



Parola chiave: collaborazione
 etimologia *lavorare con,*
 ovvero *lavorare insieme*

di LAURA FILIPPI
 (Presidente CDAF)

Questa parola è molto coerente con lo spirito del nostro club, nato dal desiderio di fare qualcosa insieme, con colleghi e professionisti simili a noi, per condividere spunti e riflessioni.

Sul tema della collaborazione lo scorso undici marzo 2015 Palazzo Madama ha ospitato una conferenza, che come CDAF abbiamo promosso. Il titolo - *La cultura dello specchio - Stare insieme come le dita in una mano* - evocava la bellezza dello specchiarsi guardando meglio sé stessi e dello specchiarsi nell'altro, ottenendo come ritorno una immagine allo stesso tempo autentica e trasformata: dalla percezione di noi stessi, da quella che gli altri hanno di noi, ma anche da quella che noi abbiamo degli altri, che ci cambia istante per istante, in ogni momento in cui siamo in relazione.

Questo ci insegnano le più recenti scoperte neuro scientifiche: siamo costantemente modificati dalle persone che vediamo, con le quali parliamo, con le quali facciamo qualcosa. Il nostro cervello traccia i gesti che abbiamo visto fare, le emozioni che abbiamo percepito; i nostri movimenti, le espressioni del nostro viso, vengono impercettibilmente modificati centinaia di volte in un giorno, fino a farci essere come ci vediamo nello specchio. Tutto ciò in quanto siamo progettati, come esseri umani, per metterci letteralmente nei panni dell'altro; siamo dotati di neuroni deputati a simulare le azioni altrui predicendone addirittura l'intenzione e a coglierne le emozioni.

È davvero una bellissima opportunità, che lascia intravedere la possibilità di vivere e lavorare in modo diverso, ritrovando l'importanza sociale delle nostre imprese come comunità di persone che *lavorano insieme* per curare un bene comune, da cui traggono dignità e

Continua nella pagina seguente

Indice

"Razza nostrana": Nino Costa	pag. 2
un poeta citato dal papa	
Cultura collaborativa e ben-essere	pag. 3
decreti e sentimenti	
Il futuro dell'Europa,	pag. 5
imprenditori più ottimisti	
Export Compliance:	pag. 6
sostegno all'import/export	
Italiani e lavoro	pag. 7
che cambia	
Eccellenza gestionale,	pag. 8
verso l'Azienda del Futuro	
Diritti IP:	pag. 9
tutela nel mondo web	
Ethos	pag. 12
nella formazione	
Assicurazione crediti,	pag. 14
gli strumenti di gestione del rischio	
Scuola,	pag. 15
verso il futuro con l'innovazione	
Nanotecnologie	pag. 16
e protezione del patrimonio culturale	
Analisi dei Big Data	pag. 21
per decisioni consapevoli	
Jobs Act,	pag. 22
cosa cambia nel mondo del lavoro	
Previsio	pag. 23
durata e trattamento	
Transfer pricing,	pag. 25
criticità e impatto sulla fiscalità	
Internazionalizzazione	pag. 26
o esteroinvestizione?	
Estinzione della società,	pag. 27
la durata della responsabilità	
Divorzio breve,	pag. 28
la negoziazione assistita	
Progetto documentale	pag. 29
per risparmiare!	
Controllo di gestione,	pag. 31
un caso pratico	
Directa Sim:	pag. 33
20 anni trading online	
Assemblea 2015,	pag. 34
evento diverso	
Bios Management:	pag. 35
10 anni di attività	
Vita di Club	pag. 36

Parola chiave: **collaborazione** etimologia *lavorare con, ovvero lavorare insieme*

ben - essere per sé, per le proprie famiglie e per il contesto che mette loro a disposizione persone, competenze, materie prime, infrastrutture, denaro.

I piani d'impresa, siano essi di sviluppo o di risanamento, funzionano se le persone sanno lavorare in squadra, se condividono gli obiettivi, se si accettano reciprocamente, se non desiderano sopraffare gli altri, se non agiscono nel proprio esclusivo interesse. Se vincono in pochi, l'impresa muore; se vincono tutti, l'impresa vive.

Possiamo approfittare di questo lungo momento di discontinuità per avviare una grande operazione culturale, che deve avere tanti protagonisti: le nostre imprese, i professionisti che le affiancano, la scuola che ha la responsabilità di formare i futuri organi direttivi e i futuri professionisti, il mondo *non profit*, o meglio *not for profit* che può contribuire a creare benessere. Diversi, *insieme come le dita di una mano*.

Laura

“Mettersi insieme è un **inizio**,
rimanere insieme è un **progresso**,
lavorare insieme è un **successo**.”

Henry Ford

Questa poesia
di Nino Costa,
poeta dialettale
piemontese,

è stata citata da
Papa Francesco
durante l'omelia
pronunciata in
piazza Vittorio
nel corso della
Messa celebrata
in occasione
della sua recente
visita a Torino

RAZZA NOSTRANA

Aj Piemunteis ch'a travajo fora d'Italia

Drit e sincer, cosa ch'a sun, a smijo:
teste quadre, puls ferm e fidic san
a parlo poc ma a san cosa ch'a diso
bele ch'a marcio adasi, a van luntan.
Sarajé, müradur e sternighin,
minör e campagnin, sarun e fré:
s'a-j pias gargarisé quaic buta ed vin,
j'é gnün ch'a-j bagna el nas per travajé.
Gent ch'a mercanda nen temp e südur:
– rassa nostrana libera e testarda –
tüt el mund a cunoss ch'i ch'a sun lur
e, quand ch'a passo ... tüt el mund a-j guarda:
Biund canavesan cun j'öj color del cel
robüst e fier parej d'ij so castej.
Muntagnard valdostan daj nerv d'assel,
mascc ed val Süsa dür cume ed martej.
Face dle Langhe, rubie d'alegrìa,
ferlingot descìulà d'ij pian versleis,
e bieleis trafigun pien d'energìa
che per cunossje a-i va set ani e un meis.
Gent ed Cuni: passienta e un poc dasianta
ch'a l'ha le scarpe grosse e el servel fin,
e gent munfrina che, parland, a canta,
ch'a mussa, a fris, a böj ... cume ij so vin.
Tüt el Piemunt ch'a va serchesse el pan,
tüt el Piemunt cun sua parlada fiera
che ant le bataje del travaj üman
a ten auta la frunt ... e la bandiera.
O biunde ed gran, pianüre dl'Argentina
“fazende” del Brasil perse an campagna
i sente mai passé n”aria” munfrina
o el riturnel ed na cansun ed muntagna?
Mine dla Fransa, mine dl'Almagna
che el füm a sercia an gir parej ed na frangia,
vujaute i pöle d'ì s'as lo guadagna,
nost ovrié, cul toc ed pan ch'a mangia.
Quaic volta a turno e ij sold vansà ed bun giüst
a-j rendo un ciabotin o un toc ed tera
e anlura a anlevo le sue fiëte ed süst
e ij fiolastrun ch'a l'han vinciü la guera.
Ma el pi dle volte na stagiun perdüa
o na frev o un malör del so mesté
a j'incioda ant na tumba patanüa
spersa ant un camp-sant foresté.

Insieme come le dita di una mano: cultura collaborativa e ben-essere



di SILVIA CORNAGLIA
(Dottore Commercialista,
A nome del Gruppo
di Lavoro "Pratica e Diritto
Collaborativo" ODCEC Torino)

I sentimenti sono importanti quanto il diritto costituzionale e i decreti non sono la cosa più seria del mondo.

Così rifletteva Ulrich, *l'uomo senza qualità* di Musil, nel considerare come la Monarchia Austro - Ungarica si chiamasse così solo per iscritto, mentre *"a voce si chiamava Austria, termine a cui il paese aveva abdicato con solenne giuramento statale ma che conservava in tutte le questioni sentimentali, a riprova che.."*, appunto, a poco servono i decreti se manca, in coloro che dovrebbero rispettarli, l'intima convinzione della loro bontà. È un richiamo al pragmatismo che torna a essere molto attuale, nell'ambiente iper normato in cui si muovono le imprese italiane.

L'elevatissimo numero di regole che si aggiungono le une alle altre in grovigli spesso inestricabili; i tempi lunghi della giustizia; l'esigenza di trovare, al contrario, soluzioni veloci ed efficaci che permettano la continuità del *business*, laddove, invece, la stagnazione imposta da problematiche societarie e crisi finanziarie che restano a lungo non risolte ha come esisto necessario la fine dell'impresa: sono tutti elementi che impongono la ricerca di vie alternative a quelle giudiziali per superare le *impasse*. Lo stesso legislatore ne promuove alcune: si pensi a istituti quali la mediazione e la negoziazione assistita, o anche alla strada che l'art. 67 della legge fallimentare apre alla possibilità di risolvere la crisi fuori dal Tribunale.

Di fronte a questo panorama, alcuni professionisti si sono domandati in che modo possono, in concreto, aiutare i loro clienti a uscire dalla galleria, avvicinandosi a un terreno che, molto diverso da quello su cui si muovevano quando nella galleria ci sono entrati, richiede per questo una differente attrezzatura. Sulla base di una importante esperienza internazionale, l'Ordine dei Commercialisti di Torino ha costituito un gruppo di studio per diffondere la "Pratica Collaborativa". Si tratta,

secondo la definizione reperibile sul sito web dell'associazione americana IACP (*International Academy of Collaborative Professionals*) di un processo di risoluzione volontaria delle controversie in cui le parti individuano autonomamente una soluzione condivisa con l'aiuto di professionisti neutrali, senza ricorrere a un procedimento giudiziale. Con il vantaggio, dimostrato nei fatti (minor numero di ricorsi giudiziali dopo le prime fasi di applicazione degli accordi, testimonianze positive), di costruire soluzioni in cui ognuna delle parti trovi una migliore soddisfazione ai propri reali bisogni, al di là dell'oggetto "formale" del conflitto.

Alcune regole distinguono questo approccio da una normale negoziazione stragiudiziale e dalla mediazione: ognuna delle parti deve essere assistita da un professionista di propria fiducia; le parti e i professionisti sottoscrivono, prima dell'avvio della procedura, un accordo in cui si impegnano alla totale trasparenza e all'utilizzo in buona fede di tutte le informazioni rilevanti ai fini della ricerca di una soluzione condivisa; i professionisti si impegnano a non assistere le parti in un eventuale procedimento giudiziale che scaturisse dal mancato raggiungimento di un accordo; nel "tavolo collaborativo" (composto come minimo dalle parti con i

loro rispettivi professionisti) è previsto che siano coinvolti esperti neutrali (come coach, psicologi, aziendalisti, legali specializzati nell'oggetto di cui si discute) laddove ritenuto opportuno per dirimere particolari aspetti della controversia; tali esperti si impegnano a rispettare le stesse regole accettate dai professionisti che assistono le parti.

Lo statuto della collaborazione muove così da quello di regola morale o inclinazione individuale a quello di vero e proprio metodo, facendo leva su una caratteristica distintiva dell'essere umano: la capacità biologica, resa evidente dai più recenti studi nel campo delle neuroscienze, di mettersi nei panni dell'altro, di comprendere l'intenzionalità altrui con il proprio corpo prima ancora che mediante un processo cognitivo. Tale capacità si chiama empatia ed è la base della collaborazione. È parte del nostro bagaglio genetico e si può allenare: imparare a usarla può aprire nuovi scenari per il lavoro di chi quotidianamente affianca le imprese per aiutarle a garantirsi la continuità.

Il cerchio si chiude così sul ruolo dei "sentimenti", che, alla luce di quanto ci insegnano le neuroscienze, oggi chiamiamo



più propriamente "emozioni". Gli esseri umani agiscono spinti prima di tutto dalle emozioni (come la stessa etimologia della parola evoca) e si comprendono perché sono in grado di simulare l'emozione che percepiscono nell'altro: le regole, gli accordi, funzionano e sono duraturi se si basano su questo "riconoscimento", che deve, però, essere gestito in modo competente. Di qui l'importanza dell'approccio multidisciplinare che il metodo collaborativo propone; di qui, anche, l'efficacia di questo metodo, che si sta diffondendo in tutto il mondo. In molti paesi infatti, compresa l'Italia, sono nate associazioni affiliate alla IACP, con lo scopo di diffondere gli standard descritti e di incrementare il numero dei professionisti che li applicano, organizzando e certificando idonei percorsi formativi in aula e all'interno di gruppi di pratica che analizzano e sciolgono i nodi emergenti nei casi affrontati.

Di qui, infine, può muovere quel cambiamento di paradigma la cui necessità è evidente per uscire attrezzati dalla galleria di cui si diceva poco sopra: per quanto l'applicazione in concreto della Pratica Collaborativa comporti problematiche professionali importanti sul piano tanto deontologico quanto operativo, ora che conosciamo meglio il funzionamento del nostro cervello non possiamo prescindere da quello che abbiamo imparato.

PRAYER BY JORIE GRAHAM B. 1950 Jorie Graham

*Over a dock railing, I watch the minnows, thousands, swirl themselves, each a minuscule muscle, but also, without the way to create current, making of their unison (turning, reinfolding, entering and exiting their own unison in unison) making of themselves a visual current, one that cannot freight or sway by minutest fractions the water's downdrafts and upswirls, the dockside cycles of finally-arriving boat-wakes, there where they hit deeper resistance, water that seems to burst into itself (it has those layers), a real current though mostly invisible sending into the visible (minnows) arrowing motion that forces change—
this is freedom. This is the force of faith. Nobody gets what they want. Never again are you the same. The longing is to be pure. What you get is to be changed. More and more by each glistening minute, through which infinity threads itself, also oblivion, of course, the aftershocks of something at sea. Here, hands full of sand, letting it sift through in the wind, I look in and say take this, this is what I have saved, take this, hurry. And if I listen now? Listen, I was not saying anything. It was only something I did. I could not choose words. I am free to go. I cannot of course come back. Not to this. Never. It is a ghost posed on my lips. Here: never.*

✱

Dalla ringhiera d'un molo, guardo pesciolini, migliaia, sciamare, ognuno minuscolo muscolo, ma anche, senza modo di *creare* corrente, fare del loro unisono (girando, ripiegandosi, entrando e uscendo dal proprio unisono all'unisono) fare di se stessi una corrente visiva, che non può trasportare o smuovere d'un attimo la spirale dell'acqua che scende e sale, la scia delle barche che ciclica infine ribatte sulla banchina, là dove incontra la resistenza più profonda, acqua che sembra squarciarsi (ha degli strati), una corrente vera benché per lo più invisibile che manda nel visibile (pesciolini) uno sfrecciare veloce che impone il cambiamento –
la libertà è questa. Questa è la forza della fede. Nessuno ottiene ciò che vuole. Non sarà mai più lo stesso. Il desiderio è d'essere puro. Quello che ottieni è essere mutato. Sempre più ogni minuto iridescente, da cui permea l'infinito, e l'oblio, certo, il riverbero di qualcosa nel mare. Qui, mani piene di sabbia, che faccio filtrare nel vento, guardo dentro e dico prendi questo, questo ho salvato, prendilo, svelto! E se ascolto ora? Ascolta, non ho detto nulla. Era solo qualcosa che ho fatto. Non sapevo scegliere le parole. Sono libera d'andare. Non posso certo tornare indietro. Non a questo. Mai. È un fantasma posato sulle mie labbra. Qui: mai.

Il futuro dell'Europa: per la prima volta in quasi quattro anni, imprenditori UE più ottimisti sulle prospettive di crescita economica nel breve periodo (38%) rispetto alla media globale (33%)



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

e ELENA SANDRONE
(Socia CDAF)

Dopo un periodo di profonda crisi economico-aziendale, come quello che abbiamo vissuto negli ultimi anni, per la prima volta nel 2015 le prospettive degli imprenditori europei riguardo la crescita economica sono positive e addirittura superiori a quelle della media globale.

L'European Regional Meeting di Grant Thornton S.p.A., che si è tenuto il 20 maggio di quest'anno a Roma e che riunisce ogni anno i managing partner di tutte le member firm del Network a livello europeo, con lo scopo di condividere le principali iniziative in corso e le strategie future, è stato anche un'occasione per riflettere sull'Italia e sul momento di svolta che stiamo vivendo.

Il Global CEO di Grant Thornton, Ed Nusbaum, è intervenuto testimoniando il forte rapporto che lega il Gruppo alle member firm italiane e per riconoscere il grande contributo, in termini di competenze e qualità professionale, che negli ultimi anni hanno dato al Network.

Come emerge infatti anche dai dati dell'International Business Report 2015, presentato in occasione del meeting, l'Italia si conferma un Paese molto attento alle opportunità offerte dal contesto europeo e internazionale, e dinamico nel voler creare condizioni di crescita. In tale contesto il nostro Network, attraverso la competenza e la passione di partner e professionisti, si pone al fianco di clienti e aziende per supportarne i progetti di sviluppo.

Negli ultimi anni in Italia il fatturato di Grant Thornton, che ha uffici in 19 città, 32 soci e vanta oltre 400 professionisti specializzati nelle tecniche delle practice Audit, Tax e Advisory, è cresciuto ad una media dell'8% annuo, raggiungendo un fatturato complessivo di circa Euro 32 milioni. Questo ha reso possibile fornire in maniera in-

terdisciplinare un'ampia gamma di servizi e aiutare le imprese a sviluppare il proprio potenziale di crescita.

Per quanto riguarda i risultati emersi dal Rapporto "Future of Europe 2015", che ha visto coinvolti più di 1.100 imprenditori e manager sparsi in tutta Europa, il dato più rilevante è che, per la prima volta negli ultimi quattro anni, gli imprenditori UE sono più ottimisti (38%) rispetto alla media globale (33%). L'Italia inoltre, a quasi 3 mesi dal lancio del programma di Quantitative Easing della BCE, risulta essere sostanzialmente positiva circa la capacità del Governo di realizzare le riforme necessarie a trasformare l'Italia in un Paese più moderno.

In tema di crescita del business emerge però una forte disparità tra il breve e il lungo periodo: nella prima ipotesi, infatti, il *sentiment* è sicuramente positivo e ottimista, ma diminuisce se l'orizzonte temporale considerato si estende, dal momento che alcuni fattori contribuiscono a minacciare una stabilità di lungo termine. In particolare, preoccupano le lunghe trattative sul debito greco, l'elevato tasso di disoccupazione, i tassi di crescita che restano tiepidi rispetto agli standard pre-crisi e gli elevati livelli di debito.

Nonostante le numerose sfide che l'Europa si trova ad affrontare, la maggior parte degli imprenditori si sente comunque più sicura e positiva e questo rappresenta l'elemento sicuramente di maggiore stimolo per una rapida ripresa economica.

Il CEO di Grant Thornton ha inoltre sottolineato durante il meeting che anche la politica deve assumersi la responsabilità di individuare soluzioni concrete per rendere i mercati del lavoro più competitivi e fare in modo di coinvolgere maggiormente i giovani, che sono la vera risorsa per la ripresa e per il futuro.



L'Export Compliance: un sostegno per le aziende dedicate all'import/export



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

Un nuovo strumento per ridurre i rischi legati alle importazioni ed esportazioni. È questa l'essenza dell'Export Compliance, che fornisce sostegno fondamentale alle Organizzazioni di qualsiasi dimensione nella gestione del Compliance Risk, ossia il rischio di sanzioni legali o amministrative, perdite finanziarie o deterioramento della reputazione per il mancato rispetto di leggi, regolamenti e legislazione, codici di condotta e best practices (Dual Use, Sanzioni, Dlgs 231 ecc.), per tutte le attività d'importazione ed esportazione. L'Export Compliance nasce dall'esigenza di rispondere a normative a livello internazionale e nazionale sempre più complesse, che richiedono metodi e standard di Governance e di conformità (Compliance) adeguati per tutelarsi dalle pesanti sanzioni legali.

Il metodo chiave di Management dei rischi derivanti da una mancata od erronea conformità alle norme, individuato e sviluppato internazionalmente da Università, operatori economici, organizzazioni di standard e certificazione, autorità regolatrici è la Compliance normativa: in un mondo globalmente integrato, la cooperazione a livello europeo ed internazionale è possibile solo con strumenti specializzati ed efficienti conformi alle leggi. Da qui l'esigenza di professionalità che siano in grado di comprendere le diverse normative vigenti nei vari Paesi e siano in grado di formalizzare strumenti di management a tutela del rischio derivante dall'Export Compliance. Il tutto a tutela della governance aziendale che si assume in proprio il rischio di eventuali sanzioni e penalità dovute al mancato rispetto delle norme internazionali in tema di export.

In particolare, vi è la necessità di promuovere una Compliance specializzata per l'export (Export Compliance) che possa essere strumento adottabile ed adattabile in modo proporzionato alla complessità dimensionale e operativa delle aziende coinvolte. Si tratta di uno strumento di tutela specifica per le aziende e il loro management che operano nell'ambito dell'import/export, che richiede professionalità ad hoc che padroneggino le normative internazionali e comprendano le peculiarità di ogni singola azienda, al fine di ridurre con strumenti ad hoc il rischio.

Per rispondere a questa necessità la risposta strategica individuata e sviluppata in modo collaborativo sia negli USA (BIS) che nella UE è un Framework multidisciplinare (ECF) implementato da EIFEC (l'organizzazione europea che promuove e mantiene il Framework per l'Export Compliance) (www.eifec.eu).

Nell'ambito del Framework EU di Export Compliance (ECF) è stato attivato l'EU Universities Network for Export Compliance (EUNIFEC) coordinato da Università di Torino e Politecnico di Torino. Si tratta di un'alleanza strategica tra le principali università tecnologiche e di management europee con obiettivi principali:

- Integrare a livello nazionale, i principi, gli standards, le best practices, le procedure operative, per permettere un metodo comune a tutti i paesi EU per il controllo delle esportazioni quali strumenti adottabili ed adattabili in modo proporzionato alla complessità dimensionale e/o operativa degli operatori;

- Essere un supporto tecnico per le decisioni dei Governi ed Autorità nazionali e dei responsabili politici, quali custodi del più alto livello di conoscenza;
- Stabilire e mantenere un sistema esperto per assistere le Autorità Nazionali e gli esportatori a valutare e determinare / classificare se un prodotto (per il suo contenuto tecnico) è conforme ai sensi dei Regolamenti (Dual Use, Sanzioni ecc.);
- Promuovere e stabilire i corsi accademici e master, con oggetto la formazione di qualificati professionisti con capacità di Export Compliance.

L'Università di Torino - Dipartimento di Management, in coordinamento con EIFEC, e in collaborazione con il Politecnico di Torino, ha attivato per l'Italia (anno 2015) il corso di formazione rivolto sia agli operatori (pubblici e privati) del settore esportazioni sia alla formazione di Export Compliance Officer quale nuova figura professionale. Per informazioni <http://unito.eifec.eu/>



GARANZIE SUI FINANZIAMENTI. CONSULENZA SU FINANZA AZIENDALE E AGEVOLATA



Unionfidi opera con oltre 60 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 socia 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 prevalutazione dell'ammissibilità dell'impresa al Fondo Centrale.



ALESSANDRIA Tel. 0131 68.86.4

ASTI Tel. 0141 43.69.65

BIELLA Tel. 015 35.51.39

CASALE M.to (AL) Tel. 0142 44.43.19

CATANZARO Tel. 0984 48.21.91

COSENZA Tel. 0984 48.21.91

CUNEO Tel. 0171 69.33.69

IVREA (TO) Tel. 0125 19.63.379

NOVARA Tel. 0321 33.16.52

REGGIO CALABRIA Tel. 0965 89.20.42

RHO (MI) Tel. 02 36.54.13.62

VERBANIA Tel. 0323 58.16.04

UNIONFIDI S.C. Via Nizza 262/56 - 10126 Torino - Tel. 011 22.72.411 Fax 011 22.72.455 - info@unionfidi.com

FININDUSTRIA S.r.l. Via Nizza 262/56 - 10126 Torino - Tel. 011 22.72.511 Fax 011 22.72.555 - info@finindustria.com

www.unionfidi.com • 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

Gli italiani e il nuovo lavoro



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

Quasi metà degli italiani è già proiettata verso il nuovo lavoro, quello che ci serve per riprendere a crescere in tutti i sensi. Questo il senso e l'obiettivo dell'indagine e della correlata iniziativa di Manageritalia per Cambiare Il Lavoro con Produttività & Benessere

Cosa pensano gli italiani del lavoro oggi e in prospettiva? Manageritalia lo ha chiesto con AstraRicerche, ad aprile 2015 con un'indagine via web, a un campione (1.006 individui) rappresentativo degli italiani che lavorano. Questo per capire il fenomeno e supportare il lancio dell'iniziativa **"Cambia Il Lavoro con Produttività & Benessere"**, con la quale Manageritalia e i suoi manager vogliono coinvolgere istituzioni, business community e tutti gli italiani in un'azione volta a cambiare e rendere più al passo con i tempi il mondo del lavoro in Italia.

I cinque tipi di italiani rispetto al lavoro

Dall'indagine esce un'Italia divisa in cinque tipi, proprio rispetto al tipo di lavoro – orario, posto, modalità, competenze, retribuzione ecc. fisse o meno – che a loro piace e confà. Metà ancora ancorata al lavoro vecchio stampo dove tutto è fisso e dove si pensa il posto sia garantito quasi per legge, sono quegli italiani che rispetto al lavoro abbiamo chiamato **Indifferenti (32,6%)** e **Congelati (18,9%)**. Poi ci sono quelli con un piede nella tradizione e uno nella modernità che definiamo **Tradizionali con brio (15,8%)**.

Per finire ecco i più moderni quelli più vicini al lavoro che serve veramente oggi e domani, il solo capace di dare alle persone, alle aziende e al sistema produttività e benessere, sono i **Moderni solitari (15,9%)** e gli **Avanguardisti (16,8%)**.

Qui, seppure con diverse sfaccettature, il lavoro è una continua lotta, per loro piacevole e stimolante per realizzarsi. Dove il merito è la regola del gioco e il gioco è una continua sfida a stare sull'onda di un lavoro dove tutto è flessibile e in divenire. Ma questa è l'economia oggi nei settori più avanzati e ad alto valore aggiunto e per loro è bello così.

Il vissuto del nuovo lavoro che avanza

Quindi, uscendo dalla tipizzazione, circa il nuovo lavoro che avanza con prassi e forme diverse gli italiani sono conservatori, ma anche innovativi. Su tutto **prevale ancora l'apprezzamento per stare sempre nella stessa azienda (48,3%**, rispetto a cambiarla spesso 16,6%). Ma vince la **collaborazione, cioè avere una professione che ti impone di lavorare spesso con gli altri (apprezzata dal 41,8%)**, rispetto a lavorare spesso da solo (23%) e un **modello retributivo con forte welfare aziendale (41,8%)**, rispetto a tutto in denaro (23%).

Il nuovo lavoro si affaccia ma non ha ancora la forza di prevalere su quello vecchio. I **più apprezzano un lavoro stabile, senza grandi prospettive di crescita (39,1%)**, rispetto a uno meno stabile ma più sfidante (28,5%), un lavoro più basato sulla presenza, un numero di ore fisse alla settimana (41,7%), che sulla flessibilità e gli obiettivi da raggiungere (32,2%). Alla pari la retribuzione fissa e certa (34,5%), rispetto a quella fatta anche di una parte variabile (35,1%). Anche se poi, tornando "moderni", **abbandonano la retribuzione basata sugli scatti di anzianità (28,5%)**, preferendo quella basata sui risultati (43,3%), **privilegiano esperienze diverse anche nella stessa azienda (44,7%)**, rispetto a un lavoro "piatto" (28,4%) e una professione che richieda un continuo apprendimento (45,4%). **Forte l'apprezzamento per un lavoro flessibile**, distribuendo l'impegno lavorativo nell'arco del giorno e della settimana (47,2%, contro 27,1% che preferiscono il contrario) e lavorando anche da

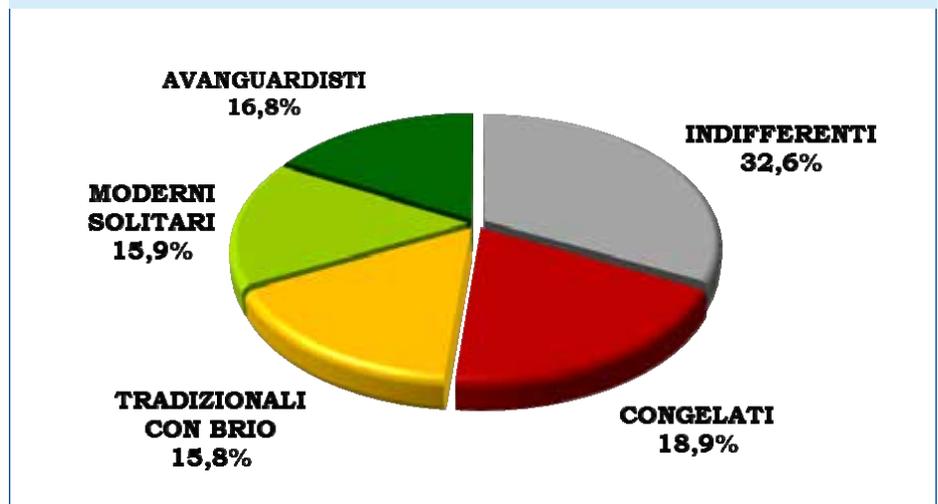
casa e/o da altri luoghi (43,3%, rispetto a 22,7%). E quasi la metà apprezza avere responsabilità (47,5%).

L'estero non più un tabù

Ma che alcuni tabù stiano saltando lo dimostra il fatto che per gli italiani **l'ipotesi di andare a lavorare all'estero non è più una chimera, anzi, per il 60,5% è l'unica speranza per avere un futuro/un lavoro dignitoso. E più della metà (56,3%) dice che se potesse ci andrebbe**. Non è un abbandono della patria, solo tre italiani su dieci (28,8%) pensano che quelli che lavorano all'estero per più anni perdano l'amore per l'Italia. **L'estero è una necessità e ancor più un'opportunità dettata da un mondo ormai globale anche nel lavoro (63,2%)**, serve per capire il mondo di oggi (68,6%) e a un giovane per poter aspirare a una brillante carriera (66,5%). Il 62,1% dice che se non avesse/trovasse lavoro in Italia andrebbe all'estero.

L'indagine serve per capire ancor meglio il rapporto degli italiani con il lavoro. Per supportare e l'iniziativa **"Cambia Il Lavoro con Produttività & Benessere"**, con la quale Manageritalia e i suoi manager vogliono coinvolgere istituzioni, business community e tutti gli italiani in un'azione volta a cambiare e rendere più al passo con i tempi il mondo del lavoro in Italia. E dobbiamo mettercela tutta tutti per promuovere e far diventare sempre più realtà un nuovo modo di intendere il lavoro, fatto di merito, collaborazione, valorizzazione delle risorse umane e più gestione manageriale. Una nuova idea di lavoro che porta più produttività per l'azienda e più benessere per tutti.

L'atteggiamento degli italiani verso il lavoro.



Fonte: indagine AstraRicerche e Manageritalia (aprile 2015)

La via verso l'eccellenza gestionale



di DOMENICO BRACONE
(Fox & Parker)

Circa il 40% del Capitale circolante in un'Azienda è investito nel Credito commerciale: si tratta di numeri importanti, a cui prestare la massima attenzione per intervenire con efficienza nei processi di gestione aziendale e ottimizzare il percorso verso positivi risultati di esercizio. Per raggiungere le migliori performance nella gestione del Credito, bisogna innanzitutto dotarsi delle Competenze e degli Strumenti idonei al mutamento del mercato e capaci di gestire il delicato rapporto Fornitore-Impresa-Banca.

Da circa 16 mesi, il Centro Studi di Fox & Parker ha messo a punto il modello ideale dell'Azienda del Futuro. In questo nuovo modo di pensare l'Azienda, nulla potrà più essere lasciato al caso: dopo aver posto le basi sulla qualità e l'efficienza, l'obiettivo dovrà essere quello di incassare il prima possibile, evitando le perdite sui crediti. Questa sarà la chiave per non essere più totalmente dipendenti dal sistema bancario e aumentare la propria credibilità presso i fornitori.

Gli 8 pilastri dell'Azienda del Futuro

1) Competenze

Le aziende che vorranno ottenere un vantaggio competitivo, non dovranno solo possedere le giuste competenze, ma anche puntare sulle competenze distintive come la Gestione del Credito Commerciale, la Qualità riscontrabile, la logistica efficiente, l'assistenza efficace ecc., in grado di differenziare l'Azienda dai propri Competitors.

2) Processi e Procedure

I processi aziendali dovranno essere misurabili e monitorabili nel tempo mediante l'utilizzo di indicatori di prestazione chiave (KPI), nell'ottica inte-

grata di un sistema di gestione qualità, contabilità, rischio credito, DSO e gestione insolvenze.

3) Strumenti

Le aziende dovranno dotarsi di strumenti multidimensionali in grado di tenere sotto controllo i fattori critici per il successo: informazioni commerciali di qualità, adesione alle Centrali Rischi di Settore, Assicurazione Crediti, Factoring pro soluto, gestionali verticali.

4) Tecnologia TOP

Dotarsi degli strumenti tecnologici adeguati consentirà all'azienda di tenere sotto controllo l'enorme quantità di dati che ogni giorno influiscono sugli equilibri aziendali e pianificare le strategie adeguate (Big Data Analysis).

5) Condivisione

La condivisione dei "valori" sarà fondamentale all'interno del team aziendale. Solo se tutti crederanno nello stesso obiettivo in maniera ferma, questo potrà essere conseguito, poiché ciascuno si spenderà nel suo ruolo dando ogni giorno il meglio.

Valori da condividere anche con le proprie Associazioni di categoria.

6) Affidabilità

La conoscenza del proprio Rating sarà la chiave fondamentale su cui puntare per conoscere la percezione della propria Azienda sul mercato ed eventualmente attuare le correzioni necessarie.

7) Cultura del Rischio

La giusta cultura aziendale promuoverà efficaci processi di governo dei rischi: credito, disastri ambientali, furti, incendi, risorse umane, passaggio generazionale ecc., contribuendo alla sana e prudente gestione dell'Azienda nel medio-lungo periodo.

8) Visibilità positiva sul web

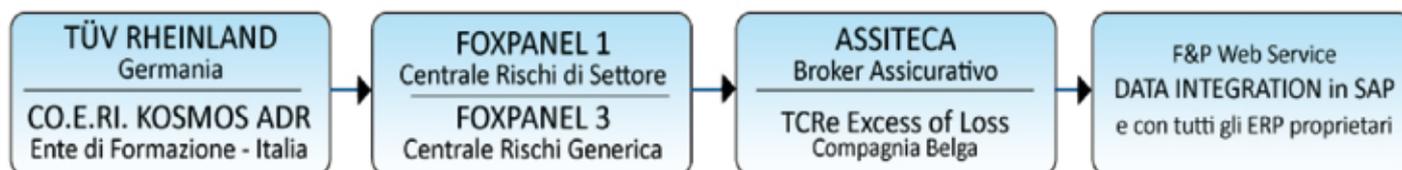
Un'opinione positiva è uno spazio guadagnato: la reputazione aziendale sul web dovrà far parte a tutti gli effetti del patrimonio economico dell'Azienda, come una variabile in grado di modifi-

care la percezione del brand sul mercato nella mutevole fascia di consenso/dissenso del pubblico.

Sulla base di queste convinzioni, Fox & Parker si è attivata alla ricerca di una soluzione facendo rete insieme ad una squadra di Specialisti uniti dalla stessa vision: un Ente di certificazione internazionale per i processi e le procedure di gestione del credito commerciale e non solo; le centrali rischi di settore gestite da Fox & Parker; un Broker e una Compagnia Assicuratrice internazionale per la copertura ed il rimborso in caso di perdite impreviste; CO.E.RI. Kosmos Adr per il recupero crediti stragiudiziale e legale; il Web Service Fox & Parker per il Data integration di alcuni KPI rischio credito monitorati giornalmente ed inseriti nel gestionale aziendale.

Le aziende che saranno in grado di mettere a punto una Rete così completa e ben strutturata, potranno affrontare il futuro con la massima tranquillità ed avvicinarsi al Sistema Bancario e ai fornitori a testa alta.

Questa è l'Azienda del Futuro che abbiamo immaginato.



Il mondo del web: profili di tutela dei diritti IP nell'era del commercio elettronico



di MARGHERITA BARIÈ
(Socio di Carnelutti
Studio Legale Associato)

1) L'origine e le dimensioni del fenomeno

Le aziende si rivolgono sempre di più ai mercati virtuali per pubblicizzare i propri prodotti e raggiungere un numero illimitato di potenziali clienti. Il mondo di Internet rappresenta senza dubbio una grande opportunità per le imprese ma, nel contempo, nasconde insidie sempre nuove per i brand aziendali, in quanto il mondo del web ha moltiplicato il numero dei potenziali contraffattori che spesso si avvantaggiano della sostanziale mancanza di regolamentazione della Rete e della facilità di operarvi in anonimato, rendendo difficile la loro individuazione e la loro perseguibilità. La contraffazione non è certo nata con Internet, ma con Internet ha trovato un terreno fertile dove riprodursi velocemente in quanto in Rete risulta facile sfruttare indebitamente il prestigio creato da altri. Le proporzioni raggiunte di contraffazione online sono allarmanti, con un incremento del **1850% dal 1994 ad oggi**, la maggior parte dei prodotti contraffatti provengono per il 70% dal sud est asiatico (Cina, Hong Kong, Thailandia) e sono diretti per il 60% ai paesi dell'UE. Il volume venduto online in Italia, secondo i risultati della ricerca presentata al Convegno del 2014 dell'Osservatorio eCommerce B2c promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano e da Netcomm, risulta essere di oltre 13 miliardi di euro, + 17% sull'anno precedente.

"Quante persone comprano online?"

- **In Italia circa 4 milioni** su una popolazione internet attiva stimata sui 25 milioni di italiani.
- **In Europa circa 264 milioni** di persone su circa 565 milioni di utenti attivi in internet.
- **Nel Mondo circa 1.181 milioni** di persone su una popolazione attiva su internet stimata sui circa 2.668 milioni di utenti".

"Il turismo rimane il settore di punta con il 40%, seguito da abbigliamento(14%) e elettronica (12%)."

L'estrema libertà di forme, visibilità e riproducibilità del mondo telematico, espone i diritti di proprietà industriale e intellettuale delle aziende a notevoli rischi d'imitazione e di appropriazione da parte di terzi concorrenti o soggetti interessati a lucrare l'avviamento e i diritti dei legittimi titolari. Si rende quindi sempre più necessario da parte delle aziende l'elaborazione di strumenti veloci e sicuri atti a prevenire o dirimere conseguenze dannose in termini temporali ed economiche.

L'evoluzione dei nuovi media è spesso così veloce che non è possibile creare degli strumenti giuridici *ad hoc* e quindi si adattano per analogia gli strumenti giuridici a disposizione. La prevenzione è sempre quella di avere delle valide registrazioni di marchio, che rimangono il diritto base per ottenere qualsiasi tutela legale. Una volta registrato il marchio, è opportuno affidarsi a legali o consulenti specializzati per monitorare i propri diritti nella Rete ed intervenire tempestivamente qualora si verificano delle situazioni di contraffazione. E' opportuno che ogni imprenditore sappia che arrangiarsi da soli è in questo contesto deleterio perché si possono creare delle situazioni da cui poi risulta oltremodo difficile e costoso districarsi.

2) Il problema della responsabilità

Il fenomeno del commercio on line sottende un primo importante quesito: chi è responsabile per le informazioni o per la merce commercializzata sulle piattaforme *on line*?

La prima risposta logica sarebbe quella che identifica il soggetto "contraffattore" nel titolare della merce o in chi ha fornito le informazioni. Ma non sempre è facile risalire all'identificazione di questo titolare, specialmente nella Rete, mentre più semplice è l'identificazione di colui che gestisce il mercato virtuale, il Service Internet provider (ISP). Si potrebbe quindi ritenere, per analogia, che l'e-marketer, ponendo la merce in Rete, sia equiparabile ad un venditore e quindi sia corresponsabile per la violazione dei diritti della proprietà industriale ed intellettuale del legittimo titolare. (Sul punto la giurisprudenza è costante e non ha mai espresso posizioni altalenanti, ritenendo che sono legittimati all'azione di contraffazione di marchio tanto chi produce quanto chi commercializza il prodotto che recano il marchio che si assume

contraffatto e che della contraffazione del marchio risponde, oltre al fabbricante, anche il rivenditore dei prodotti recanti il marchio contraffatto).

Se tale responsabilità appare pacifica nelle situazioni in cui il venditore sia stato in qualche modo partecipe ovvero consapevole della illiceità del prodotto dallo stesso posto in commercio, lo stesso potrebbe non apparire così evidente allorché il venditore si ponga come terzo soggetto, estraneo al processo produttivo della merce contraffatta o, addirittura, acquisti e metta in commercio un prodotto la cui contraffazione venga accertata solo successivamente a detta commercializzazione.

Il D.lgs.n.70/2003 (attuazione della Direttiva Ce n.31/2000) prevede agli artt.14,15 e 16 tre tipologie di operatori del Web (*Service Provider*).

- 1) **Access Provider** i cui servizi sono necessari per accedere alla rete;
- 2) **Caching Provider** che offre il servizio di memorizzazione temporanea delle informazioni;
- 3) **Hosting Provider** che ospita e memorizza il contenuto che gli utenti rendendo loro disponibile uno spazio sul proprio server per l'apertura di un sito o una pagina web.

All'art.17 si dice che gli operatori sopraindicati non sono assoggettati ad un obbligo generale di sorveglianza sulle informazioni che trasmettono o memorizzano né hanno "un obbligo generale di ricercare attivamente fatti o circostanze che indichino la presenza di attività illecite" ma che il Service Provider è tenuto a:

- a) *informare senza indugio l'autorità giudiziaria o quella amministrativa avente funzioni di vigilanza, qualora sia a conoscenza di presunte attività o informazioni illecite riguardanti un suo destinatario del servizio della società dell'informazione;*
- b) *fornire senza indugio, a richiesta delle autorità competenti, le informazioni in suo possesso che consentano l'identificazione del destinatario dei suoi servizi con cui ha accordi di memorizzazione dei dati, al fine di individuare e prevenire attività illecite.*

La responsabilità del Service Provider è quindi limitata se il suo comportamento è meramente tecnico, automatico e passivo e

comporta, quindi, una mancanza di conoscenza o di controllo dei dati che esso memorizza se, invece, egli ha assunto un ruolo attivo, assimilabile a quello di un intermediario nelle vendite, in forza dell'art 1759 c.c., egli assume l'obbligo giuridico di impedire fatti delittuosi in quanto ha conosciuto o avrebbe potuto conoscere – usando l'ordinaria diligenza – che l'offerta era illecita, in quanto in violazione di diritti di terzi o della legge e non si è attivato rapidamente per bloccarla (es. rimuovendo l'offerta dalla piattaforma) e quindi è ritenuto responsabile per eventuali danni.

3) L'opinione della giurisprudenza

Il discrimine per identificare l'ambito delle responsabilità di un gestore di un "mercato virtuale" è quello della sua partecipazione, più o meno attiva, che gli permetta di avere una conoscenza o controllo circa i dati trattati.

Alcune importanti decisioni spiegano meglio quando si attua questo ruolo attivo dell'ISP:

1) RTI/ Yahoo (10893/2011): Il 7 gennaio 2015, la Corte di Appello di Milano, ha rovesciato la Sentenza del Tribunale di Milano che già aveva deciso in primo grado la controversia tra Reti Televisive Italiane S.p.A. (RTI) e Yahoo! Inc. (Yahoo). Yahoo è stata riconosciuta quale "hosting attivo" avendo pubblicato parti di trasmissioni di titolarità di RTI con organizzazione dei contenuti e associazione degli stessi a messaggi pubblicitari. Secondo l'interpretazione dei giudici milanesi solo un "ruolo passivo e neutro rispetto all'organizzazione e alla gestione dei contenuti immessi dagli utenti" avrebbe consentito l'esonero da responsabilità ex art.16 del decreto n.70/2003. Nel caso di specie "l'inattività del prestatore di servizio di hosting, nonostante le segnalazioni della presenza di numerosi contenuti audiovisivi in violazione dei diritti d'autore, lo rende colposamente responsabile".

2) Tribunale di Roma 16 dicembre 2009 e 11 febbraio 2011: Con un'ordinanza del dicembre 2009, nell'ambito del procedimento cautelare intrapreso dalla RTI nei confronti di Google e YouTube, la nona Sezione del Tribunale Civile di Roma ha ordinato, a questi ultimi, di rimuovere dalla Rete le sequenze di immagini, statiche o in movimento, estrapolate dalla trasmissione televisiva

va "Grande Fratello", in ragione dei diritti della RTI all'esclusivo sfruttamento della stessa.

Il Tribunale, interpretando le norme contenute nel richiamato d.lgs. n. 70 del 2003, ha ritenuto i due providers responsabili delle violazioni dei diritti della ricorrente in quanto, pur consapevoli "della presenza di materiale sospetto", si siano astenuti "dall'accertarne la illiceità e dal rimuoverlo". Google e YouTube, secondo quanto recita il provvedimento in commento, si preoccupano, infatti, di "organizzare la gestione dei contenuti video, anche a fini di pubblicità"; agendo, dunque, alla stregua di un editore, e come tale dovrebbero, quindi, agire anche in materia di responsabilità sui contenuti messi in Rete.

Inoltre, proprio in ragione del fatto che Google dispone di regole che consentono la rimozione dei contenuti pedopornografici e si sia dotato di una policy attraverso cui si riserva il diritto di "controllare i contenuti", dovrebbe portare lo stesso provider a vigilare in maniera autonoma sulle violazioni del diritto d'autore.

Contro l'ordinanza in commento è stato proposto ricorso sul quale il Tribunale Civile di Roma si è pronunciato in data 11 febbraio 2011 rigettandolo e confermando, quanto stabilito nel precedente provvedimento del 2009. La sentenza di rigetto ha affermato che "la circostanza che YouTube e Google svolgano attività di Internet Service Provider cioè servizio di "hosting", non esclude l'illiceità della condotta lamentata".

3) Caso eBay / L'Oreal (324/ 2011): Il 12 luglio 2011 la Corte di Giustizia dell'Unione Europea ha pronunciato la sentenza nel caso C-324/09 fra L'Oreal ed eBay. L'azienda cosmetica aveva agito in giudizio per impedire ad eBay la prosecuzione delle attività che essa considerava lesive dei propri diritti di marchio, e in particolare l'offerta in vendita nel Regno Unito di prodotti L'Oreal a) contraffatti, b) non destinati alla vendita nello Spazio Economico Europeo e c) privi delle confezioni o comunque disimballati.

Nella sentenza in questione, la CG ha chiarito che l'esonero da responsabilità non è applicabile:

- se il prestatore, anziché limitarsi ad una **fornitura neutra** di un servizio, mediante un trattamento puramente tecnico e automatico dei dati forniti dai suoi clienti, svolge un ruolo attivo, prestando un'assistenza consistente segnatamente nell'ottimizzare la presentazione delle offerte in vendita di cui trattasi e nel promuovere tali offerte;
- se il prestatore si sia limitato alla fornitura neutra di un servizio, ma **sia stato al corrente** di fatti o di circostanze che rendevano manifesta l'illiceità dell'attività o dell'informazione. A tale riguardo la sentenza stabilisce che il prestatore non può fruire dell'esonero da responsabilità di cui sopra se era al corrente di fatti o di circostanze in base ai quali un operatore economico diligente avrebbe dovuto constatare l'illiceità di cui trattasi e agire immediatamente in conformità con l'art. 14 della Direttiva 2000/31 per rimuovere le informazioni o disabilitarne l'accesso.

La sentenza ha chiarito che **se il gestore del mercato online non agisce di propria iniziativa** per sospendere l'utente che viola i diritti di proprietà intellettuale in modo da impedire violazioni ulteriori, i tribunali nazionali possono ingiungere al gestore di un mercato online di adottare provvedimenti che contribuiscono non solo a far cessare le violazioni di tali diritti ad opera degli utenti di detto mercato, ma anche a prevenire nuove violazioni della stessa natura.

Il problema dell'effettiva conoscenza di tali illeciti da parte dell'ISP ha generato un ampio dibattito ed è stato oggetto di numerose pronunce in base a cui può dirsi che il gestore di un mercato online svolge un ruolo attivo, che gli consente di conoscere o controllare i dati relativi alle offerte, ed è proprio lo svolgimento di tale ruolo attivo che gli impedisce di beneficiare dell'esonero di responsabilità, concesso dal diritto comunitario ai fornitori di servizi online, a determinate condizioni.

Tuttavia, senza la dovuta diligenza anche il gestore che non svolge ruolo attivo è responsabile. Anche qualora non si possa configurare un ruolo attivo del gestore, questi non è esente da responsabilità se è stato al corrente di fatti o circostanze idonei a far constatare l'illiceità delle vendite, o se non ha prontamente agito per rimuovere i dati illeciti dal suo sito.

4) Gli strumenti di auto tutela dei Providers: il caso eBay

A seguito di queste decisioni giurisprudenziali eBay ha creato degli strumenti gratuiti per i proprietari dei diritti che consentono di identificare in modo efficace le inserzioni illecite e di segnalarle a eBay affinché vengano rimosse. Tre questi strumenti si rilevano:

- Un programma di verifica dei diritti di proprietà (**VeRO**) che consente ai titolari di tali diritti di segnalare le inserzioni che ne costituiscono una violazione. Il provider è tenuto a verificare l'attendibilità della notificazione del titolare del diritto che si assume violato per non rendersi inadempiente nei confronti del proprio cliente e, qualora ritenga, a fronte delle sue verifiche, che la violazione sussista, provvede a cancellare dal sito le informazioni o i prodotti illeciti.
- Un programma denominato "**buyer protection programme**" secondo il quale il compratore che scopre che il prodotto acquistato non è autentico può essere rimborsato.
- Un dipartimento "**trust and safety**" con circa 4000 dipendenti impiegati a risolvere problemi di sicurezza del sito
- L'**"Accordo per gli utenti"** di eBay prevede infine che il provider possa sospendere il relativo account qualora l'utente si renda colpevole di azioni che comportino problemi, responsabilità e/o azioni legali.

Alla luce di quanto sopra e, sebbene il dibattito sulla responsabilità degli ISP sia tuttora aperto, si ritiene che la nostra legge fornisca degli strumenti validi per contrastare i fenomeni di contraffazione online.

Nel caso in cui si verificassero delle violazioni quali inserzioni di prodotti contraffatti o altre tipologie di abusi, il titolare del diritto potrà valutare se denunciare l'illecito direttamente alla piattaforma informatica tramite un "*complaint*" e/o rivolgersi al giudice ordinario per ottenere un provvedimento cautelare che obblighi l'ISP a rimuovere l'abuso.

5) La contraffazione di prodotti attraverso le piattaforme di e-commerce

Benché di recente origine, il fenomeno della vendita di prodotti contraffatti at-

traverso piattaforme *on line* ha raggiunto dimensioni di grande rilievo: molte aziende oggi si ritrovano accomunate dal fatto di vedere prodotti copiati o comunque riproduttori contraffazioni dei propri marchi, offerti in vendita su piattaforme *online* internazionali, tra cui le più famose sono *Alibaba, Taobao, Tmall, Baidu, etc.* La divulgazione della fattispecie è tale da avere rivestito argomento di precipuo rilievo nel corso dell'ultimo convegno annuale internazionale *INTA (International Trademark Association)* tenutosi a San Diego lo scorso 1-6 maggio 2015.

Si tratta nella maggior parte di casi di piattaforme B2B o B2C in cui, previa registrazione, è possibile acquistare sia da parte di esercenti che da parte di consumatori finali, una vastissima gamma di prodotti tra cui, in molti casi, vi sono anche copie o contraffazioni di prodotti originali. Il fenomeno deve essere valutato in quanto la maggior parte delle predette piattaforme è di matrice cinese e quindi si affaccia ad un mercato potenzialmente illimitato.

La domanda più comune tra gli imprenditori è la seguente: quali sono le tutele ed i rimedi contro la vendita di prodotti copia o contraffatti all'interno delle predette piattaforme?

Le risposte, con sorpresa dei più, sono molteplici ma partono tutte da un elemento imprescindibile: occorre preliminarmente cercare di capire chi si nasconde dietro il fenomeno contraffattorio e comprendere se si tratti di un singolo rivenditore di prodotti copia, ovvero se vi sia un vero e proprio business gestito da una azienda che produca le imitazioni illecite. Il primo strumento di tutela consiste dunque nel monitoraggio del mercato online al fine di ottenere informazioni rilevante sul target da attaccare.

Al fine di raggiungere l'obiettivo di conoscere chi si pone dietro il fenomeno contraffattorio, il mercato attuale fornisce lo strumento delle c.d. *online investigations* che rivestono un ruolo sempre maggiore. Si tratta di servizi investigativi forniti da società specializzate le quali, attraverso *data base* specializzati, riescono a tracciare l'origine dei prodotti, l'identità e la dimensione del contraffattore, i canali di vendita e, più in generale, le dimensioni del fenomeno. Il ricorso a tali agenzie si rivela sempre più efficace rispetto a rimedi più domestici quali il tentativo di acquisto da parte di un rivenditore su una delle citate piattaforme. Posto infatti che la lotta alla contraffazione implica l'impiego di importanti risorse,

risulta essenziale selezionare il proprio *target* e concentrare eventuali sforzi, anche di natura economica, nei confronti dei produttori di copie/contraffazioni, anziché dei singoli rivenditori. Peraltro, l'individuazione di un effettivo produttore può consentire l'attivazione, nel sistema cinese, di una procedura di indagine da parte dell'**Administration for Industry and Commerce (AIC)**, organo di carattere amministrativo dotato di autonomia e poteri ispettivi, in grado di porre in essere vari rimedi, tra cui i sequestri, nei confronti di soggetti illeciti.

6) I rimedi pratici

Una volta conosciuta l'identità e la dimensione aziendale del contraffattore è possibile procedere con diversi sistemi. Attraverso la maggior parte delle citate piattaforme si può agire con una procedura interna di segnalazione che, previo accertamento dei diritti del richiedente, può sfociare nella cancellazione delle pagine che offrono prodotti illeciti. Tuttavia, posto che la maggior parte delle piattaforme gestisce un numero ingentissimo di transazioni, risulta necessario, per ogni imprenditore, stabilire un rapporto effettivo con il gestore della piattaforma, sia informandolo in merito ad ogni episodio contraffattorio, sia sollecitando un monitoraggio continuativo dei brand o dei design che si desidera tutelare. In questo modo si può raggiungere un primo, essenziale risultato, che consiste nella eliminazione rapida delle pagine illecite.

Ma cosa accade in seguito? La domanda assume rilievo pensando che il sistema legale cinese, ancorché migliorato con l'adozione della nuova legge marchi dello scorso maggio 2014, dà notoriamente scarsa soddisfazione in relazione alle richieste risarcitorie dei titolari dei diritti violati.

Al fine di dare delle linee guida, seppur sommarie, occorre distinguere i soggetti che si occupano di contraffazione attraverso il fenomeno online, rispetto a quei soggetti che invece gestiscono aziende "reali" dedite alla produzione dei beni illeciti. Essenziale, sotto tale aspetto, è l'indagine relativa alla identità del produttore dei beni contraffatti che vengono venduti sulle piattaforme di *ecommerce*. Dal momento che di frequente i negozi *on line* realizzano profitti attraverso la differenza tra i prezzi di vendita all'ingrosso e quelli al singolo rivenditore e spesso più negozi si approvvigionano dallo stesso fornitore, risulta essenziale cercare di comprendere, per ogni esercente *on line*, l'ampiezza del

fenomeno, le fonti di approvvigionamento, il tipo di pezzi contraffatti venduti, i possibili clienti, etc.

Al fine di ottenere tali informazioni risulta utile svolgere sia delle investigazioni on line che delle indagini presso le sedi fisiche dei soggetti target.

Una volta identificato il contraffattore contro cui svolgere la propria azione occorre avviare un'azione di contestazione on line in tempi rapidi: il diritto cinese, cui sono subordinate tutte le piattaforme in esame, prevede una **prescrizione di due anni** dalla data di pubblicazione del link/sito relativo ai prodotti contraffatti, per ogni azione da parte del titolare dei diritti.

Una volta attivata la procedura di rimozione da parte degli amministratori delle piattaforme, sarà possibile agire in sede amministrativa, ad esempio tramite una domanda di sequestro al richiamato AIC. Tale ente, qualora venga richiesto di attivarsi nei confronti di contraffattori che operano anche attraverso la Rete, può disporre sequestri, imporre la chiusura di un sito e comminare multe e sanzioni.

7) Conclusioni

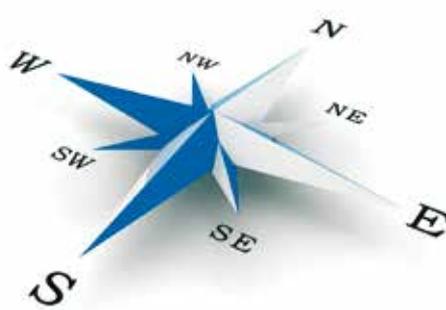
L'utilizzo della rete consente certamente enormi vantaggi agli imprenditori in quanto aumenta il livello di potenziali acquirenti abbattendo i costi normalmente dovuti ad esserci commerciali "fisici". Tuttavia, il sistema on line nasconde insidie che occorre conoscere al fine di consentire un approccio più consapevole e meno rischioso ai titolari di diritti.

Il fenomeno assume un rilievo immediato quando si pensa alla contraffazione di design o marchi, per i quali valgono le osservazioni sopra esposte. Ma in realtà l'esposizione immediata ad utenti potenzialmente sparsi in tutto il mondo, crea problemi anche per i titolari di altre privative.

Infatti, anche nel campo dei brevetti, Internet si appalesa come uno strumento di grande utilità ma pieno di insidie. Basti pensare a cosa può succedere quando un brevetto viene pre-divulgato tramite un sito web. Negli Stati Uniti è possibile divulgare l'invenzione fino a 12 mesi prima del deposito del brevetto. In Europa invece il requisito della novità assoluta prevede, salvo limitatissime eccezioni, l'impossibilità di anticipare il contenuto dell'invenzione a terzi. Ne consegue che se il titolare di un brevetto Statunitense voglia estendere il

proprio brevetto in Europa e abbia diffuso sul web informazioni sul proprio brevetto in forza del principio locale sulle pre-divulgazioni nei 12 mesi prima del deposito, si veda preclusa questa estensione.

Le leggi internazionali devono essere previamente controllate ed esaminate per non precludersi fette di mercato. Tuttavia oggi le aziende, con il web, non riescono ad avere presente, con precisione, il loro mercato di riferimento che virtualmente comprende il mondo. In aggiunta, la vastità del pubblico potenzialmente raggiungibile, implica valutazioni anche relative all'eventuale foro in cui perseguire un contraffattore. Dalle esperienze maturate la ricerca di informazioni sul mercato ed un'indagine puntuale sui potenziali autori di condotte illecite, si rivela essenziale in aggiunta all'intervento di un consulente che sappia suggerire le azioni più mirate per una efficace tutela dei propri diritti.



Formare con *Ethos*, formare con AIF



di EMANUELA TRUZZI
(Presidente AIF Piemonte,
Docente e Consulente Aziendale
in Comunicazione)

"Tutte le scelte, dalle più banali alle più importanti, da quelle strettamente personali, a quelle che investono il destino di gruppi o di intere comunità, dipendono dalla quantità e dalla qualità delle informazioni di cui dispongono e dalla nostra capacità di utilizzarle"

Nicola Abbagnano

Quando parliamo di formazione si apre un mondo e c'è il rischio di perdersi come nella torre di Babele: anche se parliamo la stessa lingua non sempre si riesce a valutare accuratamente cosa viene proposto dal mercato. Le offerte sono tante e spesso allettanti e non sottovalutiamo la presenza dei formatori che in aula riescono ad ammaliare i discenti con il potere delle parole. Come riuscire allora a districarsi in questa giungla di proposte, magari anche "low cost"?

L'AIF Associazione Italiana Formatori nasce nel 1975 e realizza con professionalità la propria mission di presidio e supporto allo sviluppo di una formazione di qualità, utile alla realizzazione della persona, alla competitività dell'impresa e al progresso della società. La nostra realtà associativa è la principale organizzazione del settore al quale aderiscono oltre duemila esperti, consulenti e dirigenti aziendali che supportano l'attuazione delle nostre strategie competitive e lo sviluppo delle persone in termini di competenze lavorative e sociali.

Il 25 giugno si terrà a Roma la XII Giornata Nazionale della Formazione dedicata ai giovani e il 13-14 novembre a Milano il XXVII Congresso Nazionale. Il riconoscimento dell'impegno e del valore dei professionisti della formazione è il segno distintivo della nostra Associazione. Ogni anno organizziamo il premio Adriano Olivetti per le Grandi Imprese, Ipazia di Alessandria per lo sviluppo della Formazione, Rosa di Paracelso per le tesi di Laurea, Filippo Basile per la Pubblica Amministrazione, Franco Angeli per l'editoria, il For Film Festival per il Cinema.

L'AIF è riconosciuta dal Ministero dello Sviluppo Economico come Associa-

zione rappresentativa dei Formatori e in ottemperanza alla Legge 4/13 nel Registro Formatori, consultabile da tutti, sono elencati i nomi di chi esercita questa professione con impegno e competenza.

Ogni presidente AIF della delegazione regionale, con la collaborazione della segreteria nazionale, ha il compito di valutare che il socio candidato abbia effettivamente maturato l'esperienza richiesta per far parte del Registro Formatori mentre per quelli ancora definiti junior, al di là dell'età anagrafica, la Scuola Interna AIF con sede a Milano, Roma, Napoli e dal 2016 Torino permette loro di completare il percorso formativo.

I soci in possesso dei necessari requisiti possono entrare nel Registro Formatori vedendo valorizzata la propria professionalità e un sistema di aggiornamento continuo con rilascio di crediti formativi consente di rimanere nell'elenco, confermando la qualità del formatore e la volontà di un processo migliorativo dinamico.

La figura del formatore viene sempre più considerata come un'opportunità di lavoro per molti e questo ha causato un'esuberanza numerica e un'entrata sul mercato di persone che si improvvisano nell'esercizio di questa professione. D'altronde le Aziende, pur di accaparrarsi il prezzo più basso, effettuano scelte sovente discutibili.

Invece investire in formazione è fondamentale per il futuro delle organizzazioni e per lo sviluppo professionale degli individui, ed è un processo continuo. Per le Aziende consapevoli del valore generato da efficaci piani formativi sarà opportuno operare delle scelte valutando non solo la società con cui stipulare il contratto **ma la professionalità del formatore, il soggetto che declina il progetto con le Risorse Umane e dal quale dipende il successo dell'investimento.**

Indubbiamente in questa professione conta, oltre al background culturale, la capacità di gestire un'aula e trasferire contenuti in grado di coinvolgere e promuovere cambiamenti interni ai discenti. Essere formatori significa ricoprire un ruolo con forti responsabilità verso gli altri ed esercitare una professione dove Ethos, Logos e Pathos sono in perfetto equilibrio come ci insegna Aristotele, e l'Ethos corrisponde alla veridicità della fonte che origina il messaggio.

Dal 2015 sono **Presidente dell'AIF Piemonte** e membro del Consiglio Nazionale: il nostro obiettivo è migliorare l'identità professionale del formatore e infondere fiducia nei giovani che desiderino intraprendere questa professione. Noi formatori senior dedichiamo seminari, workshop, conferenze su varie tematiche per i colleghi con meno esperienza e per coloro che desiderino avere occasioni di confronto critico e costruttivo, rendendo fertile lo scambio culturale e il contagio delle idee. Il calendario eventi **dell'AIF Piemonte è sul sito www.associazioneitalianaformatori.it** e diversi seminari si tengono alla SAA, dove possono partecipare anche gli studenti universitari.

Se vogliamo coinvolgere i giovani, i formatori del futuro, dobbiamo trasmettere una nuova consapevolezza di questo ruolo e della sua importanza nella società. Oggi, per trovare una ricollocazione nel mondo del lavoro sono in prevalenza le figure mature ad abbracciare la professione del formatore rispetto ai giovani laureati, ai quali è invece necessario offrire prospettive concrete anche attraverso forme di apprendistato-tutoraggio. Per quanto mi concerne ho iniziato ad entrare in aula a 21 anni, appena sostenuti i primi esami universitari per accedere alle supplenze nelle scuole, e dopo un decennio sono passata al settore aziendale. La mia metodologia segue l'andragogia, riconoscendo nell'adulto la capacità di valutare la propria disponibilità ad apprendere e di argomentare il proprio apprendimento attorno ai problemi reali.

Tornando alla situazione attuale e ai giovani, lo scenario è decisamente cambiato: l'esuberanza di iscritti all'Università per mancanza del numero chiuso nelle Facoltà Umanistiche, non consente loro di allungare i tempi del percorso formativo coniugando le esperienze lavorative allo studio. Terminati gli studi i ragazzi sono veramente confusi; e ciò che è ancor più deterrente è constatare l'avidità eccessiva di coloro che, invece di godersi una meritata pensione dedicandosi ad interventi di volontariato o di tutoraggio, si affannano ancora ad occupare spazi nel mondo del lavoro.

Sono fortemente convinta che la società del futuro debba avere un'impronta meritocratica e poggiare le sue basi nel mondo della scuola.

Premiare il merito deve rappresentare lo stimolo ideale per rendere attivi e proattivi tutti gli attori coinvolti nella formazione, ad ogni età e in ogni ambito; una missione per rafforzare la resilienza e promuovere le competenze delle nuove generazioni.

E per concludere, in merito alla formazione e alla lungimiranza delle Aziende che credono nel processo continuo di apprendimento delle proprie Risorse Umane, sicuramente affidarsi ad un formatore AIF, indipendentemente dalla società con cui si stipula il contratto, è garanzia di qualità, professionalità ed esperienza.



L'assicurazione crediti



di THIERRY OUNGRE
(Willis Italia, Branch Manager
Torino)

Come noto la crisi finanziaria che ha interessato il nostro Paese a partire dal 2007 ha generato principalmente una crisi di domanda interna e come tale, ha colpito in modo estremamente significativo le imprese orientate al mercato domestico e in modo particolare le Aziende con una gestione del rischio credito inadeguata.

Le imprese che operano nei mercati internazionali hanno mantenuto le loro quote di mercato e conseguentemente la loro propensione all'esportazione è diventata anche un indicatore del merito creditizio per gli istituti bancari e le assicurazioni (l'export è difatti un fattore di crescita di primaria importanza per l'Italia e il suo contributo è stato decisivo in anni difficili come quelli appena trascorsi).

Parallelamente le imprese che avevano previsto una efficace politica di credit management supportata anche da coperture assicurative sono state in grado di superare con minore fatica la crisi di liquidità grazie anche ad una attenta selezione dei mercati.

Lo scarso utilizzo da parte delle imprese degli strumenti di gestione del rischio credito, si traduce spesso in una minore competitività sui mercati nazionali ed internazionali rendendo l'attività di impresa più vulnerabile e maggiormente esposta ai contraccolpi delle insolvenze.

Considerata quindi l'importanza dell'assicurazione crediti e l'ancora limitata diffusione di questo strumento in Italia (si veda la tabella in calce), credo sia importante porre l'attenzione su alcuni quesiti.

Quanto costa la gestione del credito? Come possiamo rendere efficace ed efficiente il processo di credit management? Perché le polizze credito sono considerate costose e spesso inefficaci?

Sovente l'assicurazione del credito viene ritenuta dalle imprese italiane molto costosa, gravata da troppe clausole cavillose che possono generare difficoltà nelle pratiche di liquidazione sinistri, incapace di supportare le imprese in caso di clienti particolarmente rischiosi o in paesi contraddistinti dall'alto rischio politico.

In realtà si tratta di una visione distorta, forse legata al ricordo di quella che fu l'assicurazione crediti negli anni 80' e 90'. L'offerta dei grandi colossi assicurativi mondiali, ma soprattutto l'attività di supporto, a elevato contenuto professionale, prestata dai broker assicurativi, hanno sostanzialmente cambiato la situazione negli ultimi anni.

È quindi certamente riduttivo vedere l'assicurazione crediti esclusivamente quale un rimedio all'insolvenza di fatto o di diritto del debitore. Va invece considerata anche tutta la struttura di servizi abbinata alla copertura assicurativa (analisi del rischio, valutazione dei debitori, monitoraggio dei clienti, recupero crediti...) che finisce col creare un solido rapporto di partnership tra cliente e intermediario.

Va aggiunto che l'impostazione monolitica del secolo scorso (assicurazione per la totalità del fatturato, con poche eccezioni) viene sostituita oggi da un approccio molto più flessibile, in cui la consulenza del broker risulta fondamentale. Si riesce così ad assicurare in modo mirato alcune linee di business, talvolta rischi singoli e si affiancano a polizze di taglio tradizionale delle soluzioni innovative quali Top-up o Excess of loss. Il tutto, basato su una rigorosa analisi del

profilo di rischio del cliente e con l'obiettivo di massimizzare il risultato in termini di costo/benefici.

Poiché anche in questo campo, e non potrebbe essere diversamente, occorre raggiungere la massima efficienza contenendo al massimo i costi, si spiega il successo riscontrato dal servizio di *spending review* (analisi del programma assicurativo credito e ottimizzazione del relativo costo) proposto dal nostro team specialistico. *Claudia Messori* e la sua squadra abbinano questo servizio a uno studio del profilo di rischio credito, comprensivo di una valutazione gratuita del *rating* dei principali clienti.

Questo tipo di servizi comporta un trasferimento di conoscenze tecniche in materia di gestione del credito ed è quindi strumento utile ed efficace per supportare le aziende protagoniste del nostro commercio estero. È resta ancora molto da fare! Basti pensare che più del 80% dei premi per assicurazione crediti nel 2013 era riferito a commercio interno.

Raccolta premi assicurazione crediti - Italia - 2013*	€ 412.000.000
Incidenza sul totale premi rami danni - Italia - 2013	1,20%
Incidenza su PIL 2013	0,03%
Percentuale dei premi assicurazione crediti per commercio domestico	80,20%

* al netto delle coperture "cessioni del V° dello stipendio"

Il management nella scuola: la sfida dell'innovazione



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

L'Italia è:

- il paese al mondo con il più alto tasso di giovani che scelgono i licei – siamo giunti al **50%** - negli altri paesi oscilla tra il **20 ed il 30%** - il resto opta per la formazione "vocazionale" cioè per quella professionale;
- l'unica nazione al mondo nella quale si accede all'istruzione terziaria con **almeno 13 anni** di studio dico almeno poiché il **27% dei diplomati è in ritardo** per cui la durata del corso pre-universitario **si allunga talvolta anche di due anni** – in tutti gli altri paesi del mondo la durata degli studi pre-terziari è **di 11 massimo 12 anni**;
- anche l'unico paese nel quale tutta l'istruzione terziaria è **composta soltanto dall'università** – in altri paesi dopo la scuola secondaria (più breve della nostra) esiste **una pluralità di percorsi terziari** – c'è l'università ma anche parecchi percorsi brevi (due anni) – medi (tre) o lunghi (quattro) che potremmo definire di formazione tecnico-professionale superiore – naturale a questo punto che **noi abbiamo la più bassa percentuale di giovani con un titolo di studio terziario.**

Di contro abbiamo il **numero più alto di laureati** che restano disoccupati e/o sotto occupati quando molte figure tecnico-professionali e artigiane di alto profilo restano del tutto scoperte.

Ma cosa significa disoccupazione?

Essere disoccupati per le statistiche ufficiali non significa semplicemente che non si ha un lavoro, ma che lo si sta attivamente cercando. I giovani dai 15 ai 29 anni in questa condizione sono **circa 8 su cento (non 30 su cento come leggiamo quotidianamente)** si potrebbe pensare che gli altri 92 **o lavorino o studino o stiano addestrandosi ad un lavoro** ma non è così !!! Accanto ai disoccupati veri e propri esiste un esercito di giovani che **non lavorano – non studiano – non si stanno addestrandolo e proprio per questo vengono chiamati n.e.e.t. (not in education employment or trading)** – nella condizione neet si trova circa il **20% dei giovani** quasi il triplo di quello dei disoccupati.

Nessun paese avanzato si permette un numero di giovani inattivi o neet così alto !!

Paesi bassi 5,1 – Danimarca 6 – Svezia 8,7 – Portogallo 12,2 – Grecia 16,2 – Spagna 16,9 – Germania 11,6 – Francia 12,3 – Regno Unito 14 .

Colpa della nostra cultura? Del nostro esasperato familismo? Colpa della protettività delle mamme italiane? Può darsi almeno in parte, ma questi primati negativi hanno radici lontane – cominciamo almeno dagli anni trenta quando il **fascismo eliminò** gli istituti superiori post-secondari molto legati ai territori (enti locali-camere di commercio-parti sociali) che perfezionavano la formazione tecnico-professionale secondaria – vennero tutti trasformati in facoltà universitarie statali (**chimica-magistero-agraria-economia e commercio-ingegneria-veterinaria**) – negli stessi anni fu sconfitta la scelta di Giovanni Gentile (1923) di mantenere l'istruzione liceale su percentuali più vicine a quelle di tutti i paesi industrializzati e no; progressivamente si allargarono le maglie della proverbiale severità di queste scuole e si avviò a quel processo che oggi ci ha **portato al 50% di una generazione che si iscrive al liceo più per distinzione sociale che per vocazione culturale.**

Ma la cosa ancor più grave fu che questi processi con un'accelerazione progressiva a partire dagli anni settanta crebbero in maniera quasi direttamente proporzionale alla perdita di prestigio culturale e sociale dell'istruzione tecnico professionale – fino a raggiungere l'assurdo di fine secolo quando nel **mainstream** nazionale si naturalizzò la seguente misconcezione:

gli ottimi si iscrivono ai licei – **i distinti ed i buoni** ai tecnici – **i sufficienti** ai professionali – **i non sufficienti (ripetenti)** alla formazione professionale regionale – **e gli inadatti agli studi o disadattati** vanno a lavorare con l'apprendistato.

In pratica chi studia non lavora e chi lavora lo fa perchè non riesce a studiare.

Una situazione che provoca dissipazioni umane intellettuali ed economiche intollerabili.

Per questo si sta sempre più comprendendo che se i licei - istituti tecnici e professionali - di istruzione e formazione professionale regionale e di apprendistato non solo diventano percorsi formativi di pari dignità ma vengono anche percepiti tali dalle famiglie e dagli allievi **non raggiungeremo mai quell'80% di giovani con titoli di studi secondari e quel 40% con titoli di studi terziari che ci chiede l'unione europea per il 2020.**

In ragione di quanto detto vanno visti con **molto favore** tutti gli interventi volti a riaccreditare il valore dell'istruzione tecnica e professionale quinquennale a dare slancio al sistema dell'istruzione e formazione professionale regionale con la **qualifica a 17 anni – il diploma secondario a 18 – diplomi superiori tra 18 e 20** – ad attribuire all'apprendistato il carattere di un vero e proprio sistema graduale e continuo per acquisire qualifiche - diplomi - diplomi superiori - lauree - dottorati (come peraltro avviene in tutti gli altri paesi) infine avviare gli istituti tecnici superiori statali in connessione con gli ifts regionali a fianco dei percorsi universitari.

LA SOLUZIONE CHE CERCAVI

gli specialisti della finanza di impresa
la nostra esperienza al servizio della tua azienda



Sede Legale: Centro Direzionale Isola C/2 - 80143 Napoli (NA)
T. 081.5629139 - F. 081.5629139

Sede Torino: Corso Novara 99 - 10154 Torino (TO)
T. 011.19620140 - F. 011.196250141



Sede Legale: P.zza della Libertà, 10 - 00192 Roma
T. 06.62207135 - F. 06.97626058

Sede Torino: Corso Novara 99 - 10154 Torino (TO)
T. 011.19620140 - F. 011.196250141

info@sogec.it - www.sogec.it

Patrimonio culturale e nanotecnologie: binomio vincente



di PAOLO NERI
(Warrant Group)

Nuovo importante successo per Warrant Group in campo europeo

Quasi 16 milioni di euro, ovvero l'intero ammontare messo a disposizione dal Programma Horizon 2020 nel biennio 2014-2015 nell'ambito delle Nanotecnologie per la protezione e conservazione del patrimonio culturale europeo: è questa l'entità del finanziamento che arriverà in Italia nelle casse dei consorzi INSTM e CSGI, i coordinatori di NanoCathedral e NanoRestart, i due progetti scelti dalla Commissione Europea sul totale di 72 proposte provenienti da tutta Europa. Durante la cerimonia di apertura dei lavori di Let's 2014, la Conferenza Europea dedicata alla Ricerca Industriale ed alle Tecnologie Abilitanti, organizzata in occasione del Semestre italiano di Presidenza dell'Unione e tenutasi lo scorso mese di settembre a Bologna, si era parlato della necessità di indirizzare la Ricerca e l'Innovazione verso un nuovo Rinascimento, inteso come momento storico di forte rottura con il passato ed al contempo di grande slancio prospettico.

A distanza di poco più di sei mesi, è bello constatare che esattamente come accadde cinque secoli fa, l'Italia sia riuscita a distinguersi in termini di eccellenza, creando una ideale connessione tra il momento storico in cui l'arte è rinata ed ha raggiunto la sua massima espressione e la necessità di guardare al futuro dei beni culturali come risorsa e patrimonio.

La Toscana, ed in particolar modo Firenze, sarà nuovamente la culla di questo Rinascimento dal momento che entrambe le organizzazioni coordinatrici hanno sede in Città: un primato che è stato sancito in maniera congiunta con il lancio ufficiale dei due progetti, avvenuto lo scorso 3 giugno a Firenze presso l'Auditorium di Santa Apollonia. L'evento è stato un momento catalizzante per gli addetti ai lavori del settore *Cultural Heritage*, che hanno avuto modo di confrontarsi con i partner progettuali coinvolti: 17 Università, 12 aziende, 4 musei e 12 enti pubblici di 15 paesi diversi.

A fare gli onori di casa, tra gli altri, la Senatrice Rosa Maria di Giorgi, Segretaria della Presidenza del Senato, Caterina Bon Valsassina della Direzione Generale Edu-

cazione e Ricerca del MIBAC, la Prof.ssa Donata Medagliani, Rappresentante Nazionale sul tema Nanotecnologie presso la Commissione Europea, il Prof. Alberto Tesi, Rettore dell'Università di Firenze ed il Prof. Paolo Ferragina, pro Rettore dell'Università di Pisa.

In particolare il progetto NanoCathedral (Nanomaterials for conservation of European architectural heritage developed by research on characteristic lithotypes), coordinato da INSTM, ha ricevuto un finanziamento di circa 6,5 milioni di euro e mira a sviluppare, su scala nanometrica, nuovi materiali, tecnologie e procedure per la conservazione delle pietre degradate in edifici monumentali e cattedrali e di alto valore architettonico, con particolare enfasi sulla salvaguardia dei materiali originali.

Il progetto Nano-Cathedral ha già ottenuto il supporto del Consiglio Regionale della Toscana (Deliberazione 20 ottobre 2014, n. 875) in merito all'interesse legato alle priorità regionali per il restauro e la conservazione del patrimonio culturale.

Tra i partner del progetto, oltre al coordinatore INSTM, sono presenti, l'Università

di Pisa, l'Opera del Duomo di Pisa, Colobbia s.p.a. e Warrant Group srl, la società di consulenza di Correggio che celebra in questo modo l'ennesimo successo in chiave europea.

"Sono molto soddisfatta del risultato ottenuto – ha dichiarato Isella Vicini, direttore della European Funding Division di Warrant Group e Project Manager di NanoCathedral – perché restituisce all'Italia un primato di eccellenza nei campi delle Nanoscienze e del Patrimonio Culturale.

Sarà particolarmente sfidante poter lavorare su queste due materie solo apparentemente distanti tra loro e mettere così a fattor comune le competenze complementari dei diversi partner di progetto, l'ingrediente vincente di questo successo tutto italiano. Ancora una volta i valutatori hanno premiato il nostro metodo che ha contraddistinto il lavoro svolto in fase di progettazione e che siamo riusciti a trasmettere a tutti i partner. Un progetto infatti diventa di successo quando punta da subito all'eccellenza ed in NanoCathedral siamo riusciti a creare una squadra vincente composta da Università ed imprese che hanno voglia di crescere ed allargare i propri orizzonti, sia scientifici che industriali".



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 vantaggio competitivo per l'intera rete: ecco perché ci piace definirli "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 proteggendole 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.

C.so Piave, 174/a - 12051 Alba (CN) - Tel. 0173 287371 - Fax 0173 287354

Piazza Maria Teresa, 6/a - 10123 Torino - Tel. 011 0462146 - Fax 011 0462147 - www.biosmanagement.it

BIP.

Business Integration Partners

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 industries di interesse: grazie al focus su industries selezionate e competenze chiave (Strategy-Operations, CFO, IT), Bip è oggi primo player di proprietà italiana operante sul mercato italiano ed estero.

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

directa

trading on line dal 1996

DIRECTA Sim è stata fondata a Torino nel 1995 con l'obiettivo di permettere agli investitori privati di comprare e vendere azioni per via telematica direttamente dal loro computer, con esecuzione immediata degli ordini e costi ridotti. DIRECTA è il pioniere del trading on-line in Italia e uno dei primissimi broker on-line entrati in attività a livello mondiale. Offre ai propri clienti l'accesso oltre che alla Borsa di Milano a molti dei principali mercati finanziari mondiali: NYSE, NASDAQ, AMEX, CME, EuroTLX, EUREX, LIFFE, XETRA, BATS-Chi-X Europe e, per quanto riguarda le negoziazioni del Forex e di alcuni CFD, LMAX Exchange. DIRECTA conta più di 17.000 clienti operativi ed ha stipulato accordi di operatività congiunta con oltre 200 istituti di credito nazionali. Per rispondere alle esigenze della propria clientela internazionale, DIRECTA ha aperto help-desk anche in lingua francese, tedesca e ceca.

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



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

Soci Sostenitori CDAF

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



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

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



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

C.so Vercelli, 40 - 20145 Milano - Tel. 02 3314809 - Fax 02 33104195 - www.ria-grantthornton.it

Riferimenti Ufficio di Torino: C.so Matteotti, 32/A - 10121 Torino - Tel. 011 4546544 - Fax 011 4546549



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

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



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

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



studio di consulenza
tributaria e legale

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

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



Pragmos è una Società di Consulenti di Direzione, di Organizzazione e di gestione aziendale specializzata in soluzioni di informatica gestionale. È presente sul mercato da 40 anni.

I 5 soci operativi si avvalgono di risorse di elevata professionalità presenti in azienda da lunga data, al fine di offrire ai Clienti, con continuità, soluzioni e servizi integrati. Aree di competenza dei servizi Pragmos: • Pianificazione strategica • Amministrazione e Finanza • Organizzazione dei processi aziendali • Controllo di Gestione • Pubblica Amministrazione • Sistemi di gestione Qualità Sicurezza Ambiente attraverso la controllata Pragmos Consulting.

Nel perimetro degli interventi di ottimizzazione dei processi aziendali Pragmos concretizza progetti di informatizzazione in ambito gestionale (ERP Client/Server e Cloud), gestione documentale (DMS e BPM), fatturazione elettronica e conservazione sostitutiva, Business Intelligence e Customer Relationship Manager (CRM), produzione bilanci riclassificati ed analisi per indici, reportistica. Pragmos si avvale sia di tools proprietari che di software di produttori altamente specializzati, che dedicano grandi risorse al continuo sviluppo ed innovazione. Tra questi Arxivar e Zucchetti, dei quali Pragmos è partner certificato.

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



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, juslavoristica, fiscale ed organizzativa ad imprenditori privati e pubblici ed a semplici cittadini per poter svolgere la propria attività nel rispetto delle leggi, cercando di essere sempre all'avanguardia.

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

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



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 oltre 60 65 istituzioni finanziarie (banche, società di leasing e factoring), con operatività a livello nazionale e locale.

Dal Giugno 2011 UNIONFIDI è iscritto all'elenco degli intermediari vigilati " Art. 107 del nuovo Testo Unico Bancario" da Banca d'Italia ed in quanto tale le proprie garanzie sono "Basilea compliant" con beneficio per il Socio in termini di maggior accesso al credito ed a migliori condizioni.

Questo elemento è ulteriormente accresciuto dal momento che UNIONFIDI è abilitato a ricorrere alla controgaranzia del Fondo Centrale di Garanzia che, fruendo del "rischio sovrano", presenta una ponderazione preferenziale, particolarmente apprezzata dalle banche finanziatrici. UNIONFIDI, che ha circa 15.000 Soci, tutte PMI, opera su tutto il territorio nazionale e nei confronti di tutti i comparti (industria, artigianato, commercio, agricoltura e servizi)

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



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

Warrant Group da oltre 15 anni si affianca alle aziende offrendo tutto questo: attenta programmazione dei progetti di ricerca e innovazione; internazionalizzazione commerciale e produttiva assistita da una rigorosa pianificazione economica; scelta appropriata degli strumenti di finanza, agevo-

lata e ordinaria; sviluppo e valorizzazione delle risorse umane. Leader nel settore della consulenza finanziaria del panorama italiano, Warrant Group è il partner unico in grado di fornire soluzioni globali a supporto dei progetti di sviluppo industriale.

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

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

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

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

Saranno le aziende "data-driven" a conquistare il mercato



di VITTORIO POZZO
(Marsh)

Big Data e Analytics stanno trasformando le attività di finanziamento dei rischi, e favoriscono scelte consapevoli basate su analisi concrete.

La crescita del numero di fonti informative disponibili e della relativa mole di dati prodotti, affiancata dalla disponibilità di tecnologia per l'elaborazione e l'archiviazione più performante ed accessibile a minor costo, ha portato, nelle grandi imprese a livello internazionale, la consapevolezza di dover raccogliere ed analizzare efficacemente le enormi quantità di dati sia strutturati che destrutturati, creati dai propri sistemi informativi aziendali e disponibili da altre fonti esterne. Di fronte a una tale esplosione delle fonti informative, sempre più aziende comprendono come l'analisi dei 'Big Data' rappresenti una fonte di vantaggio competitivo e uno strumento di evoluzione dello stesso modello di impresa.

Alcuni studi elaborati dalla School of Management del Politecnico di Milano mostrano che la maggioranza delle grandi organizzazioni italiane adotta soluzioni di Performance Management & Basic Analytics, ma solo il 36% utilizza sistemi avanzati per l'analisi predittiva dei dati. Le prospettive sono comunque molto promettenti, come dimostra la crescita della spesa associata che, in base agli osservatori del Politecnico di Milano, nel 2013 viaggiava al ritmo del +22% in un anno.

È interessante sottolineare che il ricorso a strumenti di analisi dei big data è soprattutto legato alle attività caratteristiche svolte dalle imprese, mentre in ambito finanziario e di risk management è ancora relativamente basso¹, nonostante la crescente richiesta di data management da parte dei direttori finanziari. Tuttavia oggi gli analytics (ovvero quelle analisi quantitative di tipo deterministico, stocastico e predittivo, che costituiscono elementi fondamentali per supportare la competitività e la performance aziendali) possono rappresentare per i CFO un valido strumento per prendere decisioni più consapevoli in merito ai costi di gestione e trasferimento del rischio, ma anche per essere preparati all'impatto finanziario di una crisi.

Se storicamente era difficile prevedere le conseguenze economiche e finanziarie di un potenziale rischio, analytics e big data permettono non solo di analizzare e quantificare il rischio, ma anche di prendere decisioni consapevoli su come sostenere le perdite legate alle conseguenze di una crisi, potendo scegliere tra risorse interne o altre opzioni, quali ad esempio il trasferimento ai mercati assicurativi.

Allocare il proprio capitale in modo da favorire la crescita proteggendosi al tempo stesso dai rischi è la sfida di ogni azienda, e per garantire performance positive di lungo periodo è importante che i rischi siano identificati e gestiti al meglio. Poter valutare la frequenza e l'impatto di rischi assicurabili e non assicurabili, e potersi avvalere di benchmark rispetto a organizzazioni simili e operanti nello stesso settore, permette alle

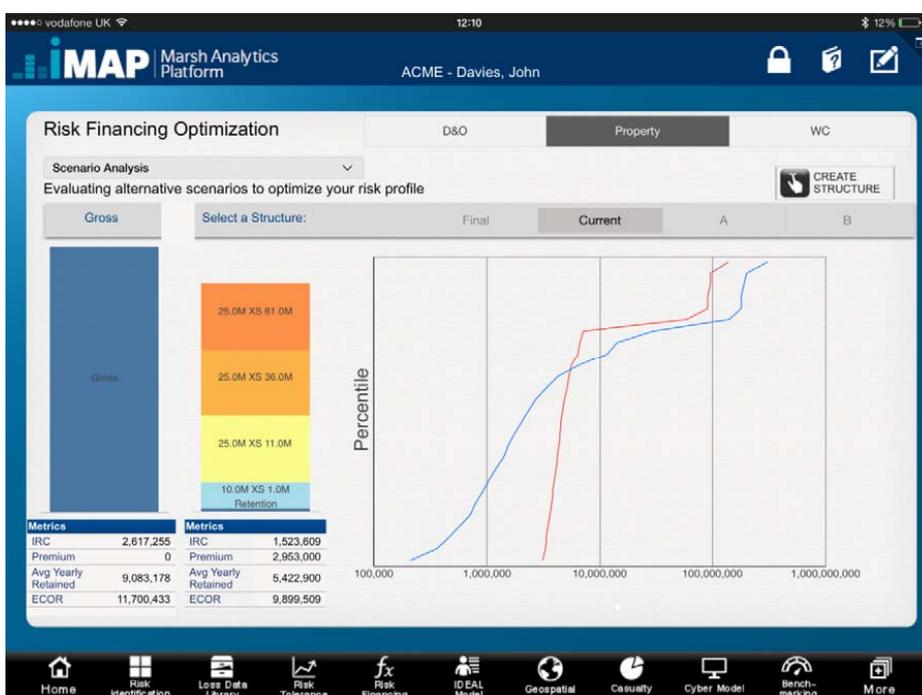
aziende di contestualizzare le decisioni finanziarie in base al proprio specifico profilo di rischio.

I big data stanno quindi rivoluzionando il mondo del risk management e per aiutare le aziende nella definizione delle loro scelte in ambito di gestione del rischio, Marsh ha sviluppato il concetto di Economic Cost of Risk (ECoR), un'evoluzione del TCoR (Total Cost of Risk) che permette alle aziende di paragonare, calcolandolo, il costo di autofinanziamento di un rischio rispetto al costo del suo trasferimento al mercato assicurativo. Un elemento chiave dell'ECoR è il cosiddetto "Implied Risk Charge", che evidenzia il fatto che vi sia un costo reale – ma spesso non evidente – generato dalla possibilità di subire perdite inaspettate (come, ad esempio, una perdita dovuta a catastrofe naturale che ecceda il limite della polizza assicurativa acquistata). Spesso questo costo – che è riferibile alla volatilità del rischio e impatta sul capitale aziendale – non viene debitamente tenuto in considerazione nelle decisioni relative al finanziamento del rischio.

Quantificando l'ECoR – per un singolo rischio o per l'intero portafoglio rischi – sarà possibile ottimizzare le scelte di risk management allineandole così oltre che alla tolleranza al rischio e al cosiddetto appetito per il rischio dell'azienda, anche agli obiettivi finanziari complessivi dell'organizzazione.

La piattaforma di servizi MAP (Marsh Analytical Platform) permette di calcolare l'ECoR, sfruttando, tra le altre, le informazioni che un'azienda possiede e combinandole con benchmarking di proprietà di Marsh per identificare i rischi e il loro potenziale impatto, determinare i livelli di tolleranza ed appetito per il rischio, simulare potenziali perdite riferite al profilo di rischio specifico dell'azienda e modellizzare in maniera dinamica scenari alternativi di trasferimento del rischio, per valutarne l'efficacia ed identificare soluzioni ottimali.

Ricorrere agli analytics e a MAP significa quindi utilizzare i big data per riconoscere il collegamento tra causa ed effetto, sulla base di informazioni, benchmark relativi al settore di attività, valutazioni statistiche ed attuariali, al fine di capire effettivamente "what good looks like".



¹ Secondo lo studio IBM Institute for Business Value's 2014 analytics survey, la percentuale è circa il 7%.

Jobs Act: licenziamenti e contratto a tutele crescenti. Ecco cosa cambia



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

Con l'entrata in vigore del decreto legislativo n. 23 del 2015, che ha dato attuazione alla legge n. 183 del 2015 (ormai comunemente identificata come "Jobs Act"), la reintegrazione nel posto di lavoro, in caso di licenziamento illegittimo, diventa un rimedio residuale.

La nuova normativa trova applicazione però solo nei confronti (i) dei lavoratori assunti con contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato a partire dal 7 marzo 2015; (ii) dei lavoratori assunti anche prima di tale data, nel caso in cui il loro datore di lavoro superi la soglia dei 15 dipendenti, per effetto di assunzioni a tempo indeterminato intervenute dopo l'entrata in vigore del suddetto decreto; (iii) dei lavoratori che hanno beneficiato di una conversione, successiva all'entrata in vigore del decreto, di contratti a termine o di apprendistato in contratti a tempo indeterminato.

Nei confronti dei lavoratori assunti prima del 7 marzo 2015 e non inclusi nell'ambito della nuova disciplina, invece, si dovrà applicare la normativa precedente, che – si ricorda – articola le tutele per il licenziamento illegittimo a seconda del livello dimensionale del datore di lavoro.

In particolare, nel caso di aziende con un massimo di 15 dipendenti, la conseguenza è, a scelta del datore di lavoro, la riassunzione o un'indennità di importo compreso tra un minimo di 2,5 ed un massimo di 6 mensilità dell'ultima retribuzione globale di fatto (cd. tutela obbligatoria).

Se invece l'azienda oltrepassa la soglia dei 15 dipendenti, il lavoratore illegittimamente licenziato continua ad avere diritto alla cd. tutela reale e cioè alla reintegrazione nel posto di lavoro e a un'indennità risarcitoria commisurata all'ultima retribuzione globale di fatto dal giorno del licenziamento sino a quello dell'effettiva reintegrazione (con un massimo di 12 mensilità), nell'ipotesi in cui sia accertata in giudizio l'insussistenza del fatto contestato ai fini del licenziamento disciplinare (per giusta causa o giustificato motivo soggettivo) o la manifesta insussistenza del fatto posto alla base del licenziamento per giustificato motivo oggettivo.

Nelle altre ipotesi, invece, il lavoratore non è reintegrato, ma ottiene un'indennità risarcitoria onnicomprensiva tra 12 e 24 mensilità dell'ultima retribuzione globale di fatto; l'indennità è invece ridotta della metà nel caso in cui il datore di lavoro violi la procedura prevista ex art. 7 della Legge n. 300 del 1970 ("Statuto dei Lavoratori") per il licenziamento disciplinare.

Diversa è invece la nuova disciplina. Con riferimento al licenziamento economico illegittimo intimato da un'impresa con più di 15 dipendenti, il decreto legislativo n. 23 del 2015 prevede che il lavoratore ha diritto esclusivamente a un indennizzo, certo e crescente con l'anzianità di servizio, di importo pari a due mensilità dell'ultima retribuzione di riferimento per il calcolo del trattamento di fine rapporto per ogni anno di servizio, in misura non inferiore a 4 mensilità e non superiore a 24 mensilità.

Mentre invece, nel caso di un licenziamento per giustificato motivo soggettivo o per giusta causa intimato da un'azienda con più di 15 dipendenti, il decreto legislativo n. 23 del 2015 mantiene la reintegrazione, seppur limitandola al solo caso in cui *"sia direttamente dimostrata in giudizio l'insussistenza del fatto materiale contestato al lavoratore, rispetto alla quale resta estranea ogni valutazione circa la sproporzione del licenziamento"*. In tale ipotesi, il lavoratore avrà diritto anche al pagamento di un'indennità risarcitoria, commisurata all'ultima retribuzione di riferimento per il calcolo del trattamento di fine rapporto, in misura non superiore a 12 mensilità. Negli altri casi si ribadisce il lavoratore avrà diritto esclusivamente a un indennizzo, certo e crescente con l'anzianità di servizio, in misura non inferiore a 4 mensilità e non superiore a 24 mensilità.

Tale indennizzo è dimezzato nel caso in cui il licenziamento sia stato intimato in violazione della procedura disciplinare prevista ex art. 7 della legge n. 300 del 1970 ("Statuto dei Lavoratori"); in tale ipotesi, infatti, il lavoratore ha diritto al pagamento di un importo pari a una mensilità dell'ultima retribuzione di riferimento per il calcolo del trattamento di fine rapporto per ogni anno di servizio, in misura comunque non inferiore a 2 mensilità e non superiore a 12 mensilità.

Il decreto legislativo n. 23 del 2015 è esteso anche alle imprese che non raggiungono il

requisito dei 15 dipendenti. In tali ipotesi, il lavoratore assunto a partire dal 7 marzo 2015 – così come succede per i dipendenti assunti prima di tale data – non ha diritto alla reintegrazione. Tuttavia, a differenza di quanto previsto per i "vecchi assunti", cui si applica – come già visto – il regime della tutela obbligatoria (la riassunzione o, in alternativa, un'indennità di importo compreso tra un minimo di 2,5 ed un massimo di 6 mensilità dell'ultima retribuzione globale di fatto), i lavoratori assunti a partire dalla data di entrata in vigore del nuova normativa ha diritto, in caso di licenziamento illegittimo intimato per giustificato motivo oggettivo o soggettivo, a un risarcimento dei danni che corrisponde alla metà di quello ordinario, ossia a una mensilità di retribuzione per ogni anno di servizio, in misura comunque non inferiore a 2 e non superiore a 6 mensilità.

Detto ciò, va evidenziato che, in seguito all'entrata in vigore del Jobs Act, vi è stato un notevole incremento delle assunzioni a tempo indeterminato. Dagli ultimi dati diffusi dal Ministero del Lavoro si evince infatti che, ad aprile 2015, il numero totale dei nuovi contratti a tempo indeterminato è risultato pari a 48.000 e le assunzioni sarebbero aumentate del 52% rispetto a quelle registrate nello stesso periodo del 2014.

Tuttavia, se da un lato si è verificato questo effetto favorevole, dall'altro lato si registra una certa difficoltà da parte delle aziende ad assumere figure strategiche e con esperienza.

Tale problematica si pone perché la nuova normativa è applicata anche nei confronti di quei lavoratori che, a partire dal 7 marzo 2015, cambiano datore di lavoro, sottoscrivendo un contratto di lavoro a tempo indeterminato. In altre parole, con il passaggio da un'azienda ad un'altra, il lavoratore perde la tutela reale prevista dall'art. 18 della legge n. 300 del 1970 ("Statuto dei Lavoratori") e dunque potrebbe non essere propenso a cambiare posto di lavoro.

Per ovviare a tale criticità, il datore di lavoro potrà ricorrere al cd. "Exit Pack", inteso come un insieme di trattamenti più favorevoli rispetto a quelli previsti dalla nuova normativa, da proporre ai candidati in fase negoziazione individuale. Quello che molti non sanno, infatti, è che il neoassunto potrà ottenere l'inserimento, tra le condizioni di lavoro, di specifiche clausole che garantiscono una maggiore tutela della stabilità.

Durata del preavviso: libertà alle parti



di PAOLO PROVENZALI
(Ferrario Provenzali & Partners)

Infatti, la disciplina legislativa sui licenziamenti è inderogabile in pejus e dunque non può essere sostituita da una pattuizione individuale più sfavorevole per il lavoratore; mentre nulla vieta l'introduzione nel contratto di lavoro di condizioni maggiormente protettive per il lavoratore, che garantiscono maggiormente la stabilità del posto di lavoro ovvero un determinato risarcimento del danno in caso di recesso illegittimo.

Sotto tale profilo, si è registrata, sin dall'entrata in vigore del decreto legislativo n. 23 del 2015 (7 marzo 2015), una forte tendenza al miglioramento delle condizioni del lavoratore. Come illustrato nella tabella, infatti, in molti casi, l'impresa e il lavoratore hanno negoziato un trattamento più favorevole, giungendo, perfino, al reinserimento, in casi estremi, della tutela reale ex art. 18 della legge n. 300 del 1970 ("Statuto dei Lavoratori"). In tal modo, le aziende sono riuscite – nonostante la nuova normativa – ad attrarre comunque le risorse di proprio interesse provenienti da altre realtà.

COME CAMBIANO LE ASSUNZIONI

(dati registrati dopo circa due mesi
dall'entrata in vigore
del decreto legislativo n. 23 del 2015)

196 proposte di assunzione

**131 hanno negoziato
l'exit pack**

Di questi:

- 84 hanno ottenuto di portare immediatamente la tutela crescente a 24 mensilità
- 18 hanno ottenuto un incremento graduale delle mensilità fisse riconosciute dalla legge
- 15 hanno ottenuto il reinserimento della tutela reale (ex art. 18)

Fonte: Lovati & Associati

La recente pronuncia della Corte di Cassazione

La Corte di Cassazione, con sentenza n. 4991 del 13 marzo 2015, ha ritenuto valida la clausola del contratto individuale di lavoro che prevede un termine di preavviso di dimissioni più lungo di quello previsto dal contratto collettivo applicato, confermando il ruolo primario all'accordo individuale, laddove vi sia un particolare interesse dell'azienda a trattenere in servizio il dipendente a fronte di un corrispettivo.

La clausola individuale, per essere valida, deve però prevedere, a favore del lavoratore che accetti la limitazione del diritto di recesso, un congruo beneficio economico o di carriera, che funga da corrispettivo per il vincolo assunto dal dipendente circa la limitazione della facoltà di recesso.

Il corrispettivo, secondo il consolidato orientamento della Cassazione,¹ deve fungere da ristoro per il lavoratore che, estendendo il termine del preavviso per il caso di dimissioni, accetta una restrizione del proprio diritto di recedere dal contratto.

Il termine più lungo di preavviso non è quindi nullo, dal momento che l'art. 2118 c.c. riconosce al preavviso una condizione di liceità del recesso.

Non sarebbe, invece, valido l'accordo che preveda la rinuncia del dipendente al preavviso.

Come noto, ai sensi dell'art. 2118 cod. civ. *"ciascuno dei contraenti può recedere dal contratto di lavoro a tempo indeterminato, dando il preavviso nel termine e nei modi stabiliti dalle norme corporative, dagli usi o secondo equità"*.

Con il preavviso le parti prevedono una specifica tutela in favore della parte che subisce il recesso, che il CCNL applicato lega alla qualifica e all'anzianità aziendale del dipendente.

Unica eccezione al recesso con preavviso, è costituita dal recesso per giusta causa, ipotesi in cui, in considerazione dell'impossibilità anche provvisoria di proseguire il rapporto di lavoro, la parte è legittimata a risolvere il rapporto di lavoro con effetto immediato e, quindi, senza dover accordare alcun preavviso.

Il preavviso: efficacia reale o obbligatoria?

Si è discusso a lungo in dottrina e giurisprudenza se il preavviso abbia natura reale o obbligatoria.

Secondo il consolidato orientamento giurisprudenziale, al preavviso deve essere riconosciuta un'efficacia obbligatoria, poiché, in seguito alla risoluzione del rapporto di lavoro, la parte che recede è tenuta solamente a corrispondere all'altra parte l'indennità sostitutiva del preavviso, finalizzata ad indennizzare la parte che ha subito l'improvvisa risoluzione del rapporto e non la prestazione lavorativa².

L'efficacia obbligatoria si sostanzia, quindi, in un obbligo indennitario in capo alla parte recedente verso l'altra parte, con contestuale cessazione, alla data di corrispondenza dell'indennità di mancato preavviso, degli ulteriori obblighi connessi al rapporto di lavoro.

Qualora, invece, la parte recedente manifesti l'intenzione di proseguire il rapporto di lavoro sino alla scadenza del termine del preavviso, il preavviso, qualificato come preavviso lavorato, si connota di un'efficacia reale, poiché durante lo svolgimento del periodo contrattualmente previsto continueranno a prodursi gli effetti tipici del rapporto di lavoro, quali ad esempio la maturazione delle ferie, l'accantonamento del TFR e gli scatti di anzianità.³

I CCNL per i Dirigenti prevedono che durante il periodo di preavviso valgano tutte le disposizioni economiche e normative e le norme previdenziali e assistenziali previste dalle leggi e contratti in vigore. Secondo i CCNL, inoltre, tale periodo va calcolato ai fini del computo dell'anzianità aziendale e del trattamento di fine rapporto.

Vi sono, poi, delle ipotesi particolari legate alle dimissioni, che accordano ai Dirigenti dei termini diversi per il preavviso.

Il CCNL Dirigenti Commercio, ad esempio, all'art. 34, comma 4, dispone che il datore di lavoro, ricevuta la comunicazione delle

¹ Cass. Sez. Lav. n. 23235 del 3.11.2009

² Cass. Sez. Lav. n. 22443 del 4.11.2010; Cass. Sez. Lav. n. 21216 del 5.10.2009; Cass. Sez. Lav. n. 15495 del 11.6.2008

³ Cass. Sez. Lav. n. 17334 del 30.8.2004 (Est. Cataldi); Cass. Sez. Lav. n. 6769 del 6.8.1987

dimissioni del Dirigente, potrà rinunciare totalmente o parzialmente alla prestazione, dovendo però corrispondere al Dirigente le relative mensilità.

Diversamente, il CCNL Dirigenti del settore Credito, all'art. 28, comma 4, riconosce alla parte che riceve la disdetta la facoltà di risolvere il rapporto, sia all'inizio sia durante il preavviso, senza che da ciò derivi alcun obbligo di indennizzo.

I patti di stabilità

La libertà delle parti nell'individuazione del periodo di preavviso richiama, dal punto di vista strutturale, i cosiddetti patti di stabilità, che prevedono per una o per entrambe le parti la rinuncia per un certo periodo al diritto di recesso, salvo i casi di giusta causa ex art. 2119 c.c.⁴

Il ricorso a tale strumento negoziale può avvenire tanto ad opera del datore di lavoro quanto ad opera del dipendente (per lo più con qualifica dirigenziale), a seconda di chi abbia uno specifico interesse a stabilizzare il rapporto di lavoro per un determinato periodo.

La Società, infatti, può avere interesse ad assicurarsi le competenze e l'attività di un dipendente (per lo più con qualifica dirigenziale) per un determinato arco temporale, garantendosi che questi non possa risolvere

re il rapporto di lavoro prima della scadenza del periodo di stabilità contrattualmente definito.

Al contrario, un dipendente potrà avere interesse ad accettare una proposta contrattuale, assicurandosi una determinata stabilità, sulla base di una clausola che precluda alla Società la possibilità di risolvere il rapporto di lavoro prima del termine pattuito.

Nel patto di stabilità, così come nell'estensione del periodo di preavviso, si determina, quindi, una parziale restrizione dell'autonomia negoziale di una (o di entrambe) le parti contrattuali, a fronte di un corrispettivo in favore della parte che ha rinunciato al proprio diritto di recesso, attraverso benefici economici o di carriera.

Tale strumento, a differenza del preavviso, è finalizzato a garantire il datore di lavoro o il lavoratore da una possibile risoluzione anticipata del rapporto di lavoro.

Nel caso in cui una parte violi l'impegno di stabilità, la parte che ha subito il recesso può ottenere il risarcimento del danno subito per l'anticipata risoluzione del rapporto di lavoro.

Conclusioni

La libertà nella determinazione del preavviso costituisce senz'altro un interven-

to positivo e che permette di adattare al contesto lavorativo l'istituto del preavviso, consentendo alle parti di determinare liberamente l'ambito temporale, ciò che avviene in veste analoga per i menzionati patti di stabilità.

L'eventuale risoluzione senza preavviso da parte del lavoratore, potrà sollevare dei problemi ai datori di lavoro nel recupero delle somme che eccedono le altre competenze di fine rapporto, data la consistenza degli importi da recuperare.

Peraltro, la possibilità per le parti di individuare un periodo libero di preavviso in caso di dimissioni per i dipendenti con qualifica Dirigenziale, va valutata anche tenendo conto dell'indennità supplementare che, in diversi CCNL (ad es. il CCNL Dirigenti Commercio), si calcola sulla base dell'indennità sostitutiva del preavviso.

Una clausola del contratto individuale che preveda dei termini di preavviso diversi da quelli del CCNL dovrebbe, quindi, essere oggetto di una specifica e attenta stesura in sede di assunzione di personale con qualifica dirigenziale, per evitare possibili controversie sulla determinazione dell'indennità supplementare.

⁴ Cass. Sez. Lav. n. 25902 del 9.12.2014.



Erosione della base imponibile e profit shifting: criticità nel *transfer pricing*



di Piergiorgio Valente
(Chairman del Comitato Fiscale
ANDAF)

1) Premessa

Il Rapporto BEPS (*“Addressing Base Erosion and Profit Shifting”*), pubblicato dall’OCSE nel febbraio 2013, offre una *overview* degli sviluppi registrati a livello globale in tema di tassazione del reddito delle persone giuridiche e precisa che ogni struttura fiscale avente l’obiettivo di erodere la base imponibile si avvale di una serie coordinata di strategie. Le strutture di pianificazione fiscale poste in essere dalle imprese multinazionali implicano il *“disallineamento”* tra gli Stati in cui il *business* e gli investimenti sono localizzati e i Paesi in cui vengono dichiarati i conseguenti profitti¹.

Quest’ultimo, a sua volta, comporta principalmente lo spostamento *“artificioso”* dei profitti legati ai fattori mobili della produzione in Paesi in cui si può beneficiare di un trattamento fiscale favorevole.

È evidente come gli studi BEPS – diretti ad individuare misure di contrasto all’erosione della base imponibile mediante il *profit shifting* – abbiano un impatto rilevante sul ruolo della *“fiscalità”* all’interno dei gruppi multinazionali, accrescendo l’importanza della cd. *“tax function”* ed in particolar modo della *“transfer pricing function”*.

In siffatto contesto, risulta fondamentale monitorare l’impatto delle politiche di *transfer pricing* sul *business* del gruppo, sia con riferimento alle *day-to-day activities* sia con riferimento ad attività meno ricorrenti, quali ad esempio le *business restructurings*.

2) La rilevanza della remunerazione dei servizi infragruppo

La centralizzazione dei servizi infragruppo rappresenta una prassi consolidata nelle imprese multinazionali ed è diretta, da un lato, a garantire al gruppo una serie di vantaggi quali il raggiungimento di economie di scala, il rafforzamento del controllo della gestione aziendale e del *business*; dall’altro, consente alle singole società del gruppo di usufruire di competenze specialistiche/vantaggi economici, difficili da costruire/ottenere *in-house*.

Sempre più spesso, i gruppi multinazionali centralizzano specifiche attività presso la controllante o un *“centro servizi”*.

La possibilità che tali attività costituiscano una effettiva prestazione di servizi dipen-

de dal settore in cui opera il gruppo e dalla sua struttura organizzativa; in linea di principio, esse potrebbero riguardare servizi di carattere amministrativo, assistenza nella produzione, acquisto, distribuzione e *marketing*; servizi inerenti all’assunzione e alla formazione del personale, ricerca e sviluppo e protezione della proprietà intellettuale.

La disciplina dei servizi infragruppo è attualmente oggetto di studio nel contesto del Progetto BEPS. In particolare, l’*Action 10* del Piano di Azione BEPS (pubblicato dall’OCSE nel luglio 2013) si prefigge l’obiettivo di apportare modifiche alle Linee Guida OCSE sui prezzi di trasferimento al fine di prevenire l’erosione della base imponibile attraverso la manipolazione dei prezzi di trasferimento e/o attraverso transazioni *intercompany* ad alto rischio, ovvero transazioni difficilmente riscontrabili nei rapporti fra soggetti terzi indipendenti.

In attuazione della suindicata *Action*, si è rilevata la necessità di adottare un approccio semplificato nella valutazione, ai fini della disciplina sui prezzi di trasferimento, dei cd. *low value-adding services* (vale a dire, servizi a basso valore aggiunto)².

Quelle aventi ad oggetto servizi infragruppo rappresentano una delle principali transazioni oggetto di verifica da parte dell’Amministrazione finanziaria italiana, la quale, in particolar modo nei casi di prestazione di servizi da parte della casa madre estera alla filiale italiana, si pone l’obiettivo di verificare la corretta deducibilità da parte di quest’ultima dei costi sostenuti per la ricezione dei servizi.

3) La definizione di bene immateriale ai fini del *transfer pricing*

L’analisi delle transazioni *intercompany* aventi ad oggetto beni immateriali presenta una serie di criticità legate principalmente alla determinazione del prezzo di libera concorrenza, a ragione delle caratteristiche intrinseche degli *intangibles*.

A tale scopo, è opportuno evidenziare come sia necessario identificare una definizione di bene immateriale ai fini della disciplina dei prezzi di trasferimento: l’attuale *guidance*, in materia di beni intangibili, pubblicata dall’OCSE in attuazione dell’*Action 8* del Piano di Azione BEPS, oltre ad aver indicato una serie di *assets* che possono essere considerati *intangibles*, fornisce una nuova definizione (rispetto a quella indicata nelle *Transfer Pricing Guidelines* OCSE aggiornate nel luglio 2010) di bene immateriale:

“intangible is not a physical asset or a financial asset, and which is capable of being owned or controlled for use in commercial activities. Rather than focusing on accounting or legal definitions, the thrust of a transfer pricing analysis in a matter involving intangibles should be the determination of the conditions that would be agreed upon between independent parties for a comparable transaction”.

L’OCSE, prescindendo da una definizione di *intangible* esclusivamente derivante da approcci di carattere legale e contabile, effettua una distinzione tra beni immateriali e altri *items* che non possono essere detenuti, controllati e trasferiti quali, ad esempio, le sinergie di gruppo, le caratteristiche del mercato che, conseguentemente, non possono essere considerate beni immateriali ai fini della disciplina sui prezzi di trasferimento, benchè rilevanti nello svolgimento dell’analisi funzionale e analisi di comparabilità³.

Di rilievo è poi la definizione di *“unique and valuable intangibles”*, la quale si riferisce a quei beni immateriali:

- *“unique”* in quanto non comparabili ai beni intangibili utilizzati dalle parti in transazioni potenzialmente comparabili;
- *“valuable”* in quanto generano consistenti benefici economici futuri, non ottenibili mediante l’esercizio della medesima attività in assenza di tale bene immateriale.

¹ Per approfondimenti in materia di erosione della base imponibile e *profit shifting*, cfr. Valente P., *Elusione Fiscale Internazionale*, Milano, IPSOA, 2014, p. 1895 ss.; Valente P., *“Erosione della base imponibile e profit shifting”*: «focus» sugli aggiornamenti dell’OCSE”, in *“Corriere Tributario”*, n. 41/2014; Valente P., *“Base Erosion e Profit shifting. L’Action plan dell’OCSE”*, in *“Il fisco”*, n. 37/2013; Valente P., *“Tax planning aggressivo. Il Rapporto OCSE «Addressing Base Erosion and Profit Shifting”*”, in *“Il fisco”*, n. 12/2013.

² In data 3 novembre 2014, l’OCSE ha pubblicato, sul tema, il *Discussion Draft “BEPS Action 10: Proposed Modifications to Chapter VII of the Transfer Pricing Guidelines Relating to Low Value-Adding Intra-Group Services”*. Cfr. per approfondimenti Valente P., *Elusione Fiscale Internazionale*, IPSOA, 2014, p. 1349 ss..

³ Per approfondimenti in materia di analisi di comparabilità, cfr. Valente P., Della Rovere A., Schipani P., *Analisi di comparabilità nel transfer pricing: metodologie applicative*, Milano, IPSOA, 2013

Si all'internazionalizzazione, ma attenzione all'esterovestizione



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

In un crescente contesto di globalizzazione economica, le nostre imprese si trovano spesso ad affrontare il problema dello sviluppo internazionale, talvolta istituendo semplici *branch* all'estero, più spesso costituendo vere e proprie società figlie, grazie ormai al fatto che l'istituto della *participation exemption* è entrato a pieno titolo nel nostro ordinamento tributario.

Non è però infrequente leggere, anche su quotidiani generalisti, della contestazione, da parte dell'Amministrazione Finanziaria italiana, del c.d. fenomeno della "esterovestizione", con la quale si sostiene che un'entità giuridica, formalmente residente, sotto il profilo civilistico e fiscale, in uno stato estero, sotto questo secondo aspetto sia in realtà residente in Italia.

A questo proposito dobbiamo ricordare che, ai fini IRES, ai sensi dell'art. 73 del TUIR, sono da considerarsi fiscalmente residenti in Italia le società e gli enti che, per la maggior parte del periodo di imposta, hanno la sede legale, la sede amministrativa o l'oggetto principale nel territorio nazionale.

La nostra disamina non può non partire da un'analisi del panorama tributario internazionale, dalla quale possiamo notare come diversi siano i criteri utilizzati dai singoli legislatori per individuare la residenza fiscale di una società.

Accanto ai criteri sopra indicati, possiamo quindi annoverare il luogo in cui si trova la sede della direzione effettiva delle attività della società oppure il luogo in cui sono poste in essere le attività produttive, non dimenticando che spesso questi criteri o vengono tra loro affiancati o vengono esaminati in via alternativa fra loro.

Tornando ai criteri indicati al citato art. 73, possiamo brevemente trattare quello relativo alla sede legale, vuoi perché abbastanza intuitivo, vuoi perché, di fatto, rappresenta un concetto giuridico-formale, nei confronti del quale diventa difficile opporre una qualche obiezione, al punto da diventare certamente prevalente rispetto agli altri due.

Ben diversa è la situazione, quando ad essere contestata è la sede amministrativa (*rectius* la sede dell'amministrazione effettiva), la quale deve essere valutata in base

ad elementi di effettività sostanziale, richiedendo accertamenti di fatto comunque "ex post" rispetto ai comportamenti posti in essere dal contribuente.

Proprio per queste ragioni intorno a tale concetto si svolge la maggior parte dei contenziosi con l'Amministrazione Finanziaria italiana, i cui comportamenti, a parere di chi scrive, denotano alcuni aspetti di incoerenza.

Ma che cos'è veramente la sede dell'amministrazione? In prima battuta si potrebbe sostenere che l'argomento attiene agli aspetti contabili, ancorandolo così al luogo ove sono tenute le scritture contabili. Oppure si potrebbe farlo coincidere con il luogo di riunione dell'organo gestorio, oppure ancora con il luogo in cui si dà concreta attuazione ai rapporti giuridici connessi all'attività operativa della società.

Ma se questi concetti venti o trenta anni fa potevano essere considerati singolarmente e quindi accettati, se applicati ad organizzazioni poco complesse, nelle quali amministrazione e produzione quasi sempre coincidevano, oggi come dobbiamo comportarci, visto che l'organo direttivo può riunirsi in un luogo, le decisioni essere attuate, e i rapporti giuridici posti in essere, in un altro e infine le scritture contabili essere tenute in un altro luogo ancora?

In questo complesso scenario si inserisce la nostra Amministrazione Finanziaria, la quale, sulla base di istruzioni ormai obsolete, quasi sempre tende ad identificare la sede dell'amministrazione effettiva con il luogo in cui si riunisce il *board* ed in cui si formano le principali decisioni gestionali, facendola pertanto coincidere con il luogo di incontro abituale degli amministratori per accordarsi e decidere le modalità di direzione e di impulso dell'attività economica della società.

Non è difficile notare come questa impostazione debba considerarsi ormai superata, ancorata a requisiti di mera forma e non di sostanza, che, oltretutto, spesso richiede la prova dell'avvenuta trasferta dei membri del *board* all'estero, pena la conclusione che, in mancanza, se si parla di amministratori italiani, la società ha la sede di direzione effettiva in Italia.

Quanto sopra porta giocoforza a sostenere che sarebbe più corretto prendere in esame il luogo, nel quale, tenuto conto che gli amministratori definiscono le scelte strategiche e l'indirizzo generale da conferire all'attività della società, sono compiuti gli

atti pratici e giuridici volti al funzionamento della società, quali, a mero titolo esemplificativo, la conclusione dei contratti di fornitura, la vendita delle merci, la definizione dei processi produttivi, l'assunzione del personale, la stipula dei contratti di finanziamento, ecc...

Quanto detto amplifica ancora di più il contraddittorio comportamento della nostra Amministrazione Finanziaria, se consideriamo che l'Italia, in sede di osservazioni all'art. 24 del Commentario OCSE, ha fatto inserire una riserva espressa circa il concetto di residenza fiscale delle persone giuridiche.

Quando uno Stato fa inserire una riserva, significa che in caso di conflitto convenzionale tra Stati, lo stesso si riserva di interpretare l'articolo in questione sulla base del contenuto dell'eccezione formulata. Ebbene, secondo l'Amministrazione Finanziaria italiana, ai fini della determinazione della sede di direzione effettiva, "occorre prendere in considerazione il luogo ove è esercitata l'attività principale e sostanziale della società".

Appena ovvio concludere che, aderendo a questa impostazione, il concetto di oggetto principale, ultimo di quelli contemplati dall'art. 73 del TUIR, finirebbe per sovrapporsi e coincidere con quello di sede dell'amministrazione effettiva.

Inutile dire che tali controversie quasi sempre implicano conseguenze di carattere penale, contestandosi, ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs. 74/2000, l'omessa presentazione delle previste dichiarazioni fiscali. Premettendo che l'art. 5 venne originariamente pensato per gli "evasori totali" italiani e che il reato ivi contemplato richiede il dolo specifico, qui siamo di fronte ad un soggetto giuridico che si è stabilito all'estero con tanto di sede legale, nello Stato estero ha presentato e approvato un bilancio, pagando le relative imposte, poche o tante che siano, e che si trova contestata l'esterovestizione sulla base di una ricostruzione "ex post" da parte di militari della Guardia di Finanza o di funzionari dell'Agenzia delle Entrate.

C'è da augurarsi che il decreto delegato in materia di "abuso del diritto", recentemente licenziato dal nostro Governo ed oggi in approvazione, riconduca in tale alveo questo fenomeno. Se così fosse, per espressa previsione normativa, non potrebbe mai applicarsi alcuna sanzione di carattere penale.

Ai fini fiscali, l'estinzione della società ha effetto solo dopo 5 anni



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

Premessa

L'art. 28 del Decreto Semplificazioni¹ ha apportato significative modifiche alla disciplina degli effetti derivanti dalla cancellazione delle società dal Registro delle Imprese, con l'evidente finalità di tutelare gli interessi erariali. Infatti, per evitare che le azioni di recupero poste in essere dagli enti accertatori possano essere vanificate dalla cancellazione della società cui sono diretti, il comma 4 del menzionato articolo prevede che, ai soli fini della validità e dell'efficacia degli atti di liquidazione, accertamento, contenzioso e riscossione dei tributi e contributi, sanzioni e interessi, l'estinzione della società abbia effetto solo dopo che sono trascorsi cinque anni dalla richiesta di cancellazione dal Registro delle Imprese.

La responsabilità di liquidatori, soci ed ex amministratori della società estinta

Inoltre, il comma 5 prevede nuove disposizioni in merito alla responsabilità e agli obblighi di amministratori, soci e liquidatori della società cancellata². La novella introduce infatti una responsabilità diretta in capo ai liquidatori di società di capitali³ che omettono di pagare, con le attività della liquidazione, le imposte dovute⁴ e che non siano in grado di provare di avere soddisfatto i crediti tributari prima di aver assegnato i beni ai soci o agli associati, ovvero di avere soddisfatto crediti di ordine superiore a quelli tributari. La responsabilità dei liquidatori è, in questi casi, commisurata all'importo dei crediti tributari che avrebbero trovato capienza in sede di graduazione dei crediti.

La medesima disposizione vale anche per gli amministratori in carica all'atto dello scioglimento della società, nel caso in cui non sia provveduto alla nomina dei liquidatori⁵. La responsabilità dei soci o associati opera, invece, nei limiti delle somme e/o dei beni ricevuti nel corso della liquidazione o nel corso dei due periodi precedenti la messa in liquidazione, fatte salve ulteriori responsabilità. A seguito delle modifiche introdotte dal Decreto Semplificazioni, la stessa viene parametrata al valore dei beni ricevuti, che, salvo prova contraria, si presume proporzionalmente equivalente alla quota di capitale detenuta dal socio o associato.

L'ultimo comma dell'art. 28, infine, dispone⁶ che il regime di responsabilità di amministratori, liquidatori e soci supra delineato ha ad oggetto tutte le imposte e non più solo le imposte dirette.

Avendo una natura civilistica⁷, la responsabilità di tali soggetti, tuttavia, non scatta automaticamente con la notifica dell'avviso di accertamento alla società estinta, ma deve essere attivata dall'Ufficio mediante l'emissione di un atto motivato⁸, notificato ai liquidatori, soci o ex amministratori, contenente la descrizione delle condizioni sulla cui base è azionata la loro responsabilità.

L'incoerenza della novella rispetto all'impianto normativo di riferimento

Le difficoltà di coordinamento e di inquadramento di tale previsione nel contesto civilistico non sono poche e continuano ad alimentare accesi dibattiti sia in dottrina che in giurisprudenza. Infatti, l'estinzione della società produce un fenomeno successorio, in forza del quale i soci subentrano automaticamente nelle passività sorte in capo alla società cancellata, pur nei limiti di quanto percepito dalla liquidazione. Questo significa che, prima dell'entrata in vigore del Decreto Semplificazioni, se l'Agenzia delle Entrate notificava un avviso di accertamento ad una società estinta, tale atto era da ritenersi giuridicamente inesistente, e quindi improduttivo di effetti⁹, essendo inesistente il soggetto destinatario dello stesso¹⁰. Per l'Amministrazione finanziaria l'unica via era quindi quella di emettere direttamente gli avvisi di accertamento nei confronti dei soci e dei liquidatori, sempreché ricorressero le condizioni di cui all'art. 2495 c.c.

Oggi, invece, in applicazione della novella in commento, si direbbe che l'Agenzia Entrate sia titolata ad emettere avvisi di accertamento anche a società cancellate dal Registro Imprese, nonostante il fatto che queste siano da considerarsi irrimediabilmente estinte, da un punto di vista civilistico. Le discrasie su questo passaggio sono del tutto evidenti: il Decreto Semplificazioni ha inteso creare una sorta di finzione giuridica, in forza della quale una società cancellata dal Registro Imprese continua, ai soli fini fiscali, ad essere considerata ancora esistente per i successivi cinque anni. Beninteso, solamente sul versante «passivo», ovvero al solo fine di ricevere «atti di liquidazione, accertamento, contenzioso e riscossione dei tributi, contributi, sanzioni e interessi»¹¹. Nessun riferimento viene fatto, invece, al lato «attivo», ovvero alla possibilità per il soggetto semi-estinto di richiedere rimborsi nel quinquen-

nio di teorica sospensione dell'estinzione¹². Ma, d'altra parte, risulta in realtà ben difficile ammettere che un soggetto ormai privo di soggettività giuridica, quale una società cancellata dal Registro Imprese, possa ancora essere parte attiva o passiva in un qualunque rapporto con il fisco. Con l'estinzione della società, infatti, cessano di esistere anche i suoi organi sociali ma, su questo, il Decreto Semplificazioni nulla dispone. Con quale legittimazione può, però, il liquidatore continuare a rappresentare la società cancellata per altri cinque anni? Oltretutto, trattandosi di un periodo di tempo piuttosto lungo, in che modo può, tale soggetto, essere eventualmente sostituito? Si dovrebbe ammettere, allo scopo, la perduranza del vincolo sociale e la conseguente reviviscenza dell'assemblea dei soci, andando così ben oltre quello che sembrava essere un raggio di azione limitato alla mera ricezione di atti impositivi.

¹ Si tratta del D.Lgs. 21 novembre 2014 n. 175, emanato a seguito della Legge 11 marzo 2014 n. 23 (cosiddetta «Delega fiscale»)

² Modificando l'art. 36 del D.P.R. 29 settembre 1973 n. 602.

³ Che, infatti, rispondono in proprio di tali somme.

⁴ Per il periodo della liquidazione medesima e per quelli pregressi.

⁵ Secondo il comma 6 dell'art. 36 del DPR n. 602/1973.

⁶ Mediante l'abrogazione del richiamo all'art. 36 del DPR n. 602/1973.

⁷ E non tributaria, come espressamente chiarito dalla Corte di Cassazione, nelle sentenze n. 8685/2002, n. 7327/2012 e n. 179/2014)

⁸ Ai sensi del comma 5 dell'art. 36 cit.

⁹ Nei confronti della società stessa, nonché degli amministratori, dei liquidatori e dei soci.

¹⁰ Nel caso in cui, invece, la cancellazione della società intervenga quando il processo tributario è già avviato (ad esempio dopo che la società ha ricevuto ed impugnato l'avviso di accertamento), si verifica la successione nel processo, ai sensi dell'art. 110 del codice di procedura civile e, per il processo tributario, degli articoli 40 e seguenti del D.Lgs. n. 546/1992.

¹¹ Come specificato dall'art. 28 comma 4 del Decreto Semplificazioni.

¹² Anzi, nella circolare del 19 Febbraio 2015 n. 6, § 13.7, l'Agenzia espressamente dichiara che la citata norma riguarda esclusivamente le attività poste in essere dall'Amministrazione finanziaria. Pertanto, in caso di emersione di crediti tributari successivamente all'estinzione della società, la titolarità del diritto al rimborso è riconosciuta in capo ai soci in proporzione alle quote sociali, come già chiarito nella Risoluzione n. 77 del 2011

Negoziata assistita: separarsi e divorziare in tempi brevi e senza il Giudice



di ASSUNTA CONFENTE
(Avvocato)

Il 6.11.2014 la Camera ha approvato in via definitiva il decreto legge sulla negoziazione assistita, convertendolo nella legge n.162/2014.

Il legislatore ha così voluto introdurre due nuovi istituti che dovrebbero contribuire alla risoluzione stragiudiziale di molte controversie, degiurisdionalizzandole: l'arbitrato su alcune cause già pendenti e la negoziazione assistita.

L'accesso a strumenti alternativi sono stati pensati quindi sia per le liti pendenti che per quelle ancora da promuovere. È stata prevista la possibilità di trasferire i giudizi, che non hanno ad oggetto diritti indisponibili e che non vertono in materia di lavoro, previdenza e assistenza sociale, pendenti in primo grado e in grado di appello alla sede arbitrale, ed è stata introdotta la procedura di negoziazione assistita da uno o più avvocati utilizzabile non solo per i diritti disponibili in generale, ma anche per le separazioni, i divorzi e le modifiche delle condizioni di separazioni e divorzio.

L'Unione Europea da tempo aveva sollecitato gli stati membri a promuovere e regolare le procedure di ADR (Alternative dispute resolution). In particolare a seguito di due raccomandazioni (no r.86 e no r.98) sulla mediazione familiare nel 2008 era stata emanata la Direttiva 52 (2008/52/CE) concernente la mediazione nelle materie civili e commerciali, con la quale è iniziata in molti Stati membri la regolamentazione della mediazione.

In materia di famiglia oltre alla mediazione è nata negli USA la procedura collaborativa, poi esportata in Canada e da lì in Europa e in molti altri Paesi nel mondo (Australia, Israele, Inghilterra, Irlanda, Scozia, Germania, Francia, Svizzera, Austria, Paesi Bassi, Repubblica Ceca).

La procedura collaborativa a differenza della mediazione familiare che prevede il coinvolgimento, oltre ai coniugi che intendono separarsi, di un unico mediatore non necessariamente esperto in materie giuridiche, si fonda sulla presenza di due avvocati, uno per parte, esperti in diritto collaborativo.

L'obiettivo della procedura collaborativa è quello di risolvere le controversie familiari salvaguardando il mantenimento delle buone relazioni fra i componenti del nucleo familiare, anche dopo la separazione, nell'interesse non solo dei figli, ma anche degli adulti coinvolti, i quali al termine del percorso, improntato al rispetto reciproco, avranno raggiunto accordi soddisfacenti per entrambi.

Il presupposto della procedura collaborativa è che il problema "separazione" è molto complesso ed è composto non solo da questioni legali e patrimoniali, ma anche psicologiche, relazionali e di riorganizzazione dell'esistenza.

Nella procedura collaborativa gli avvocati devono uscire dalla logica di contrapposizione, che ovviamente implica che nella causa vi sia un vincitore ed un vinto, e devono operare nella ricerca di una nuova armonia esistenziale della coppia che si sta separando, cercando di raggiungere accordi che possano tenere nel tempo nel rispetto delle esigenze di tutti.

Particolarità della procedura collaborativa è che in caso di mancato accordo gli avvocati non possono assistere i clienti nel successivo percorso giudiziale, e tutta la documentazione scambiata nel percorso collaborativo non può essere utilizzata nella successiva causa.

Dalla procedura collaborativa prende spunto in Francia la procedura partecipativa introdotta con la legge 1609 del 22.12.2010, che può essere praticata da qualunque avvocato e non solo da quelli esperti in diritto collaborativo, che al termine della percorso in caso di mancato accordo potrà però continuare ad assistere il proprio cliente ed anche utilizzare i documenti e le informazioni scambiate.

La negoziazione assistita introdotta in Italia con la legge 162/2014 ha la medesima finalità della procedura collaborativa e di quella partecipativa francese ma si distingue per quanto riguarda la sua struttura.

Nel nostro Paese sono stati introdotti tre tipi di negoziazione assistita:

- la negoziazione assistita obbligatoria, che riguarda i casi nei quali rappresenta la condizione di procedibilità della domanda. L'art 3 la prevede per le controversie in materia di risarcimento del danno da circolazione di veicoli e natan-

ti, nonché per chi intende proporre un giudizio una domanda di pagamento per qualsiasi titolo di somme non eccedenti euro 5.000,00.

- la negoziazione assistita facoltativa per tutte le controversie su diritti disponibili;
- la negoziazione assistita (facoltativa) per la separazione e il divorzio (e relative modifiche).

L'art. 2 della legge 162/2014 definisce la negoziazione assistita da uno o più avvocati come "un accordo mediante il quale le parti convengono di cooperare in buona fede e con lealtà per risolvere in via amichevole la controversia tramite l'assistenza di avvocati iscritti all'albo."

Si tratta quindi di un accordo che ha natura contrattuale la cui essenza è la collaborazione in buona fede e lealtà.

Il contratto, firmato dalle parti con sottoscrizione certificata dagli avvocati, deve indicare il termine concordato dalle parti per l'espletamento della procedura, che non può essere inferiore ad un mese né superiore a tre mesi anche se prorogabile sull'accordo delle parti di altri trenta giorni e l'oggetto della controversia.

La convenzione di negoziazione assistita per le soluzioni consensuali di separazione personale e divorzi è regolata dall'art.6 della legge 162/2014 che prevede che in mancanza di figli minori o maggiorenni non economicamente autosufficienti oppure ancora portatori di handicap grave l'accordo raggiunto deve essere trasmesso al Procuratore della Repubblica presso il Tribunale competente il quale quando non ravvisa irregolarità comunica il nulla osta agli avvocati per gli ulteriori adempimenti. In caso di presenza di figli minori o maggiorenni non economicamente autosufficienti ovvero portatori di handicap grave l'accordo depositato presso la Procura della Repubblica viene valutato dal Procuratore se rispondente all'interesse dei figli. In caso positivo si procede come nel caso precedente, in caso negativo invece viene trasmesso immediatamente al Presidente del Tribunale che fissa nei trenta giorni successivi la comparizione delle parti. Qui le parti possono solo adeguarsi alle osservazioni del Procuratore della Repubblica nel qual caso l'accordo può considerarsi concluso, diversamente devono procedere attraverso le vie giudiziarie.

Il documentale NON serve!

Una volta ottenuto il nulla osta dal Procuratore della Repubblica l'avvocato deve nei dieci giorni successivi trasmettere l'accordo all'ufficiale dello stato civile affinché questo sia trascritto a margine dell'atto di matrimonio.

Nel caso in cui l'accordo invece non sia raggiunto gli avvocati potranno continuare ad assistere i propri clienti ma non potranno utilizzare documenti e informazioni acquisite nel corso della procedura assistita.

I coniugi senza figli minori o maggiorenni non economicamente autosufficienti o portatori di handicap grave, potranno inoltre ai sensi dell'art 12 della legge 162/2014 separarsi e divorziare senza l'assistenza dell'avvocato recandosi direttamente innanzi al sindaco quale ufficiale dello stato civile, purchè l'accordo raggiunto non contenga trasferimenti patrimoniali.

La nuova legge offre quindi nuove possibilità al cittadino che intende separarsi, divorziare o modificare accordi separativi precedenti, con notevole risparmio di tempi e di costi.



di IVANA SALPETRE
(Pragmos S.r.l.)

Detto da chi si occupa di progetti documentali dal 2002 può sembrare l'inizio di una degenerazione neuronale irreversibile...e allora preciso: **il documentale non serve alle aziende spendaccione e disorganizzate.**

In passato "tanta carta" era sinonimo di "tanto lavoro", oggi è indicatore di inefficienza e disorganizzazione. Le informazioni, patrimonio e unicità di ciascuna Azienda, risiedono nella memoria delle persone e nei documenti.

Non sprecare risorse e tempo oggi è il "must".

Le problematiche documentali sono da tempo il punto di partenza per impattare su processi aziendali tortuosi. Gli uffici generano importanti sprechi, dovuti all'acquisto di carta, toner, faldoni, fotocopiatrici e stampanti con relativi canoni di manutenzione. Non meno onerosa è la quantificazione del tempo legato alle attività improduttive dovute al maneggio della carta di impiegati e management. Pare il 15% per i primi ed il 6% per i secondi. Valorizzando economicamente questi dati e moltiplicandoli per il numero delle risorse coinvolte si comprende quanto denaro finisca nel cestino, quello stesso denaro che non trova mai budget per utili progetti aziendali.

Come trovare risorse economiche per mettere a budget un progetto documentale?

Un progetto documentale si autofinanzia attraverso i mancati sprechi degli esercizi a venire.

L'archiviazione della carta prodotta e ricevuta genera la necessità di locare, gestire e mantenere archivi fisici. Le aziende situate in città sostengono spese di locazione onerose, altre rinunciano a spazi dedicati a mensa o spogliatoio per fare spazio alla carta. Altre terziarizzano il deposito degli archivi.

La maggior parte dei documenti stampati ha vita per pochi minuti per poi finire nel cestino.

Si stampa ancora per visualizzare, per mera abitudine.

È appurato che **i vantaggi ed i risparmi economici siano significativi e che le mancate perdite ed i vantaggi organizzativi si protraggano nel tempo.**

Se da un lato si proteggono i segreti industriali grazie ad una **profilazione sicura degli utenti**, dall'altro si impatta su quegli utenti che non condividono le informazioni strategiche per il business.

Come impedire la proliferazione di carta in Azienda?

Scannerizzando il documento appena varca l'uscio aziendale.

Oggi gli scanner che eseguono 30/40 copie al minuto costano poche centinaia di euro.

L'adozione di scanner presso la reception e i siti di ricezione merce impedisce il "contagio" della cellulosa. Lo step successivo prevede un **workflow collaborativo**, nel quale gli utenti "condividono" link a immagini di documenti che si trovano in un server. Il documento resta uno e unico, l'originale che è stato scannerizzato. Il primo vantaggio consiste nell'aver impedito che del documento se ne facciano molte copie poi archiviate in molte faldoni dagli utenti che su di esso lavorano per differenti competenze. Gli utenti potranno apporre note (in sostituzione ai vecchi timbri), svolgere prassi approvative. Un **workflow di processo** è indicato negli ambienti dove c'è turnover e dove vi sono attività ripetitive. Automatizza i flussi di lavoro affinché le utenze del sistema debbano solo eseguire le operazioni a loro assegnate.

Personalmente in passato ho coadiuvato una start up che commercializzava materiale elettronico unicamente tramite sito. Grazie al documentale gestiva con pochi addetti la logistica di oltre 100.000 consegne all'anno e portando le 100.000 fatture attive annuali direttamente in **conservazione sostitutiva** evitava la produzione e lo stoccaggio di oltre 200 faldoni all'anno.

Un documentale trova impiego in ogni area e settore; comunemente esordisce nell'area **amministrativa** e **commerciale**, ma è strumento irrinunciabile per la **Qualità**.

È utilizzato negli **uffici tecnici** e nell'**area ricerca, selezione, amministrazione del personale**.

Costituisce un vero e proprio ambiente di unificazione che sta al di sopra di tutti i software presenti in azienda e da essi recepisce la documentazione prodotta (ERP,

fogli excel, reportistica, sistemi di posta elettronica, applicativi di gestione delle risorse umane, flussi approvativi degli acquisti e dell'HR, disegni e matematiche, schede diffinitività e certificazioni, ecc.).

"Fascicola" i documenti del **ciclo passivo** (richiesta preventivo, ordine a fornitore, contrattualistica, corrispondenza, mail, ddt, fatture, documenti della certificazione della merce, ecc.), dell'area commerciale, dell'amministrazione del personale, le pratiche di **contenzioso e recupero crediti**, **la gestione dei progetti e delle commesse**.

Il punto di partenza è la volontà organizzativa, il punto di arrivo è dirottare tutte le risorse umane unicamente su attività produttive e di business.

La scelta della soluzione documentale.

La soluzione "migliore in assoluto" non esiste, prova ne è il mercato.

Le aziende produttrici di software continuano ad investire in sviluppo di nuove funzionalità, sempre più aderenti alla dinamicità della aziende italiane, le quali riescono

no ad emergere grazie alla loro creatività e flessibilità. Un progetto documentale permette un esordio a step, utilizza software intuitivi per utenti non informatici, i quali apprendono con un breve affiancamento, che per la nostra esperienza deve avvenire "working on the job", a seguito di **un'attenta analisi dell'organizzazione e dei processi aziendali**.

Qual è il ruolo del consulente di processi aziendali?

Analizza il contesto e individua tutti gli aspetti fondamentali del processo, più o meno nascosti nel contesto aziendale, per metterli a disposizione di un'infrastruttura informatica che automatizza le operazioni di trasferimento delle informazioni. **Ricostruisce un processo in termini informatici** e lo rende automatico e capace di gestire le eccezioni.

L'approccio di un consulente di organizzazione aziendale è pertanto differente rispetto a quello di un distributore di software, in quanto mira all'eliminazione di attività senza valore aggiunto. Per questo un progetto documentale può rappresentare l'occasione

per ridefinire le gerarchie e la catena decisionale, accoppiare o suddividere attività e funzioni.

È altresì consigliabile considerare la solidità dell'azienda produttrice di software, per non incappare in fornitori che svaniscono nel nulla.



Che cos'è Windata Analysis (WDA) ?

WDA è un "tool" di elaborazione di bilanci riclassificati e di Reportistica per il controllo di gestione

www.windataanalysis.com

Con Wda si realizzano facilmente

- Conto Economico e Stato Patrimoniale riclassificati annuali e infrannuali
- Rettifiche extra contabili di periodo
- Storizzazione delle informazioni
- Analisi di bilancio per indici
- Reportistica nei formati più diffusi (pdf, xlsx...)
- Rendiconto finanziario
- Budget e analisi scostamenti
- Bilancio consolidato
- Contabilità analitica e consuntivi per CdG

A chi è destinato?

Al Direttore Amministrativo e Finanziario e al Controller
Occorrono competenze informatiche?
Nessuna! è semplice ed intuitivo.

Perché Wda semplifica la vita?

Perché **esegue bilanci riclassificati e analisi per indici** con immediatezza e semplicità, **elaborando i dati contabili** provenienti dai sistemi gestionali (qualunque ERP) o da semplici file Excel

In cosa consiste l'offerta?

WDA è distribuito con **licenza stand alone** per elaborare autonomamente **bilanci riclassificati e reportistica per il Controllo di Gestione (Budget, Analisi Scostamenti, KPI)**.

WDA è stato realizzato da Pragmos, società di **Consulenza di Direzione, di Organizzazione e di gestione aziendale** presente sul mercato da 40 anni e specializzata in soluzioni di informatica gestionale.

Su richiesta Pragmos effettua **Consulenza, affiancamento e Formazione** in materia di analisi di bilancio.

www.pragmos.it

Torino: Via Sebastiano Valfrè, 16 - 10121 tel. 011/5623369
Alba: Piazza Urbano Prunotto, 11/6

Ivana Salpetre (i.salpetre@pragmos.it)



Il controllo di gestione in una concessionaria di automobili



di **BENEDETTO CARELLA**
(Senior Business Consultant
MSX International, Tesoriere
Club Dirigenti Tecnici)

Premessa

Il controllo di gestione è diventato strumento imprescindibile nella gestione di un'azienda, ed è ancor più vero nel caso di una concessionaria di automobili.

Questo, perché la concessionaria di automobili è suddivisibile in due aree: vendita (SALES) e post-vendita (AFTER SALES) e successivamente identificare ulteriori sotto aree comuni con alcuni KPI per il controllo di gestione.

Il mercato dell'auto dell'ultimo anno ci indica come i livelli costanti superiori a 2,2 mln di unità relative alle immatricolazioni di auto nuove in Italia non si raggiungeranno più, e conseguentemente si andrà sempre più verso un'erosione dei margini delle attività consuete come "pensate e realizzate dai concessionari di auto anche solo 10-15 anni fa.

Diventa quindi imprescindibile per la stessa sopravvivenza aziendale ristrutturare la stessa in un'ottica diversa individuando aree e conseguentemente le risorse umane e i vari KPI non sovrabbondanti d'informazioni, ma pochi e sufficienti ad ogni area e poi all'AD per intraprendere le corrette valutazioni/decisioni sull'azienda.

La criticità della gestione

La gestione di una concessionaria di auto, al di là della sua dimensione, è diventata nel tempo un'attività molto articolata per la quale è imprescindibile l'individuazione e la valorizzazione del capitale umano (vera ricchezza di ogni azienda) accompagnando il tutto con un CONTROLLO DI GESTIONE accurato.

Obiettivo di un sistema di controllo di gestione è rendere disponibili tutte le informazioni rilevanti per svolgere in modo efficace l'attività di pianificazione e controllo.

Dall'esperienza personale frutto di 4 anni di valutazione di dealer per Audit sugli standard, garanzie e altri analisi; la criticità maggiore emersa è nella quasi assenza o incorretta applicazione di processi e procedure spesso e volentieri ben definiti e identificati dalle case costruttrici, ma non applicati dai concessionari.

Coloro i quali che hanno compreso come si debba trasformare l'attività da semplice vendita a "consulenza di vendita" sia essa per autovetture nuove/usate che nel caso del post-vendita, oggi risulta meno sofferente ed in grado di supportare la crisi al meglio di chi invece, mantenendo la stessa modalità gestionale di 10-20 anni fa oggi si trova in estrema difficoltà o talvolta è costretto a chiusure anche traumatiche dal punto di vista occupazionale.

L'articolazione della gestione di una concessionaria è diventata quasi ingovernabile, se non si adottano strumenti gestionali di controllo che consentano di "maneggiare" grosse quantità di dati e informazioni. Nell'area della vendita del nuovo e dell'usato riguardano il mutare delle condizioni di sconto per il primo e du valutazione del prezzo di ritiro a fronte della vendita del nuovo.

L'assistenza post-vendita deve concentrare, invece, gli sforzi nell'applicazione di processi di riparazione e gestione del cliente per mantenere alti livelli di servizio CUSTOMER SATISFACTION e conseguentemente CUSTOMER LOYALTY.

Non è solo una frase fatta quella per la quale "la prima autovettura si vende in salone, la seconda in officina". Questo può avvenire solo se il servizio è all'altezza del prodotto, solo se si comprende che il cliente deve essere al centro delle "attenzioni" di tutti gli utenti della concessionaria: dal venditore all'accettatore e che le informazioni devono essere fruibili a tutti affinché si possa avere una gestione completamente soddisfacente del cliente, il quale autonomamente col passaparola sarà la più grande pubblicità gratuita ed efficace per aumentare la clientela della concessionaria.

Il controllo economico e finanziario

Indici di efficienza operativa KPI
L'efficienza operativa di ogni singola area di una concessionaria di automobili può essere misurata per mezzo di indicatori che pongono in relazione volumi di output a utilizzo di risorse.

Alcuni esempi (soltanto indicativi) sono:

- a) Fatturato Mano d'opera,
- b) Fatturato ricambi,
- c) Produttività,
- d) Efficienza,
- e) Redditività,
- f) ore vendute per passaggio,
- g) ricambi venduti per passaggio,
- h) Ore vendute, lavorate e di presenza,
- i) Indice rotazione magazzino,
- j) Sconti vetture nuove vendute,
- k) costi di ricondizionamento/vetture usate acquistate,

Schema struttura concessionaria tipo

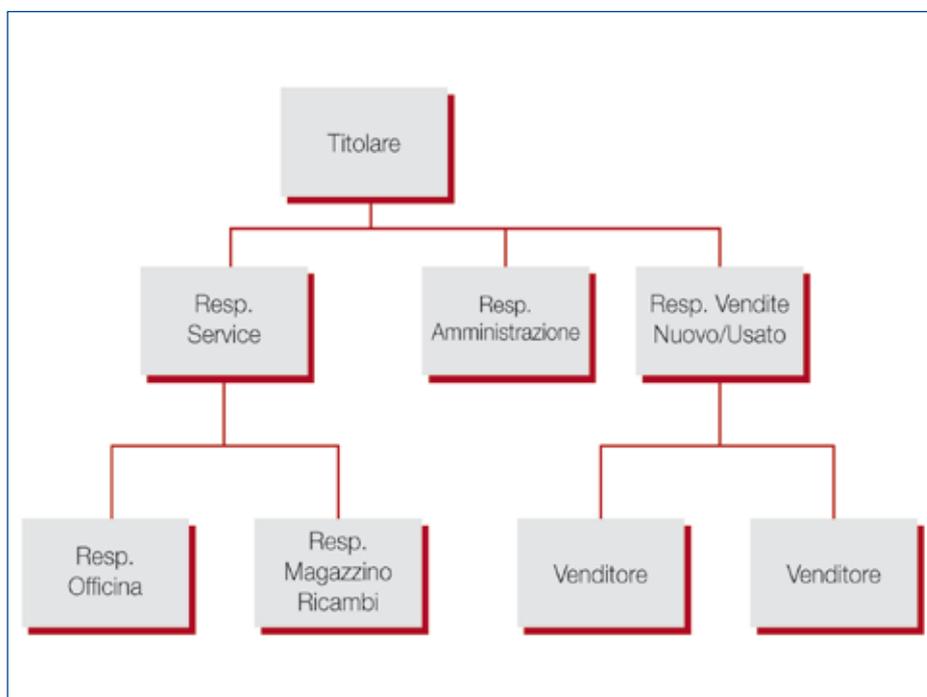


Fig. 1-2 Conto economico dealer e parametri bilancio

Dati rilevati da Automotive Dealer Report 2015

Conto economico	2008	2009	2010	2011	2012	2013	STIMA 2014	Obj
Operatori censiti	2.291	2.304	2.141	2.029	1.911	1.628		
Ricavi della Gestione Caratteristica	20.543	19.585	19.885	19.327	16.613	17.656	18.200	18.220
Valore Aggiunto	1.299	1.243	1.288	1.252	1.008	1.133	1.220	1.527
Costo del Personale	948	915	966	982	929	955	950	820
Margine Operativo Lordo	352	328	322	269	79	178	270	707
Ammort., Accant., Svalut.	154	170	156	172	166	186	180	160
Reddito Operativo	198	158	167	97	-87	-8	90	547
Oneri Finanziari	256	167	134	153	172	149	135	118
Reddito della Gestione Caratteristica	-59	-9	32	-56	-259	-157	-45	428
Proventi/Oneri della Gest. Extrap.	32	5	9	8	-18	5	-	-
Utile/Perdita prima delle Imposte	-26	-3	41	-48	-277	-151	-45	428
Imposte	78	79	81	69	28	40	47	161
Utile/Perdita al netto delle Imposte	-105	-82	-40	-117	-305	-191	-92	267
% dealer in perdita	47%	38%	38%	48%	60%	52%	45%	20%

Principali aggr. Fin./Patrim.	2008	2009	2010	2011	2012	2013	STIMA 2014	Obj
Capitale circolante netto operativo	2.789	2.322	2.240	2.531	2.188	2.011	1.900	1.535
Attivo fisso	2.115	2.095	2.247	2.331	2.311	2.391	2.350	1.900
Altre passività a ml termine (no fin)	-385	-406	-444	-440	-470	-500	-500	-435
Capitale investito	4.519	4.011	4.042	4.422	4.029	3.902	3.750	3.000
Fonti di Finanziamento Proprie	1.723	1.720	1.882	1.868	1.699	1.808	1.800	1.500
Posizione finanziaria netta	2.796	2.291	2.161	2.553	2.330	2.095	1.950	1.500

Principali indicatori	2008	2009	2010	2011	2012	2013	STIMA 2014	Obj
MOL / Fatturato	1,7%	1,7%	1,6%	1,4%	0,5%	1,0%	1,5%	3,9%
Reddito Operativo / Fatturato	1,0%	0,8%	0,8%	0,5%	-0,5%	0,0%	0,5%	3,0%
Utile ante imposte / Fatturato	-0,1%	0,0%	0,2%	-0,2%	-1,7%	-0,9%	-0,2%	2,4%
Utile netto imposte / Fatturato	-0,5%	-0,4%	-0,2%	-0,6%	-1,8%	-1,1%	-0,5%	1,5%
ROI	4,4%	3,9%	4,1%	2,2%	-2,2%	-0,2%	2,4%	18,2%
ROE	-6,1%	-4,8%	-2,1%	-6,3%	-18,0%	-10,6%	-5,1%	17,8%
Capitale investito / Fatturato	22,0%	20,5%	20,3%	22,9%	24,3%	22,1%	20,6%	16,5%
Posizione finanz. netta / Fatturato	13,6%	11,7%	10,9%	13,2%	14,0%	11,9%	10,7%	8,2%
MULTIPLO CAPITALE INVESTITO / MOL	12,8	12,2	12,5	16,4	51,1	21,9	13,9	4,2

l) reclami clienti/interventi officina,
m) garanzie eseguite/garanzie riconosciute da casa madre.

n) NET Promote Score - Customer Feedback

Conclusioni

Le brevi considerazioni descritte in precedenza indicano come il business dei concessionari di auto abbia subito una trasfor-

mazione negli ultimi anni, sia sulla spinta dei costruttori di auto che soprattutto del mercato.

Il rischio di un progressivo deterioramento dei margini sulla vendita del nuovo, o sulla giacenza in magazzino e dell'usato, se mantenuti oltre il fisiologico, rendono imprescindibile l'utilizzo di un sistema di controllo di gestione, tale che, consenta a tutti gli attori in essere nell'organigramma di avere un affinamento degli strumenti di

controllo di gestione che supportano le decisioni dei singoli responsabili e della proprietà.

Quest'attività richiede un'adeguata formazione del personale, ma soprattutto un'adeguata e frequente revisione del sistema informativo sulle performance di ogni singola area della concessionaria, affinché si possano avere dati affidabili e tempestivi che consentano di adeguare le strategie commerciali, di vendita e di gestione del cliente ai vari cambiamenti di scenario che le condizioni di mercato fanno mutare.

Bibliografia

- [1.] Automotive Dealer Report 2015, Quinta Edizione;
- [2.] Presidenza del Consiglio dei Ministri, *Manuale Operativo per il Controllo di Gestione*, Rubbettino;
- [3.] Borsa Italiana, *Guida al sistema di controllo di gestione*, Settembre 2011;
- [4.] Eulogos, *Il controllo di gestione in una concessionaria di automobili. Le aree di business, le criticità, gli strumenti di controllo per un'azienda del settore*;
- [5.] John A. Goodman, *Strategic Customer Service*, Guerini Associati;
- [6.] A. Fedel, *Grazie per il reclamo*, Franco Angeli editore;
- [7.] Enrico Valdani, *Cliente & service management*, EGEA;
- [8.] Bruno Busacca Giuseppe Bertoli, *Customer value. Soddisfazione, fedeltà valore*, EGEA;
- [9.] Vito Caramia, *Il business Automotive*, HOEPLI;
- [10.] Daniele Balducci, *Manuale del concessionario*, FAG;
- [11.] D. Rampado, *5 modi efficaci per crescere. Dalla customer care al customer service*, Franco Angeli editore;
- [12.] F. Bartoli, *Il controllo di gestione nelle PMI*, Franco Angeli Editore;
- [13.] G. Lo Martire, *Il controllo di gestione*, Franco Angeli Editore.

Directa Sim: 20 anni di trading online



di MARIO FABBRIO
(A. D. Directa Sim)

Directa Sim è nata per consentire ai privati di operare direttamente sui mercati finanziari dal loro PC, con esecuzione immediata degli ordini e costi ridotti.

Fondata nel 1995 e operativa da marzo 1996, è il pioniere del trading online in Italia e uno dei primissimi broker online entrati in attività nel mondo.

Dopo i primi 2 anni, chiusi in negativo, ha concluso in utile il 1997 e tutti gli esercizi successivi finora.

La sua clientela di riferimento è quella degli investitori molto attivi che, con Directa, possono operare via Internet sulla Borsa di Milano e su molti altri mercati finanziari del mondo, per azioni, futures e cambi valutari: NYSE, NASDAQ, AMEX, CME, EuroTLX, EUREX, LIFFE, XETRA, BATS-Chi-X Europe, LMAX Exchange.

I sistemi di trading online che Directa offre ai suoi clienti sono veloci, affidabili e così leggeri da permettere un'operatività efficace da qualsiasi PC in grado di navigare su Internet.

Con la sua offerta, a maggio 1999, del GSM Trading basato sul Nokia Navigator,

Directa è stata il primo broker su scala mondiale ad offrire un'efficace operatività sui mercati da un dispositivo mobile, e ancora oggi è all'avanguardia nel settore con *touchTrader* per iPhone e iPad che trasforma il dispositivo IOS in una potente stazione di negoziazione in grado di scambiare dati ad alta velocità con i server delle quotazioni e del trading Directa, ricevendo i prezzi tick by tick in tempo reale, monitorando il proprio portafoglio e inviando/revocando ordini ai mercati con un solo click, anche su book verticale.

Da maggio 2011 l'offerta Directa per PC e Mac si arricchisce della *Darwin*, piattaforma Java che permette l'esclusiva funzionalità di comporre liberamente con tante tessere diverse, sia operative sia informative una o più piattaforme di trading personalizzate.

Ha stipulato accordi con oltre 200 banche su tutto il territorio nazionale, per consentire ai trader clienti sia della banca sia di Directa l'apertura di un "conto Directa" esclusivamente dedicato al trading tramite la SIM.

Fin dal 2002 Directa ha apprestato un help-desk in Germania, per rispondere alle esigenze dei clienti e offrire informazioni in lingua tedesca.

Nel 2013 ha iniziato attività anche nella Repubblica Ceca.

In data 7 maggio 2015 l'assemblea degli azionisti di Directa ha approvato il bilancio dell'esercizio 2014, che anche quest'anno si è chiuso in modo positivo.

"Il 2015 è stato ancora un anno piuttosto difficile per l'intero settore del trading online – ha dichiarato l'ing. Mario Fabbri, AD di Directa – e siamo quindi lieti di esserne usciti in modo soddisfacente in termini di numeri, continuando, come d'abitudine, a investire nel miglioramento del nostro servizio e ad ampliare i rapporti nel settore delle banche con noi convenzionate. Ci conforta anche il buon inizio del 2015, in cui contiamo di introdurre importanti novità per rendere ancora più competitiva la nostra offerta".

Uno sviluppo unico nel suo genere sono le *Universiadi del Trading*: il Campionato Universitario Internazionale di Trading on line con denaro reale, giunto nel 2015 alla sua quinta edizione.

La gara ha durata di sette mesi, da fine ottobre a maggio: ogni facoltà può partecipare con una squadra composta da un minimo di 3 a un massimo di 5 studenti: all'edizione del 2015 hanno partecipato 129 squadre di 12 paesi, per un totale di 505 studenti.

Le squadre possono operare su tutti i mercati accessibili da Directa e hanno a disposizione tutti gli strumenti (quotazioni, analisi, uso della leva) per far trading con 5.000 euro di denaro reale prestati dalla

SIM: se finiscono la competizione in utile, questo resterà di loro spettanza, mentre in caso di perdita questa sarà a carico di Directa.

Al professore di riferimento della squadra vincitrice delle *Universiadi* va un contributo di 20.000 euro utilizzabile a fini di didattica e/o di ricerca.

Dopo due anni in cui la vittoria era andata a squadre tedesche, l'8 maggio 2015 l'ultima edizione delle *Universiadi del Trading* ha visto vincitrice la squadra italiana Team Ecoban dell'Università di Milano Bicocca con una performance del +124,42%.

directa
trading on line dal 1996

la tecnologia più alta
le commissioni più basse

La nuova **darwin**
Ancora più performante, veloce e configurabile!

TWbook
Informazioni che fanno la differenza...
Un algoritmo per individuare le mani forti che condizionano il mercato
Provalo gratis integrato in **darwin** di **directa**

touchTrader
L'esclusivo sistema a sfioramento "touch trading" per operare su iPhone e iPad

Le migliori **piattaforme mobili** per operare sui mercati

www.directa.it

Cena dell'Assemblea



di PIER GIORGIO GIRAUDDO
(Vice Presidente CDAF)

La conclusione della serata che ho condiviso con la Presidente è stata: "Peccato per quelli che non hanno potuto esserci". Sulla prima pagina del libretto che è stato distribuito ai Soci al termine della serata campeggia la frase 'Ti portiamo dove nessuno ti ha mai portato'. Proprio così, abbiamo invitato i nostri Soci in un posto dove non li avevamo mai portati.

Parlo del Parco Zoom, situato a Piscina di Pinerolo a pochi chilometri da Torino. Sempre sulla pubblicazione del Parco, in ultima pagina, sta scritto: 'Zoom, l'esperienza immersiva, perdersi nella natura, ritrovarsi in un'emozione'. E aggiunge: 'Per emozionarti, per conoscere, per conservare'.

Non voglio qui far pubblicità ad un posto che, comunque, la meriterebbe, voglio semplicemente sottolineare il fatto che il

Consiglio Cdaf è riuscito ad unire il momento statutario dell'Assemblea ad un evento un po' diverso dal solito.

La visita al parco guardando gli animali nel loro habitat è stata una vera gioia sia per gli adulti che i bambini. Non vi faccio l'elenco di tutti gli animali che abbiamo visto, ma passeggiare in mezzo ai lemuri che ci saltellavano intorno, vedere gli ippopotami e il rinoceronte, le giraffe circondate dalle zebre, dalle antilopi e dalle gazzelle è stato un vero godimento. Le tigri e il panda rosso che hanno chiuso il percorso hanno dato una emozione particolare, così come ci siamo immaginati quanto deve essere divertente fare il bagno nella piscina divisa da una lastra di vetro da quella dei pinguini. Un cenno di doveroso e particolare riconoscimento deve essere dato al tempo che, con cronometrica precisione, ci ha concesso di effettuare tutto il percorso senza pioggia ed ha iniziato con poderosi scrosci solo a partire dal momento in cui ci siamo rifugiati sotto la tettoia per l'aperitivo.

Il resto della serata è stato suddiviso tra la seriosa (ma non noiosa) parentesi dell'Assemblea dei Soci, gestita con la consueta perizia dalla Presidente per gli adempimenti statutari, e la chiacchierata e gioiosa cena, caratterizzata da tanta allegria e dalla presenza, graditissima, dei Presidenti degli altri club dell'Unione Industriale.

Aggiungo che a tavola, seguendo un difetto professionale da buoni ragionieri quali noi siamo, ci siamo dilettrati ad azzardare alcune ipotesi di redditività e di pay back di un investimento di tale portata; ad un certo punto ci siamo fermati (non è mai carino fare i conti in tasca degli altri) ma ci siamo complimentati con chi, con grande visione e spirito imprenditoriale, ha avuto il coraggio di promuovere un'opera che farebbe tremare i polsi a tanti.

La conclusione non può essere che una: "Peccato per quelli che non hanno potuto esserci".



Panoramica sulla serata
con foto della bella location.



Raggiunto un importante traguardo: Bios Management, 10 anni di attività



di FABIO GHI
(Amministratore Delegato
Bios Management)

40 consulenti che nel tempo hanno servito con successo oltre 200 clienti: dalla piccola impresa familiare alle grandi realtà industriali multinazionali, in Italia, Francia, Germania, Spagna e Regno Unito. Un Fatturato annuo di oltre 2,0 mln€. Sedi operative ad Alba, Torino e Milano. Partnership con realtà del mondo dell'informatica di primissimo piano: Board, Microsoft, Arxivar, Vtiger. Una collaborazione molto stretta con il Dipartimento di Management ed Economia dell'Università degli Studi di Torino per l'organizzazione e la docenza nei Master post laurea, così come con altri atenei italiani di primo piano: l'Università LIUC di Castellanza e l'Università di PISA.

Questi i fatti principali di Bios Management, che celebra quest'anno 10 anni di

vita. 10 anni di successi, di risultati ottenuti grazie a un approccio professionale fondato su quattro solidi valori:

- elevata competenza tecnica e funzionale delle persone che compongono i team di lavoro;
- attenzione alle esigenze dei clienti;
- concretezza e orientamento al raggiungimento degli obiettivi;
- etica professionale, trasparenza e correttezza in ogni fase della relazione con i clienti e della gestione dei progetti

Abbiamo parlato con Fabio Ghi, CEO e managing partner di Bios Management: "Possiamo riassumere questi 10 anni di attività nello slogan che ci accompagna fin dall'inizio: "TAKE CARE OF YOUR BUSINESS". La nostra vocazione è prenderci cura dei nostri clienti, partecipare al loro successo. Noi non lavoriamo PER loro. Lavoriamo CON loro, è questo il nostro

segreto: ci siamo guadagnati la fiducia dei nostri clienti in qualità di partner, non di fornitori, dando loro un valore aggiunto che dura nel tempo, e che è il nostro miglior biglietto da visita."

"In questa occasione, desidero unirmi agli altri Partner di BIOS per due doverosi ringraziamenti. Il primo va naturalmente ai nostri Clienti, che ci hanno dato la loro fiducia in questi anni. Continueremo a lavorare assieme a loro ogni giorno con la stessa passione per i lavori ben fatti e per i risultati concreti e utili."

"Il secondo va ovviamente a un gruppo di Persone che hanno avuto un ruolo primario nella crescita di BIOS in questi 10 anni: tutti i Collaboratori e i Professionisti che nel tempo hanno lavorato assieme a noi, contribuendo con grande impegno a rendere BIOS Management quel che è oggi."

"A tutti, grazie di cuore!!"



10th ANNIVERSARY

A dieci anni dalla fondazione di Bios Management vogliamo ringraziare i nostri clienti per la fiducia dimostrata e la condivisione di quei valori che hanno permesso il raggiungimento di questo importante traguardo:

- un **TEAM** di professionisti multisettoriali e multidisciplinari
- una **GUIDA** consapevole per le caratteristiche morali e professionali dei nostri collaboratori
- un **ORIENTAMENTO** a garantire il miglioramento della competitività dei nostri clienti attraverso il conseguimento di obiettivi concreti

GRAZIE PER QUESTO VIAGGIO LUNGO 10 ANNI!

ALBA
C.so Piave, 174 - 12051
Tel. +39.0173.287371
Fax. +39.0173.287354
alba@biosmanagement.it

TORINO
P.zza Maria Teresa, 6/a - 10123
Tel. +39. 011.0462146
Fax. +39.011.0462147
torino@biosmanagement.it

BIOSTH
ANNIVERSARY
MANAGEMENT

Nuovi Soci CDAF

NOME	AZIENDA
VIANI PIERPAOLO	T SEED SRL
LAUGIERI LUIGI VITTORIO	DAMILANO GRUPPO SRL
BONINO GIGLIOLA	TELECOM ITALIA SPA
ALIANIELLO FEDERICO	
CIMA ANITA MARINA	FEDERMANAGER
BURZIO ANTONIO	DEUTSCHE BANK S.P.A.
SODERO STEFANO	HEXAGON METROLOGY SPA
CORINO ANDREA	CORINO & PARTNERS STUDIO DOTTORI COMMERCIALISTI E REVISORI LEGALI
VERLUCCA RAVERI MARIO	UNICASIM SPA

Dicembre 2015

Cena degli auguri
di Natale



DIRETTORE RESPONSABILE
DIRETTORE EDITORIALE:
PIER GIORGIO GIRAUDO

COMITATO DI REDAZIONE:
GIANCARLO SOMÀ,
PIER GIORGIO GIRAUDO.

PROGETTO E DESIGN:
WWW.ALFABETACOMUNICAZIONE.IT

STAMPA: M.G. SNC - TORINO

NOTA PER I COLLABORATORI:
LE OPINIONI ESPRESSE NEGLI SCRITTI
DELLA "LETTERA AI SOCI" IMPEGNANO
ESCLUSIVAMENTE IL LORO AUTORE.
IL CLUB E LA REDAZIONE RINGRAZIANO
VIVAMENTE GLI AUTORI
DEGLI ARTICOLI PUBBLICATI.