estremamente dinamico, e il suo dinamismo dipende dalla creazione di conoscenze innovative. Pur non essendo protetti come i diritti di proprietà intellettuale classici, i segreti commerciali sono tuttavia un importante strumento complementare per la necessaria appropriazione del patrimonio intellettuale, che è il motore dell'economia della conoscenza del XXI secolo.

Il detentore di un segreto commerciale non gode di diritti esclusivi sulle informazioni coperte dal segreto commerciale. Ciò significa che i concorrenti sono liberi di svilup-

pare e utilizzare le stesse soluzioni oppure soluzioni simili o alternative, mettendosi quindi in concorrenza sul piano dell'innovazione, ma non devono frodare, rubare o ingannare al fine di ottenere informazioni confidenziali sviluppate da altri.

Il rischio che le informazioni e know-how riservati (segreti commerciali) siano soggetti a furto, spionaggio o altre tecniche di appropriazione illecita è aumentata - e continua ad aumentare - per effetto della globalizzazione, dell'esternalizzazione (outsourcing), delle catene di approvvigionamento più lunghe ecc.

Risulta inoltre aumentato il rischio che i segreti commerciali rubati vengano usati nei paesi terzi per produrre merci costituenti violazione, che poi si trovano in concorrenza all'interno dell'UE con le merci prodotte dalla vittima dell'appropriazione illecita.

Il nostro ordinamento prevede una tutela sia per le informazioni industriali sia per quelle commerciali. Le prime sono tutelate anche a livello penale dagli artt. 622 c.c. (reato della rivelazione di segreto professionale), e dall'art. 622 c.p. (rivelazione di segreti scientifici o industriali), entrambe perseguibili a querela di parte. Le seconde sono tutelabili sia che si tratti di informazioni commerciali sia che si tratti di informazioni industriali quando ricorrono determinati requisiti.

Tali informazioni sono protette dalla disciplina del cosiddetto segreto industriale previsto dagli artt. 98 e 99 del CPI e nulla vieta alle imprese di sfruttarle commercialmente mediante appositi accordi volti a trasferire tecnologie o conoscenze (anche attraverso contratti di franchising) o ad organizzare corsi di formazione per dipendenti di altre imprese.

Si pone quindi l'importanza di tutelare queste informazioni non brevettabili, il c.d. *know how*: esso costituisce concretamente lo strumento che assicura alla Società il vantaggio competitivo rispetto agli altri soggetti concorrenti operanti nel medesimo mercato ed è pertanto un bene da proteggere.

La diffusione, o anche solo la parziale divulgazione delle informazioni di cui sopra, causerebbe un danno grave ed in alcuni casi irreparabile per la società stessa; un danno peraltro di non facile quantificazione economica, in quanto si tradurrebbe in una perdita di competitività sul mercato con ogni ulteriore immaginabile conseguenza.

Per ovviare a tale problema, l'Azienda può applicare una procedura che riunisce una serie di misure di salvaguardia rivolte sia all'interno che all'esterno dell'Azienda.

Si tratta di regole di condotta che dovranno essere utilizzate al fine di disciplinare la circolazione delle informazioni segrete e riservate all'interno della società, nonché le procedure per evitare che qualsiasi fuoriuscita delle stesse, accidentale o volontaria, possa causare danni alla società.

Viene quindi implementato nella società un **manuale** in cui vengono innanzitutto individuate le informazioni oggetto di tutela, i soggetti che devono attenersi alle regole di condotta, nonché la specifica previsione dei doveri che gli stessi soggetti si assumeranno con la presa di conoscenza di dette regole.

In alcuni casi, si interviene anche sul sistema informatico applicando alcuni accorgimenti per concentrare la circolazione delle informazioni riservate nelle mani di quelle "figure chiave" all'interno dell'azienda che si sono appunto impegnate al rispetto degli obblighi di riservatezza. Ciò premesso, è in ogni caso evidente che non esiste un sistema per evitare in assoluto che tali informazioni "escano" dall'azienda, ma l'applicazione di questa procedura permette di "mappare" le informazioni riservate e la loro titolarità in termini di originaria creazione.

Pertanto, l'Azienda avrà la possibilità di dimostrare che le informazioni riservate nelle mani di un concorrente sono state ideate e create all'interno dell'Azienda e tutelate con mezzi adeguati a tenerle appunto segrete. Ciò è quanto richiede oggi il nostro ordinamento, il quale prevede che le **informazioni tecniche, aziendali, di natura finanziaria, commerciale, di marketing o strategiche** sono segrete, e quindi suscettibili di tutela se:

- non sono nel loro insieme, o nella precisa configurazione e combinazione dei loro elementi, generalmente note o facilmente accessibili agli esperti ed operatori del settore;
- hanno valore economico in quanto, appunto, segrete;
- sono sottoposte, da parte delle persone al cui legittimo controllo sono soggette, a misure adeguate a mantenerle segrete.

Un'ultima precisazione è doverosa. Non è infatti necessario che ogni singola informazione sia **non nota** e **non conosciuta**. È necessario, però, che il **loro insieme organico** sia frutto di un'elaborazione dell'a-

zienda: proprio in questo modo la singola informazione acquisisce un valore economico aggiuntivo rispetto ai singoli elementi (noti) che lo compongono.

Vi sono numerose pronunce giurisprudenziale in tema.

Ad esempio, il Tribunale di Bologna (sentenza del 20-03-2008 in Giur. dir. ind., 2009, 367) ha affermato che *"La tutela delle informazioni segrete va riservata agli elementi qualificati dalla coesistenza dei requisiti imposti dal 1° comma (punti a, b, c) dell'art. 98 cpi; pertanto: a) deve trattarsi di dati la cui raccolta richieda sforzi superiori a quelli imposti da una accurata ricerca in letteratura, aventi ad oggetto notizie accumulate con lavoro individuale o di équipe, non surrogabile tramite la consultazione di materiali ed esperienze esterne; b) lo sforzo «notevole» richiesto per la valida elaborazione di una «notizia segreta» deve poi corrispondere alla necessità di un impegno economico almeno pari quando un terzo estraneo voglia altrimenti «duplicarla», mentre l'illiceità della condotta concorrenziale va esclusa allorché si tratti di elementi consueti e tipici per quella categoria di prodotti o servizi; c) lo sfruttamento delle «informazioni aziendali» non implica di per sé la contemporanea inosservanza del precetto ex art. 98 cpi e quindi, mentre le violazioni del fair play commerciale sanzionate dall'art. 2598 c.c. possono risolversi - ma non sempre - anche nella rivelazione o nell'impiego delle altrui informazioni riservate, non necessariamente le condotte suddette riguardano «dati sensibili» che corrispondano ai canoni speciali imposti dalla norma speciale di cui all'art. 98 cpi; d) infine, le informazioni aziendali di cui all'art. 98 cpi debbono essere mantenute segrete, adottando le misure di vigilanza che l'esperienza riconosce funzionali e che valgano da ostacolo adeguato contro le violazioni che possono essere ragionevolmente previste e combattute, sicché non sussiste sottrazione di informazioni riservate, in assenza di prova che le informazioni sottratte siano di provenienza segreta".*

"Va riconosciuta la sussistenza del «valore economico» delle informazioni tecniche o commerciali sottratte allorché il titolare abbia impiegato tempo e risorse umane (oltreché economiche) per la costruzione del patrimonio di informazioni aziendali di cui si discute e specularmente la disponibilità immediata di un così rilevante patrimonio comporti, per la società a vantaggio della quale questo patrimonio è apportato, la possibilità di essere immediatamente

competitiva sul mercato e anzi di vincere facilmente la competizione praticando prezzi inferiori alla medesima clientela". (Tribunale di Bologna, sentenza del 4-07-2008, in Giur. dir. ind., 2008, 977).

"Le conoscenze che nell'ambito della tecnica industriale sono richieste per produrre un bene, ove presentino il carattere della novità e della segretezza assumono rilievo come autonomo elemento patrimoniale suscettibile di utilizzazione economica da parte del possessore (know-how in senso stretto) anche se derivino da invenzioni brevettabili che il titolare non intenda brevettare o preferisca sfruttare in regime di segreto" (cfr. Cass. civ., sez. I, 30-10-2009, n. 23045).

"È tutelabile come segreto l'insieme di informazioni necessarie a condurre un processo produttivo funzionale alla fabbricazione e messa in funzione di una specifica macchina (nella specie si trattava di una macchina plastica termo formatrice) quando si tratti di dati nel loro complesso non altrimenti reperibili e come tali naturalmente destinati ad essere protetti rispetto alla conoscenza di terzi".

(Corte di Appello di Milano, sentenza del 13-06-2007 in Giur. dir. ind., 2007, 836).

3) Merchandising, franchising, co-branding

Ulteriori opportunità di sfruttamento dei vantaggi economici derivanti dai diritti sugli assets immateriali, sono offerte dalla possibilità di utilizzare accordi di merchandising, franchising e co-branding per ottenere dai diritti di proprietà industriale il massimo vantaggio economico.

Attraverso un accordo di merchandising, il titolare di un marchio concede a un licenziatario il diritto di apporlo sui propri prodotti o servizi (generalmente attinenti a un ambito merceologico diverso da quello del titolare) purché tale marchio sia protetto anche nella categoria/classe merceologica dei prodotti del licenziatario. Attraverso questa strategia commerciale il titolare potrà sfruttare l'effetto traino del proprio marchio (specialmente se rinomato) ed espanderne fortemente le potenzialità.

Attraverso il franchising (o affiliazione commerciale, disciplinata dalla Legge 129/2004), un'impresa può concedere a un soggetto (definito affiliato o franchisee) la disponibilità di propri diritti di proprietà industriale – relativi a marchi, denominazioni commerciali, brevetti, modelli di

L'uguaglianza dei figli nati da genitori coniugati e genitori non coniugati. Una riforma incompleta.



di ASSUNTA CONFENTE
(Avvocato)

La riforma della filiazione, attuata con la legge delega n. 219/2012 e il decreto legislativo delegato n. 154/2013, proclama l'unificazione dello stato di figlio e dichiara di cancellare ogni discriminazione tra figli legittimi e figli naturali.

Una scelta di politica del diritto assolutamente encomiabile.

Tutti i figli sono uguali e tutti i figli hanno gli stessi diritti.

Una svolta, che è stata definita epocale, nel diritto della filiazione perché con l'unificazione dello status si è finalmente realizzata quella separazione tra filiazione e matrimonio in forza della quale la condizione giuridica del figlio è tutelata come valore autonomo e indipendente dal vincolo eventualmente esistente tra i genitori.

Il matrimonio, in linea di principio, non è più quindi un elemento di differenziazione del rapporto giuridico genitore-figlio-parenti.

L'art. 315 c.c., finalmente, proclama che tutti i figli hanno lo stesso stato giuridico, e con il riferimento allo stato si afferma pertanto l'unicità del rapporto che lega il figlio non solo al genitore, ma al gruppo familiare in cui si colloca.

Corollario dell'art. 315 c.c. è l'art. 315 bis che opportunamente detta in modo unitario le regole sui doveri dei genitori verso i figli.

La legge dichiara che non esistono più figli legittimi e figli naturali, ma solo figli e cancella ogni residua differenza dal punto di vista successorio.

L'art. 74 c.c. infatti prevede che la parentela è il vincolo tra persone che discendono da uno stesso stipite, sia nel caso in cui la filiazione è avvenuta all'interno del matrimonio sia nel caso in cui la filiazione è avvenuta fuori di esso, sia nel caso in cui il figlio è adottivo, e l'art. 258 c.c. dichiara oggi che il riconoscimento produce effetti non solo riguardo al genitore da cui fu fatto, ma anche riguardo ai parenti dello stesso.

Nell'ottica sempre della equiparazione, la legge ha previsto anche lo spostamento della competenza a decidere delle procedure di affidamento dei figli di coppie non coniugate dal tribunale per i minorenni al tribunale civile ordinario, che è l'autorità

giudiziaria competente a decidere le cause di separazione e divorzi ove si stabilisce anche l'affidamento dei figli della coppia coniugata.

È quindi, finalmente, lo stesso tribunale che decide sull'affidamento dei figli nati all'interno del matrimonio e dei figli nati fuori dal matrimonio

La legge, pertanto, in linea di principio equipara i figli e in questo senso è stata accolta dagli organi di stampa con rulli di tamburi e squilli di trombe.

Nessuna voce critica, eppure, purtroppo, da una analisi più accurata emerge che la parità, tanto decantata, tra figli nati da coppia coniugata e figli nati da coppia non coniugata non solo non è ancora completa ma anzi è molto lontana dall'essere totalmente raggiunta.

Le regole sull'attribuzione dello stato familiare sono infatti rimaste ben distinte tra filiazione nel matrimonio e filiazione fuori del matrimonio.

In particolare, per quanto riguarda la prima, è rimasta la presunzione di paternità del marito della madre, fondata sulla mera esistenza del vincolo matrimoniale, senza attribuire rilievo al fatto materiale della convivenza. Per quanto riguarda la seconda, è rimasto invariato il tradizionale principio secondo il quale per costituire il rapporto di filiazione è necessaria una dichiarazione di entrambi i genitori, con esclusione di ogni automatismo, anche con riguardo alla filiazione materna. La conseguenza è, per esempio, nel caso in cui la madre muoia durante il parto, che se la madre è una donna coniugata il figlio avrà comunque il suo stato e quello di suo marito, se invece è una donna non coniugata non ci sarà rapporto di filiazione tra lei e il bambino se non dopo una causa di riconoscimento giudiziale di maternità, e se il figlio non viene riconosciuto dal padre, sarà un bambino considerato in stato di abbandono anche se tutta la famiglia della madre, deceduta, fosse disponibile ad accoglierlo.

Anche le azioni per rimuovere lo stato di figlio sono rimaste distinte.

Nel caso di coppia coniugata è prevista infatti l'azione di disconoscimento di paternità (art. 244 c.c.), mentre nel caso di coppia non coniugata è prevista l'azione di impugnazione di riconoscimento per difetto di veridicità (art. 263 c.c.).

Nel primo caso l'azione può essere promossa dalla madre, dal padre e dal figlio che ha raggiunto la maggiore età o da un curatore speciale nominato dal figlio che

abbia comunque compiuto 14 anni, nel secondo caso l'azione può essere promossa dalla madre, dal padre, dal figlio e... da chiunque vi abbia interesse.

Questo significa che quando vi è una coppia coniugata l'azione è proponibile solo da tre soggetti madre, marito, figlio e che solo loro tre hanno il diritto di intervenire sul legame di filiazione che si è creato alla nascita, mentre se la coppia non è coniugata l'art. 263 c.c., che disciplina invece l'impugnazione di riconoscimento per difetto di veridicità, stabilisce che l'azione può essere promossa dall'autore del riconoscimento, da colui che è stato riconosciuto (cioè il figlio) e da chiunque vi abbia interesse.

La differenza tra le due ipotesi è di grande rilevanza ai fini pratici.

Nel caso in cui il bambino sia stato concepito al fuori del rapporto di coppia, se la coppia era sposata il padre genetico non ha alcuna possibilità di far riconoscere la propria genitorialità, se la coppia non era invece sposata il padre genetico può promuovere l'azione e, se l'azione è ben impostata, ha ottime possibilità di ottenere una sentenza positiva.

Lo status del figlio nato da coppia coniugata è quindi diversamente tutelato ed è molto più forte dello status di figlio nato da coppia non coniugata.

Per fare un esempio di cronaca e quindi per evidenziare meglio la differente tutela prevista dalla legge, la coppia che ha avuto due gemelli con il tragico scambio di ovuli ha potuto garantire ai bambini il loro status solo perché erano sposati. Diversamente il padre biologico in forza della legittimazione concessa dall'art. 263 c.c. avrebbe potuto impugnare il riconoscimento per difetto di veridicità.

Le differenti azioni di stato, tanto quelle volte ad attribuirlo quanto quelle volte a rimuoverlo, sono pertanto una grave ferita inferta al declamato principio di eguaglianza.

Inoltre, se è vero che la competenza a decidere in ordine all'affidamento dei figli è, finalmente, in entrambi i casi stata affidata al tribunale ordinario, persistono differenze sulle procedure da promuovere che di fatto differenziano le tutele.

Permangono quindi, purtroppo, nel nostro ordinamento, tra figli nati nel matrimonio e figli nati fuori del matrimonio disuguaglianze del tutto prive di una ragionevole giustificazione.

Horizon 2020? Let's Warrant!



di PAOLO NERI
(Liaison Officer European Funding
Division di Warrant Group)

Tra il 29 settembre ed il 1° ottobre la Città di Bologna è stata il palcoscenico di Let's 2014, la Conferenza Europea dedicata alla Ricerca Industriale ed alle Key Enabling Technologies, ovvero le tecnologie prioritarie nella strategia di sviluppo industriale identificate dalla Commissione Europea e finanziate da Horizon 2020, il nuovo programma quadro per la Ricerca e l'Innovazione.

Promosso dalla Commissione Europea nel contesto del semestre di Presidenza Italiana ed organizzato da CNR, APRE e ASTER, l'evento ha richiamato sotto le due torri oltre 1.200 esperti provenienti da tutto il mondo insieme a primarie realtà industriali del territorio del calibro di Automobili Lamborghini, Barilla e Technogym con il preciso obiettivo di fare il punto della situazione sulla ricerca e sull'innovazione in campo industriale.

Il programma ha visto susseguirsi 30 tra sessioni plenarie, parallele e workshop tematici, un brokerage event internazionale, una poster session con la presentazione di progetti finanziati nel 7° Programma Quadro, nonché la possibilità esclusiva di visitare le aziende più rappresentative del capoluogo emiliano.

La European Funding Division di Warrant Group ha creduto fin da subito nella grande importanza strategica di questo evento internazionale ed ha lavorato per lasciare un segno nella kermesse bolognese puntando a quattro obiettivi precisi: stand interattivo, organizzazione di un workshop, special event per il proprio network europeo e partecipazione alla poster session.



Il presidente di Warrant Group Fiorenzo Bellelli con il Direttore della European Funding Division Isella Vicini in occasione di Let's 2014

I risultati raggiunti sono andati oltre le aspettative. Lo stand di Warrant è stato senza dubbio il più visitato ed diventato ben presto il centro di una continua attività di networking. In 3 giorni lo stand ha cambiato radicalmente scenografia per quattro volte: si è parlato di sostenibilità nei trasporti mentre si poteva provare la bicicletta a pedalata assistita di Cicli Lombardo Spa, si è toccata con mano l'importanza del manufacturing osservando le creazioni di pelletteria di una artigiana e della sua macchina da cucire, c'è stata una degustazione di Parmigiano Reggiano offerto dal Consorzio e per finire si è pure giocato a pallavolo, con gli atleti della Stadium Pallavolo Mirandola che indossavano indumenti tecnici funzionalizzati forniti da Errea Spa.

Il workshop tematico sul tema delle Factory of The Future ha riunito i coordinatori di 3 progetti europei finanziati sullo stesso topic, tra cui EVEFE, di cui Warrant Group è partner, per un confronto sullo stato dell'arte delle attività progettuali e la definizione di uno scenario di medio periodo sulla attuazione dei risultati ottenuti.

Una delegazione di 50 tra imprenditori tecnici e ricercatori di 6 paesi diversi si è data poi appuntamento a Modena, al Museo Casa Enzo Ferrari, aperto in esclusiva per gli ospiti del network Warrant, per parlare di nuovi progetti e nuove opportunità di collaborazione, in un contesto dove l'innovazione e l'eccellenza tecnologica hanno saputo trasformarsi in passione.

La vittoria di Newspec come poster più votato dai partecipanti di Let's all'interno della poster session è stata una ulteriore conferma sulla qualità del lavoro svolto, ma anche una importante iniezione di fiducia per continuare la strada intrapresa, ovvero quella di riportare in Italia almeno un Euro in più di quanto il nostro Paese investe in Horizon 2020.

Il rapporto banca-impresa: strumenti e fondamentali



GIANCARLO SOMÀ
(Segretario CDAF)

Partendo dall'assunto che le imprese dicono di "non comprendere cosa vogliono le banche", e queste a loro volta affermano di "non avere tutte le informazioni necessarie al fine di una corretta valutazione, e conseguente decisione, in merito alla specifica richiesta di affidamento", occorre, oggi ancor più che in passato, rimuovere tutte le reciproche difficoltà di comunicazione al fine di migliorare l'accesso al credito dell'impresa e la sua conoscenza da parte della Banca.

Oramai da diversi anni stiamo assistendo ad una grande trasformazione del rapporto impresa-banca.

Questo cambiamento è dettato sia da fattori tecnici (maggiore regolamentazione bancaria - Basilea), sia da fattori esogeni (globalizzazione, crisi economica perdurante, per citare i principali), senza dimenticare una notevole riorganizzazione del sistema bancario (fusioni).

In particolare, la riorganizzazione ha comportato anche mutamenti nelle relazioni: sovente è venuto meno il rapporto diretto tra Impresa e il proprio referente, a seguito del trasferimento del potere decisionale verso strumenti più automatici (rating) e verso l'alto (meno potere alle filiali), maggiore turn over.

A tutto questo si è aggiunta una evidente restrizione del credito o, come si dice elegantemente, "concessione del credito in modo più selettivo".

Anche il sistema delle imprese deve lavorare in questa direzione e, letteralmente, accrescere la propria cultura finanziaria: per dialogare meglio con il sistema finanziario ed evitare dannose asimmetrie informative.

È pertanto evidente quanto una adeguata comunicazione finanziaria assuma sempre maggiore rilevanza.

Il nostro sistema, da molto tempo, ritiene fondamentale questa crescita culturale e lo ha dimostrato nei fatti accompagnando

l'imprenditore e il suo management nel confronto con il sistema finanziario, favorendo momenti di confronto e formazione tra gli attori coinvolti su questa tematica (tra i quali i professionisti).

La correttezza e la trasparenza nel rapporto banca-impresa diventa sempre più una reale necessità operativa.

È partendo da questa visione che abbiamo sposato subito l'idea di svolgere congiuntamente ad ABI Regionale e ODCEC un programma di diffusione di cultura finanziaria, che fosse bi-direzionale: banche che parlano alle imprese e imprese che parlano alle banche, con in mezzo il professionista.

La sua lettura non può che avvantaggiare l'imprenditore e tutti gli attori, che a titolo diverso, sono coinvolti nella gestione di una azienda.

Crediamo fermamente che la sostenibilità di un'attività economica passi anche attraverso la crescita culturale e conseguente consapevolezza dei temi finanziari.

In questo senso, questa pubblicazione in formato e-book che potete trovare all'indirizzo <http://www.cdaf.it/vita-del-club>, fornirà certamente un percorso conoscitivo a chiunque abbia il desiderio e la volontà di rafforzare la propria cultura finanziaria-bancaria e la reciproca conoscenza.



di DOMENICO BRACONE
(Fox Parker)

Avvalersi di tecniche e strumenti di prevenzione e amministrazione del credito commerciale per minimizzare le perdite di crediti insoluti è l'obiettivo del processo di gestione del credito messo a punto dall'Ente di certificazione TÜV RHEINLAND e promosso in Italia per la prima volta, in collaborazione con Fox & Parker Group. L'imponente crisi finanziaria degli ultimi anni, l'inasprirsi della stretta creditizia da parte degli istituti finanziari e l'allungamento dei tempi di incasso hanno imposto agli Imprenditori di porre sempre più attenzione alla **gestione ed alla tutela dei crediti commerciali**.

In un contesto socio-economico così complesso e dinamico come quello attuale infatti, tutte le organizzazioni sono chiamate ad adattarsi rapidamente e a stabilire un equilibrio economico/finanziario duraturo: la **corretta gestione del credito diventa così un elemento imprescindibile** per la crescita e la sopravvivenza di un'azienda.

"Studi recenti confermano che il Credit Risk Management, se non effettuato in modo approfondito e focalizzato anche sulla gestione dei rischi legati al debitore, costituisce uno dei principali motivi di insolvenza delle imprese. Finora non esistevano in Italia linee guida riconosciute per la corretta gestione del credito: sulla base dell'eccezionale lavoro svolto dalla federazione tedesca dei Credit Manger in questo ambito, con il supporto del Gruppo TÜV Rheinland, sono state predisposte linee guida specifiche che il TÜV Rheinland Italia ha poi tradotto e localizzato in riferimento alle specificità italiane in collaborazione con la FOX&PARKER.

Da qui è nata l'idea di sviluppare e lanciare sul mercato italiano le prime certificazioni dell'Area Credit Management. Fox & Parker Group, tra i primi in Italia a ravvisare la necessità di aumentare le competenze aziendali nella Gestione del Credit Risk Management è attiva nel settore della Business Information dal 1996, è la società italiana che fornisce prodotti e sistemi ad alta specializzazione a supporto del Credit Risk Management.

Le varie divisioni si occupano di Informazioni Commerciali Tradizionali Italia-Estero, Centrali Rischi di Settore, Data Integration, OSINT-Web Reputation, Recupero Crediti, Mediazione Civile e Commerciale, Formazione, Consulenza e Supporti per l'Assicurazione Crediti. La **linea guida di riferimento per la certificazione è "Requisiti Minimi per il Credit**

Management" (RMCM). Messa a punto dal Gruppo TÜV Rheinland rappresenta il modello di riferimento per la gestione dei propri processi e procedure per un efficiente Credit Management con il fine di:

- identificare correttamente le responsabilità, le mansioni, le procedure e i documenti a tutti i livelli dell'organizzazione;
- garantire il controllo del credito in modo ragionevolmente costante e oggettivo;
- fornire alla struttura un efficace modello gestionale per orientare l'organizzazione del Credit Management;
- conoscere ed utilizzare tutti i moderni strumenti per la Gestione del Credito Commerciale;
- predisporre la propria azienda all'accesso facilitato all'assicurazione crediti e al mondo creditizio.

La possibilità di certificare i processi interni all'azienda è un ulteriore passo per poter dimostrare a Terzi interessati, come azionisti o creditori/finanziatori che l'azienda ha soddisfatto i requisiti minimi per la gestione del credito, creando presupposti importanti per il buon mantenimento della stessa. Il percorso verso la certificazione prevede alcune fasi fondamentali: analisi iniziale; progettazione del sistema di gestione; rating clienti e relativa classificazione del rischio e, infine, formazione. *"Tra le prime società che Fox&Parker Group ha portato alla certificazione segnaliamo Fogliani Spa e Franchini Spa, entrambi importanti distributori di materiale elettrico ed illuminotecnico. In Italia, infatti, tra i settori con maggiori criticità nella gestione del credito commerciale figurano la distribuzione in ambito elettrico, idrotermosanitario e ferramenta, ma anche la distribuzione nei settori automotive aftermarket, farmaceutico e cosmetico e la produzione di colori e vernici"* aggiunge Domenico Bracone, General Manager di Fox & Parker Group. *"Per le aziende la certificazione della gestione del credito significa prima di tutto ottimizzare le procedure interne di gestione, prevenire i rischi di insolvenza e minimizzare le perdite da crediti aumentando la liquidità. Inoltre la Certificazione contribuisce a migliorare il proprio Rating e ad aumentare la propria credibilità verso fornitori, mondo creditizio ed assicurativo".*

TÜV Rheinland Italia e Fox & Parker Group intervengono sia con una proposta formativa, attraverso CO.E.RI. Kosmos ADR società del Gruppo F&P, sia di certificazione, valutando la reale ed efficace applicazione dei requisiti della linea guida presso le organizzazioni clienti. Il tutto grazie a team di esperti capaci di confrontarsi con le reali esigenze e specificità organizzative e di business.

Jobs, act different



di SILVIO TANCREDI MASSA
(Presidente Manageritalia Torino
- Dirigente Praxi)

Stiamo arroccandoci sulla difesa di un lavoro che non c'è più e non stiamo lavorando per il lavoro futuro. Il Jobs act è solo un punto di partenza della rivoluzione che serve.

Stiamo sprecando tempo e non puntiamo su quello che serve per riprendere a crescere: un nuovo lavoro, settori ad elevata tecnologia e valore aggiunto, competenze dei nostri lavoratori. Anche dopo l'approvazione del Jobs Act, le cose non cambiano più di tanto.

Dobbiamo renderci conto che oggi, ancor più in Italia, per competere e crescere serve un nuovo lavoro fatto di elevate conoscenze e competenze, profondamente diverso e mutevole nei modi di esprimersi. Stiamo ancora discutendo di art. 18, cassa integrazione ecc., mentre il lavoro di chi produce alto valore, è lontanissimo dai nostri contratti, norme e prassi. Basti pensare che il lavoro futuro, ma già quello di oggi, passa da tempo fisso (9-18) a tempo illimitato, da ufficio e/o azienda a dovunque, da posto fisso a lavoro customizzato, da gelosia a condivisione del sapere, da focalizzazione sulla conoscenza a quella sulla capacità di imparare a imparare. Insomma, questa è la sola e vera riforma e rivoluzione che può riportarci ai piani alti della creazione del valore nell'economia globale. Pena un inesorabile atterraggio violento ai piani bassi anche per redditi e occupazione.

E il nuovo lavoro, quello verso il quale dobbiamo andare, è profondamente diverso da quello attuale. In due distinte indagini sia i manager che gli italiani che lavorano ci hanno delineato il lavoro che serve per cambiare, per andare verso maggiore produttività e benessere. Un lavoro fatto di: gestione delle persone per obiettivi e valutazione su merito e risultati raggiunti, più formazione, più gestione manageriale nelle aziende, un'organizzazione aziendale meno gerarchica e più collaborativa, maggiore conciliazione tra lavoro e vita personale e introduzione di programmi di welfare aziendale. Insomma, questo è il lavoro al quale dobbiamo tendere e dobbiamo farlo in fretta. Ce lo dicono i manager e ce lo chiedono gli italiani e il nostro futuro.

Ma questo non basta dobbiamo puntare su settori ad elevata tecnologia e valore aggiunto. Mentre stiamo ancora discutendo di finanziamenti a pioggia, cassa integrazione per aziende senza futuro e art. 18, la crescita del Pil e dell'occupazione nel mondo la fanno quei settori che noi ignoriamo.

I segnali che l'economia e il lavoro stanno cambiando in modo repentino e del tutto nuovo sono tanti. Secondo un rapporto di The Work Foundation, in UK, tra il 2002 e il 2008, il 6% delle aziende, quelle ad elevato tasso di crescita e high tech, ha creato il 50% dei nuovi lavori. E l'ultimo rapporto Deloitte Digital stima che in Australia i 13 settori che contano per il 65% del Pil subiranno entro il 2017 una significativa "distruzione" dovuta all'avvento del digitale.

Insomma servono nuove competenze, infrastrutture, imprese, e una nuova organizzazione aziendale e un nuovo management, in un paese che ne è quasi privo. Dobbiamo creare un ecosistema capace di

favorire la nascita di queste aziende e business, destinare più fondi all'istruzione, specialmente nelle materie tecnologiche, mettere l'innovazione in rete tra le aziende.

Dare a chi può creare nuove imprese accesso a tecnologia, talenti, finanziamenti e spazi. Avere una forza lavoro capace di operare in aziende high tech. Aiutare i business esistenti ad adattarsi a un mondo dove la "distruzione digitale" deve essere un'opportunità, più che una minaccia.

Tutti, politica, imprenditori, manager, lavoratori, sindacati ecc., dobbiamo fare la nostra parte, ma dobbiamo farlo insieme e subito. Il Jobs Act può essere solo la premessa, ma serve molto di più sia in tema di lavoro, che soprattutto in tutti gli altri ambiti. E i contratti di lavoro sono l'indispensabile base per creare rapporti di lavoro e fiducia veri, indispensabili per dare alle tante aziende piccole e medie linee guida intelligenti, per il nuovo lavoro e la nuova competitività, da declinare poi al meglio sul territorio e in azienda.

MIGLIORARE LA PRODUTTIVITÀ AZIENDALE

Elementi che possono migliorare la produttività aziendale	Manager	Italiani
	%	%
Valutazione delle persone su merito e risultati raggiunti	96	88
Gestione delle persone per obiettivi	93	81
Più formazione	93	91
Più gestione manageriale nelle aziende	92	72
Gestione e organizzazione aziendale meno gerarchica e più collaborativa	87	87
Maggiore conciliazione tra lavoro e vita personale	85	85
Introduzione di programmi di welfare aziendale	77	81

Indagine sui manager (840 dirigenti INTERVISTATI via web a marzo 2012 da AstraRicerche per Manageritalia)

Indagine sugli italiani (672 lavoratori intervistati via web ad aprile 2012 Duepuntozero Doxa per Manageritalia)

Giustizia civile: la riforma per la definizione dell'arretrato



di GIOVANNA GIANSAnte
(Studio Legale Lombardi,
Molinari e Segni)

Degiurisdizionalizzazione, questo il complicatissimo termine utilizzato dal nostro legislatore per indicare la nuova normativa di semplificazione della giustizia civile. In data 10 novembre 2014 è stata pubblicata in Gazzetta Ufficiale la legge 10 novembre 2014 n. 162 di conversione, con modificazioni, del decreto legge 12 settembre 2014 n. 132, recante *"Misure urgenti di degiurisdizionalizzazione ed altri interventi per la definizione dell'arretrato in materia di processo civile"*, entrata in vigore in data 11 novembre 2014 (**"Legge 162/2014"**). Lo scopo delle nuove disposizioni dichiarato dal legislatore è quello dello smaltimento dell'arretrato civile, nonché quello della semplificazione e accelerazione del processo di esecuzione forzata.

Con la consueta prassi legislativa, seguita ormai da diversi anni, di racchiudere all'interno del medesimo provvedimento normativo istituti giuridici differenti, il legislatore ha disciplinato, con la Legge 162/2014, materie tra loro eterogenee, quali, a titolo esemplificativo, l'arbitrato, il processo esecutivo, la separazione personale e il divorzio, la geografia giudiziaria. Obiettivo del presente articolo è quello di fornire brevi cenni di alcuni istituti disciplinati dalla legge summenzionata che possano trovare una concreta applicazione per le società. Si tralascerà quindi qualsiasi riferimento ad altri istituti che esulano dal perimetro di interesse delle stesse.

In particolare, saranno brevemente illustrate alcune novità riguardanti (i) il trasferimento alla sede arbitrale dei procedimenti pendenti davanti all'autorità giudiziaria; (ii) la procedura di negoziazione assistita da uno o più avvocati, (iii) il passaggio dal rito ordinario al rito sommario di cognizione; (iv) la riduzione del periodo di sospensione dei termini feriali; e (v) le misure per il contrasto del ritardo nei pagamenti e l'accelerazione del processo di esecuzione forzata.

(i) Trasferimento alla sede arbitrale di procedimenti pendenti davanti all'autorità giudiziaria

Ai sensi della Legge 162/2014, le parti di un procedimento giudiziario, con istanza congiunta, possono trasferire in sede arbi-

trale le cause civili non ancora assunte in decisione e pendenti in primo grado o in grado di appello alla data di entrata in vigore della Legge 162/2014. L'istituto si applica esclusivamente alle cause aventi ad oggetto diritti disponibili che non riguardino la materia del lavoro, della previdenza e dell'assistenza sociale. Tuttavia, l'istituto è utilizzabile anche per le *"cause vertenti su diritti che abbiano nel contratto collettivo di lavoro la propria fonte esclusiva, quando il contratto stesso abbia previsto e disciplinato la soluzione arbitrale"*. Peculiare è la disciplina dettata nell'ipotesi in cui parte della controversia sia una Pubblica Amministrazione. In tal caso, infatti, al ricorrere di determinate circostanze (causa di valore non superiore ad Euro 50.000, in materia di responsabilità extracontrattuale o avente ad oggetto il pagamento di somme di denaro) sarà sufficiente la sola richiesta della parte privata al fine del trasferimento del procedimento in sede arbitrale, *"salvo che la pubblica amministrazione esprima il dissenso scritto entro trenta giorni dalla richiesta"*.

Caratteristica del procedimento è di essere improntato alla celerità: il lodo, avente gli stessi effetti della sentenza giudiziale, deve infatti essere pronunciato entro 240 giorni (termine ridotto alla metà in caso di procedimento pendente in appello) dall'accettazione del collegio, salvo proroghe in conformità delle disposizioni di legge. Ruolo centrale nella nuova disciplina assumono gli avvocati poiché, salvo che le parti non designino congiuntamente gli arbitri, la legge attribuisce al presidente del consiglio dell'ordine degli avvocati, nel cui circondario ha sede il tribunale o la corte d'appello in cui pende la vertenza, il compito di designare tra i propri iscritti gli arbitri. Inoltre, per incentivare il ricorso all'istituto, la Legge 162/2014 prevede l'adozione, entro il 9 febbraio 2015 da parte del Ministro della Giustizia, di un decreto che riduca i parametri relativi ai compensi degli arbitri.

(ii) Procedura di negoziazione assistita da uno o più avvocati

La Legge 162/2014 ha previsto anche la possibilità che le parti convengano mediante accordo di operare, in buona fede e con lealtà, per risolvere in via amichevole una controversia avente ad oggetto diritti disponibili, tramite l'assistenza di uno o più avvocati iscritti all'albo.

In particolare tale atto, per il quale è richiesta la forma scritta, deve individuare

la durata massima della procedura, che non potrà essere in ogni caso inferiore ad un mese né superiore a tre mesi. L'accordo così concluso costituisce titolo esecutivo e titolo per l'iscrizione dell'ipoteca giudiziale, senza che vi sia necessità di un procedimento di omologazione giudiziaria. Il procedimento ha anche una forma obbligatoria – a pena di improcedibilità dell'eventuale giudizio promosso – che trova applicazione con riferimento, tra l'altro, a chi intende proporre in giudizio una domanda di pagamento, a qualsiasi titolo, di somme non eccedenti Euro 50.000.

(iii) Passaggio dal rito ordinario al rito sommario di cognizione

Con la Legge 162/2014, è stato inserito nel codice di procedura civile l'art. 183-bis, che introduce la possibilità per il Tribunale in composizione monocratica – in presenza di una lite non particolarmente complessa anche sotto il profilo probatorio – di disporre d'ufficio la conversione del rito da ordinario in rito sommario di cognizione che si caratterizza per la celerità di espletamento. La disposizione trova applicazione con riferimento ai giudizi introdotti a decorrere dall'11 dicembre 2014.

(iv) Sospensione dei termini feriali

Altra novità introdotta dalla summenzionata legge è la riduzione del periodo di sospensione feriale dei termini. Ampia risonanza è stata data dal legislatore a tale iniziativa che nel corso della fase di conversione ha subito diverse modifiche. Attualmente l'art. 1 della legge 7 ottobre 1969, n. 742 stabilisce che il decorso dei termini processuali relativi alle giurisdizioni ordinarie ed a quelle amministrative è sospeso di diritto dal 1 agosto al 15 settembre di ciascun anno. A partire dall'anno 2015, la sospensione feriale riguarderà, invece, il periodo dal 1 agosto al 31 agosto di ciascun anno.

(v) Misure per il contrasto del ritardo nei pagamenti e l'accelerazione del processo di esecuzione forzata

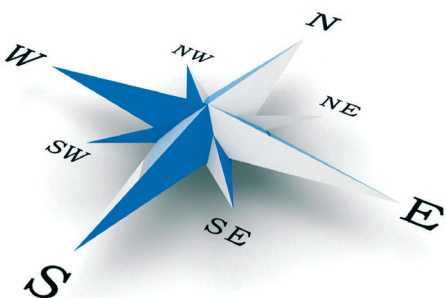
Attraverso l'introduzione di due nuovi commi all'art. 1284 del codice civile, il legislatore ha elevato il saggio degli interessi legali sui crediti litigiosi parificandolo a quello previsto dalla legislazione speciale relativa ai ritardi di pagamento nelle transazioni commerciali (dall'1 all'8,15%). Tale disposizione, peraltro, si applicherà ai soli procedimenti iniziati a decorrere dall'11 dicembre 2014. Infine, di particolare interesse è il nuovo articolo 492-bis c.p.c. che

Azimut: non solo gestione del risparmio, da oggi anche supporto alle imprese

consente, su richiesta del creditore e con autorizzazione del giudice, all'ufficiale giudiziario di procedere alla ricerca con modalità telematiche nelle banche dati delle pubbliche amministrazioni dei beni del debitore da pignorare. In caso di esito positivo della ricerca l'ufficiale giudiziario può procedere al pignoramento con le modalità richieste a seconda dei beni rinvenuti.

Da questa breve descrizione emerge che il filo conduttore dei differenti istituti è quello di introdurre strumenti di deflazione a carico dei tribunali. Al riguardo, gli istituti che sembrano poter meglio realizzare la suddetta finalità appaiono essere quello del trasferimento dei giudizi in sede arbitrale e quello della negoziazione assistita, nonché lo strumento della ricerca telematica dei beni del debitore da assoggettare a pignoramento, sebbene soprattutto con riferimento ai primi due istituti va sottolineato che, in tal caso, le parti andranno incontro a costi maggiori per la definizione del giudizio (compensi degli arbitri).

Il successo dell'intervento legislativo dipenderà principalmente dal ruolo che sapranno svolgere gli avvocati, spesso non preparati sulle modalità alternative di risoluzione di controversie. Vi è da dire che molte sono le voci che attribuiscono alla riforma di cui alla Legge 162/2014 una modesta efficacia nella risoluzione delle problematiche che affliggono il ritardo nella giustizia, tuttavia sono anche da sottolineare minoritari ma valenti commenti che vedono negli strumenti introdotti, se correttamente applicati, un modo per velocizzare la conclusione di procedimenti trasportati dal rito ordinario al rito arbitrale ovvero nell'ambito della procedura di negoziazione assistita da uno o più avvocati.



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

Il gruppo Azimut, leader nel settore della gestione del risparmio e dell'offerta di servizi di investimento, in cui opera da 25 anni, ha deciso di affiancare a tale attività una serie innovativa di servizi a sostegno delle piccole e medie imprese del nostro Paese con il lancio del progetto "Azimut Libera Impresa".

Azimut libera Impresa si articola di fatto in 5 sotto progetti mirati al sostegno delle imprese durante tutto il ciclo di vita:

- 1) "siamo soci" - a sostegno delle Start-up
- 2) "P101" - il venture capital nel mondo digitale
- 3) "Azimut Global Counseling" - per far crescere l'impresa
- 4) "IPO challenge" - nuova opportunità di investimento
- 5) "Elite" - verso la quotazione

SIAMO SOCI

Con Libera Impresa, destinata allo sviluppo delle imprese italiane, Azimut offrirà una serie integrata di servizi destinati a chi vuole creare un'impresa, sostenendone lo sviluppo già dalla fase di start up, fino a chi punta alla quotazione in Borsa. Ecco dunque che Azimut diventa partner di SiamoSoci, una piattaforma web per l'investimento in start-up innovative, dando supporto ai giovani imprenditori nella fase di avvio della propria impresa. Tutte le grandi aziende sono partite così, tutte hanno avuto un inizio!

P101

Azimut opera in partnership con la società di venture capital P101, ricercando sul mercato startup focalizzate sul mondo digitale che evidenziano interessanti prospettive di crescita. L'obiettivo del progetto è quello di colmare il cosiddetto "funding gap", ossia la difficoltà di attrarre capitale di rischio che le imprese incontrano nella fase di sviluppo del business, dando visibilità alle iniziative migliori e proponendole come singole opportunità di investimento a clienti privati e corporate.

AZIMUT GLOBAL COUNSELING

Per chi, invece, è già titolare di un'impresa con un fatturato superiore ai 10 milioni e necessita di un supporto nelle scelte strategiche è stata pensata Azimut Global Counseling, rivolta sia a chi è già cliente sia a nuovi soggetti, guidata da due pro-

fessionisti di grande esperienza (Giancarlo Maestrini e Marco Rognoni, entrambi provenienti da Mediobanca), dedicata all'advisory nell'investment banking. Azimut Global Counseling si propone di agevolare la crescita di valore dell'impresa attraverso attività di consulenza strategica, come supporto per la realizzazione dei migliori standard di gestione interna (secondo la prassi internazionale) e come opportunità di cross-selling all'interno del Gruppo stesso, per attività sia domestiche che attraverso le numerose controllate estere.

Con Libera Impresa le piccole-medie imprese hanno la possibilità di evolvere e fare un salto dimensionale: Azimut e Antares Private Equity, attraverso l'istituzione del fondo Antares AZ1 dedicato alle PMI italiane che investe in minibond, offrono una alternativa concreta alle aziende per reperire risorse da destinare al finanziamento di progetti di sviluppo.

IPO CHALLENGE

Tra le nuove opportunità d'investimento per i clienti Azimut c'è poi IPO Challenger (Spac), un'iniziativa che in un contesto di IPO riservato di un'azienda eccellente vuole spronare la crescita di ottime imprese e il loro avvicinamento ai listini borsistici.

ELITE

Infine, è stata stretta una partnership con Borsa Italiana per aiutare le aziende a costruire la propria storia di successo verso la quotazione. Azimut è infatti partner di Borsa Italiana nel progetto Elite, un programma che mette a disposizione competenze industriali, finanziarie ed organizzative per le imprese che hanno già dimostrato alte potenzialità di crescita. Le società del progetto Elite avranno accesso all'esclusiva Azimut Lounge, grazie alla quale potranno accedere a corsi, workshop e servizi personalizzati e riservati a questa community.

www.azimutliberaimpresa.it

01 START UP
Piccola e innovativa realtà spesso creata da giovani imprenditori che vogliono trasformare un'idea originale in un business.
Possono crescere grazie a: **BUSINESS ANGEL**
Società in grado di promuovere e supportare le migliori idee dei giovani startupper, anche con l'apporto di efficienti piani di comunicazione ed imprenditoriali.
SCOPRI DI PIÙ >>>

02 START UP GIOVANI IMPRESE
Aziende che esistono da meno di quattro anni e che hanno già raggiunto il Break Even Point.
Possono crescere grazie a: **VENTURE CAPITAL**
Investimenti privati in una società non quotata, sia attraverso l'acquisto di quote sia con l'apporto di nuovo denaro.
SCOPRI DI PIÙ >>>

03 PICCOLE E MEDIE IMPRESE CONSOLIDATE
Piccola e Media Imprese interessate ad evolvere e fare un salto dimensionale.
Possono crescere grazie a: **MINI BOND**
Strumenti di finanziamento alternativo rivolto esclusivamente ad imprese di piccole medie dimensioni.
SCOPRI DI PIÙ >>>

04 MEDIE E GRANDI IMPRESE CONSOLIDATE
Imprese già stabilmente avviate che vogliono ampliare e differenziare il proprio business.
Possono crescere grazie a: **INVESTMENT BANKING**
Consulenze mirate per guidare l'imprenditore verso operazioni di finanza straordinaria (es. quotazione).
SCOPRI DI PIÙ >>>

05 SOCIETÀ PRONTE ALL'INGRESSO IN BORSA
Imprese che raggiungono la fase più alta del "ciclo di vita" aziendale.
Possono crescere grazie a: **SUPPORTO NELLA QUOTAZIONE**
Per dare visibilità al progetto di crescita e consolidare la struttura manageriale e organizzativa.
SCOPRI DI PIÙ >>>

Responsabilità amministrativa degli enti da reato (d. lgs. 8 giugno 2001, n. 231): contenuto, portata ed effetti dell'interesse e del vantaggio per l'ente nell'accertamento della responsabilità



di MASSIMO BOIDI
(Dottore commercialista in Torino, Consigliere ODCEC Torino)

e ALESSANDRA ROSSI
(Professore ordinario di diritto penale commerciale - Università di Torino)

Allorquando venga realizzato un reato-presupposto tra quelli di cui agli artt. 23 ss. del d. lgs. 8 giugno 2001, n. 231, nel contesto della responsabilità amministrativa degli enti da reato appunto, fondamentale si presenta l'analisi circa la sussistenza dei due requisiti fondanti la responsabilità di cui è causa, posto che la persona giuridica è responsabile "per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio" (art. 5, 1° comma d. lgs. 231).

La persona giuridica non risponde qualora i soggetti di riferimento abbiano "agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi" (art. 5, 2° comma d. lgs. 231). Ciò, in quanto in detta ipotesi viene meno lo stesso schema di immedesimazione organica, avendo la persona fisica agito solo per se stessa.

L'accertamento (giudiziale) del requisito dell'interesse è preliminare ad ogni successiva verifica della responsabilità della persona giuridica e non è sottoposto alle regole relative all'inversione dell'onere della prova di cui all'art. 6 d. lgs. 231. Non sarà quindi la persona giuridica che dovrà provare l'assenza di interesse al reato presupposto, ma saranno applicabili le disposizioni processuali penali conferenti di rito. L'interesse, che deve preesistere alla commissione del reato (ed è quindi oggetto di una verifica *ex ante*), implica la finalizzazione del reato a quell'utilità.

Per la sua individuazione rilevano non le soggettive intenzioni o rappresentazioni dell'agente in sé considerate, ma la prospettiva funzionale, di gestione degli interessi e di promozione delle attività che caratterizzano il profilo dell'ente. L'interesse dell'ente risulta quindi configurabile ogni qual volta si accerti che il fatto sia stato commesso da un soggetto qualificato nell'ambito delle sue funzioni, a favore dell'ente stesso.

La giurisprudenza definisce **vantaggio** "ogni concreta acquisizione per l'ente" (da valutarsi *ex post*, come conseguenza della commissione del reato), tendenzialmente di tipo economico. In tal senso il vantaggio viene spesso assimilato al 'profitto' da reato. In linea di principio non si esclude il requisito del vantaggio anche in presenza di un beneficio economico indiretto derivante da un 'ritorno di immagine' positivo, o dall'acquisizione di una posizione di prestigio o di rilievo in un certo ambito economico o imprenditoriale. In quest'ultima prospettiva in giurisprudenza si ritiene che **l'interesse o il vantaggio** possano avere valenza anche **non economica**.

Tra i due requisiti (dell'interesse e del vantaggio) deve presentarsi indefettibile soltanto il primo, considerato che determinerà semplicemente una riduzione della risposta sanzionatoria comminabile alla persona giuridica l'eventualità che l'autore del reato abbia commesso "il fatto nel prevalente interesse proprio o di terzi e l'ente non ne abbia ricavato vantaggio o ne abbia ricavato un vantaggio minimo" (art. 12, comma 1°).

I due criteri, concorrenti, vanno tenuti distinti in punto accertamento ed operatività. Sulla medesima impostazione si colloca una significativa linea giurisprudenziale, del tutto sottoscrivibile (Cass., 4 marzo 2014, n. 10265; Cass., 5 giugno 2013, n. 24559; Cass., 20 dicembre 2005, n. 3615). Va evidenziato che il considerare l'interesse ed il vantaggio criteri concorrenti non significa che essi siano alternativi quali elementi ascrittivi della responsabilità. Potrebbe essere tuttavia sufficiente (quantomeno in base a quanto sostenuto in giurisprudenza - Cass., 4 marzo 2014, n. 10265) "che venga provato che l'ente abbia ricavato dal reato un vantaggio, anche quando non sia stato possibile determinare l'effettivo interesse vantato alla consumazione dell'illecito" e purché non sia contestualmente accertato che la commissione del reato si è perfezionata nell'esclusivo interesse del suo autore persona fisica o di terzi.

La compresenza dell'interesse 'personale' dell'autore persona fisica alla realizzazione del reato non esclude la responsabilità della persona giuridica allorquando sia accertato altresì l'interesse di questa. Testualmente in Cass., 5 giugno 2013, n. 24559 si legge che "la responsabilità della

persona giuridica non è affatto esclusa laddove l'ente abbia avuto un interesse concorrente a quello dell'agente o degli agenti che in posizione qualificata nella sua organizzazione abbiano commesso il reato presupposto". E ancora in Cass., 4 marzo 2014, n. 10265 si afferma che "l'interesse dell'autore del reato può coincidere con quello dell'ente (*rectius*: la volontà dell'agente può essere quella di conseguire l'interesse dell'ente), ma la responsabilità dello stesso sussiste anche quando, perseguendo il proprio autonomo interesse, l'agente obiettivamente realizzi (*rectius*: la sua condotta illecita appaia *ex ante* in grado di realizzare, giacché rimane irrilevante che lo stesso effettivamente venga conseguito) anche quello dell'ente. Infatti perché possa ascrivere all'ente la responsabilità per il reato, è sufficiente che la condotta dell'autore di quest'ultimo tenda oggettivamente e concretamente a realizzare, nella prospettiva del soggetto collettivo, anche l'interesse del medesimo".

Per contro, secondo una corretta linea giurisprudenziale, "la norma secondo la quale l'ente non risponde se l'illecito è stato commesso nell'interesse esclusivo del soggetto agente o di terzi si riferisce al caso in cui il reato della persona fisica non sia in alcun modo riconducibile all'ente, in quanto non risulta realizzato nell'interesse di questo, nemmeno in parte. In simili ipotesi la responsabilità dell'ente è esclusa proprio perché viene meno la possibilità di una qualsiasi rimproverabilità al soggetto collettivo, dal momento che si considera venuto meno lo stesso schema di immedesimazione organica: la persona fisica ha agito solo per se stessa, senza impegnare l'ente. Alla medesima conclusione si giunge anche qualora la società riceva comunque un vantaggio dalla condotta illecita, dal momento che l'art. 5, 2° comma d. lgs. 231 si riferisce soltanto alla nozione di interesse; in ogni caso si tratterebbe di un vantaggio fortuito, non attribuibile alla volontà dell'ente" (Cass., 23 giugno 2006). Infine, va aggiunto che, sempre in un'ottica giurisprudenziale, non è rilevante per escludere la responsabilità che eventuali vantaggi seguiti alla consumazione del reato presupposto siano stati solo temporanei, ovvero che addirittura il 'saldo' finale della vicenda si sia tradotto in un danno per il soggetto collettivo.

Soci Sostenitori CDAF



Apogeo Consulting, realtà di Private Banking del Gruppo Azimut, esprime la sua forza nel rapporto personale che costruiamo con i clienti e nel senso di responsabilità nei loro confronti.

Vogliamo infatti offrire risposte globali ed efficaci alle esigenze patrimoniali individuali, familiari ed imprenditoriali di ciascuno di loro. La qualità professionale dei nostri Private Banker è allo stesso tempo un valore aggiunto per gli investitori ed un ventaglio competitivo per l'intera rete: ecco perché ci piace definirci "professionisti per l'investimento". Da questo approccio nasce un modello di pianificazione di alto livello orientato al medio-lungo termine, finalizzato a gestire un'attenta scelta di prodotti finanziari e servizi previdenziali ed assicurativi.

Via Cusani, 4 - 20121 Milano - Tel. 02 88985102 - Fax 02 88985500 - www.azimut.it/distribution/apogeo-consulting.html

Riferimenti Ufficio di Torino: Via Barbaroux, 1 - 10122 Torino - Tel. 011 4546530 - Fax 011 5067158



Il **Gruppo Atradius** è uno degli assicuratori del credito leader a livello mondiale e fornisce assicurazione del credito, cauzioni e servizi di recupero crediti a livello internazionale, con una presenza in 42 Paesi. Con ricavi totali per circa 1,7 miliardi di Euro ed una quota del 31% del mercato globale dell'assicurazione del credito, i prodotti offerti dal Gruppo contribuiscono alla crescita delle imprese nel mondo proteggendo

dalle diverse funzioni aziendali in area amministrazione finanza e controllo, area commerciale e marketing, risorse umane, produzione e logistica; dal rischio di insolvenza derivante dalla vendita di beni e servizi a credito. Con 160 uffici a livello mondiale, il Gruppo Atradius ha accesso ad informazioni commerciali su 52 milioni di imprese nel mondo e delibera quotidianamente oltre 22.000 limiti di credito. In Italia offre i seguenti servizi: • Assicurazione dei crediti commerciali (Italia - Estero) • Fidejussioni assicurative • Recupero crediti (Italia - Estero)

Roma: Via Crescenzo, 12 - 00193 - Milano: Via Turati, 40 - 20121 - Torino: Via Fabro, 8 - 10122 - Tel. 011/5617198 - www.atradius.it



BIOS Management si occupa, dal 2004, di consulenza nel campo della Direzione e dell'Organizzazione Aziendale, con una vocazione per lo sviluppo di modelli di Business Intelligence, Performance & Knowledge Management. L'attività di BIOS si concretizza in: • Supporto alla Pianificazione strategica e al Controllo di gestione agevolando il processo decisionale della direzione attraverso strumenti di Business Intelligence e Corporate Performance Management; • Consulenza direzionale e formazione nelle

diverse funzioni aziendali in area amministrazione finanza e controllo, area commerciale e marketing, risorse umane, produzione e logistica; • Corporate Finance: valutazioni d'Azienda, ricerca di partner, ristrutturazione delle fonti di finanziamento, definizione e realizzazione di business plan, operazioni di finanza strutturata; • Business Process Reengineering, attraverso l'attività di analisi organizzativa e revisione dei processi aziendali: dalla mappatura dei processi (primari e di supporto), all'individuazione delle criticità e delle aree di miglioramento, dall'identificazione delle soluzioni alla riprogettazione delle stesse. BIOS Management collabora con primarie aziende a livello nazionale ed internazionale nei diversi settori: multiutility, sanità privata, farmaceutico, istituti di credito, food & beverage, manufacturing, automotive e servizi, operando nelle diverse aree di progetto, attraverso soluzioni di BI, CPM e Work Flow Management.

Corso 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



Business Integration Partners, società di consulenza direzionale nata dallo spin off di 6 Partners di Deloitte Consulting, è stata costituita a fine luglio 2003 e conta oggi oltre 600 professionisti, sedi in Italia, Spagna e Portogallo, Brasile, Argentina, Tunisia, UK, numerose partnership internazionali Austria, Germania, Francia, Sud Africa, USA; 120 Clienti attivi e oltre 500 contratti in essere per fatturato che nel 2011 è stato di 60ML €. Dalla sua costituzione BIP ha rappresentato una storia di successo nel panorama

della consulenza nazionale. A fine dicembre 2007, con il completamento del Management Buy Out del 60% delle azioni prima in mano ad Engineering, Bip diviene una partnership al 100%: la più grande dimensionalmente e quella con i tassi di crescita maggiori (30%) nel panorama della consulenza Italiana. Le aree di maggiore presenza sono: a. Energy & Utilities - b. Telecomunicazioni, Media & Entertainment - c. Banche e Istituti Finanziari e Assicurativi - d. Manufacturing - e. Life Sciences

La squadra BIP si caratterizza per una forte capacità di supporto al miglioramento delle performance del Cliente ed un'elevatissima competenza nelle industrie di interesse: grazie al focus su industrie selezionate e competenze chiave (Strategy-Operations, CFO, IT), Bip è oggi primo player di proprietà italiana operante sul mercato italiano ed estero.

P.zza San Babila, 5 - 20122 Milano - Tel. 02 4541521 - Fax 02 45415252 - www.businessintegrationpartners.com



Euro Ges.C, è una società specializzata nella gestione e recupero del credito. Operiamo da anni in collaborazione con alcune delle più importanti società finanziarie e bancarie presenti sul mercato nazionale. Le partnership negli anni si sono estese anche alle Società Commerciali per consentire la gestione del Business To Business al fine di velocizzare l'incasso dei crediti di difficile recuperabilità migliorando il cash flow aziendale. Garantiamo sempre l'immagine dei nostri committenti. La nostra rete di collaboratori esterni, professionisti del recupero, consente di raggiungere direttamente presso il domicilio i debitori al fine di rendere l'azione

di recupero ancora più incisiva. La nostra phone collection interna permette la gestione dei crediti anche di piccolo importo (small ticket). La gamma dei servizi offerti, mirati all'esclusiva gestione del credito, è fondamentale per valutare azioni diversificate e talvolta personalizzate per conseguire il successo dell'attività. La ns. organizzazione è concepita per essere flessibile e pronta per intervenire in tempi brevissimi.

C.so Susa, 242 - 10098 Rivoli (TO) - Tel. 011 9534095 - Fax 011 9948897 - www.eurogesc.it

Soci Sostenitori CDAF



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

Via Pio VII, 143 - 10127 Torino - Tel. 011 352535 - Fax 011 356667 - Email: ass.commerciale@fox-parker.it



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

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



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

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



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

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



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

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



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



Siav Sistemi Digitali è una società specializzata, da oltre vent'anni, nel settore delle tecnologie della gestione elettronica documentale, del workflow management e nei sistemi OCR/ICR.

È parte di Siav Group, un insieme di aziende fortemente specializzate e riconosciute a livello nazionale e internazionale come sinonimo di eccellenza nel panorama della gestione elettronica documentale.

Riferimento nel settore con il maggior numero di installazioni e Unico Gruppo Italiano inserito nel Magic

Quadrant di Gartner Group nei produttori di software ECM.

Il nostro punto di forza è la competenza che deriva dall'aver affrontato e risolto con successo la sfida del passaggio alla gestione digitale dei processi organizzativi, attraverso l'esperienza nella realizzazione di oltre 300 progetti di successo. Le metodologie di lavoro e l'estrema affidabilità delle soluzioni rendono Siav Sistemi Digitali una realtà imprenditoriale in costante crescita.

Significative referenze e professionalità dei collaboratori sono il nostro biglietto da visita: da questo deriva la certezza di poter offrire sistemi adeguati ed adattabili alle diverse necessità. Dall'esperienza maturata nasce il Format MODOCENTO®: l'insieme di strategie, metodi e strumenti che migliorano il flusso delle informazioni e dei processi aziendali, avviando interessanti novità nel campo della gestione delle relazioni con Dipendenti, Clienti/Fornitori e Consumer.

Via di Francia - I Gemelli n. 28 - 16149 Genova - Tel. 010 465095 - Fax 010 465095 - www.siavsistemi.it



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, juslaboristica, 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

Soci Sostenitori CDAF



Tagetik è un'azienda globale nel mercato delle soluzioni software per il Performance Management con i più elevati e rapidi tassi di crescita nel settore.

Con operazioni in più di 30 paesi e oltre 650 clienti attivi, Tagetik fornisce ai business più grandi e complessi soluzioni e servizi di eccellenza mediante l'esperienza di 'boutique' del software, grazie alla quale le è riconosciuto il più alto livello di soddisfazione dei clienti. Tagetik 5 è una piattaforma unifi-

cata di gestione delle performance finanziarie ('Financial Performance Platform'), disponibile sul cloud o on-premises, per l'area Amministrazione, Finanza e Controllo.

Un'unica soluzione – caratterizzata da usabilità, mobilità, velocità e flessibilità – per gestire con efficienza i processi di budget, forecast, pianificazione, consolidamento e reporting, financial close, analisi della profittabilità, disclosure management, financial governance e business intelligence, ridurre i rischi, contenere i costi e realizzare gli obiettivi strategici.

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

TOWERS WATSON



A livello globale, **Towers Watson** è una società leader sui servizi professionali e supporta le organizzazioni nel miglioramento della performance attraverso la gestione efficace delle Risorse Umane, della finanza e dei rischi. Con 14.000 dipendenti nel mondo offriamo soluzioni su pro-

grammi di employee benefits, programmi di Talent and Reward, oltre a servizi nell'area Risk e Capital Management. Towers Watson riunisce professionisti di tutto il mondo - esperti nella propria area di specializzazione - per fornire la visione in grado di suggerire alla vostra azienda un chiaro percorso futuro.

Le nostre aree di competenza sono: *Benefits*: • Benefit audit & benchmarking • Flexible benefit • Previdenza complementare • Assistenza sanitaria integrativa • Coperture assicurative • Valutazioni attuariali • Comunicazione. *Talent & Rewards*: • Executive Compensation • Rewards, Talent & Communication • Dati, Indagini e Tecnologia. *Altri servizi*: • Risk and Financial Services • Consulenza su M&A

Via Vittor Pisani, 19 - 20124 Milano - Tel. 02 63780101 - www.towerswatson.com/it-IT



Unionfidi, Società Cooperativa istituita nel 1975, è il principale Consorzio Garanzia fidi - Confidi di matrice associativa - industriale. Interviene a supporto dei propri Soci, piccole e medie imprese - PMI, attraverso assistenza e consulenza a carattere finanziario, ma soprattutto con le proprie garanzie a favore delle Banche, per favorire l'accesso al credito dei propri Soci, a fronte di tutte le tipologie di operazioni: affidamenti a breve termine o finanziamenti a medio lungo; operazioni di factoring e di leasing...

Opera, mediante specifiche convenzioni, con 65 istituzioni finanziarie (banche, società di leasing e factoring), con operatività a livello nazionale e locale.

Dal Giugno 2011 UNIONFIDI è iscritto all'elenco degli intermediari vigilati "Art. 106 del nuovo Testo Unico Bancario" da Banca d'Italia ed in quanto tale le proprie garanzie sono "Basilea compliant" con beneficio per il Socio in termini di maggior accesso al credito ed a migliori condizioni.

Questo elemento è ulteriormente accresciuto dal momento che UNIONFIDI è abilitato a ricorrere alla controgaranzia del Fondo Centrale di Garanzia che, fruendo del "rischio sovrano", presenta una ponderazione preferenziale, particolarmente apprezzata dalle banche finanziatrici. Sempre per mitigare i rischi assunti, UNIONFIDI ricorre altresì alla controgaranzia del FEI - Fondo Europeo degli Investimenti. UNIONFIDI, che ha oltre 14.000 Soci, tutte PMI, opera su tutto il territorio nazionale e nei confronti di tutti i comparti (industria, artigianato, commercio, agricoltura,...).

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



Innovazione & Ricerca, Internazionalizzazione, Finanza, Risorse Umane: sono questi i concetti chiave per le imprese che vogliono vincere la sfida dei mercati, oggi più che mai.

Warrant Group da oltre 15 anni si affianca alle aziende offrendo tutto questo: attenta programmazione dei progetti di ricerca e innovazione; internazionalizzazione commerciale e produttiva assi-

stata da una rigorosa pianificazione economica; scelta appropriata degli strumenti di finanza, agevolata e ordinaria; sviluppo e valorizzazione delle risorse umane. Leader nel settore della consulenza finanziaria del panorama italiano, Warrant Group è il partner unico in grado di fornire soluzioni globali a supporto dei progetti di sviluppo industriale.

Con oltre 130 professionisti e più di 2000 imprese clienti, Warrant Group conta, oltre all'head-quarter a Correggio, in provincia di Reggio Emilia, altre quattro sedi: a Casalecchio di Reno (BO), Piossasco (TO), Stezzano (BG) presso la sede del parco scientifico tecnologico Kilometro Rosso e a Roma - E.U.R. All'estero la società opera attraverso la European Funding Division con ufficio a Bruxelles e attraverso la controllata Agré-International che ha sedi a Mumbai (India), Bucarest e Timisoara (Romania).

È partner di ABI nel "Progetto Speciale Banche per Lisbona", di Innovhub (l'Azienda Speciale della Camera di Commercio di Milano per l'innovazione), socio sostenitore di APRE (Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea), di ANDAF (Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari) e di CDAF (Club Dirigenti Amministrativi e Finanziari), nonché membro del Comitato Promotore del Progetto Speciale "Imprese x Innovazione" di Confindustria.

Corso Mazzini, 11 - 42015 Correggio (RE) - Tel. 0522 733711 - Fax 0522 692586 - www.warrantgroup.it

Filiali: Bergamo, Bruxelles, Casalecchio di Reno (BO), Mumbai (India), Piossasco (TO), Roma, Timisoara (Romania), Treviso

Storia "ingegneristica" della Mole Antonelliana



di FERDINANDO PRUNOTTO
(Componente del Consiglio
Direttivo del CDT)

La Costituzione Albertina aveva appena permesso agli Israeliti di acquistare la parità di diritti civili con gli altri cittadini. Per consacrare l'avvenimento la Congregazione Israelitica il 1° marzo 1859, decideva di erigere un tempio (il più grande in Italia). Torino era quasi capitale d'Italia. Venne quindi affidato l'incarico all'ing. Antonelli Alessandro che realizzò un progetto per una spesa di 380.000 lire. In questo primo progetto la Mole aveva già la forma attuale nella parte bassa e nella cupola, ma erano previsti un cupolino ed una guglia di dimensioni più ridotte per un'altezza complessiva di 112 m. I lavori iniziarono nel 1863 con qualche difficoltà.

Interruzione dei lavori ed accertamenti sulla stabilità

Nel 1869 cominciarono a sorgere le prime difficoltà sia tecniche che economiche e pertanto la Congregazione Israelitica cominciò a richiedere contributi e varie Commissioni esaminarono la stabilità dell'edificio.

Torino nel 1869 non era più capitale d'Italia.

Ripresa ed ultimazione dei lavori

Nel 1877 il Municipio decideva di acquistare il fabbricato e di portarlo a termine fino ad un'altezza di 164 m. secondo la variante voluta dal progettista e D.L.

Il comune decise di farlo diventare un monumento a ricordo di Re Vittorio Emanuele II ed al Risorgimento italiano. Purtroppo nel 1888 moriva l'ing. Antonelli quando mancavano pochi metri al completamento della guglia e gli successe il figlio Costanzo. Nel 1905 iniziarono i lavori di decorazione interna e fu sostituita la statua del genio alato con la stella.

La Mole fu portata a termine per la volontà del suo ideatore, tuttavia nei primi anni del novecento apparirono lesioni e deformazioni per cui nel 1917 il Comune decise di procedere ad un piano di rafforzamento. La Commissione a fronte di due progetti decise di scegliere la soluzione dell'ing. Pozzo che si proponeva di costruire un'ossatura in cemento armato atta a portare il peso trasmesso dalla cupola e dalla guglia, irrigidita da un orizzontamento con solaio in c.a. I lavori furono sospesi nel 1932 per la morte dell'ing. Pozzo.

Progetto del prof. Albenga

Nel 1933 il Comune diede l'incarico di proseguire al prof. Albenga.

L'esame dei fenomeni che si erano prodotti nel frattempo dimostravano che le condizioni del terreno e della costruzione erano peggiori di quanto si era ritenuto.

Il 1° giugno 1936 il prof. Albenga presentava quindi un nuovo progetto le cui linee essenziali erano:

- Ampliamento delle fondamenta con la costruzione di uno zatterone in cemento armato
- Consolidamento del terreno mediante iniezioni di cemento.
- Ulteriore rinforzo delle murature in elevazione con una seconda struttura in cemento armato.
- Rinuncia al grande solaio previsto al livello della galleria degli archi parabolici.
- Estensione dei rinforzi dalla cupola alla lanterna.

Questo progetto fu eseguito negli anni tra il 1936 ed il 1940.

Crollo della guglia

Nel tardo pomeriggio del 23 maggio 1953, in seguito ad un violento uragano di indici-

bile violenza crollavano gli ultimi 47 metri del maestoso edificio che sin dal suo sorgere aveva destato tante preoccupazioni e meraviglia.

La ricostruzione

Se si esaminano i dettagli dei lavori da compiere per ripristinare la guglia si vede che le operazioni necessarie si possono suddividere in cinque stadi:

- Demolizione dal punto della frattura di quanto è inutilizzabile e lesionato
- Collegamento e rinforzo, mediante strutture provvisorie in acciaio delle parti rimaste slegate
- Esecuzione del tamburo ad otto contraforti in cemento armato
- Montaggio del guscio cilindrico in elementi in acciaio bullonati e saldati tra loro
- Rivestimento esterno con l'applicazione di elementi in pietra con tutti i relativi rinforzi ed ancoraggi metallici.

I concetti fondamentali per il cantiere sono stati i seguenti:

1) Per raggiungere i criteri di sicurezza previsti è stata studiata una gru a braccio girevole con carrello scorrevole orizzontalmente che consente di porre in opera il materiale in qualsiasi posizione entro il cerchio di sette metri sull'asse della torre. (ved. figura).

La gru è manovrata dall'interno della torre e sale man mano che la costruzione avanza, sempre con manovre eseguite dall'interno del tubo in acciaio per cui il manovratore non corre alcun pericolo.

2) Guidare i carichi lungo la maggior parte della traiettoria per evitare urti contro l'edificio. Ciò si è ottenuto formando un piano inclinato a due funi portanti parallele sulle quali scorre un carrello guida del carico. (ved. figura).

Quando il carico ha raggiunto la quota 97 m. da terra il carrello abbandona il carico che prosegue verticalmente come in qualsiasi gru a braccio orizzontale.

L'ultima fase è stata la posa della stella che ha consentito l'inaugurazione della Mole completata il 31 gennaio 1961 nel centenario dell'Unità d'Italia.

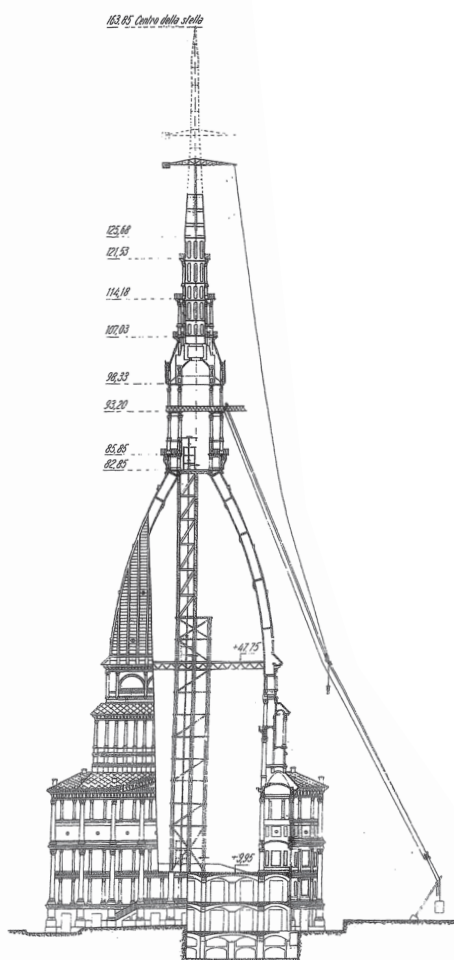


Fig. 8 - Schema del cantiere con gru, il piano inclinato di guida del gancio gru, l'ascensore di servizio e i ribiani provvisori.

Segue da pagina 11

utilità, disegni, diritti d'autore, know-how, consulenza tecnica o commerciale – inserendolo in una rete di affiliati distribuiti sul territorio, allo scopo di commercializzare determinati prodotti e/o servizi. Generalmente, a fronte di queste concessioni, l'impresa ottiene dall'affiliato un corrispettivo commisurato al fatturato annuo, unitamente all'impegno a rispettare i propri standard produttivi e qualitativi.

Un'ulteriore opportunità viene presentata dal cosiddetto co-branding (o co-denominazione) ovvero l'accordo attraverso il quale un'impresa può associare al proprio marchio quello di un'altra impresa al fine di accrescere la forza attrattiva dei prodotti o servizi sui quali i due segni sono apposti o per ottimizzare i costi relativi a una campagna pubblicitaria.

4) Strumenti di IP FINANCE

La proprietà industriale non ricopre esclusivamente una funzione difensiva dei redditi aziendali, ma può essere monetizzata, cioè trasformata in un'ulteriore fonte di reddito per le imprese. All'approccio più tradizionale e difensivo, teso alla protezione dei beni immateriali, si affianca un approccio imprenditoriale nelle modalità di gestione e valutazione della proprietà industriale, intesa come strumento competitivo e finanziario. Si sono, pertanto, diffuse pratiche di monetizzazione degli assets di proprietà industriale alternative rispetto agli accordi di vendita o licenza. In base ad esse, la proprietà industriale può essere utilizzata per accedere a nuove fonti di finanziamento, quali strumenti finanziari tradizionali (finanziamenti, leasing) o soluzioni strutturate studiate specificatamente per le esigenze dell'impresa (strumenti di IP FINANCE). Questi ultimi offrono ottime opportunità di business sia alle imprese sia alle istituzioni finanziarie: le prime in quanto hanno a disposizione nuove possibilità di finanziamento, sfruttando asset dormienti o sottovalutati; le seconde in quanto possono incrementare i margini d'intermediazione e fornire finanziamenti garantendosi con assets rappresentativi del vero valore aziendale.

Alcuni degli strumenti di IP FINANCE sono:

IP LOAN: la proprietà intellettuale viene utilizzata come garanzia per un prestito. La funzione di tale strumento è quella di consentire l'ampliamento delle fonti di

finanziamento grazie ad un più attivo utilizzo della proprietà intellettuale. Gli assets che possono essere coinvolti sono brevetti, marchi e opere dell'ingegno.

A titolo esemplificativo, un IP LOAN consiste nell'accensione di un mutuo garantito da un marchio o un brevetto che viene concesso in pegno o usufrutto al finanziatore.

IP SECURITIZATION: attraverso questo strumento, il flusso di pagamenti ottenibili attraverso lo sfruttamento dei diritti di proprietà intellettuale (royalty) viene trasformato in titoli negoziabili collocati presso gli investitori. La funzione di tale strumento è quella di consentire ai detentori di proprietà intellettuale di finanziarsi mediante l'anticipazione dei redditi derivanti dall'impiego o dalla concessione dei relativi diritti. Posso essere utilizzati per le finalità di securitization brevetti per invenzione, opere dell'ingegno, marchi, contratti di franchising, contratti di merchandising.

IP SALE AND LEASE BACK: tale strumento consiste nella cessione della proprietà intellettuale ad una società di leasing e nella stipula contestuale di un contratto di

leasing. La funzione del *sale and lease back* consiste nel permettere ai detentori di proprietà intellettuale di finanziarsi mediante la vendita dell'asset con possibilità di riscatto. Possono essere utilizzati brevetti, opere dell'ingegno, marchi.

A livello procedurale, le operazioni di IP FINANCE richiedono l'esistenza di una proprietà intellettuale "di valore", una perizia di stima redatta da parte di un ente specializzato indipendente, un progetto finanziario sostenibile e l'individuazione di un adeguato interlocutore finanziario.

Di seguito si allegano due esempi:

- modalità di finanziamento dello sviluppo mediante la proprietà intellettuale, con ricorso a finanziamenti ed erogazione di credito ad hoc;
- *Case study* con esempio di linea di credito di cui è necessario l'ampliamento e, a tal fine, si fa ricorso alla proprietà intellettuale: in particolare, il caso ha ad oggetto una garanzia sul marchio di una società interessata al predetto ampliamento di credito (c.d. IP LOAN).

Strumento IP FINANCE	Funzione	IP ASSETS
IP LOAN Tipologia di finanziamento in cui la proprietà intellettuale viene utilizzata come garanzia per un prestito IP	L'IP LOAN consente di ampliare fonti di finanziamento grazie a un più attivo utilizzo della proprietà intellettuale	<input type="checkbox"/> Brevetti <input type="checkbox"/> Copyright <input type="checkbox"/> Marchi
IP SECURITIZATION Tipologia di finanziamento in cui il flusso di pagamenti (royalty) viene trasformato in titoli negoziabili collocati presso gli investitori	L'IP SECURITIZATION permette ai detentori di proprietà intellettuale di finanziarsi mediante l'anticipazione dei redditi derivanti dal suo impiego o dalla concessione dei relativi diritti IP	<input type="checkbox"/> Brevetti <input type="checkbox"/> Copyright <input type="checkbox"/> Marchi <input type="checkbox"/> Contratti di franchising <input type="checkbox"/> Contratti di merchandising
IP SALE LEASE BACK Tipologia di finanziamento con cessione della proprietà intellettuale ad una società di leasing e stipula contestuale di un contratto di leasing	L'IP SALE LEASE BACK consente ai detentori di proprietà intellettuale di finanziarsi mediante la vendita dell'asset con la possibilità di riscatto IP	<input type="checkbox"/> Brevetti <input type="checkbox"/> Copyright <input type="checkbox"/> Marchi

Fonte Icm advisor 2002 - 2004, dalla pubblicazione "Finanziare lo sviluppo con la proprietà intellettuale, Servizi Finanziari basati sugli asset di proprietà intellettuale"

Case Study:

In anni recenti, "ModainItaly" ha intrapreso una strategia di presenza diretta con propri punti vendita in alcune delle maggiori città europee e mondiali. Essa attualmente dispone presso "Banca Sviluppo" di una linea di credito di 65 mln € e necessita di espanderla a 75 mln € per finanziare il suo processo di crescita all'estero.

Possibile soluzione del deficit di garanzia

Da un'analisi strategica, risulta che il principale driver di valore della società è il marchio, affermatosi a livello internazionale che consente all'azienda di ottenere un premium price sui prodotti venduti. L'azienda sarebbe pertanto disposta a fornire il proprio marchio come garanzia per ottenere il finanziamento richiesto.

Con l'aiuto di una società specializzata nella valutazione della proprietà intellettuale, il marchio viene valutato 50 mln €.

Il risultato dell'analisi e della valutazione del marchio viene presentato alla banca, la quale è disposta a finanziare il 20% del valore stimato, cioè un importo pari a 10 mln €, prendendo il marchio come garanzia.

Tale decisione, consentirebbe a "ModainItaly" di espandere la propria linea di credito a 75 mln €, così garantiti:

- 65 mln € garanzie tradizionali (crediti, magazzino e immobilizzazioni materiali)
- 10 mln € operazione di IP-Loan garantita dal marchio

Tabella di riepilogo

Nella tabella sottostante, è stata schematizzata tale operazione di IP-Loan, confrontata con un finanziamento tradizionale.

Necessità di finanziamento: 75 mln di €

	Non IP-LOAN	IP-LOAN
Linea di credito	65 mln € garanzie tradizionali	65 mln € garanzie 10 mln € IP LOAN
Garanzia	Crediti, magazzino e immobilizzazioni materiali	Parte tradizionale: crediti, magazzino e immobilizzazioni materiali, Parte IP LOAN: marchio
Deficit di garanzia	10 mln	No deficit
Risultato	Impossibilità ad estendere linea	Possibilità estensione linea

Fonte Icm advisor 2002 - 2004, dalla pubblicazione
"Finanziare lo sviluppo con la proprietà intellettuale, Servizi Finanziari basati sugli asset di proprietà intellettuale"

Conclusione

Sempre maggiore interesse è rivolto dalle società all'impiego dei titoli di proprietà intellettuale o assets immateriali quali strumenti di garanzia del credito.

Gli assets immateriali, quindi, agevolano l'accesso ai canali di finanziamento ma devono possedere quei requisiti di individualità e valorizzazione per poter essere tutelati.

Gli assets immateriali sono spesso i *gioielli di famiglia* del capitale intellettuale di un'azienda, sviluppati nel corso degli anni di esperienza fatti di tentativi, di errori e di scoperte.

Molti problemi tecnici complessi oggi richiedono un approccio collaborativo verso l'innovazione e pertanto diventa, sempre più spesso, necessario condividere attività riservate e informazioni tecniche o commerciali con soggetti terzi con il rischio di mettere a repentaglio il know how aziendale.

Le aziende possono, quindi, migliorare le loro performance attraverso una migliore gestione della proprietà intellettuale e ad un corretto utilizzo dell'innovazione attraverso l'utilizzo di poche, coincise e non costose, regole di comportamento aziendale che permettono loro di individuare, valorizzare e tutelare il proprio patrimonio.

Un giorno senza un sorriso
è un giorno perso.

Charlie Chaplin

I giovani corrono veloci,
i vecchi conoscono la strada.

Proverbio Masai

Il miglior modo di predire
il futuro è inventarlo.

Albert Kay

Resilienza: processo di costruzione della cultura della sicurezza. Vedere, udire, parlare la sicurezza.



di PIERPAOLO VIANI
(Socio CDAF)

La formazione sulla sicurezza vive oggi in maniera acuta il dilemma classico di tutta la formazione comportamentale: "Non si può prescrivere un comportamento", nota legge della psicologia cui è difficile sfuggire.

Come dire che la formazione centrata sulle disposizioni di legge e sulle normative, pur avendo un significato profondo in termini d'informazione e di responsabilizzazione del personale, a volte non coglie l'essenza del discorso: sviluppare e consolidare una cultura della sicurezza reale e condivisa.

In particolare, sempre a livello di psicologia del lavoro con riferimento a questo tema, i tre grandi mali che affliggono lo sviluppo della cultura della sicurezza nelle nostre aziende, ci sembrano essere:

- La cecità a livello d'individuo
- La sordità a livello di gruppo e di contesto
- Il mutismo dell'organizzazione

La domanda quindi diventa: ma perché l'individuo può essere cieco davanti al rischio, il gruppo sordo ai segnali che annunciano l'insorgere d'incidenti e l'organizzazione muta davanti alla sicurezza?

1 - La resilienza

"La resilienza (...) è l'arte di navigare sui torrenti."
Boris Cyrulnik

Dal latino "resilire": saltare indietro, rimbalzare.
Per un materiale è la capacità di resistere agli urti senza spezzarsi.

In un senso più ampio oggi questo termine è utilizzato in psicologia, ingegneria, economia, ecologia, biologia, e nel linguaggio proprio del management e dell'organizzazione.

Nel nostro modello gli ambiti di applicazione sono quelli dell'individuo, del gruppo o squadra operativa, dell'organizzazione.

A livello individuale la resilienza è basata sulla conoscenza dei limiti percettivi dell'individuo e la capacità conseguente di superare almeno in parte tali limiti, attraverso un percorso di consapevolezza.

A livello di gruppo (team, squadre operative...) la resilienza è nella capacità di condividere informazioni e segnali anche deboli su fenomeni che possono virare verso criticità di alto livello, aumentando le soglie di allerta e le barriere di prevenzione.

A livello organizzativo la resilienza si struttura sul superamento di atteggiamenti di ricerca di capri espiatori rispetto agli errori, di libera circolazione delle informazioni connesse alle criticità emergenti e sulla capacità di strutturare Piani articolati di management che raccolgano le segnalazioni relative alle criticità ed i contributi dei lavoratori e ricerchino le migliori iniziative praticabili.

Operando su questi tre livelli di sviluppo della resilienza si crea una cultura diffusa e condivisa nel modo di affrontare le problematiche e le criticità emergenti.

2 - Vedere la sicurezza

La resilienza come qualità individuale nasce dalla consapevolezza dei nostri limiti nella percezione della realtà, una specie di «cecità» legata a diversi fattori quali la differente interpretazione dei fatti, la presenza di paradigmi che limitano la nostra visione oggettiva, il ruolo che rico-

priamo in una determinata situazione, che crea un suo particolare punto di vista, il livello con cui operiamo e affrontiamo le situazioni critiche (in automatismo, applicando procedure, applicando la conoscenza).

Non vediamo realmente quanto accade intorno a noi per ragioni riconducibili a:

- Differente percezione dei fenomeni, differenti interpretazioni dei fatti...
- Differente percezione legata al sistema di paradigmi che abbiamo strutturato in noi.
- Differente percezione legata al ruolo che abbiamo nella situazione vissuta. Sistemi differenti di interessi convergono nei ruoli agiti e manipolano la percezione dei fenomeni.
- Cecità connessa al livello cognitivo da cui stiamo agendo (se sono impegnato in un'attività di tipo automatico, non riuscirò a percepire altri fenomeni che avvengono nel mio quadro percettivo del momento).

A livello aziendale vedere la sicurezza significa avere personale impegnato nelle attività operative che, nella consapevolezza dei propri limiti percettivi, riesce a osservare i fenomeni con attenzione diretta a segnali deboli, eventi, situazioni che possono sfociare in incidenti se non opportunamente gestiti.

3 - Udire la sicurezza

La resilienza come qualità del gruppo è caratterizzata dalla capacità di reagire insieme alle situazioni critiche, risolvere problemi, superare le difficoltà presenti a volte nel contesto di lavoro.

Alla base della resilienza della squadra ci sono alcuni principi importanti, come quello di saper ascoltare le considerazioni/proposte degli altri membri del gruppo, quindi saper comunicare positivamente, condividere pareri e opinioni, creare relazioni di fiducia all'interno del gruppo.

La squadra costituisce la zona centrale nella costruzione della cultura della sicurezza: i comportamenti auspicati di collaborazione e segnalazione di anomalie, segnali deboli che precedono l'insorgere delle criticità, l'essere soggetti attivi e collaborativi, diventa il nuovo standard di comportamento, reso possibile da un atteggiamento non colpevolizzante del management.



Estesa ai dirigenti la procedura sui licenziamenti collettivi

4 - Parlare la sicurezza

La resilienza come qualità dell'organizzazione è la capacità di creare una cultura positiva della sicurezza, basata sulla prevenzione dei rischi e resa possibile da un atteggiamento, da parte dell'azienda, non caratterizzato dalla «ricerca di colpevoli» ma dal facilitare la libera osservazione degli eventi critici, dei segnali deboli che preannunciano in grande quantità gli incidenti.

Il *Portale HSE* è uno strumento di comunicazione e di ascolto, un canale aperto ai contributi e alle segnalazioni del personale sui near misses, un luogo dove si possono trovare informazioni sul benessere e sulla salute, un luogo dove le squadre possono giocare tra di loro nel segnalare idee per il miglioramento della sicurezza in azienda. L'obiettivo è coinvolgere e motivare, raccogliere contributi e idee, segnalazioni di criticità, portare la sicurezza vicina ai lavoratori e la voce dell'operatore all'attenzione del management.

Il *Piano di Resilience Engineering* ha lo scopo di costruire uno strumento di azione e di governo delle iniziative ai vari livelli del sistema: è un Piano strutturato di linee d'azione con obiettivi, priorità di intervento, scadenze, tempi di realizzazione, ed è soprattutto un Piano che viene alimentato dal basso con le indicazioni, le segnalazioni, le proposte di intervento e di miglioramento che le squadre operative ed i gruppi che operano in azienda propongono. Quest'ultima caratteristica lo rende particolare: uno strumento manageriale unico, che nasce da una radicata cultura della sicurezza.

Ascoltare e parlare la sicurezza significa in sintesi abbattere la "cultura della colpa" che rende invisibili i segnali critici e impossibile l'azione preventiva, incentivare il dialogo tra le persone su questi elementi critici, sui segnali deboli o forti di rischio, sugli errori commessi nell'esercizio delle attività operative, e coinvolgere le persone nel fornire contributi e proposte di prevenzione dei rischi osservati.



di PAOLO PROVENZALI
(Ferrario Provenzali & Partners)

Premessa

Con legge 30 ottobre 2014, n. 161 (entrata in vigore il 25 novembre 2014) è stata recepita nel nostro ordinamento la sentenza della Corte di giustizia europea del 13 febbraio 2014 (causa n. 596/2012) secondo cui la categoria dirigenziale deve essere ricompresa nei lavoratori interessati dalle procedure di riduzione del personale di cui alla legge 223/1991.

Si tratta di una rilevante modifica, sol che si consideri che, prima di questo intervento, la tutela sul licenziamento dei dirigenti per ragioni di natura economica aveva come esclusiva fonte la contrattazione collettiva.

In passato si era discusso sull'applicabilità delle norme in tema di licenziamento collettivo ai dipendenti che non rientravano nelle qualifiche di operaio, impiegato o quadro.

Il dibattito era sorto relativamente alla categoria dei funzionari del settore credito – ora soppressa – che veniva accorpata alla categoria dirigenziale nel contratto del personale direttivo.

Secondo una giurisprudenza minoritaria¹, i funzionari non potevano essere equiparati ai dirigenti e quindi dovevano essere ricompresi nella procedura di licenziamento collettivo disciplinata dalla legge 223/1991.

Il dirigente è stato per lo più qualificato dalla dottrina e dalla giurisprudenza come *l'alter ego* dell'imprenditore preposto alla direzione dell'intera azienda o ad un ramo di essa con potere di comando e ampia discrezionalità relativamente alle scelte aziendali.

Sono state anche introdotte distinzioni tra dirigenti apicali (in grado di influenzare l'andamento aziendale) e dirigenti convenzionali (posti a capo di un ramo o un servizio dell'azienda)².

In tempi più recenti, le realtà aziendali di vaste dimensioni hanno indotto i datori di lavoro a riconoscere la qualifica dirigenziale anche a dipendenti che non svolgono mansioni di particolare rilievo o importanza in azienda³ così avvicinando la maggior parte dei dirigenti ai dipendenti con qualifica di livello inferiore.

In realtà il dirigente, anteriormente alla legge 161/2014, godeva di una tutela sul

licenziamento diversa dagli altri dipendenti. Il licenziamento anche per motivi economici, ove ritenuto ingiustificato, in applicazione del contratto collettivo di riferimento, comportava esclusivamente la condanna del datore di lavoro al pagamento di un'indennità supplementare (comunemente definita «penale») in aggiunta al preavviso.

Prima della menzionata sentenza della Corte di giustizia la Corte d'Appello di Milano⁴ si era pronunciata sul ricorso di un dirigente che chiedeva la reintegrazione nel posto di lavoro ex art. 18 dello Statuto dei Lavoratori – non essendo stato incluso nei dipendenti interessati dalla procedura di riduzione del personale ex lege 223/1991 – in aperta violazione della direttiva 98/59/CE. La Corte d'Appello di Milano ha rigettato il reclamo proposto dal dirigente ritenendo che la menzionata direttiva non possiede efficacia orizzontale nei rapporti tra privati. Anche nel caso in cui venisse ritenuta *self executing*, ha evidenziato la Corte d'Appello, la richiamata direttiva non prevede alcuna sanzione per la violazione degli obblighi di consultazione sindacale in caso di licenziamento collettivo e la tipologia sanzionatoria rimane nella discrezionalità dello stato membro.

La sentenza della Corte di Giustizia e la nuova disciplina

La Corte di Giustizia europea con sentenza 13.2.2014 ha sanzionato l'Italia per la violazione degli obblighi imposti dalla direttiva 98/59/CE, concernente il ravvicinamento delle legislazioni degli Stati membri in materia di licenziamenti collettivi, laddove ha limitato l'applicazione della normativa in tema di riduzione del personale solo alle qualifiche di operaio, impiegato e quadro. Poiché il codice civile (art. 2095 cod. civ.) distingue quattro categorie di lavoratori, l'esclusione della categoria dei dirigenti dalla menzionata normativa secondo la Corte non è conforme all'art. 1 della direttiva 98/59/CE.

Ad avviso della Corte il tenore della normativa comunitaria è infatti chiaro

¹ Pret. Sassari 9 maggio 1998 in Not. Giur. Lav. 1998, 135; Pret. Milano 11 gennaio 1997, in Or. Giur. Lav., 1997, 534

² Cass. 9 aprile 2003, n. 5526

³ Cass. 26 aprile 2005, n. 8650

⁴ Corte d'Appello di Milano 5 maggio 2014, n. 426

nell'estendere a tutti i lavoratori – senza limitazione alcuna – la procedura di licenziamento collettivo.

In particolare i dirigenti sono persone inserite nel rapporto di lavoro al pari delle altre categorie dal momento che forniscono per un certo periodo di tempo, a favore di altro soggetto e sotto la direzione di quest'ultimo, prestazione lavorativa a fronte di retribuzione.

L'Italia ha quindi provveduto a modificare la L. 223/1991, che escludeva i dirigenti dalla procedura di licenziamento collettivo. In particolare, l'art. 16 della L. 161/2014 apporta consistenti modifiche alla L. 223/1991.

In primo luogo, stabilisce che i dirigenti debbano essere inclusi sia nel calcolo dei 5 lavoratori da licenziare, sia nel calcolo dell'organico utile ad individuare la soglia dei 15 dipendenti di cui all'art. 1, L. 223/1991.

In secondo luogo, viene modificata anche la procedura prevista dall'art. 4: la comunicazione contenente l'indicazione "dei motivi tecnici, organizzati o produttivi, per i quali si ritiene di non poter adottare misure idonee a porre rimedio alla predetta situazione, ed evitare, in tutto in parte il licenziamento collettivo; del numero, della collocazione aziendale dei profili professionali del personale eccedente, nonché del personale abitualmente impiegato; dei

tempi di attuazione del programma di riduzione del personale; delle eventuali misure programmate per fronteggiare le conseguenze sul piano sociale della attuazione del programma medesimo; del metodo di calcolo di tutte le attribuzioni patrimoniali diverse da quelle già previste dalla legislazione vigente e dalla contrattazione collettiva" deve essere inviata anche alle organizzazioni sindacali dirigenziali.

Ai dirigenti, dunque, si applicheranno i medesimi criteri di scelta previsti dall'art. 5 (carichi di famiglia, anzianità ed esigenze tecnico-produttive ed organizzative).

Inoltre, per il licenziamento del dirigente intimato in mancanza di forma scritta troveranno applicazione le regole previste per licenziamento orale, ovvero la reintegrazione nel posto di lavoro.

Per le impugnazioni valgono peraltro gli stessi termini di decadenza di 60 + 180 giorni, rispettivamente per l'impugnazione stragiudiziale e il deposito del ricorso innanzi al Tribunale del Lavoro.

Le sanzioni

In caso di violazione della procedura (inclusa l'applicazione dei criteri di scelta dei lavoratori da licenziare) la nuova normativa prevede per i dirigenti il pagamento di un'indennità compresa tra le dodici e le ventiquattro mensilità dell'ultima retribuzione globale di fatto, avuto riguardo alla

natura ed alla gravità della violazione.

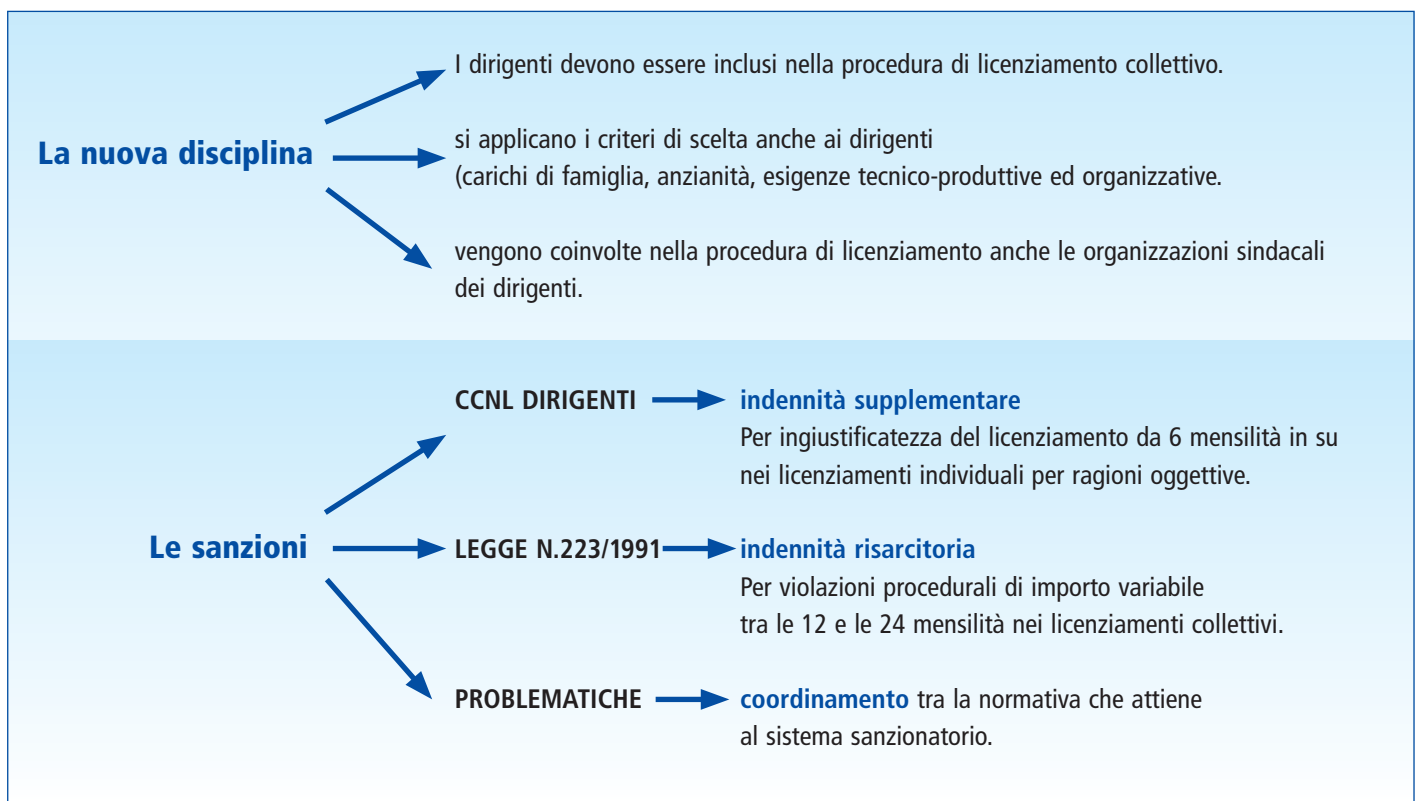
Il valore della sanzione potrà essere modificato dalla contrattazione collettiva di riferimento sia nel minimo, sia nel massimo.

Si discute se questa sanzione sia diversa e autonoma rispetto all'indennità supplementare prevista dai contratti collettivi dei dirigenti ovvero all'indennità prevista dall'accordo interconfederale del 27 aprile 1995 per le ipotesi di riorganizzazione, ristrutturazione, riconversione o crisi aziendale, entrambe previste per i licenziamenti individuali.

La norma potrebbe prestarsi a diverse interpretazioni tenuto conto anche del fatto che la ingiustificatezza del licenziamento di cui ai contratti collettivi di categoria è concetto diverso e più ampio delle condotte illegittime datoriali che attengono alla sola violazione delle procedure e dei criteri di scelta. Del resto il termine «indennità» è diverso dal termine «indennità supplementare».

Non si applicano invece ai dirigenti (e non potrebbe essere diversamente dal momento che sono estranei al rapporto di lavoro dirigenziale) le disposizioni normative in tema di contributo di ingresso, iscrizione nelle liste e trattamenti di mobilità.

In questo scenario si confida in un intervento legislativo che coordini alcuni passaggi procedurali.



2015, che anno sarà sui mercati finanziari



di SARA SILANO
(Managing Editor
morningstar.it)

Gli economisti prevedono un miglioramento della congiuntura globale, ma lo scenario non è privo di rischi. In Borsa, i gestori di fondi guardano oltre la recente volatilità e sono più ottimisti sull'Europa e il Giappone.

Una ripresa economica più robusta, un "nuovo ordine" del petrolio, la lotta alla bassa inflazione, un dollaro forte e un mondo di bassi rendimenti sono alcuni dei temi che caratterizzeranno il 2015, secondo gli economisti di Goldman Sachs. A questi si aggiungono la divergenza tra gli Stati Uniti e gli altri paesi industrializzati, il (lento) cambio di direzione della Federal Reserve, il rallentamento della crescita cinese e una maggiore polarizzazione dei mercati emergenti.

Le carte per crescere

Gli investitori, delusi per la "mancata" ripresa dell'economia globale, ripongono le loro speranze nel 2015, che potrebbe essere migliore, anche se i rischi non mancano. Secondo le previsioni di Morningstar il 2014 si chiuderà con una crescita del 3% (uguale al 2013), mentre per il 2015 è atteso un Pil (Prodotto interno lordo) in aumento del 3,5%. "Quest'anno abbiamo dovuto fare i conti con alcuni eventi inaspettati", spiega Andy Brunner, che, insieme agli altri analisti ed economisti di Morningstar ha preparato il *Global Investment Strategy Asset Allocation - Global Outlook* per il 2015. "Fra questi vanno ricordati la contrazione legata al clima rigido negli Stati Uniti nel primo trimestre, gli effetti della crisi Ucraina sull'andamento dell'area euro e della Russia e l'impatto dell'aumento della tassa sui consumi in Giappone". Secondo Brunner, tuttavia, ora sulla carta ci sono tutte le condizioni per vedere un miglioramento del Pil mondiale. "Gli Stati Uniti dovrebbero dare il contributo maggiore al raggiungimento del risultato", continua l'analista. "Ma una mano la daranno anche le politiche monetarie accomodanti delle banche centrali in Europa, Cina e nel Sol Levante, una diminuzione delle misure di austerità fiscale e alcuni stimoli alla congiuntura. Il crollo del prezzo del petrolio potrebbe essere un'altra leva, visto che in molti paesi agisce come un taglio delle tasse che si traduce in maggiore ricchezza da utilizzare per i consumi".

I rischi

L'altra faccia della medaglia sono i rischi. "Le politiche monetarie divergenti possono portare una grande volatilità, soprattutto nei mercati emergenti", dice Brunner. C'è poi il pericolo di una stagnazione del Vecchio continente, mentre il Giappone è già entrato in recessione tecnica. Le tensioni geopolitiche continuano e alcuni commentatori sono convinti che l'instabilità finanziaria, in particolare del settore immobiliare, in Cina potrebbe generare forti frenate". Infine, l'America Latina e l'area Emea (Europa, Medio Oriente e Africa) saranno condizionate dalla discesa dei prezzi delle commodity, che continuerà ad avere un impatto significativo soprattutto sul Brasile e la Russia.

Le previsioni dei gestori

La recente volatilità dei mercati, tuttavia, non sembra spaventare i gestori di fondi e gli strategist delle principali case di investimento che operano in Italia. Nel complesso, il Morningstar Italy Investment Sentiment Index (MIISI), costruito sulla base delle probabilità attribuite dai *money*

manager a diversi scenari (mercati in salita, stabili o in discesa) su un orizzonte di sei mesi, indica un andamento più positivo per i mercati azionari sviluppati, in particolare europeo e giapponese, rispetto agli emergenti.

Europa in attesa di Draghi

In Europa, i gestori guardano oltre la volatilità generata dalla crisi politica greca e dalla situazione in Russia e ragionano sulle prossime mosse della Banca centrale europea. Nell'ultima riunione, l'istituto guidato da Mario Draghi ha disatteso le aspettative ottimistiche del mercato con il mancato annuncio di misure di allentamento monetario. Tuttavia, ha dichiarato che farà una nuova valutazione all'inizio del 2015 sui risultati degli stimoli, l'espansione dello stato patrimoniale e le prospettive inflazionistiche, impegnandosi ad adottare nuovi strumenti per far ripartire l'economia. Di conseguenza, provvedimenti non convenzionali potrebbero già essere presi nel primo trimestre, anche in considerazione della revisione al ribasso delle prospettive di crescita. Il sentiment sull'Italia non si

Morningstar Italy Investment Sentiment Index		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Sep	Oct	Nov	Dec	Benchmark
Equity	1 EUROZONE STOCK MARKET	69,91	69,40	69,89	67,28	67,02	75,22	61,88	66,53	56,23	59,3	63,92	Eurostoxx 50
	2 ITALIAN STOCK MARKET	70,97	70,45	71,74	71,88	69,71	75,10	64,72	68,33	57,84	57,34	60,69	FTSE MIB
	3 US STOCK MARKET	59,83	61,38	60,00	56,42	59,04	62,60	66,48	61,48	57,5	60,14	60,8	S&P 500
	4 JAPAN STOCK MARKET	63,13	62,23	64,40	61,83	64,00	68,60	69,13	68,84	60,62	66,8	65,38	Nikkei 225
	5 GLOBAL EMERGING MARKETS EQUITIES	55,09	55,45	60,91	63,58	59,52	68,15	61,85	64,52	57,14	57,67	58,64	MSCI Emerg. Markets
Fixed Income	6 10yrs GERMAN BUND	41,57	37,04	38,33	38,53	37,80	38,00	39,72	36,50	37,41	42,5	42,88	German Bund 10 yrs
	7 10yrs US TREASURY	39,64	34,07	36,79	36,83	35,70	39,17	37,78	37,60	37,87	39,41	40,54	US Treasury 10yrs
	8 10yrs ITALIAN BTP	57,68	54,81	54,88	51,74	53,40	54,60	48,52	43,67	43,98	46,91	47,41	Italian BTP 10yrs
FX	9 EMERGING MARKETS DEBT	44,44	47,00	46,34	54,23	53,20	56,82	48,23	51,22	48,27	47,06	47,64	JPM EMBI Global
	10 EUR/USD Exchange Rate	39,26	35,25	37,13	34,69	42,39	35,38	38,67	30,69	32,84	32,84	35,48	EUR/USD fx rate

Per ciascun segmento il valore massimo è 100 (certezza della crescita del mercato) e il valore minimo è 0 (certezza del ribasso). La base è 50, che indica una posizione neutrale o di mercato stabile. Ad agosto il sondaggio non viene effettuato. Fonte: Morningstar Italy

Principali indici azionari e obbligazionari a sei mesi e da inizio anno

Indice	Rendimento da inizio anno - valuta base	Rendimento da inizio anno - Euro
STOXX 50 NR EUR	0,78	0,78
FTSE MIB TR EUR	1,12	1,12
S&P 500 NR USD	8,21	19,20
Nikkei 225 Average TR JPY	4,48	3,21
MSCI EM NR EUR	2,33	2,33
JPM Germany Constant Mat 10 Yr TR	15,65	15,65
JPM US Constant Mat 10 Yr TR	11,60	22,92
JPM Italy Constant Mat 10 Yr TR	23,15	23,15
JPM EMBI Global TR USD	1,16	10,43

Fonte: Morningstar Direct. Dati in percentuale al 16 dicembre 2014

discosta da quello sul resto dell'Eurozona, ma i gestori mostrano una maggior attenzione all'evoluzione delle riforme del mercato del lavoro, della giustizia e della Costituzione.

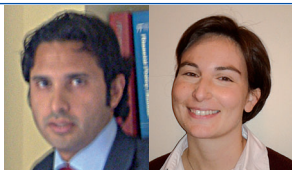
Se la Borsa giapponese è quella che raccoglie più consensi tra i *money manager* a dicembre, sulla scia del deprezzamento dello yen e l'attesa di nuove misure monetarie espansive, gli Stati Uniti continueranno a rivestire un ruolo chiave nel 2015. La ricerca di Exane Derivatives prevede un rialzo dei consumi che dovrebbe portarsi sui beni discrezionali (come abbigliamento, tempo libero e ristoranti), principali beneficiari dell'aumento del potere di acquisto. Dal punto di vista dei mercati azionari, dicono gli esperti, questo dovrebbe tradursi in una sovra-performance del mercato azionario, come è storicamente accaduto in passato.

Bond costosi

Per quanto riguarda i mercati obbligazionari, il sentiment è moderatamente negativo, in quanto le valutazioni sono elevate, ma ci sono fattori "tecnici" che li supportano, quali le politiche monetarie e la domanda degli investitori. "Nel segmento governativo, uno yield del decennale statunitense sotto il 2,2% è incompatibile con un processo di 'normalizzazione' dell'economia", spiega Brunner, "Sarebbe una cosa eccezionale assistere a una fase restrittiva senza un aumento dei rendimenti del Treasury". Gli altri settori del reddito fisso sono influenzati dall'andamento dei governativi, per cui gli analisti prevedono margini di guadagno di poco superiori per i corporate bond, mentre il debito emergente in valuta locale potrebbe subire forti contraccolpi in caso di un ulteriore apprezzamento del dollaro.



Principi contabili nazionali: le principali novità introdotte dall'Organismo Italiano di Contabilità



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

e ELENA SANDRONE
(Socia CDAF)

Introduzione

L'Organismo Italiano di Contabilità (OIC) ha recentemente rinnovato quasi totalmente la serie dei principi contabili nazionali predisposti in origine a cura dei Consigli Nazionali dei Dottori Commercialisti e dei Ragionieri, modificati dall'OIC in occasione della riforma del diritto societario.

Non sono stati oggetto di aggiornamento i principi contabili 11 (Bilancio d'esercizio, finalità e postulati) e 30 (I bilanci intermedi), mentre è prevista la prossima pubblicazione del principio OIC 24 (Le immobilizzazioni immateriali).

Non è stata ugualmente oggetto di revisione la serie di principi contabili emanati direttamente dall'Organismo Italiano di Contabilità con la nuova numerazione, pertanto dall'OIC 1 (I principali effetti della riforma del diritto societario sulla redazione del bilancio d'esercizio) fino all'OIC 8 (Le quote di emissione di gas ad effetto serra).

I principi nella nuova versione sono da applicarsi, per le società di capitali che redigono il bilancio in base alle disposizioni del Codice Civile, già a far data dal 31 dicembre 2014; è permessa l'applicazione per i soli OIC 15, 20 e 21.

Obiettivo del progetto di aggiornamento dei principi contabili nazionali è stato quello di tenere conto degli sviluppi verificatisi nella materia contabile nel periodo di tempo trascorso dall'ultima revisione dei principi stessi (2005), con riferimento sia all'evoluzione della normativa e della prassi contabile nazionale che all'evoluzione degli orientamenti dottrinali e della regolamentazione contabile internazionale.

L'aggiornamento è stato realizzato anche alla luce di quelli che sono gli effettivi utilizzatori (prevalentemente piccole e medie imprese) dei principi, in modo da realizzare un set di principi in grado di venire incontro alle esigenze rappresentate da tali soggetti e dai relativi stakeholder. La nuova edizione dei principi OIC ne rende

infatti più agevole la lettura e l'utilizzo. Quanto agli aspetti più formali, la lettura si svolge attraverso paragrafi numerati, con eliminazione delle note; ogni documento è inoltre suddiviso per sezioni riguardanti le finalità, l'ambito di applicazione, le definizioni, la classificazione e il contenuto delle voci, la rilevazione iniziale, le valutazioni successive e la nota integrativa. Una veste grafica che rende più veloce la ricerca e l'analisi, adeguata, come detto, alla attuale prassi.

I temi di approfondimento con cui gli operatori saranno chiamati a confrontarsi non riguardano solo i profili tipicamente contabili, ma intercettano anche tematiche societarie e alcuni profili tributari. Di seguito si riepilogano i principali aggiornamenti apportati sui singoli OIC:

OIC 9 - Svalutazioni per perdite durevoli di valore delle immobilizzazioni materiali e immateriali

La definizione di valore è stata coordinata con quella contenuta nell' IFRS 13 *fair value*. Il valore recuperabile è definito come il maggiore tra il valore d'uso e il valore equo, mentre il valore d'uso si ottiene attraverso l'attualizzazione dei flussi di cassa attesi da un'attività o da una UGC (Unità generatrice di cassa), metodologia mutuata dallo IAS 36 *Impairment of Assets*. In sostituzione al metodo dell'attualizzazione è consentita l'applicazione del metodo semplificato, basato sul concetto di "capacità di ammortamento" per le sole imprese minori, definite come le imprese che per due esercizi consecutivi non hanno superato due dei seguenti limiti: 40 milioni di euro di ricavi, 20 milioni di euro di attivo e 250 dipendenti.

OIC 10 - Rendiconto finanziario

La grandezza finanziaria di riferimento per la redazione del rendiconto è rappresentata dalle Disponibilità Liquide mentre il riferimento al Capitale Circolare Netto viene escluso. Viene tassativamente vietata la compensazione dei flussi finanziari di segno opposto, anche appartenenti alla medesima categoria, è inoltre prevista una sezione dedicata alla redazione del rendiconto finanziario consolidato e viene imposta la classificazione dei dividendi incassati nella gestione reddituale e di quelli pagati nell'attività di finanziamento. I flussi finanziari derivanti da acquisizioni di società e rami d'azienda vanno rappresentati distintamente.

OIC 12 - Composizione e schemi di bilancio d'esercizio

Viene fornita una definizione più organica di attività ordinaria e straordinaria basata sulla natura dell'operazione in relazione all'attività di impresa e viene definito meglio il contenuto della macro classe A5 del conto economico prevedendo che i ripristini di valore vengano evidenziati separatamente al punto c e gli accantonamenti a fondi rischi ed oneri relativi all'attività caratteristica o accessoria devono essere classificati prioritariamente tra le voci della classe B di conto economico alle quali si riferiscono, diverse pertanto da B12 e B13, che hanno natura residuale. Le informazioni in nota integrativa devono essere presentate secondo l'ordine in cui le relative voci sono indicate negli schemi di stato patrimoniale e conto economico e alcuni nuovi criteri di classificazione potrebbero comportare un impatto fiscale ai fini della determinazione della base imponibile IRAP e del computo del ROL.

OIC 13 - Rimanenze

Il metodo del costo specifico diviene obbligatorio per la valorizzazione dei beni non fungibili e facoltativo per quelli fungibili (in alternativa a Lifo, Fifo, costo medio ponderato). Ai fini della valutazione delle rimanenze, è previsto che i contributi in conto esercizio, acquisiti a titolo definitivo, vengano portati in deduzione del costo di acquisto, mentre l'applicazione del costo specifico potrebbe avere un impatto fiscale derivante dal mancato riconoscimento fiscale delle svalutazioni che risultano dall'applicazione di tale metodo (circolare AE n.78/E del 2013).

OIC 14 - Disponibilità liquide

Nella nuova versione dell'OIC vengono illustrate le regole di contabilizzazione, all'interno dei singoli bilanci delle società facenti parte di un gruppo, delle poste che derivano dall'adesione a un contratto di *cash pooling*.

OIC 15 - Crediti

Viene introdotto il trattamento contabile relativo alla vendita con riserva di proprietà (art. 1523 C.C.), rilevata al momento della consegna del bene, in forza del principio di prevalenza della sostanza sulla forma e viene esplicitato l'obbligo di scorporo dell'interesse implicito per i crediti commerciali, e il divieto di applicazione dello stesso per i criteri finanziari.

Per i crediti per i quali, nonostante la specifica indicazione a contratto di una scadenza inferiore a 12 mesi, al momento

della stipula si è a conoscenza del fatto che l'incasso avverrà in un arco temporale marcatamente superiore all'anno è necessaria l'attualizzazione. Viene infine regolata la cancellazione dei crediti, che si fonda su un modello contabile basato sul concetto di "trasferimento dei rischi".

OIC 16 - Bilancio consolidato

Nel bilancio consolidato la differenza positiva da annullamento non allocabile ad *asset* della partecipata, né identificabile come differenza di consolidamento, deve essere iscritta in detrazione della "Riserva di consolidamento" e solo l'eventuale eccedenza sarà imputata a conto economico tra gli oneri straordinari (E21). Il "Fondo di consolidamento per rischi e oneri futuri" va classificato alla voce BI 2) – bis. E' stato infine precisato che minusvalenze e plusvalenze da cessioni e acquisizioni parziali, senza perdita di controllo, vanno imputate al conto economico consolidato. Nell'applicazione del metodo del patrimonio netto è stata eliminata l'opzione che consentiva di utilizzare il cd. "metodo patrimoniale" per la contabilizzazione dei saldi di rivalutazione derivanti da fenomeni reddituali della partecipata, debitamente rettificati, sono imputati nel conto economico della partecipata per la quota di sua pertinenza, secondo il principio di competenza economica e quindi nello stesso esercizio al quale il risultato si riferisce.

OIC 18 - Ratei e risconti

E' stato introdotto un paragrafo specifico che disciplina la contabilizzazione del maxicanone nel caso di leasing finanziari, mentre è stata eliminata la distinzione tra ratei e risconti nello stato patrimoniale anche quando il loro ammontare è considerevole.

OIC 19 - Debiti

Le obbligazioni proprie acquistate sul mercato devono essere iscritte nell'attivo indipendentemente dalla loro destinazione, e non più a storno del debito obbligazionario. Nel caso di sostituzione di un prestito a breve con un prestito a lungo termine che si conclude tra la data di riferimento e quella di formazione del bilancio, il debito deve continuare ad essere classificato come esigibile entro l'esercizio. È stata prevista la trattazione di alcuni argomenti specifici quali le obbligazioni indicizzate e il rimborso anticipato del prestito obbligazionario.

OIC 20 – Titoli di debito

È stato introdotto il concetto di "*management intent*" (volontà della direzione circa

l'effettiva prospettiva di permanenza o meno in un dato portafoglio) ai fini della classificazione dei titoli o l'attivo circolante e la possibilità di classificazione contemporanea di titoli della medesima specie nell'attivo immobilizzato e circolante.

Le spese di cessione dei titoli vanno rilevate autonomamente nel conto economico indipendentemente dalla classificazione dell'eventuale minusvalenza o plusvalenza da realizzo. In caso di cambio di destinazione viene iscritto il valore determinato con il criterio adottato per la valutazione della voce di provenienza e a fine esercizio la valutazione viene fatta seguendo i criteri della categoria di destinazione.

OIC 21 - Partecipazioni

E' stato introdotto il concetto di "*management intent*" (volontà della direzione circa l'effettiva prospettiva di permanenza o meno in un dato portafoglio) ai fini della classificazione delle partecipazioni nell'attivo immobilizzato o circolante. E' stata inoltre introdotta la possibilità di classificazione contemporanea di un portafoglio di partecipazioni della medesima specie nell'attivo immobilizzato e circolante. Le spese di cessione delle partecipazioni vanno rilevate autonomamente nel conto economico indipendentemente dalla classificazione dell'eventuale minusvalenza o plusvalenza da realizzo. In caso di cambio di destinazione viene iscritto il valore determinato con il criterio adottato per la valutazione della voce di provenienza. A fine esercizio la valutazione viene fatta seguendo i criteri della categoria di destinazione. Il mancato esercizio di un diritto di opzione non comporta necessariamente un obbligo di svalutazione della partecipazione ma rappresenta un possibile indicatore di perdita durevole di valore; gli utili e le perdite derivanti dalla cessione di partecipazioni immobilizzate possono essere iscritte nella gestione finanziaria (voce C) o straordinaria (voce E) di conto economico in ragione dei criteri dell'OIC 29 e OIC 12.

OIC 22 - Conti d'ordine

E' previsto l'inserimento nei conti d'ordine dei soli impegni che per loro natura e ammontare possono incidere in modo rilevante sulla situazione patrimoniale e finanziaria della società; sono esclusi dai conti d'ordine delle garanzie ricevute, menzionate solo in Nota Integrativa.

OIC 23 - Lavori in corso su ordinazione

È stata introdotta l'obbligatorietà del metodo di valutazione a percentuale di

completamento con riferimento alle commesse di durata pluriennale (nel rispetto di alcune specifiche condizioni), mentre per le commesse di durata infrannuale vi è possibilità di utilizzo di entrambi i metodi: percentuale di completamento e commessa completata.

Sono stati inclusi degli incentivi tra i ricavi di commessa solo in presenza di formale accettazione da parte del committente entro la data di bilancio oppure in presenza di alta probabilità di accettazione basata su informazioni recenti ed esperienza storica; sono stati inserimento dei costi per l'acquisizione della commessa e dei costi pre-operativi tra i costi di commessa e non più nelle immobilizzazioni immateriali.

OIC 25 - Imposte sul reddito

Nel nuovo OIC vi è una disamina concernente la fiscalità differita nel caso di operazioni straordinarie. Viene inoltre chiarita l'esclusione dell'iscrizione di imposte anticipate/ differite nel caso(i) di rilevazione iniziale dell'avvenimento e (ii) di rilevazione iniziale di attività e passività in operazioni che non sono di natura straordinaria e che non influenzano direttamente né il risultato civilistico né il reddito imponibile.

Si da' evidenza della fiscalità differita relativamente ai casi di disallineamento tra valori civilistici e fiscali di partecipazioni in controllate, collegate e joint venture (a eccezione dei disallineamenti dovuti ad utili non distribuiti, se la controllante esercita un controllo sulle politiche di distribuzione dei dividendi e non sia prevista, nel prevedibile futuro, una distribuzione di utili).

È prevista la possibilità di non iscrivere le imposte differite sulle riserve in sospensione di imposta nel caso vi siano scarse probabilità di distribuzione delle riserve ai soci e viene inclusa nel principio la trattazione delle tematiche legate agli istituti della trasparenza e del consolidato fiscale.

OIC 26 - Operazioni, attività e passività in valuta estera

È prevista la suddivisione esplicita tra poste monetarie e non monetarie (iscritte al tasso di cambio al momento del loro acquisto) con specifici esempi e viene richiesta la separata indicazione della componente valutativa e quella di conversione solo per le poste monetarie.

I fondi per rischi e oneri e i conti d'ordine relativi a passività in valuta vengono assimilati a poste monetarie e vengono trattati in apposita sezione i lavori in corso su ordinazione in valuta.

OIC 28 - Patrimonio netto

È stata esplicitata la modalità di determinazione della "perdita oltre il terzo del capitale sociale" ed è stata introdotta la possibilità che la rinuncia a un credito anche di natura commerciale a favore della società sia considerata contabilmente come un apporto di patrimonio, se si concretizza in un atto formale e se è finalizzata al rafforzamento patrimoniale della società.

Viene inoltre precisato che i versamenti a titolo di finanziamento, fruttiferi o infruttiferi, sono quelli per i quali la società ha un obbligo di restituzione.

OIC 29 - Cambiamenti di principi contabili, cambiamenti di stime contabili, correzione di errori, eventi e operazioni straordinarie, fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Viene limitata a due soli casi la possibilità di determinare gli effetti del cambiamento di principio contabile con applicazione del metodo prospettico (impossibilità di calcolo dell'effetto pregresso dell'operazione oppure eccessiva onerosità nella sua determinazione) ed è stata eliminata la possibilità di calcolo dell'effetto cumulativo derivante dal cambiamento di un principio contabile alla fine dell'esercizio di applicazione.

È stata inoltre eliminata la distinzione tra errore determinante ed errore non determinante, il focus è sugli errori che arrecano pregiudizio alla conformità del bilancio, rispetto al postulato della rappresentazione veritiera e corretta. Vi è inoltre specifica previsione di correzione degli errori commessi nel rilevare fatti che non hanno mai avuto influenza diretta sul conto economico, con contropartita a patrimonio netto.

OIC 31 - Fondi per rischi e oneri e trattamento di fine rapporto

L'iscrizione a conto economico degli accantonamenti per rischi e oneri segue il criterio di classificazione dei costi per natura ed è stata introdotta la trattazione di alcuni fondi, peraltro già previsti nella prassi contabile: Fondo di indennità per cessazione dei rapporti di collaborazione coordinata e continuativa, i fondi rischi per cause in corso, altri fondi per rischi inerenti la cessione dei crediti, fondo per resi di prodotti.

È stata ampliata la trattazione di alcuni fondi quali Fondi recupero ambientale, Fondi per prepensionamento e ristrutturazioni aziendali (possibilità di iscrizione solo dal momento in cui i piani sono approvati dall'organo amministrativo) e, infine, è stata aggiornata la trattazione relativa al TFR alla luce della riforma avvenuta nel 2006.

L'economia islamica: opportunità e sfida per il territorio



di PAOLO PIETRO BIANCONE
(Università degli Studi di Torino
- Socio CDAF)

L'economia e la finanza islamica rappresentano un'interessante opportunità per le aziende italiane e torinesi in particolare.

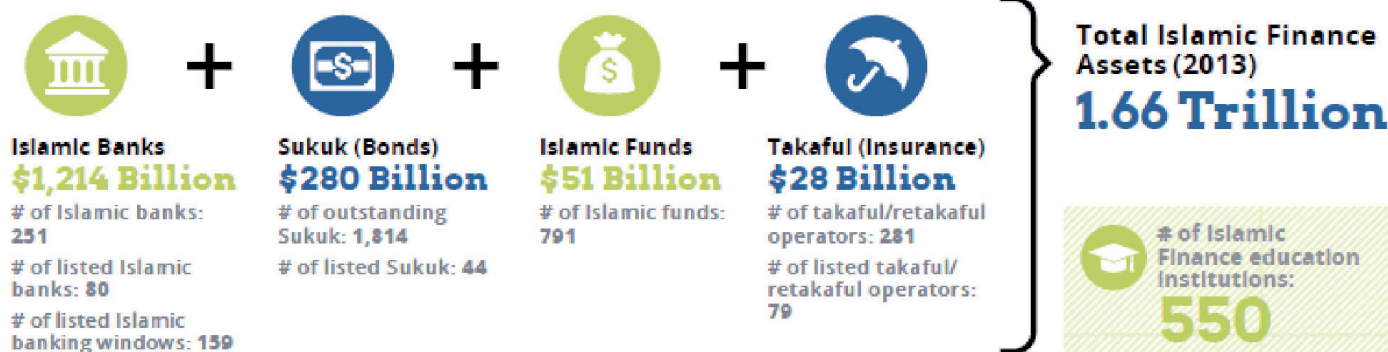
Il tema può essere visto sotto diversi aspetti: in primo luogo la presenza di capitali provenienti dai Paesi islamici rappresenta una opportunità per le imprese e le amministrazioni pubbliche per attrarre risorse finanziarie utili per lo sviluppo.

Non è un caso che la Gran Bretagna sia diventato il primo paese occidentale a emettere un prestito obbligazionario islamico, attirando ordini superiori a 2 miliardi di sterline da investitori globali per la vendita del debito sharia-compliant. Inoltre, l'economia islamica è sinonimo di opportunità di sviluppare nuovi mercati di sbocco per il made in Italy, che è sempre apprezzato, non solo nel comparto Luxury ma anche del Food e della Moda accessibile. Infine, aprirsi alla finanza islamica significa offrire la possibilità di sviluppare un mercato finanziario complementare che possa consentire una maggiore integrazione della popolazione migrante offrendo prodotti (di investimento e di finanziamento) sharia compliant.

Tutto questo è stato affrontato il 17 e 18 novembre scorsi al primo Turin Islamic Economic Forum, tenutosi a Torino, su iniziativa di Comune, Camera di Commercio e Università di Torino, con il suo Osservatorio sulla finanza islamica (ercif.org). L'obiettivo è creare sulla città un hub di finanza islamica per intercettare flussi di investimenti per le imprese e sviluppare il territorio.

Del resto, la crescita e lo sviluppo della finanza islamica ha visto risultati misti lo scorso anno. Il rapporto presentato da Thomson Reuters stima attività di finanza islamica a 1.660 miliardi dollari nel 2013. I fondi islamici e sukuks presentano valori di crescita con il 14% e l'11% di crescita

Islamic Finance Segments (Current State)



Fonte Thomson Reuters Islamic 2014

anno su anno, mentre il banking ha registrato un calo del 5% delle sue attività.

Nella figura è presentata la scomposizione degli assets di finanza islamica.

Da questi dati, emerge, inoltre, che l'economia islamica vede ottime opportunità per le imprese italiane alla ricerca di mercati. La spesa mondiale relativa alla popolazione musulmana nei settori caratterizzanti è la seguente (escluso finance):

- Mercato alimentare:** la spesa globale dei musulmani per gli Alimenti e Bevande (F & B) è aumentata del 10,8%, raggiungendo i 1.292 miliardi di dollari nel 2013. Questo porta il potenziale nucleo Halal del mercato alimentare nel 2013 ad essere il 17,7% della spesa globale rispetto al 16,6% dell'anno precedente. Questa spesa è destinata a crescere a un mercato stimato di 2.537 miliardi di dollari entro il 2019 che rappresenteranno il 21,2% della spesa globale. I paesi musulmani Top per consumo alimentare sono l'Indonesia (190 miliardi dollari), Turchia (168 miliardi dollari), Pakistan (108 miliardi dollari) e Iran (97 miliardi dollari) sulla base dei dati 2013.
- Mercato Abbigliamento e Moda:** la spesa dei consumatori musulmani su abbigliamento e calzature è aumentato fino all'11,9% per raggiungere 266 miliardi dollari nel 2013. Questo porta il mercato dell'abbigliamento musulmano ad essere 11,9% della spesa globale e si prevede di raggiungere 488 miliardi di dollari entro il 2019. I Principali paesi con consumatori musulmani per acquisto di abbigliamento (in base ai dati 2013)

sono la Turchia (39,3 miliardi dollari), gli Emirati Arabi Uniti (22,5 miliardi dollari), l'Indonesia (18,8 miliardi dollari) e l'Iran (17,1 miliardi dollari).

- Mercato dei viaggi e turismo:** la spesa globale del musulmano in viaggio (in uscita) è aumentata del 7,7%, raggiungendo 140 miliardi di dollari nel 2013. Questo rappresenta l'11,6% della spesa globale e si prevede di raggiungere i 238 miliardi dollari entro il 2019. I paesi di origine dei turisti musulmani (nel 2013) sulla base delle spese sono stati: Arabia Saudita (17,8 miliardi dollari), Iran (14,3 miliardi dollari), Emirati Arabi Uniti (11,2 miliardi dollari), Qatar (7,8 miliardi dollari), Kuwait (7,7 miliardi dollari) e Indonesia (7,5 miliardi dollari).
- Mercato dei Media e intrattenimento:** la spesa globale musulmana per intrattenimento e cultura è cresciuta del 7,3% per raggiungere 185 miliardi dollari nel 2013. Questo rappresenta il 5,2% della spesa globale e si prevede di raggiungere i 301 miliardi dollari entro il 2019. I paesi con il maggior consumo di attività di intrattenimento (sulla base dei dati 2013) sono: Turchia (30,3 miliardi dollari), Indonesia (9,4 miliardi dollari), Stati Uniti (9,1 miliardi dollari), Iran (9000 milioni dollari) e la Francia (8,4 miliardi dollari).
- Mercato Farmaceutico e dei prodotti Cosmetici:** la spesa dei consumatori musulmani per i prodotti farmaceutici è aumentato del 2,1% per raggiungere 72 miliardi dollari nel 2013. Questo porta il mercato farmaceutico musulmano ad essere 6,6% della spesa globale e si prevede di raggiungere i 103 miliardi dollari entro il 2019. Principali

paesi musulmani consumatori di tali prodotti sono la Turchia (8,9 miliardi dollari), l'Arabia Saudita (5,9 miliardi dollari), Indonesia (4,9 miliardi dollari) e l'Iran (3,7 miliardi dollari).

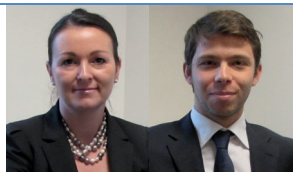
La spesa globale musulmana sui cosmetici è aumentata dell'1% raggiungendo i 46 miliardi dollari nel 2013. Questa spesa è il 6,78% della spesa del settore globale e si prevede di raggiungere 73 miliardi dollari entro il 2019. I paesi musulmani con elevati consumi di cosmetici sono Emirati Arabi Uniti (4,9 miliardi dollari), Turchia (4,4 miliardi dollari), India (3,5 miliardi dollari), e Russia (3,4 miliardi dollari) sulla base delle stime 2013.

I dati dimostrano le opportunità per il territorio, che va stimolato e interessato a comprendere le logiche e le influenze culturali che sottendono l'economia e la finanza islamica.

A questo proposito, l'Osservatorio dell'Università di Torino (www.ercif.org) sta supportando, attraverso la sua rete di relazioni con partner nei Paesi del Golfo, alcune iniziative imprenditoriali italiane "sharia compliance" per l'attrazione di capitali e lo sviluppo di mercato.

Nei primi giorni del prossimo maggio è, inoltre, in programma un convegno internazionale presso la Scuola di Management ed Economia dell'Università di Torino, organizzato dall'Osservatorio sulla finanza islamica con l'università saudita EFFAT e l'Islamic Research and Training Institute. L'incontro, che attrarrà ricercatori e docenti è preliminare alla seconda edizione del Tief, in programma i prossimi 19 e 20 ottobre, che richiamerà la presenza di operatori di settore per studiare nuove opportunità di business e partnership con il nostro territorio.

Lo sviluppo delle polizze W&I nelle operazioni di finanza straordinaria



di SARAH DE ROCCO e MARCO STRINI
(Pema - Marsh S.p.A.)

Nel primo semestre 2014 si consolida il trend positivo del mercato italiano dell'M&A, che ha registrato un incremento sia in termini di volumi sia di controvalori rispetto all'anno precedente. Nei primi sei mesi dell'anno, infatti, sono state chiuse operazioni per quasi 16 miliardi di euro di controvalore contro i 12,1 miliardi di euro rilevati nel primo semestre dello scorso anno (+30%). Forte incremento anche in termini di volumi: 260 operazioni concluse (+45% rispetto al primo semestre 2013), di cui 82 realizzate da investitori esteri per oltre 5 miliardi di euro, a conferma del rinnovato interesse per le eccellenze del mercato italiano*.

Il contesto in cui sono attivi oggi gli operatori nazionali ed internazionali sul mercato italiano, siano essi soggetti industriali o investitori istituzionali, richiede tuttavia un'attenta valutazione del rendimento atteso e dei potenziali rischi connessi a ogni singola operazione di acquisizione o di cessione. A fronte di una persistente incertezza sulle tempistiche della ripresa economica, che contraddistingue ancora il nostro scenario macroeconomico, si registra un maggior grado di prudenza da parte degli operatori italiani e stranieri

coinvolti in operazioni di finanza straordinaria. Questo aspetto si concretizza nel ricorso a strutture alternative di garanzia che possano proteggere il valore dell'investimento contro potenziali rischi successivi alla chiusura dell'operazione.

Tra le diverse tipologie di garanzie negoziate tra compratore e venditore durante un'operazione di finanza straordinaria sta crescendo anche in Italia il ricorso alle soluzioni assicurative cosiddette *Warranty & Indemnity (W&I)*. La polizza assicurativa *Warranty & Indemnity* è uno strumento strategico che permette di trasferire al mercato assicurativo il rischio connesso alle potenziali future perdite economiche derivanti da un evento che ha generato una violazione delle dichiarazioni e garanzie (reps & warranties) del soggetto venditore, contenute all'interno del contratto di compravendita (Sell & Purchase Agreement) dell'operazione.

Lo scopo della polizza W&I, che può essere sottoscritta alternativamente dal venditore o direttamente dal compratore, è quindi quello di tenere indenne l'assicurato da ogni perdita economica derivante da una violazione delle reps & warranties rilasciate dal soggetto venditore nel contratto di compravendita, garantendo a tutti gli effetti il trasferimento del rischio al mercato assicurativo. La durata massima della polizza W&I è pari a 7 anni, periodo che copre i termini di prescrizione delle dichiarazioni e garanzie rilasciate dal venditore nel contratto di compravendita.

Al fine di tutelare l'assicurato dal mancato adempimento delle obbligazioni del venditore sulla base del contratto di compravendita, la polizza W&I viene strutturata sulla base di quanto negoziato dalle parti all'interno del contratto di compravendita (SPA) e riflette il meccanismo di indennizzo regolato al suo interno in termini di franchigia, massimale e durata, con la possibilità tuttavia per il compratore di acquistare sul mercato assicurativo una copertura più estesa a seconda delle proprie necessità.

I benefici della polizza W&I, che può essere utilizzata a tutti gli effetti come strumento di negoziazione o come elemento di facilitazione per la chiusura dell'operazione, sono molteplici sia per il compratore sia per il venditore (cfr. tabella riassuntiva).

Uno dei fattori che ha contribuito maggiormente alla crescita e allo sviluppo delle polizze assicurative W&I è sicuramente l'evoluzione dei suoi parametri di riferimento, che fino a poco tempo fa rendevano questa soluzione, soprattutto in Italia, un affare per pochi. Nel corso degli ultimi anni, infatti, stiamo assistendo a una maggiore apertura del mercato assicurativo, anche grazie all'ingresso di nuovi soggetti e a una rinnovata competizione tra gli assicuratori, che ha consentito di ottenere una significativa riduzione sia del livello di franchigia applicata alla polizza sia dei premi richiesti.

Se fino a qualche anno fa, infatti, non era insolito constatare un premio di polizza, sempre quotato per l'intero periodo di copertura e mai su base annuale, compreso tra il 4-5% del massimale acquistato, oggi il tasso applicato dagli assicuratori è sensibilmente sceso e si attesta nell'intervallo tra l'1 e il 3%.

La combinazione di questi fattori ha permesso a Marsh di strutturare nel corso degli ultimi tre anni polizze assicurative W&I per un valore totale, in termini di limiti di indennizzo acquistati, pari a 2,74 miliardi di Euro nella sola area EMEA (Europe, Middle East and Africa), con una crescita nel volume annuo delle polizze W&I pari a circa il 25% su base EMEA e del 20% annuo con riferimento al solo mercato italiano.

VANTAGGI PER IL COMPRATORE

- Permette di incrementare limite e/o durata delle garanzie contrattuali ottenute in sede di negoziazione.
- Differenzia l'offerta in un processo a base d'asta.
- Facilita il mantenimento dei buoni rapporti tra le parti nel caso di una partnership successiva all'investimento.
- Facilita il meccanismo di indennizzo attraverso la creazione di un rapporto diretto tra compratore e assicuratore in caso di sinistro.
- Facilita il ricorso al finanziamento necessario per la chiusura dell'operazione.

VANTAGGI PER IL VENDITORE

- A differenza di altri tipi di garanzie (contrattuali, escrow o fidejussioni) per le quali le perdite rimarrebbero a carico del venditore in aggiunta al costo della garanzia, la polizza W&I permette il pieno trasferimento all'assicuratore delle responsabilità assunte all'interno del SPA.
- Garantisce una maggiore libertà di distribuire il ricavato della vendita agli azionisti, evitando significativi rischi post-closing, offrendo l'opportunità di una clean-exit ai fondi di investimento potenzialmente coinvolti nell'operazione.
- Permette al venditore di ottenere un maggiore ricavato dalla vendita (arbitraggio tra il premio di polizza e l'adeguamento del prezzo rispetto al caso della cessione senza garanzie).

* Fonte: Rapporto M&A di KPMG

Il patto di non concorrenza



di VALENTINA POMARES
(Partner Responsabile del dipartimento di diritto del lavoro e delle relazioni industriali Studio Eversheds Bianchini)

Il patto di non concorrenza è uno strumento tecnico-giuridico che permette alle imprese di evitare, almeno temporaneamente, il passaggio di un proprio collaboratore a un diretto concorrente.

Un significativo *know-how*, la conoscenza specifica di particolari mercati o la gestione di importanti clienti, costituiscono in capo ai lavoratori un prezioso patrimonio cognitivo, molte volte strategico, a cui le imprese sempre più spesso non possono rinunciare, tanto più se tale rinuncia può comportare un rafforzamento di un concorrente diretto.

In quest'ottica, la fidelizzazione dei dipendenti "chiave", diventa un'attività fondamentale per le sorti di un'azienda che vuole continuare a crescere ed innovare.

Se da un lato tale fidelizzazione si può ottenere con piani d'incentivazione a lungo termine (*deferred compensation awards o retention bonus*), tali strumenti potrebbero non essere del tutto efficaci. Di qui l'esigenza di vincolare i dipendenti, specialmente con qualifica dirigenziale, con veri e propri patti di non concorrenza. L'istituto è regolato dall'art. 2125 del Codice Civile che prevede una serie di requisiti e limiti.

Passiamo a esaminare nel dettaglio cosa prevede detta norma.

Individuazione della fattispecie

Il patto di non concorrenza (art. 2125 c.c.) è un contratto a prestazioni corrispettive e a titolo oneroso con il quale datore di lavoro si obbliga a corrispondere al lavoratore una somma di denaro in cambio dell'impegno di quest'ultimo a non svolgere attività concorrenziale per il tempo successivo alla cessazione del rapporto.

La norma si ricollega all'interesse dell'imprenditore a che l'ex dipendente non utilizzi i segreti e le notizie apprese durante il rapporto, in modo da proteggere il proprio patrimonio immateriale, costituito sia da elementi interni all'azienda quali l'organizzazione amministrativa e tecnica, i processi di lavoro, il *know-how* aziendale etc., che da elementi esterni all'azienda quali la clientela, l'avviamento etc. (Cass. 7 giugno 2013 n. 14413, Trib. Milano 31 luglio 2003, Pret. Milano 2 novembre 1978).

Il patto di non concorrenza deve necessariamente avere determinati requisiti previsti dalla legge a pena di nullità. Più precisamente il patto deve risultare da atto scritto, deve prevedere un corrispettivo e deve essere contenuto entro determinati limiti di oggetto, di tempo e di luogo.



Forma e durata

La forma scritta è richiesta *ad substantiam* e deve riguardare tutti gli elementi del patto presi in considerazione dalla legge.

Per quanto riguarda la durata, il secondo comma dell'art. 2125 c.c. stabilisce che il vincolo non può essere pattuito per un periodo superiore ai cinque anni per i dirigenti e ai tre anni negli altri casi e che, se è stato concordato un tempo superiore, questo è automaticamente ridotto entro i limiti previsti dalla legge.

Oggetto

In astratto, nel silenzio dell'art. 2125 c.c., sembrerebbe possibile considerare quale oggetto del patto qualunque attività esercitata dall'ex-dipendente in seguito alla cessazione del contratto. La giurisprudenza ha tuttavia affermato la nullità del patto qualora la professionalità del lavoratore sia compressa al punto tale da privarlo di qualunque potenzialità reddituale. Inoltre, può essere considerato nullo il patto che preveda, senza ulteriori elementi di specificazione, il divieto di prestare attività per aziende operanti nello stesso settore dell'impresa datrice di lavoro (Trib. Milano, 4 marzo 2009, Pret. Milano, 13 gennaio 1999).

Territorio

Un ulteriore elemento che deve essere precisamente individuato nel patto, pena la nullità dello stesso, è la sua limitazione geografica. La congruità del limite territoriale andrà valutata insieme all'oggetto, tenendo conto del fatto che tanto più è ampio l'oggetto del patto, tanto più sarebbe opportuno circoscriverne l'operatività solo ad alcune zone, o, quantomeno, prevedere un compenso più elevato, proporzionale al maggior sacrificio del lavoratore.

Nell'era del mercato globale sono stati ritenuti perfettamente legittimi patti estesi

non solo all'Italia, ma anche all'intero territorio europeo (Trib. Milano 3 maggio 2005, Cass. 10 settembre 2003 n. 13282, Trib. Milano 3 maggio 2005 n. 1484, Trib. Milano 22 ottobre 2003).

Corrispettivo

A fronte del sacrificio richiesto al lavoratore, l'art. 2125 c.c. impone alle parti il pagamento di un corrispettivo, lasciando all'autonomia privata la determinazione dell'entità e delle modalità di corresponsione. Il corrispettivo deve comunque essere congruo in relazione al vincolo di oggetto, di territorio e di durata che gravano sul lavoratore. La giurisprudenza ha ritenuto congrui corrispettivi oscillanti tra il 15% e il 35% della retribuzione, secondo l'ampiezza dei vincoli di oggetto, di territorio e di durata.

Opzione e recesso

Era prassi abbastanza consolidata quella di inserire nei patti di non concorrenza un patto di opzione o una clausola di recesso al fine di attribuire al datore di lavoro la facoltà di decidere, entro un determinato periodo di tempo, se avvalersi o meno del patto di non concorrenza. Inizialmente la giurisprudenza si era pronunciata in senso favorevole sia al patto di opzione (Cass. 24 marzo 1980 n. 1968), che al recesso unilaterale (Cass. 10 aprile 1978 n. 1686).

Successivamente, si è sviluppato un orientamento giurisprudenziale che, in tema di recesso unilaterale, ha ritenuto legittima detta facoltà solo nel caso in cui il datore di lavoro fosse receduto dal patto al momento della cessazione del rapporto e non successivamente (Cass. 8 gennaio 2013 n. 212, Trib. Milano 30 maggio 2007, Trib. Milano 25 luglio 2000, Trib. Milano 15 dicembre 2001). In questo contesto di assoluta incertezza, l'inserimento di una siffatta clausola deve essere valutato con attenzione per non incorrere in una pronuncia di nullità della stessa.

Violazione del patto e strumenti di tutela: rimedi a disposizione del datore di lavoro

A) Risolvere il patto di non concorrenza per inadempimento, chiedere la restituzione del corrispettivo pagato ed il risarcimento dei danni subiti a causa dell'attività svolta dall'ex dipendente in concorrenza (danni che potrebbero già essere stati predeterminati in una clausola penale). Il datore di lavoro sceglierà questa strada quando non sia più interessato ad ottenere l'adempimento del patto di non concorrenza.

B) Chiedere l'adempimento del patto di non concorrenza. In questa seconda ipotesi, il datore di lavoro può iniziare la procedura d'urgenza ex articolo 700 c.p.c. al fine di ottenere dal Giudice un'inibitoria che vieti al lavoratore di continuare a svolgere l'attività concorrenziale. Questa iniziativa non pregiudica il diritto del datore di lavoro ad ottenere comunque, nel successivo giudizio ordinario, il risarcimento dei danni derivati dalla violazione del patto di non concorrenza.

Formazione e innovazione, un nesso da valorizzare



di RENATO CUSELLI
(Presidente Fondirigenti
& A.M.C.)

L'innovazione, tema centrale del Forum Piccola Industria del 3 e 4 ottobre u.s. a Napoli, è ormai riconosciuta come una delle principali leve per lo sviluppo di un'impresa, soprattutto nell'attuale ambiente competitivo caratterizzato da elevati livelli concorrenziali, esigenze sofisticate della clientela e continui cambiamenti tecnologici.

I risultati di una ricerca di Fondirigenti sui nessi tra formazione e innovazione, a partire da un campione relativo ai Piani formativi presentati negli ultimi due anni da circa 2000 PMI, tra le oltre 10.000 a noi aderenti, hanno messo in luce l'incidenza delle attività di formazione, attraverso i suoi diversi strumenti di azione, sui processi di innovazione all'interno delle imprese beneficiarie.

L'innovazione è un processo che coinvolge l'organizzazione in tutte le sue dimensioni – produttive, tecnologiche, strutturali e culturali – e che sempre più tende a uscire dai confini organizzativi per cercare di integrarsi con altre "fonti" di innovazione esterne all'impresa.

Si segna così il passaggio dalle logiche dell'innovazione 'chiusa', confinata ai reparti di R&S aziendali, a quella 'aperta' basata invece su un modello di rapporti reticolari senza precisa distinzione tra interno/esterno; uno schema che apre scenari importanti per le PMI.

L'innovazione, così interpretata, risulta fatta essenzialmente di cultura tacita, di saperi, di storia, di competenza che in certi luoghi e momenti prende la forma di una nuova idea in grado di assumere un interesse di tipo di economico.

È in questo quadro che sempre più la formazione, nelle sue diverse accezioni 'formali' e 'informali', diventa un potenziale vettore di fenomeni d'innovazione, mettendo al centro il capitale umano, la conoscenza e le competenze (*intangible asset*), fattori difficilmente imitabili dai concorrenti, alla base del vantaggio competitivo delle imprese italiane.

Il legame tra capitale umano e innovazione è da sempre una delle caratteristiche distintive delle nostre migliori aziende. Le nostre imprese più competitive e che risentono meno di altre della grave crisi in atto, sono proprio quelle che hanno saputo affrontare questa situazione investendo in ricerca e formazione, chi aveva in "serbatoio" risorse sufficienti ha potuto anticipare l'emergenza confermando, se non addirittura aumentando, le performance e le quote di mercato.

Che fare invece per tutte le altre?

La ricerca costituisce una sorta di kick off di un diverso approccio al tema che intende valorizzare il ruolo delle associazioni di rappresentanza e dei propri strumenti, anche al fine di contribuire a sciogliere i nodi che impediscono alle PMI di accedere agli incentivi, che sono purtroppo ancora formalmente e fiscalmente separati e differenziati: tra quelli per l'innovazione e quelli per la formazione.

Occorre rinnovare il sistema di incentivazione per le imprese, prevedendo un unico strumento che includa formazione e innovazione; nessuna azienda avrà mai convenienza a presentare e realizzare un'iniziativa separata dall'altra ed ogni incentivo, sia pubblico che privato, dovrebbe essere finalizzato a realizzare contestualmente, sia pure in tempi e, ovviamente, con modalità differenti, un unico intervento di innovazione e formazione. A tal fine è auspicabile anche un'integrazione tra gli incentivi pubblici e quelli privati.

Un obiettivo che potrebbe favorire la crescita professionale dello stesso sistema creditizio, magari attraverso una formazione mirata per il personale delle banche affinché sia in grado di leggere le integrazioni esistenti e valutarne i rispettivi impatti.

Solo puntando all'integrazione, sarà possibile agire verso la concreta diffusione dell'investimento in formazione, per la cui realizzazione imprese e dipendenti investono direttamente le loro risorse ed il loro tempo, con un salto culturale che superi l'ormai consolidata "amministrazione" del costo, magari con il ricorso ai contributi a fondo perduto.

Un'attività di ricerca come questa ci aiuta ad individuare nuove modalità e strumenti

di presentazione dei progetti, utilizzando anche le più moderne applicazioni, in grado di diffondere ulteriormente il valore dell'investimento in formazione da parte delle PMI.

Dalla ricerca sembrano emergere due linee di azione complementari. Da una parte prevale la necessità di sostenere le attività più classiche delle imprese, in chiave sia formativa che di sostegno diretto (politiche e incentivi fiscali), per generare all'interno delle stesse contesti favorevoli all'innovazione, si tratta di proseguire nell'azione di "alfabetizzazione" di base, che in larga parte i progetti hanno finanziato, accanto a misure più tradizionali relative all'innovazione (investimenti, brevetti, interessi passivi, capitale umano impiegato).

Dall'altra parte occorre rafforzare e dare visibilità all'inserimento delle imprese negli ecosistemi innovativi, filiere verticali e orizzontali, in maniera tale da consolidare i luoghi di innovazione "reali" e sostenere il sistema dell'"impresa allargata", che è alla base del successo e della capacità di competere delle nostre imprese nel mercato globale.

Due azioni diverse, nel tempo e nell'intensità, nelle quali in ogni caso, almeno dalle evidenze di questa osservazione, la formazione mantiene il suo ruolo centrale nella costruzione e nello sviluppo di ecosistemi favorevoli all'innovazione, da cui trarre risorse e reputazione per la competizione globale.

L'obiettivo a tendere potrà essere quello di generare un Centro per l'innovazione e formazione per imprenditori e manager delle PMI, integrando competenze accademiche, imprenditoriali e manageriali di primissimo livello. Con il contributo di Confindustria e Federmanager, ci proponiamo come "apripista" per un'analisi di questo nuovo necessario approccio, per trasformare l'attuale formazione "finanziata" in formazione "per l'innovazione".

Ottimizzare i costi dei benefit: una priorità per i CFO



FABIO CARNIOL
(Socio CDAF)

Secondo la ricerca "Global and Emerging Benefit Themes", condotta da Towers Watson nel 2014 su un campione di 492 multinazionali, l'ottimizzazione dei costi dei piani di *employee benefit* rappresenta una priorità nella gestione delle risorse umane, che si traduce nell'efficace bilanciamento tra costi e benefici per i dipendenti e nell'efficiente gestione di tali piani e dei relativi rischi a livello internazionale, anche attraverso un'accurata selezione dei fornitori (es. compagnie di assicurazione, broker ecc.).

Si tratta di temi che chiamano in causa il CFO in quanto focalizzato sul contenimento dei costi e dei rischi aziendali ed in quanto regista del processo di *budgeting* anche nei confronti della funzione risorse umane.

Il bilanciamento fra costi e benefici riguarda da un lato l'introduzione di elementi di flessibilità, che consentano ai dipendenti di scegliere le prestazioni più utili rispetto alle loro esigenze nell'ambito di budget limitati sfruttando i significativi vantaggi fiscali e contributivi, dall'altro una più attenta gestione della comunicazione interna, che consenta ai lavoratori di conoscere ed apprezzare adeguatamente quanto l'azienda mette a loro disposizione. In quest'ottica si colloca il crescente successo anche in Italia dei piani di welfare aziendale di tipo flessibile (o *flexible benefit*), che, a partire dal successo ottenuto nel Regno Unito e negli Stati Uniti, si stanno diffondendo in molti Paesi europei (es. Spagna, Paesi Bassi, Germania) ed extra-europei (es. Cina, India). Poiché l'impatto positivo di tali piani sull'engagement dei dipendenti (e quindi sull'aumento della produttività e sulla riduzione dell'assenteismo) dipende dal buon uso che ne fanno i dipendenti stessi e i loro nuclei familiari, non va sottovalutata l'importanza di un'efficace comunicazione interna, che – almeno per i profili professionali più elevati o per sottogruppi particolarmente "pregiati" della popolazione aziendale – può essere integrata da veri e propri rendiconti individuali che, accanto alla componente retributiva monetaria fissa e variabile, quantifichino anche il valore dei benefit, mettendo in evidenza la ricompensa complessivamente riconosciuta al singolo lavoratore a fronte delle sue prestazioni professionali.

Il tema dell'efficienza chiama in causa le modalità di gestione dei piani di *employee benefit*.

In particolare, le aziende che hanno partecipato all'indagine manifestano un forte interesse il *multinational pooling*. Si tratta di programmi che consentono di mettere a fattor comune premi e sinistri relativi alle coperture assicurative per i dipendenti in più Paesi, massimizzando il potere d'acquisto a livello globale e generando un dividendo qualora i premi complessivi siano risultati superiori ai sinistri complessivi nello stesso periodo. C'è una crescente consapevolezza tra le aziende globali che la gestione attiva di questi programmi rappresenta un modo relativamente facile per conseguire risparmi nel campo degli *employee benefit*, poiché consentono di trarre vantaggio da eventuali riduzioni dei sinistri (ad esempio grazie ad una più attenta politica di prevenzione) e di ottenere migliori condizioni

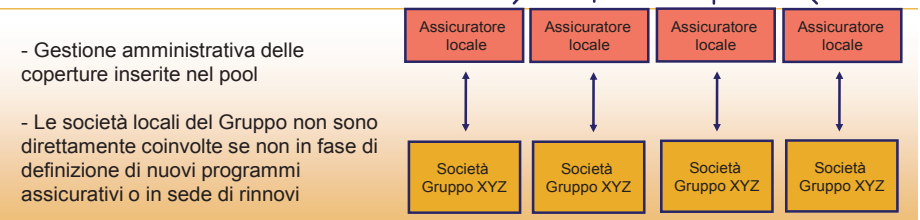
sulle polizze grazie ad un maggiore potere contrattuale e ad un allungamento della durata dei contratti.

Secondo un'altra recentissima ricerca di Towers Watson, che ha analizzato 753 report di *multinational pooling* forniti da 151 aziende internazionali per un totale di 2.4 miliardi di dollari di premi contabilizzati, quasi due terzi dei pool (64%) generano dividendi positivi (mediamente il 6,1% annuo) e quelli più performanti stanno producendo risultati considerevoli, con più di un quarto dei pool (28%) che restituisce dividendi superiori al 10%.

Una gestione proattiva viene premiata con risultati migliori rispetto ad un approccio passivo. I programmi caratterizzati prevalentemente dalla presenza di coperture di puro rischio – ad esempio le classiche coperture per il caso di morte – hanno riportato, in media, risultati positivi del 23%, a differenza dei *pool* che includono

Multinational pooling - meccanismo operativo

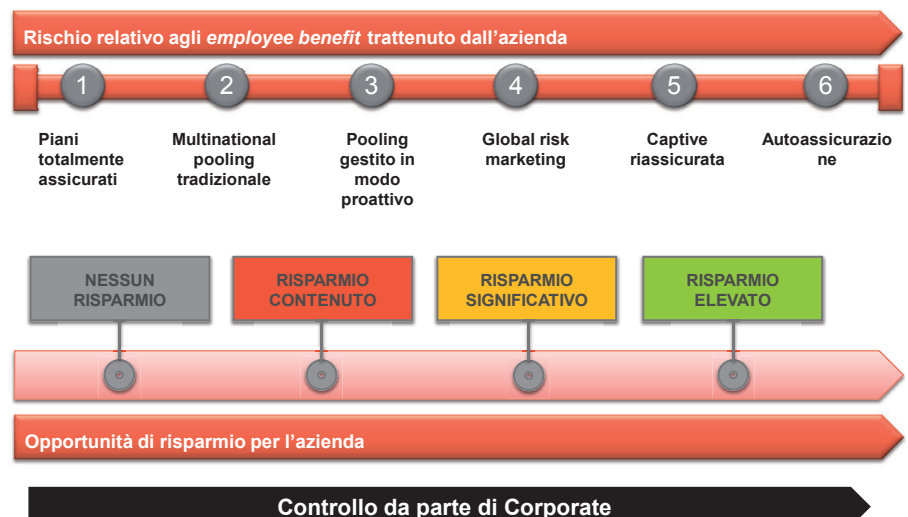
- Contratto di servizio globale tra Corporate e network assicurativo
- Suddivisione del rischio tra Cliente e Network
- Conto annuale (P/L) sulla base esperienza premi/sinistri dell'anno



towerswatson.com

Trovare il giusto bilanciamento

Costi, Rischi e Controllo sono temi-chiave



towerswatson.com

piani sanitari di varia natura, che generano risultati negativi. Le aziende devono valutare attentamente se e con quali modalità inserire i piani sanitari nei *pool* anche considerando le caratteristiche delle garanzie previste, l'esperienza tecnica dei piani e le ipotesi di crescita dell'inflazione medica. Da ultimo, la ricerca dimostra che le performance variano molto da un Paese all'altro e che la decisione di inserire un Paese nel *pool* può avere un grande impatto sul risultato complessivo del *pool* stesso. Ad esempio, l'indagine mette in luce l'elevata redditività media dell'Indonesia (+36%) a fronte delle forti perdite riscontrabili in Ungheria, Australia e Singapore e dei risultati *flat* della Cina. Ciò significa che, inserendo le controllate australiane nel *pool*, un'azienda multinazionale rischia di vedersi ridurre i dividendi, mentre inserendo quelle indonesiane può ottenere dividendi superiori. Naturalmente, la selezione del gestore del *pool* va effettuata con cura. Esistono diversi *network* sul mercato, molti dei quali fanno capo ad assicuratori, ma non tutti offrono gli stessi livelli di servizio.

Parlando di efficienza, infine, occorre parlare della selezione dei fornitori. Le aziende, anche attraverso il potenziamento della funzione di *procurement*, ricorrono sempre di più alla richiesta di offerte competitive a più fornitori, al fine di strappare i prezzi e le condizioni più convenienti. Tale tendenza si sta estendendo alle coperture assicurative per i dipendenti, ma trova spesso un freno (non solo in Italia) nella presenza di conflitti di interesse e nella ridotta trasparenza dei livelli provvigionali dei *broker*. L'ottimizzazione dei costi relativi a piani di *employee benefit* deve riguardare anche la scelta delle modalità di gestione dei rischi, trasferendoli al mercato assicurativo solo quando economicamente conveniente ed utilizzando intermediari remunerati in modo trasparente. Di qui la crescente diffusione di mandati di brokeraggio a *fixed fee*. Il ricorso a contratti diretti con le compagnie di assicurazione e – per le aziende multinazionali di dimensioni significative – l'utilizzo di *captive* per gestire anche i rischi relativi agli *employee benefit*. Secondo la sopra citata ricerca, il numero delle *captive* utilizzate per assicurare piani di *employee benefit* è raddoppiato negli ultimi 5 anni e ci si aspetta che raddoppi ulteriormente nei prossimi 3 anni. Poiché il 68% delle *captive* produce profitti medi del 12,8% rispetto ai premi incassati, ben si comprende il potenziale di risparmio insito in questi strumenti.

Credito d'imposta per investimenti in beni strumentali



di ALDO MILANESE
(Presidente Ordine Dottori Commercialisti e Esperti Contabili)

e FRANCO VERNASSA
(Dottore Commercialista e Professore
Università di Torino Facoltà di Economia)

1) Premessa

L'art. 18 del D.L. 91 del 24/6/2014, convertito dalla L. 116/2014, ha introdotto un credito d'imposta per le imprese che investono dal 25/6/2014 (data di entrata in vigore del D.L. 91/2014) al 30/6/2015 in beni strumentali nuovi compresi nella divisione 28 della tabella ATECO. Tale agevolazione è stata illustrata da Confindustria Area Politiche Fiscali nella Circolare "Credito d'imposta per investimenti in beni strumentali". Esaminando il "bonus investimenti" emergono diversi elementi in comune con la c.d. "Tremonti ter" introdotta dall'art. 5 del D.L. 78/2009 per il biennio 2009-2010, per i quali si ritiene che siano vevoli i chiarimenti già forniti dall'Agenzia delle Entrate, in particolare nella Circolare n. 44/E del 27/10/2009.

2) Ambito soggettivo

Il credito d'imposta può essere ottenuto:

- dai soggetti residenti titolari di reddito d'impresa (inclusi gli enti non commerciali per gli investimenti destinati ad attività commerciali);
- dalle stabili organizzazioni in Italia di soggetti esteri.

Si evidenzia che i soggetti titolari di attività industriali soggette a rischio di incidenti sul lavoro, individuate dal D.Lgs. 334/1999, possono usufruire dell'agevolazione solo se è documentato l'adempimento degli obblighi previsti dal tale Decreto.

3) Ambito oggettivo

I beni strumentali per rientrare nell'agevolazione prevista dall'art. 18 del D.L. 91/2014 devono essere:

- compresi nella divisione 28 della tabella Ateco 2007;
- nuovi;
- di importo unitario pari o superiore a 10.000 euro;
- destinati a strutture produttive ubicate nel territorio dello Stato. Per i soggetti residenti i beni agevolabili devono essere detenuti contabilmente ed economicamente da strutture localizzate nel territorio dello Stato, a prescindere dall'utilizzo in Italia o all'estero degli stessi.

Si evidenzia che l'Agenzia delle Entrate nella Circolare 44/E del 27/10/2009, in relazione alla

"Tremonti ter", aveva specificato che negli investimenti agevolabili devono intendersi "[...] compresi, qualora oggetto del medesimo investimento complessivo, i componenti o parti indispensabili per il funzionamento degli stessi, ancorché non inclusi nella divisione 28 (ad esempio, computer e programmi software che servono a far funzionare i macchinari e le apparecchiature), che ne costituiscono dotazione". Nella Risoluzione 91/E del 17/9/2010 era stato chiarito che l'estensione dell'agevolazione è applicabile "[...] a quei beni assolutamente necessari al funzionamento del bene della divisione 28 che ne costituiscono al contempo normale dotazione".

4) Modalità di effettuazione degli investimenti

L'art. 18 del D.L. 91/2014 fa riferimento alle imprese che "[...] effettuano investimenti [...]" e quindi si ritiene che gli investimenti possono essere realizzati, oltre all'acquisto, con diverse modalità brevemente illustrate di seguito. Ad esempio, vi rientrano gli investimenti effettuati con il contratto di locazione finanziaria, caratterizzato dall'opzione di acquisto finale del bene a favore dell'utilizzatore, come indicato nel par. 2.1 della Circolare 44/E del 27/10/2009. Non rientrano nell'agevolazione i beni acquisiti con il leasing operativo. Il credito d'imposta spetta, inoltre, per i beni acquisiti mediante il contratto di appalto oppure con la costruzione in economia, per i quali sono previste specifiche modalità di determinazione dell'ammontare e di imputazione temporale dei costi agevolabili. Inoltre, si ritiene che dovrebbero ricomprendersi anche i beni ricevuti tramite l'atto di conferimento in società, perché anche in tale caso vi è un'acquisizione a titolo definitivo.

5) Determinazione del costo

Ai fini della determinazione del costo degli investimenti agevolabili si applica l'art. 110, co. 1, lett. b), del TUIR nel quale è indicato che "si comprendono nel costo anche gli oneri accessori di diretta imputazione, esclusi gli interessi passivi e le spese generali. [...]"

6) Imputazione temporale degli investimenti

L'imputazione temporale degli investimenti agevolabili deve essere effettuata in base alla competenza fiscale ai sensi dell'art. 109, co. 1 e 2, del TUIR.

7) Determinazione dell'ammontare del credito.

Il credito d'imposta è pari al 15% delle spese sostenute in eccedenza rispetto alla media degli investimenti effettuati in beni strumentali, con i requisiti suddetti, negli ultimi cinque periodi

L'importanza della centrale dei rischi nel processo di valutazione del merito creditizio

d'imposta, con la facoltà di escludere dal calcolo della media l'anno in cui gli investimenti sono stati maggiori. Nel caso in cui l'attività d'impresa sia svolta da un periodo inferiore ai cinque anni, la media degli investimenti si calcola in riferimento ai periodi di imposta precedenti all'esercizio in corso al 25/6/2014 o a quello successivo, con la possibilità di non includere l'esercizio in cui l'investimento è stato più elevato. Se l'attività d'impresa è iniziata dopo il 25/6/2014, ma entro il 30/6/2015, si può beneficiare del credito d'imposta calcolato sul valore complessivo degli investimenti realizzati in ogni singolo esercizio.

8) Modalità di utilizzo

Il credito per investimenti in beni strumentali deve essere utilizzato in tre quote annuali di pari importo a partire dal primo gennaio del secondo periodo d'imposta successivo a quello in cui è stato effettuato l'investimento e deve essere indicato nella dichiarazione dei redditi relativa al periodo d'imposta di riconoscimento del credito e nelle dichiarazioni dei redditi relative ai periodi d'imposta successivi nei quali il credito è utilizzato. Il credito può essere utilizzato esclusivamente in compensazione, ai sensi dell'art. 17 del D.Lgs. 241/1997 e non si applica il limite di cui all'art. 1, co. 53, L. 244/2007. Tale credito non concorre alla formazione della base imponibile ai fini IRES e IRAP.

9) Revoca

Il credito d'imposta è revocato se il bene strumentale agevolato:

- è ceduto a terzi o destinato a finalità estranee all'attività d'impresa entro il secondo periodo d'imposta successivo a quello di sostenimento della spesa;
- è trasferito in una struttura produttiva localizzata fuori dal territorio italiano entro il termine di cui all'art. 43, co. 1, DPR 600/1973.

10) Contabilizzazione

Ai fini contabili il credito d'imposta per investimenti in beni strumentali è assimilabile ai contributi in conto impianti perché presenta le peculiarità contenute nella definizione dell'OIC 16, par. 79, ovvero "somme erogate da un soggetto pubblico (Stato o enti pubblici) alla società per la realizzazione di iniziative dirette alla costruzione, riattivazione e ampliamento di immobilizzazioni materiali, commisurate al costo delle medesime. Sono contributi per i quali la società beneficiaria può essere vincolata a mantenere in uso le immobilizzazioni materiali cui essi si riferiscono per un determinato tempo, stabilito dalle norme che li concedono." Si ritiene che il credito d'imposta in oggetto debba essere contabilizzato come contributo in conto impianti nella voce A5) "altri ricavi e proventi" del conto economico con contropartita la voce C.II.4-bis) "crediti tributari" (con separata indicazione degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo). Inoltre, si suggerisce di utilizzare il metodo indiretto che prevede l'utilizzo dei risconti passivi, anche per una migliore gestione delle riprese fiscali in aumento ed in diminuzione.



di MASSIMO GIBIN
(API Torino)

e GIANCARLO SOMÀ
(Segretario CDAF)

La valutazione del merito creditizio, effettuata dagli istituti di credito, si basa fondamentalmente su informazioni:



Ovviamente il peso che queste informazioni hanno nella valutazione complessiva variano al variare dei singoli modelli adottati dalle diverse banche. Una delle variabili principali che determina l'assegnazione del peso è sicuramente la dimensione dell'impresa valutata, normalmente viene adottato questo tipo di atteggiamento:

- maggiore è la dimensione dell'impresa analizzata e maggiore è l'importanza delle informazioni storiche
- minore è la dimensione e maggiore è l'importanza delle informazioni relative all'andamentale.

Qualunque sia la scelta adottata dall'istituto di credito valutante, in un contesto economico come quello attuale, la componente andamentale del processo valutativo ha acquisito sempre una notevole importanza per i seguenti motivi:

- Le informazioni sono più attendibili, indipendenti, autorevoli
- Le informazioni vengono aggiornate mensilmente
- Le informazioni forniscono la situazione in "real time" rispetto i dati di bilancio.

Ma quali sono le informazioni importanti che una situazione andamentale può fornire ad un istituto di credito? Bisogna fare subito un distinguo tra le informazioni che l'istituto di credito possiede in quanto detiene un rapporto di credito con il cliente valutato e quelle che il sistema bancario nel suo complesso gli trasmette tramite la Banca d'Italia. Infatti, le seconde sono sicuramente meno dettagliate delle prime, e quindi mancano di tutta una serie d'informazioni qualitative che invece le prime hanno (ad es. una per tutte la %

di insoluti). Tuttavia sommando le due tipologie di fonti informative l'istituto valutante riesce a farsi una idea in merito all'evolversi della condizione aziendale nel tempo in merito ad alcuni principali aspetti:

- Importo totale di affidamento (accordato dal sistema operativo)
- Coerenza e adeguatezza tra fidi, utilizzi ed operatività aziendale
- % di utilizzo del credito globale concesso
- Rapporto debito/fatturato
- Tempistica media di incasso
- Capacità dell'impresa a governare i flussi di tesoreria

Eventuale Squadratura importi indicati in centrale rischi con quelli indicati in bilancio. Fatte queste brevi considerazioni sull'importanza della centrale rischi nel processo di valutazione, per l'impresa diventa, quindi, fondamentale saper governare non solo gli aspetti di bilancio ma anche il comportamento aziendale sul sistema bancario.

Per questo motivo diventa utile periodicamente richiedere direttamente a Banca d'Italia la propria posizione in centrale rischi almeno riferita gli ultimi 12 mesi se non agli ultimi 24 per elaborarla ed estrapolare tutta una serie di informazioni al fine di ottenere, mantenere, migliorare le condizioni di credito e ridurre la distanza tra rischio reale e rischio percepito dall'istituto valutante.

Tale monitoraggio periodico della propria posizione consente:

- rettificare errate segnalazioni che potrebbero influenzare negativamente il rating
 - predisposizione di un "Memorandum Informativo" da presentare alla banca, finalizzato ad ottenere nuove linee di affidamento
 - prevenire eventuali situazioni di crisi
 - attuare comportamenti migliorati al fine di evitare segnalazioni che danneggiano la "reputazione creditizia" dell'impresa
 - apprezzare la banca in modo trasparente
 - avere argomentazione valide confortate da dati ufficiali a sostegno delle proprie richieste
 - avere un andamentale dei propri flussi di cassa.
- Finindustria Srl, società di servizi finanziari, controllata da Unionfidi Piemonte, Unione Industriale Torino e API Torino svolge tale attività. Telefono: 011/2272511

Nuovi Soci CDAF

NOME	AZIENDA
D'ARIES MELINA	MEDIOCREDITO ITALIANO
FERRERO ALAN GIOVANNI	ZOOM TORINO SPA
FONTANA ALESSANDRO	DELOITTE&TOUCHE S.P.A.
RAYNERI GIOVANNI	STUDIO RAYNERI
RIPEPI MAURIZIO	STUDIO SISTEMA SRL

Prossimi Eventi CDAF 2015

Gennaio

Organizzato con Pricewaterhouse Coopers
"TUTTE LE NOVITÀ CIVILISTICHE
E FISCALI"

Febbraio

Organizzato con ANDAF Piemonte
"AGGIORNAMENTO MODELLO
ORGANIZZATIVO - 231/01"

Marzo

Organizzato con KPMG:
"START-UP: NUOVE FRONTIERE NEL
PANORAMA ITALIANO"

Maggio

"Stasera parliamo di..."

Giugno

Assemblea annuale



DIRETTORE RESPONSABILE
DIRETTORE EDITORIALE:
PIER GIORGIO GIRAUDO

COMITATO DI REDAZIONE:
GIANCARLO SOMÀ,
PIER GIORGIO GIRAUDO.

PROGETTO E DESIGN:
WWW.ALFABETAGRAFICA.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.